

Erfahrungsberichte zum Qualitätsmanagement im Hochschulbereich

Workshop der Universität Leipzig
und der Hochschulrektorenkonferenz
Leipzig, 29. November 1999

Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2000

Dieses Seminar wurde im Rahmen des Projekts Qualitätssicherung veranstaltet, das die HRK im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung durchführt. Das Projekt Qualitätssicherung wird aus Sondermitteln des Bundes und der Länder gefördert.

Die HRK dankt Bund und Ländern für die freundliche Unterstützung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2000
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion: Dr. Gerhard Schreier, Ute Lockmann
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887181
e-mail: für Bestellungen: ruetter@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, Juni 2000

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

Inhalt

Eröffnung und Begrüßung

Professor Dr. Christoph Kähler
Prorektor der Universität Leipzig 5

Dr. Gerhard Schreier
Hochschulrektorenkonferenz – Projekt Q 7

„Der Stand der Dinge“.

Konkrete Erfahrungen der Anwesenden mit
Qualitätsmanagement nach ISO 9000ff.
oder vergleichbaren Aktivitäten zur
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
Moderation: Professor Dr. Jörg Knoll 9

Vertiefungen I. Kurz-Statements zu einzelnen Erfahrungs- und Erstreckungsbereichen von Qualitätsmanagement

Eine Betriebseinheit/Einrichtung mit
Qualitätsmanagement nach ISO 9000ff.
Susanne Korsmeier, Lars Sommerhäuser
RWTH Aachen 35

Zur Übertragung eines Qualitätsmanagementsystems
nach ISO 9000ff. in ein Dekanat
PD Dr. Anneli Töpfer
Universität Stuttgart 43

Zur Übertragung von Strukturen eines erprobten
Qualitätsmanagementsystems auf Universitätsebene
(Lehrberichtsverfahren)
Professor Dr. Christoph Kähler
Universität Leipzig 49

Vertiefungen II. Kurz-Statements zu einzelnen Erfahrungsbereichen mit Vernetzung von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

QMS und Evaluation <i>Professor Dr. Rolf Bühner</i> Universität Passau	59
Qualitätsmanagement und Evaluation aus Sicht der Normenrevision <i>Professor Dr. Ralph Stengler</i> Fachhochschule Darmstadt	67
„Ausblicke“. Rundgespräch zu Konsequenzen und zur Weiterarbeit	77
Teilnehmerverzeichnis	81

Eröffnung und Begrüßung Qualitätsmanagement im Hochschulbereich

Professor Dr. Christoph Kähler
Prorektor der Universität Leipzig

Vielerorts werden heute Universitäten als Betriebe, als Produktionsstätten mit In- und Output und mit entsprechenden Managementmitarbeitern und Leitungsstrukturen, beschrieben. Dabei wünschen sich nicht wenige Leute eine straffere Organisation im Management sowie im Bereich der Leitungsstrukturen. Es herrscht die Hoffnung, dass bei besserer Strukturierung der Universitäten eine bessere Produktion gewährleistet werden könnte. Andererseits wird kritisch nachgefragt, ob Forschung, Lehre und Verwaltung von Universitäten ohne weiteres als profitorientierte Betriebe verstanden werden dürfen, d.h. ob Studierende als Kunden beschrieben werden dürfen, oder ob nicht eher die Gesellschaft der eigentliche Kunde ist, da sie ja die Universitäten als zahlender Kunde unterhält.

In dieser Diskussion spielt Qualitätszertifizierung und Qualitätsmanagement (momentan noch eine relativ unbekannte Größe) eine wesentliche Rolle. Deshalb sollte man ideologische Fragen wie die, ob man überhaupt ein solches System auf universitäre Systeme übertragen könne, beiseite lassen und sich den eher praxisorientierten Fragen widmen, nämlich *wie* Universitäten als Produktionsbetriebe begreifbar sind. Hier müssen wir als Universitäten unsere eigenen Formen finden und unser eigenes Profil bilden.

Aus der Perspektive unserer konkreten Erfahrung in Leipzig lässt sich festhalten, dass es Auswirkungen gehabt hat, als unser Kollege Herr Knoll sich dieser (auch anstrengenden) Prozedur unterzogen hat. Er wird sich den Fragen widmen, welche Auswirkungen die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems und dessen Zertifizierung hat und welcher Ertrag sich aus der Einführung von Qualitätsmanagement ergibt. Was bedeutet die Einführung von Qualitätsmanagement im Hinblick auf die konkrete Analyse von Arbeitsorganisation, von Prozessen, von Studierenden, der Organisation von Lehre, und wo sind die Schnittstellen innerhalb der Hochschule? Zugleich gilt es zu fragen, welche Transfermöglichkeiten es gibt, zum Beispiel bei der Übertragung von Grundregeln und Verfahrensweisen auf Bereiche der Qualitätssicherung in der Hochschule. Wir in Leipzig haben dies probiert anhand des Lehrberichtsverfahrens - dazu an entsprechender Stelle Näheres.

Ich verstehe unsere Veranstaltung als Sitzung einer Expertenrunde, in der jeder eigene Erfahrungen einbringen und die Runde weitergeben kann, um auf nationaler Ebene Auswirkungen, Transfermöglichkeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Qualitätsmanagementsystemen zu diskutieren. Ich erhoffe mir hiervon einen insgesamt fruchtbaren Austausch, um voneinander zu profitieren und voneinander lernen zu können. Herzlich willkommen in Leipzig und vielen Dank für Ihre Anwesenheit und Ihr Interesse.

Eröffnung und Begrüßung

Dr. Gerhard Schreier Hochschulrektorenkonferenz – Projekt Q

Zunächst einen sehr herzlichen Dank an Herrn Professor Knoll, der die Mühe auf sich genommen hat, diese Konferenz zu organisieren. Als er mich vor einigen Monaten ansprach, eine gemeinsame Expertenrunde zu dem Thema „Qualitätsmanagement im Hochschulbereich“ zu veranstalten, reagierte ich zunächst zögerlich, denn der Begriff „Qualitätsmanagement“ taucht in den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz und des Wissenschaftsrats an keiner Stelle auf. Auch die mittelgebenden Institutionen, Bund und Länder, reagierten zunächst zurückhaltend. Da es aber sehr viele Gemeinsamkeiten bzgl. der Ziele und Aufgabenstellungen zwischen „Qualitätsmanagement“ einerseits und „Evaluations-/„Peer-review-Verfahren“ andererseits gibt, als diese zunächst vermuten lassen, habe ich mich entschlossen, diese Expertenrunde gemeinsam mit der Universität Leipzig durchzuführen. Mittlerweile sind auch Länder und Bund diesem Anliegen gegenüber aufgeschlossenener.

Ich selbst bin nicht nur sehr gespannt auf die Berichte der im Programm vorgesehenen Referenten, sondern mich interessiert es im Besonderen, wie ein Brückenschlag zwischen der Begrifflichkeit des Qualitätsmanagements einerseits und den Begrifflichkeiten des Wissenschafts- und akademischen Bereichs andererseits gelingen kann, dabei setze ich Lernbereitschaft auf allen Seiten voraus.

Bis vor einigen Jahren verstand man unter einem Peer-review-Verfahren in erster Linie ein zweistufiges Evaluations-Verfahren der internen und externen Begutachtung. Inzwischen haben wir eine dritte Stufe eingerichtet, nämlich eine Zielvereinbarung, die zwischen den Einrichtungen, den Fachbereichen und der Hochschule, aber auch zwischen den Hochschulen und dem Staat, getroffen wird und somit Regelkreise etabliert. Der Begriff „Regelkreis“ ist meiner Meinung das Stichwort, auf das es in einem solchen Verfahren ankommt, damit ein Verfahren Folgen hat, damit es ein Feedback gibt sowie eine Rückkopplung, die dafür sorgt, dass die Ergebnisse solcher Begutachtungen nicht im Sande verlaufen. An diesem Punkt finden wir auch gemeinsame Anknüpfungen. Aber ich will der Diskussion nicht vorgreifen.

Sehr herzlich danken möchte ich – dies zeichnet sich bereits jetzt ab - für die ausgezeichnete Organisation sowie für die Gastfreundschaft, die uns die Universität Leipzig gewährt.

„Der Stand der Dinge“.
Konkrete Erfahrungen der Anwesenden
mit Qualitätsmanagement nach ISO 9000ff. oder
vergleichbaren Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung
und Qualitätssicherung

Moderation: Professor Dr. Jörg Knoll

Knoll

Die zentralen Leitideen dieser Zusammenkunft wurden bereits angesprochen. Im Hintergrund stand über die bereits formulierten Ideen hinaus der ganz persönliche Wunsch, die Arbeit, die in diesen Bereichen bereits geschehen ist, ein Stück weit miteinander zu vernetzen und eine Basis für gegenseitige Anregungen zu schaffen. Ich erhoffe mir, dass es uns gelingt, Konsequenzen für die weitere Arbeit zu formulieren und möglicherweise Vereinbarungen für die Intensivierung von Kontakten zu treffen, um konkreten Erfahrungsaustausch über das Seminar hinaus stattfinden zu lassen.

Wir an der Universität Leipzig haben am Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt, das im Oktober 1998 nach ISO 9001 zertifiziert worden ist. Das Wiederholungsaudit fand vor vier Wochen statt, d.h., wir arbeiten seit einem Jahr mit diesem System und erste Erträge sind bereits festzustellen: Der Hauptertrag aus der Einführung von Qualitätsmanagement besteht in der Vergewisserung der inhaltlichen Seite der Arbeit im Sinne von Leitideen und Zielvorstellungen. Mittelpunkt des gesamten Prozesses war die Frage nach unseren inhaltlichen Zielen und ihrer konkreten Operationalisierung. Wesentlichster Ertrag war der Schritt von den allgemeinen Vorhaben hin zu dem konkreten angemessenen Tun und zur Umsetzung von Vorstellungen nicht nur auf der mittleren Ebene von Aktivitäten, sondern im alltäglichen Arbeitsalltag. Gerade gute Absichten zur Verbesserung der Qualität gehen im Arbeitsalltag oft unter, weil die Zeit und Kraft zu ihrer Realisierung nicht ausreicht. So z.B. sind früher eher sporadisch stattfindende Aktivitäten wie die „Ideenbörse zur Gestaltung des Lehrangebotes“ jetzt fester Teil der Arbeit geworden. Als Hauptertrag ist deshalb insbesondere die feste Verankerung von regelmäßigen Arbeitsvorgängen im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Studenten und Planungen, oder allgemeiner die Kontinuität und Regelmäßigkeit von bestimmten

Umsetzungen der Zielvorstellungen, zu nennen. Wichtigste Auswirkung innerhalb der Hochschule ist die Weiterentwicklung des Lehrberichtsverfahrens durch den Regelkreis: Erhebung der Situation, Entwicklung von Konsequenzen im Blick auf Bestätigung oder Veränderung. Wir haben unsere Arbeit verstanden im Sinne einer Dienstleistung und haben uns hierbei orientiert an der ISO-Norm 9004/2, die von uns aber sehr vereinfacht wurde. Den Dienstleistungskreis von „Planung, Durchführung, Dokumentation und Verbesserung“ versuchen wir auf alle einzelnen Arbeitsbereiche umzusetzen. Deshalb haben wir ein prozessorientiert aufgebautes Qualitätsmanagement-Handbuch erstellt, in dem die Elemente für Qualitätsmanagement entsprechend dem Arbeitsprozess Erwähnung finden, um sich selbst und die eigenen Festlegungen zu überprüfen.

Zertifiziert sind wir bei der CertQua, das ist die „Gesellschaft der deutschen Wirtschaft zur Zertifizierung von Systemen der beruflichen Weiterbildung“. Die Entscheidung für die CertQua wurde ganz bewusst getroffen, denn wir wollten eine überregionale Gesellschaft und keine direkt aus Sachsen, weil es da verschiedene kollegiale Berührungen gibt.

Sprecher

Eine Frage, die wir sicherlich noch in anderen Zusammenhängen ansprechen werden, ist die nach dem Verhältnis vom Aufwand zum Ertrag. Könnten Sie diese Problematik in Ihrem Projekt kurz umreißen?

Knoll

Es gibt diesbezüglich zwei überkreuzende Linien: Einerseits eine ansteigende Kurve, die betrifft den Zeitaufwand in der Einführung, die Definition der Ziele, die Beschreibung des Regelkreises und der einzelnen Verfahren, die Definition der Qualitätsziele und ihre jeweils semesterweise Überprüfung hinsichtlich ihrer Erfüllung. Andererseits eine absteigende Linie, das ist der Aufwand für die Sucherei, für die sich ständig wiederholende Arbeit. Typisches Problem ist hier z.B. die Einführung von studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften oder allgemeiner: das mit ständig wechselndem Personal verbundene Problem. Hier haben wir im Qualitätsmanagementsystem eine Einführung entwickelt, die bewirkte, dass der Zeitaufwand deutlich gesunken ist. Unter dem Strich ist es so möglich geworden, mit weniger Kapazität dasselbe Ergebnis zu erzielen, allerdings mit Engagement.

Aus dem Projekt ist ein Leitfaden erwachsen für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen; dieser ist an Professoren mit dem Schwerpunkt Lehre gerichtet und kann als eine Art Arbeitshilfe verstanden werden.

Erfahrungsbericht 1: Qualitätsmanagement an der RWTH Aachen Lars Sommerhäuser, Susanne Korsmeier

Sommerhäuser

Ich bin Ingenieur an der RWTH Aachen, Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement. Bereits der Name des Lehrstuhles zeigt, dass wir eher aus dem produktionstechnischen Umfeld kommen und dass wir uns mit dem Thema Qualitätsmanagement inhaltlich auseinandersetzen. Ich selbst arbeite auf dem Gebiet ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme. Wir haben uns aufgrund der Auseinandersetzung der Industrie mit diesem Thema gefragt, ob wir nicht selber als Universität auch einen Standard setzen müssten, indem wir uns als Lehrstuhl zertifizieren lassen. Deshalb sind wir im Jahr 1996/97 als gesamter Lehrstuhl zertifiziert worden. Wir befinden uns jetzt in einer Phase der Weiterentwicklung, in der die erste Generation, die das System aufgebaut hat, den Lehrstuhl verlässt und die nachfolgende Generation das System nach ihren Wünschen umgestaltet. Im Zuge dessen entwickeln wir uns von der ISO weg in Richtung EFQM, einem umfassenden Qualitätsmanagementmodell.

Hauptertrag der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ist ein effektiveres und systematischeres Vorgehen der Mitarbeiter bei Abläufen, die alltäglich in unserem Lehrstuhl stattfinden. Richtlinien bieten Orientierung für die Mitarbeiter und dadurch, dass einzelne Schritte innerhalb eines Regelkreises durchgeführt werden, wird der Arbeitsablauf systematischer, nicht zuletzt deshalb, weil man nach Beendigung der Arbeit diese Schritte nochmals kritisch beleuchten kann und auf dieser Basis Verbesserungen durchgeführt werden können. So treten wir ein in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Weiterer wesentlicher Ertrag ist eine stärkere Zielorientierung. Auf einer sehr übergeordneten Ebene sind diese Ziele jedoch wenig konkret, kaum fassbar und bieten wenig Orientierung für die eigenen Handlungen. Eine

wirkliche Orientierungshilfe für die Mitarbeiter sind konkretere Messgrößen auf den unteren Ebenen. Indem wir also Ziele vorgeben, kann daran gemessen werden, ob und inwiefern diese zufriedenstellend erreicht wurden.

Wichtig für die Verbesserung der Qualität an Hochschulen ist m.E. die Gestaltung von Abläufen im QM-System einerseits und eine konkrete Zielsetzung als zweite Säule und als Orientierung für die Mitarbeiter andererseits.

Durch unsere Aktivitäten wurde die Auseinandersetzung einer Reihe von anderen Einrichtungen der RWTH Aachen mit dem Thema Qualitätsmanagement angeregt, so dass mittlerweile einige dieser Einrichtungen ebenfalls nach ISO 9000 zertifiziert worden sind (ca. 6 weitere Einrichtungen).

Das Hauptproblem besteht darin, das System über einen längeren Zeitraum nicht nur aufzubauen, sondern auch am Leben zu erhalten. D.h., dass die Mitarbeiter sich wirklich damit identifizieren und nicht nur ein „ererbtes“ System aus nostalgischen Gründen am Leben erhalten.

Die Einberufung eines Kreises der mit diesem Thema sich beschäftigenden Personen, meist Vertreter der QM-Beauftragten aus diesen Einrichtungen, ermöglicht den Erfahrungsaustausch untereinander, d.h., wie man besser vorgehen könnte, was mögliche Ziele sein könnten, wie man diese gestalten könnte, etc. Der Kreis besteht aus 6 bis 8 regelmäßig teilnehmenden Vertretern.

Es ist also – so wird offenbar – keineswegs die Universität als Ganzes, die sich mit dem Thema Qualitätsmanagement befasst, sondern es sind die einzelnen Lehrstühle und Institute, die kleinen Einrichtungen, die die Lehr- und Forschungsarbeit leisten. So gibt es z.B. ein Projekt, das der Frage nachgeht, wie man die Forschungseinrichtungen und Lehrinrichtungen in Richtung eines umfassenden Qualitätsmanagement weiterentwickeln könnte. In diesem Zusammenhang hat das Ministerium für Schul- und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung in Nordrhein Westfalen einen Forschungsverbund gefördert, der das große Ziel hat, EFQM-Modelle auf Forschungseinrichtungen an Hochschulen zu übertragen.

Sprecher

Welche Agentur hat Sie zertifiziert?

Sommerhäuser

Wir wurden durch die DQS zertifiziert.

Sprecher

War das die erste Zertifizierung im Universitätsbereich für die Agentur?

Sommerhäuser

Wenn ich das richtig überblicke, waren wir in Deutschland die erste Hochschuleinrichtung, die sich zertifizieren lassen hat.

Sprecher

Eine Frage hinsichtlich des vom Land geförderten Projektes: Seit wann läuft dieses Projekt und gibt es dort konkrete Zielsetzungen oder Zeitpläne?

Sommerhäuser

Das Projekt läuft seit Anfang diesen Jahres und hat eine Laufzeit von drei Jahren. Wir haben im Unterschied zu den Aktivitäten, die in dem Bereich sonst laufen (insb. im Unterschied zu den Evaluationsmaßnahmen), festgestellt, dass wir stärker auf der Seite der Gestaltung im Bereich QM sind. Da wir weniger im Bereich der Lehre tätig sind, sondern mehr im Bereich der Forschung, bieten sich QM-Maßnahmen eher an als Evaluation.

Korsmeier

Mein Institut, das Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, ist noch nicht zertifiziert. Dies ist aber für Januar 2000 geplant. Aus dem Grund kann ich über die Auswirkungen von Qualitätsmanagement noch nichts Konkretes sagen. Der Hauptertrag des Qualitätsmanagements ist aus meiner Perspektive, dass die Diskussion um die Einführung des Qualitätsmanagementsystems eine Art Gesamtrahmen bereitstellt für unser Institut, um überhaupt in Diskussion zu treten und um Systeme und Verhältnisse hinterfragen zu können.

Eines der massivsten Probleme unseres Faches ist, dass die Studierenden Arbeitswissenschaft nur ein Semester lang belegen müssen; von daher ist eine „Kundeneinbindung“ schwierig. Auf Grund dessen ist es des Weiteren schwierig, die Studierenden zu motivieren, mit uns über die Verbesserung des Lehrangebots nachzudenken und zu diskutieren.

Kaußen

Ich komme vom Forschungsinstitut für Rationalisierung der RWTH Aachen. Wir sind seit Herbst 1997 nach ISO 9001 zertifiziert und haben auch das externe Wiederholungsaudit glücklich überstanden.

Wir haben ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement-Handbuch.

Momentan bauen wir ein Qualitätskennzahlensystem auf und haben im Audit das Kennzahlensystem vorgestellt, das aber noch nicht in allen Details ausgearbeitet ist, nicht zuletzt deshalb, weil es nicht ganz einfach ist, alle Mitarbeiter davon zu überzeugen.

Das Ziel ist die Führungskräftebeurteilung. Wir haben das Konzept noch nicht ganz fertig. Ich schätze, Frau Hoeth kann, da sie schon länger am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) ist, kompetenter vortragen.

Hoeth

Vielleicht zum Erfahrungsstand aus der damaligen Zeit heraus einiges kurz ergänzend:

Bei der Zertifizierung unseres Institutes wurde der gesamte Institutskorpus zertifiziert, also inklusive der Verwaltung und der Bibliothek.

Es gibt relativ viele wissenschaftliche Mitarbeiter in unserem Bereich. Wir sind 60 wissenschaftliche Mitarbeiter, davon haben ca. 8 bis 10 bereits im QM-Bereich, meist in Form von Projekten, gearbeitet. Von daher war der Widerstand gegen dieses System von Seiten der Wissenschaftler relativ groß. Bei uns ist die erste Generation hinsichtlich der Einführung von QM-Systemen (im Gegensatz zur Weiterführung dieser Maßnahmen in der zweiten Generation) problematischer gewesen. Einzelne ältere Kollegen vertraten die Meinung, ein von ihnen zu verkaufendes Produkt und die Auffassung der Vergleichbarkeit mit Prozessen in der Industrie entspräche nicht den Aufga-

ben der Hochschulen, die per se qualitativ hochwertig arbeiten. Die jungen Kollegen hingegen wissen dieses System zu schätzen.

Zum momentanen Arbeitsstand: Für uns ist die Dokumentation von äußerster Relevanz, schon allein um neue Kollegen relativ schnell in den Prozess integrieren zu können. Des Weiteren benötigen wir eine Differenzierung nach Projektträgern, um unsere Arbeit und die Ziele ausrichten zu können an den entsprechenden Anforderungen dieser Projektträger.

Der Hauptertrag des Qualitätsmanagements am FIR ist aus meiner Sicht die effektivere Gestaltung und die Optimierung der Prozesse. Für alte sowie neue Mitarbeiter herrscht relative Transparenz der Arbeitsprozesse sowie eine Klarheit der Zielsetzungen.

Ein derzeit bei uns auftretendes Problem besteht darin, dem TÜV als Zertifizierer bzw. Auditor die Gesamtsicht zu vermitteln. So war beispielsweise das letzte Audit eine ziemliche Sucherei nach Blättern, nach Zahlen, nach Unterschriften. Der leitende Auditor war manchmal ein bißchen überfordert, weil er sich in unsere Abläufe erst hineindenken musste.

Unser zukünftiges Anliegen ist es, stärker auf die Mitarbeiter zuzugehen, im Sinne von Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiter-Feed-Back.

Sprecher

Sie beide haben von Personalbeurteilung und von Führungskräfte-Feed-Back gesprochen. Könnten Sie das nochmals ein wenig verdeutlichen, wie das funktioniert? Die zweite Frage betrifft die Kennzahlen: Könnten Sie vielleicht Beispiele nennen, was für eine Sorte von Kennzahlen Sie im Auge haben?

Hoeth

Bei den Führungskräftebeurteilungen haben wir das Verfahren noch nicht intensiviert. Dennoch ist es notwendig, dass Feed-Back auch für die Führungskräfte zu gewährleisten. Deshalb bearbeiten wir gerade das Projekt, damit wir den Führungskräften auch die Chance geben können, sich in Diskussion zu stellen. Wir haben in diesem Zusammenhang einen Kriterienkatalog erstellt, der zur Diskussion steht und den die Führungskräfte momentan einsehen können. Es wird eine Checkliste im Prozess sein, wie die einzelnen Gruppen zu betrachten sind. Aber konkrete Lösungen haben wir noch keine.

Zum Thema Kennzahlen: Das Operationalisieren von Zielen im jeweiligen Prozess gestaltete sich für uns ziemlich schwierig. Denn dadurch, dass wir ein prozessorientiertes Handbuch haben, hatten wir eine Unmenge von Zielen vor Augen, die wir nicht in einzelnen Vorgaben greifbar machen konnten. Wir haben versucht, alles ein wenig stärker zu strukturieren, und haben vier Kennzahlen für jeden Bereich aufgestellt. So kann jeder Mitarbeiter an seinem Prozess sehen: OK, an der Stelle kann ich leben, das ist für mich wichtig.

Erfahrungsbericht 2:
Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Heidelberg
Professor Dipl.-Ing. Horst Methner
Rektor der Fachhochschule Heidelberg

Methner

Wir an der Fachhochschule Heidelberg sind die erste Hochschule in Baden-Württemberg, die 1997 nach ISO 9001 zertifiziert worden ist, d.h., es sind nicht einzelne Institute zertifiziert worden, sondern die Hochschule insgesamt. Zertifizierer war die DQS.

Der Gedanke, sich mit Qualität zu beschäftigen, war ein elementarer, da wir insbesondere im Studiengang Maschinenbau seit langem Qualitätsingenieure ausbilden, die die Vorstufe zur Auditorenausbildung haben. Deshalb mussten wir als Institution mehr oder weniger zwangsläufig eine Zertifizierung durchführen, da nach der ISO 14010/11 die Schulungs- und Bildungseinrichtungen, die die Auditoren ausbilden, selbst zertifiziert sein müssen. Insofern gab es nicht nur einen intrinsischen, sondern auch einen existentiellen Hintergrund, der uns dazu brachte, dass wir uns seit 1995/1996 mit der Zertifizierung befasst haben.

Wir haben zuerst, ehe wir zertifiziert worden sind, Qualitätskennzahlen erarbeitet. Diese Kennzahlen betreffen im Wesentlichen das Kunden/Lieferanten-Verhältnis. Beispiele für diese Kennzahlen sind der Studienerfolg (Abbruchquote), die Studieneffizienz (Studienzeit), die Attraktivität (Arbeitsplatzquote) und die Zufriedenheit der Studierenden mit unseren Leistungen.

Der Hauptertrag besteht in der Systematisierung der Diskussionfelder und der Einführung von Zielvereinbarungen. Ein weiterer Ertrag ist die Vereinigung eines integralen Managementsystems mit Umweltmanagement, so dass wir auch nach ISO 14001 umweltzertifiziert sind.

Als wichtigste Auswirkung innerhalb der Hochschule ist festzuhalten, dass es bei uns an der Hochschule selbstverständlich geworden ist, über Qualität und über Kundenbeziehungen zu reden. Deshalb sind wir frohen Mutes, dass wir jetzt anfangen können, uns mit Qualitätsmodellen zu befassen, die über die ISO 9000/9001 hinausgehen. Ob es gerade die Identität zu EFQM sein wird, ist noch fraglich, vielleicht ließe sich auch ein deutsches DFQM definieren – fokussiert auf Hochschulbelange.

Woran wir derzeit intensiv arbeiten, ist Folgendes: Wenn Sie eine zutiefst immaterielle Dienstleistung, und eine solche ist die Lehre, im Fokus haben, können Sie Produktverbesserung im Sinne eines Regelkreises nur erreichen, wenn Sie die Studierenden miteinbeziehen. Wir haben lange überlegt, wie das durchgeführt werden könnte, ob wir Fragebögen machen oder ein anderes Verfahren. In einem Fachbereich haben wir versuchsweise sogenannte Qualitätszirkel eingeführt, in denen Professoren und Studierende an der Qualität der Lehre gemeinsam arbeiten. Dadurch wird die anonyme Situation, die durch das anonyme Informationsmedium des Fragebogens entsteht, beseitigt. Ferner fällt der Informationszwang des Professors weg. Der Professor sieht sich damit auch nicht dem ganzen Studienjahrgang gegenüber, sondern der Studienjahrgang reflektiert für sich. Zwei Abgeordnete, Delegierte des Studienjahrganges, arbeiten die Ergebnisse mit dem jeweiligen Kollegen durch und besprechen seine Lehrveranstaltung. Das geschieht zweimal im Jahr, Ende eines jeden Semesters. Dieses Verfahren hat einen guten Erfolg erzielt, keiner fühlt sich angegriffen. Damit die Ergebnisse nicht im luftleeren Raum verpuffen, haben wir uns gemeinsam darauf geeinigt, dass Protokolle geführt werden, die der Öffentlichkeit (d.h. den Personen des Fachbereiches) zur Einsicht zur Verfügung stehen. Diese Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung praktizieren wir bereits seit 5 Jahren mit großem Erfolg. Da die Bewährungsdauer des Konzeptes für sich spricht, bin ich stolz, berichten zu können, dass durch Entscheidung des Senats eine flächendeckende Umsetzung unseres Konzeptes für alle Fachbereiche eingeführt wird.

Sprecherin

Ersetzt das Gespräch der Studierenden mit den jeweiligen Professoren die Fragebögen oder ist das eine zusätzliche Methode?

Methner

In diesem Pilotprojekt ist das Problem der Fragebögen gar nicht thematisiert worden, weil wir ohne vorherige Reflexion der Anfangsbedingungen gleich so eingestiegen sind. Wir haben mit den Studierendenvertretern im Senat darüber gesprochen, inwiefern sie diesen Erfahrungs- und Meinungsaustausch als positiv oder auch als negativ bewerten würden, und in diesem Zusammenhang kam von diesen die Idee, eventuell mit einem Fragebogen zu starten. Nicht mit einem Fragebogen, der unzählige Fragen umfasst, sondern einem, der 5 oder 6 Kardinalfragen beinhaltet, die von einigen Studierenden stellvertretend in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Dozenten im Sinne eines geführten Gespräches besprochen werden könnten.

Ich weiß allerdings nicht, ob dies von den Studierenden lediglich unter dem Aspekt der Rationalisierung des Zeitaufwandes gesehen wird, oder ob ein echtes Bemühen um Verbesserung der Qualität besteht. Der Versuch, den wir jetzt seit 5 Jahren machen und bei dem die Studierenden sich selbst im Sinne einer Reflexionsrunde darüber klar werden mussten, was lobenswert und was kritisierbar ist, würde dann bedingt wegfallen. Deshalb glaube ich, dass die Auseinandersetzung des Studienjahrganges mit der Veranstaltung und mit dem Kollegen, der sie vertritt, dass diese Auseinandersetzung ein wichtiger Punkt auch innerhalb des Studiums selbst ist.

Knoll

Der interessante Punkt besteht m.E. darin, dass der Weg weggeht von der Messung einzelner Einschätzungen hin zu einer wirklich *lösungsorientierten* Arbeit, in dessen Zentrum letzten Endes die Förderung von Lernen steht.

Sprecher

Eine Rückfrage: Um welchen Fachbereich handelt es sich?

Methner

Um den Fachbereich Sozialwesen. Erstaunlicherweise sind im Gegensatz zu den sozialwissenschaftlich-therapeutischen Studiengängen alle technisch-

naturwissenschaftlichen Fachbereiche weniger gegenüber QM-Systemen aufgeschlossen.

Rieck

Wer leitet die Diskussion der jeweiligen Klassen, die eine Lehrveranstaltung besucht haben.

Methner

Die Studierenden leiten sich selbst. Sie sind verpflichtet, sich einen Nachmittag Zeit zu nehmen, der vorlesungsfrei ist. Am Ende der Diskussionen muss ein Ergebnis vorliegen, welche einzelnen Studierende stellvertretend für ihre Kommilitonen zu den einzelnen Dozierenden gesandt werden, um über die Ergebnisse nochmals zu diskutieren.

Rieck

Ich habe in ähnlicher Weise versucht, an unserer Hochschule so etwas in Gang zu bringen, doch diesbezüglich war eigentlich von Seiten der Studierenden ein großes Desinteresse. Meiner Erfahrung nach ist die Akzeptanz eines solchen Verfahrens eher mäßig; es fehlt die Bereitschaft, sich einen Nachmittag zusammensetzen und die Qualität von einzelnen Lehrveranstaltungen zu reflektieren. Könnten Sie uns vielleicht eine Art Erfolgsgeheimnis nennen, auf welche Weise Sie die Aktivität der Studierenden herausgefordert haben?

Methner

Ein Erfolgsgeheimnis gründet im Studienfach selbst: Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sozialwissenschaftliche Fächer gegenüber der Unternehmung wesentlich aufgeschlossener sind als die technischen Studiengänge.

Des Weiteren konnten wir den Studierenden klar machen, dass es sich nicht nur um einen Qualitätszirkel handelt, sondern um eine indirekte Lehrveranstaltung, bei der sie ihre eigene Qualifikation weiter ausbilden, indem sie die für den Beruf wichtigen Eigenschaften bereits an der Hochschule schulen. Denn gerade die Auseinandersetzung mit Vorgesetzten und Kollegen und die Formulierung von Ergebnissen am Ende eines Diskussionsprozesses sind wesentliche Eigenschaften, die für die berufliche Qualifikation nicht unbe-

deutend sind. Aus dieser Perspektive wird studentisches Desinteresse nahezu obsolet, denn das ist ein Stück Vermittlung von „soft skills“.

Erfahrungsbericht 3: Qualitätsmanagement an der Universität Düsseldorf Dr. Joachim Koblitz

Ich komme von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Erziehungswissenschaftliches Institut und bin wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung für Erwachsenenbildung und pädagogische Beratung. Wir bilden Diplompädagogen/innen aus, die fast ausschließlich in den Bereich Erwachsenenbildung/-weiterbildung gehen. Von daher ist Qualitätsmanagement natürlich ein Thema, denn es ist ein Gegenstand innerhalb dieses Studiums, die Studierenden im Hauptstudium mit Qualitätsmanagement und Evaluation zu beschäftigen.

Auf Grund dieser Eingangsvoraussetzungen haben wir einen Weg gewählt, der vielleicht ein bißchen ungewöhnlich ist. Wir haben die Zertifizierung seit Ende 1996 in die Lehre integriert und betreiben das in Form von Lehrveranstaltungen. Der Geschäftsführer der Certqua führte unsere Einführungsveranstaltungen in „Qualitätsmanagement und ISO“ durch, so dass die Studierenden eine gemeinsame Arbeitsbasis haben. Problematisch ist lediglich die ungeheure Zeitintensität, die dadurch entsteht, dass wir sowohl die Betreuungsrbeit leisten, als auch gleichzeitig selbst daran arbeiten müssen. Auf der anderen Seite wächst durch unser Verfahren eine Generation von Studierenden heran, die von ihrem ersten Studientag an darüber informiert ist, was QM bedeutet und Qualität von unten mit beeinflusst.

Auswirkung innerhalb der Hochschule sind bisher kaum zu verzeichnen; lediglich wenn Evaluationen ins Haus stehen und Zahlen vorgelegt werden müssen, erinnert man sich an unser Projekt. Dies ist relativ wenig, aber ich denke, dass, wenn der Druck auf die Hochschulen, Qualität zu zeigen und Qualität in der Lehre zu produzieren, steigt, auch unser Projekt mehr Anerkennung erlangt. Eine doch schon erkennbare Auswirkung innerhalb der Hochschule ist ein deutlich verminderter Beratungsbedarf. Wir bieten eine relativ intensive Studienberatung an und wir haben angefangen, Informationssysteme zur Durchführung des Studiums für Studierende zu erstellen. Dabei ist auffällig, dass alle Nachfragen, die sonst gestellt wurden, wegfal-

len. Es ist leider nicht nachweisbar, dass dies auf das QM-Projekt zurückzuführen ist, weil eine systematische Evaluation nicht gut machbar ist. Es ist des Weiteren kaum nachzuweisen, dass die Senkung der Studienzeiten seit der Einführung dieses Systems auch hierauf zurückzuführen ist, denn die Zahl könnte ja auch zufällig zustande gekommen sein.

Ein großes Problem stellt der Personalbedarf und die Personalstruktur dar. Zeitweise wurden die Stellen gedrittelt oder gar geviertelt, was dazu führte, dass natürlich niemand von einer halben Stelle oder weniger auf Dauer leben konnte. Das forcierte eine Fluktuation innerhalb der Belegschaft, die für die Erarbeitung eines QM-Systems tödlich ist. Wenn der Arbeitsstand immer wieder neu vermittelt werden muss, um das System weiterentwickeln zu können, dann wird Zeit und Kraft in Dinge investiert, die eigentlich unnötig ist. Deswegen werden freie Stellen wieder zu ganzen Stellen zusammengefügt.

Erfahrungsbericht 4: Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Darmstadt Professor Dr. Ralph Stengler

Ich bin vom Fachbereich Kunststofftechnik der Fachhochschule Darmstadt. Unsere Erfahrungen mit Qualitätsmanagement im Folgenden ein wenig stichwortartig:

Um Qualitätsmanagementsysteme betreiben zu können, benötigt man einen Motor bzw. konkrete einzelne Personen, an die solche Vorhaben gebunden sind.

Es ist wahrhaftig nicht so, dass alle fröhlich an diesem Konzept mitarbeiten, vielmehr ist ein hohes Maß an kontinuierlicher Arbeit notwendig. Bereits vor einigen Jahren wurden QM-Systeme bei uns eingeführt, sind jedoch durch eine neue Gesetzgebung, durch die Evaluation und eine neue Studienordnung ein bißchen auf der Strecke geblieben. Dennoch – und hier muss ich besonders unsere Studierenden loben – sind bei uns gerade die Studierenden eine tragende Kraft für Qualitätsmanagement, welches sie in Form von Projektarbeiten, Lehrveranstaltungen, usw. vorantreiben. Insbesondere die Mitarbeit der Studierenden halte ich für besonders wichtig, damit Veränderun-

gen von unten wachsen und damit wir als Lehrende ein Feed-back bekommen.

Wir arbeiten ohne bürokratischen Papieraufwand, indem wir das Intranet als Plattform gewählt haben. Von fast allen 1500 Absolventen, die wir in 25 Jahren in unserem Fachbereich entlassen haben, haben wir auch die dienstlichen und privaten Anschriften. Unsere Datenbank ist damit zwar gigantisch, aber wir nutzen sie auch entsprechend; das bedeutet, wir holen Befragungen und Feed-back ein, nicht nur der Studierenden und Absolventen, sondern auch der Industriefirmen, die unserem Fachbereich beratend zur Seite stehen.

Die Idee der externen Zertifizierung in der Industrie gilt bei uns nicht. Sicher verzichten wir damit auf den Werbeeffect, aber darüber hinausgehende Kundenforderungen gibt es nicht.

Erfahrungsbericht 5:

Qualitätsmanagement an der Universität Stuttgart

PD Dr. Anneli Töpfer

Ich bin Physikerin, komme von der Universität Frankfurt, bin aber seit zwei Jahren in Sachen Qualitätsmanagement an der Universität Stuttgart tätig, und dort seit einem Jahr die Qualitätsmanagement-Beauftragte des Instituts für Automatisierungs- und Softwaretechnik. In unserem Institut, das zur Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik gehört, arbeiten 16 wissenschaftliche Mitarbeiter und 5 weitere Personen, die zum technischen Personal und zur Verwaltung gehören. Pro Jahr sind ungefähr 40 bis 50 Studien- und Diplomarbeiten zu betreuen. Das Institut bekam in 1995 einen neuen Institutsleiter, der aus der Industrie Qualitätsmanagementkonzepte mitbrachte und ein Qualitätsmanagementsystem an seinem Institut innerhalb von 6 Monaten aufbaute. Nach einem anschließenden 4-monatigen Probelauf wurden das Institut 1997 nach ISO 9001 für die Bereiche Lehre und Forschung zertifiziert. Inzwischen gab es ein Überwachungsaudit und das nächste folgt in Kürze.

Zum Arbeitsstand: Nachdem das System bereits einige Zeit läuft, ist jetzt zu überlegen, wie die weitergehenden Ansätze, die nach der Revision der Normen auf das Institut zukommen, eingebaut werden können. Zur Zeit wird an

einer Beurteilung der Institutsleitungsebene gearbeitet und wir haben einen Firmenfragebogen zur Überprüfung der von uns geleisteten Ausbildung verfasst, der versandt wurde und dessen Rücklauf jetzt ausgewertet werden muss.

Zum Hauptertrag: Das systematische Vorgehen bewirkt eine höhere Effizienz und Vereinfachung hinsichtlich der Betreuung der Arbeiten. Für die Studierenden wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, also ein Leitfadensystem, wie z.B. eine Studienarbeit oder eine Diplomarbeit verfasst wird. Kontinuierliche Umfragen im studentischen Bereich gewährleisten ein hohes Maß an Feedback. Diese Kontinuität erfordert zwar ein zusätzliches Arbeitsaufkommen, doch überwiegt das Resultat die investierte Arbeit um ein Weites. Eine Befragung nach Abschluss der Studien- oder Diplomarbeit zeigt, dass über 80 Prozent der Studierenden die Verfahren des Vorgehensmodells im Nachhinein als positiv bewerten.

Zu den wichtigsten Auswirkungen innerhalb der Hochschule gehört, dass andere Institute sich bei uns über Qualitätsmanagementsysteme zunehmend häufiger informieren. Es gibt mittlerweile ein gemeinsames Projekt mit einem anderen Institut zum Aufbau eines solchen Qualitätsmanagementsystems. Daneben gibt es Kontakte über die Fakultät hinaus, z. B. einem betriebswirtschaftlichen Institut, das von einer ganz anderen Seite an der Management-Thematik arbeitet.

Arbeitsintensiv sind Q-Systeme, weil sie nicht nur eingerichtet werden, sondern auch ständig weiterentwickelt werden müssen, um sie effizient zu halten. Dazu braucht man Leute, die bereit sind, mitzumachen. Beim Aufbau des Systems wurden alle im Institut arbeitenden Personen eingeführt; wenn jedoch jedes Semester neue Studierende kommen, werden auch diese in das QM-System eingeführt. Geschieht dies nicht, das wurde ganz deutlich beim letzten internen Audit, fühlen die Studierenden sich nicht in für sie angemessener Art und Weise in dieses System integriert. Deshalb haben wir Maßnahmen ergriffen, die in Form von regelmäßig stattfindenden Einführungsveranstaltungen gewährleisten, dass alle Beteiligten auch über das notwendige Informationsniveau verfügen, um aktiv am QM-System mitarbeiten zu können.

Sprecher

Zur Frage des Personals vielleicht nur eine Anmerkung, weil sie von zwei oder drei Kollegen schon angesprochen worden ist. Wir haben uns von Be-

ginn an zum Grundprinzip gemacht, für den Bereich Qualitätsmanagement an der Hochschule keine separate Stelle zu definieren. Das heißt, wir haben eine Lenkungsgruppe, als Vorsitzenden einen Qualitätsbeauftragten und jeder Fachbereich ist mit mindestens einer Person vertreten. Diese haben die Auflage, in den Fachbereichs- und Dekanatssitzungen über den Fortgang des Qualitätsmanagements zu informieren, so dass der Informationsstand bei allen, also hochschulweit, gesichert ist. Ich halte nichts davon, ein paar Stellen quasi extra für das Qualitätsmanagement einzurichten.

Erfahrungsbericht 6:

Qualitätsmanagement am Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik der Universität Karlsruhe

Dr.-Ing. Volker Hüntrup

Ich komme vom Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik der Universität Karlsruhe und nehme dort in Personalunion die Funktion des Oberingenieurs als auch des Qualitätsmanagement-Beauftragten wahr. Unser Institut ist seit September 1996 nach ISO 9001 zertifiziert, und zwar in den Bereichen Forschung, Lehre und Dienstleistungen. Zu den Dienstleistungen zählen an unserem Institut das Rechenzentrum, die Sekretariate, die Verwaltung sowie die Werkstatt.

Grund für die Einführung des Qualitätsmanagements war die produktionstechnische Orientierung des Instituts sowie die Finanzierungsstruktur. Das Institut finanziert sich zu ca. 40 Prozent über bilaterale Industriekooperationen. Da die Industrie von zahlreichen Zulieferfirmen eine Zertifizierung verlangt, wurde ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem als vorteilhaft angesehen. Das System wurde bereits vor fünf Jahren mit einem elektronischen Qualitätsmanagement-Handbuch aufgebaut, d.h. wir umgehen die ansonsten entstehende Papierflut, indem wir alles über das interne Rechnernetz zentral verwalten und auch aktualisieren. Jeder Mitarbeiter hat damit Zugriff auf das Qualitätsmanagement-Handbuch sowie auf die aktuellen Dokumente, die damit verknüpft sind. Dadurch wird vor allem die Lenkung von Dokumenten vereinfacht. Aus unserer Erfahrung heraus kann ich dies nur empfehlen.

Der Nutzen des Qualitätsmanagementsystems besteht für das Institut darin, dass wir Prozesse stärker lenken können. Unser Qualitätsmanagementhand-

buch ist prozeßorientiert aufgebaut. In ihm ist die standardisierte Abwicklung sowohl von öffentlichen Forschungsprojekten als auch von Industrieprojekten dokumentiert. Gerade wenn man mit der Industrie zusammenarbeitet, erkennt man leicht den Nutzen und/oder die Irrelevanz mancher Abläufe. Weiterhin sind die Abläufe von Lehrtätigkeiten definiert (wie z.B. Abwicklung von Studien-/Diplomarbeiten), ebenso wie Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der Lehre.

Wir lassen uns im Rahmen unseres Qualitätsmanagement-Systems von allen unseren Kunden bewerten, d.h., wir haben Fragebögen sowohl für die Industriepartner als auch für die Studierenden entwickelt. Die Studierenden bewerten jede Vorlesung unserer 3 Professoren. Die Bewertungsbögen haben wir standardisiert, aber die interessanteste Rubrik sind die "Bemerkungen", in denen individuelle Eindrücke der Kunden wiedergegeben werden. Diese Fragebögen werden dann an die jeweiligen Fachbereiche zurückgegeben, um sie auszuwerten und Maßnahmen zur Verbesserung durchzuführen.

Die Einführung von Fragebögen hat dazu geführt, dass mittlerweile auch an anderen Instituten die Vorlesungen von den Studierenden bewertet werden.

Als externe Zerifizierungsstelle wurde der TÜV sehr frühzeitig in den Aufbau unseres Managementsystems einbezogen, gerade auch, weil wir mit dem elektronischen Handbuch eine Neuerung gebracht haben, die auch für den TÜV bis dahin unbekannt war. Die Erfahrungen mit der TÜV Unternehmensberatung waren in Summe sehr gut.

Zu den Schwierigkeiten: Was mich wundert ist, dass die Bürokratisierung noch nicht angesprochen wurde. Wir hatten sehr großen Aufwand in bürokratischer Hinsicht, den wir momentan einzuschränken versuchen, denn die Norm erfordert das eigentlich nicht. Eine Besonderheit bei uns stellen die seit der Zertifizierung anfallenden extrem hohen Kosten für Kalibrierungs- und Messmittel dar, weil wir die Industrie beliefern. Ansonsten kann ich mich den Ausführungen von Herrn Sommerhäuser anschließen, denn bei uns ist eine ähnliche Situation zu finden: Die vorige Assistenten-Generation hat das Qualitätsmanagementsystem aufgebaut und ist damit groß geworden. Derzeit zeigt sich aber, daß das System für die nachfolgende Generation nicht so transparent ist, wie es von den "Vätern" eigentlich gedacht war. Die neue Generation muss mit dem System offenbar kämpfen. Es wird z.B. immer wieder angemerkt, dass keine ausreichenden Kapazitäten vorhanden sind, d.h. dass man sich mehr an den praktischen Gegebenheiten orientieren sollte. Schwierigkeiten bereitet uns auch immer wieder die Frage nach dem

Kosten/Nutzen-Verhältnis, da wir uns immer noch nicht sicher sind, was uns das Qualitätsmanagement tatsächlich unter dem Strich gebracht hat. Der Grund dafür, dass wir daran festhalten, ist letztlich unsere enge Kooperation mit der Industrie.

Sprecher

Eine Frage: Gab es irgendwann eine Anfrage i.S. von Forderung von Seiten der Industrie, dass sie sich zertifizieren lassen mussten oder herrschte mehr indirekter Druck?

Hüntrup

Nein, es gab keine direkte, konkrete Anfrage.

Sommerhäuser

Das war bei uns genauso, wobei es Institute in Aachen gibt, wie z.B. das Institut für Kraftfahrwesen, die ganz klare und konkrete Anfragen und Forderungen aus der Industrie hatten.

Erfahrungsbericht 7: Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Schmalkalden Professor Dr. Wolf Rieck

Ich komme von der Fachhochschule Schmalkalden und bin dort im Fachbereich Wirtschaft, am Lehrstuhl für Personalwesen, tätig. Da ich viel mit dem Bereich Organisationsentwicklung zu tun habe, lag mir das Thema Qualitätsmanagement sehr nahe. So konnte ich meine Erfahrungen im Qualitätsmanagement von der Frankfurter Flughafen AG an der Fachhochschule Schmalkalden einbringen und nutzbar machen.

Ich schätze die Situation an den Fachhochschulen als eine Andere ein als jene an den Universitäten. Dies geht nicht zuletzt auch aus den Berichten hervor. Wo QM-Systeme funktionieren, das ist zumindest mein Eindruck, ist auch immer ein direkter Ansprechpartner vorhanden, Institutsleiter, eine „Definitions-macht“ oder Durchsetzungsmacht, die sich verantwortlich fühlt für die laufenden Prozesse. An den Fachhochschulen haben wir dagegen 15 gleichberechtigten Professoren, so dass nicht einer den anderen quasi nötigen kann, Qualitätsmanagementsysteme einzuführen. Bei uns ist also viel Überzeugungsarbeit nötig und ein Konsens unter den Professoren, so dass wir durchaus auch gescheiterte Experimente in diesem Bereich zu verzeichnen haben. Für mich war beispielsweise eine systematische Qualitätspolitik innerhalb des Fachbereichs notwendiges „Muss“; aber gleichzeitig musste ich feststellen, dass ein so stark formalisiertes Verfahren nach ISO 9000 in die Hochschullandschaft Schmalkaldens überhaupt gar nicht hinein passt. So mussten wir ein erweitertes Verfahren verwenden, das mehr auf Regelkreisen, bei denen sich die Hochschullehrer miteinander über Zielvereinbarungen oder gemeinschaftlich zu tragende Entwicklungsvereinbarungen verständigen, aufgebaut ist. Solange ich als „Promoter“ des Prozesses fungiert habe, hat diese Form eigentlich sehr gut funktioniert. Meine Kollegen haben bei der Organisation mitgemacht, wir haben jedes Sommersemester einen Tag der Studienreform, „Tag der Lehre“ genannt, veranstaltet, versucht Feed-back zu bekommen und persönliche Kontakte zu pflegen. Bedauerlicherweise ist aber diese Aktivität in dem Moment zusammengebrochen, als ich auf Grund eines Forschungsfreisemesters nicht mehr anwesend gewesen bin. Es hat sich niemand gefunden, der sich für eine Weiterführung eingesetzt und verantwortlich gefühlt hätte.

Zur Zeit betreiben wir eine Menge positiver Dinge aus dieser Zeit, die aber nicht mehr unter der Rubrik Qualitätsmanagement laufen. Wir haben ein

relativ aufwendiges Evaluationssystem, das sowohl bei den Studierenden als auch unter den Kollegen akzeptiert wird. Die Ergebnisse der Fragebögen spielen in den Diskussionen indirekt eine Rolle und werden fachbereichsintern veröffentlicht. Auch wenn wir keine konkret zählbaren Erfolge vorzuweisen haben, bin ich für die Zukunft recht optimistisch, nicht zuletzt deshalb, weil die Hochschule an sich kontinuierliche Verbesserungen thematisiert und anstrebt. So hat die Hochschule beschlossen, ein Zentrum einzurichten, welches sich mit Fragen der Hochschullehre und der Hochschulentwicklung beschäftigt. Daneben haben Rankings, bei denen unser Fachbereich an relativ hoher Stelle genannt wurde, den Ehrgeiz innerhalb des Kollegiums geweckt, denn dieses Ranking zeigte den Kollegen, dass das, was sie an der Fachhochschule betreiben, auch nach Außen hin wahrgenommen wird.

Durch eine Absolventendatenbank, in der wir die Adressen aller unserer Absolventen verzeichnet haben, ist eine gute Möglichkeit des Feed-backs gewährleistet. Darüber hinaus versuchen wir momentan den Kontakt mit den Abnehmern unserer Studierenden, also mit den Unternehmen, aufzubauen. Dies wird in der internen Diskussion an der Hochschule äußerst ernst genommen und hat eine enorme Bedeutung.

Erfahrungsbericht 8: Qualitätsmanagement aus der Perspektive der Geschäftsstelle Evaluation der Universität Leipzig Dr. Solvejg Rhinow

Ich komme von der Geschäftsstelle Evaluation in Leipzig. Mit unserer Arbeit versuchen wir drei Bereiche zu bedienen:

- das Lehrberichtsverfahren
- die Evaluation
- das Qualitätsmanagementsystem.

Zunächst wurden wir beauftragt, das Lehrberichtsverfahren an unserer Universität Leipzig inhaltlich umzugestalten. Der Ausgangspunkt war, die HIS- und HRK-Empfehlungen mit den gesetzlichen Grundlagen in Sachsen zu vereinbaren. Wir haben eine sehr enge Lehrberichtsverordnung und haben uns in Zusammenarbeit mit dem Rektorat Gedanken gemacht, wie diese Verordnungen sinnvoll umgesetzt werden können, welche Ziele für unsere Hochschule formuliert werden können. Innerhalb unserer gemeinsamen Überlegungen wurde vorgeschlagen, den Versuch zu starten, beide Projekte – Lehrberichtsverfahren und Evaluation - miteinander zu verbinden und die Strukturen des Qualitätsmanagements auf diese Verbindung zu übertragen. Die uns vorgegebenen inhaltlichen Gesichtspunkte haben wir nach dem im Qualitätsmanagement zu findenden Regelkreis gestaltet und haben für die gesamte Universität ein zweistufiges Konzept entwickelt: die kleinen Lehrberichte, die bei uns jede Fakultät jedes Jahr erstellen muss und die großen Lehrberichte, die sehr umfangreich sind, alle Befragungen beinhalten und die jede Fakultät alle 5 Jahre erarbeitet.

Zum aktuellen Stand: Wir haben nach diesem neuen Verfahren von allen Fakultäten der Universität jeweils einmal den kleinen bzw. großen Lehrbericht vorliegen. Erste Erfahrungen haben einen insgesamt positiven Eindruck hinterlassen. Gegenwärtig versuchen wir durch besondere Transparenz und Bekanntmachung des Verfahrens, die Fakultäten, die durchaus eine skeptische Haltung hatten, vom Nutzen des Verfahrens für sie selbst und die Universität insgesamt zu überzeugen, um sie alle einzubeziehen. Gleichzeitig kommt noch ein weiterer Gesichtspunkt hinzu: Da wir uns im Verbund mit unseren Partneruniversitäten Halle und Jena einer externen, dreistufigen Evaluierung unterziehen, deren erste Stufe ja der Selbstreport der Fächern

ist, haben wir bei der Erarbeitung des großen Lehrberichtes Wert darauf gelegt, Doppelarbeiten zu vermeiden. Deshalb haben wir die Struktur des Qualitätsmanagementsystems auch dort zu Grunde gelegt und auch den Selbstreport nach diesen Kriterien gestaltet. Wichtig war uns dabei die Kooperation mit unseren Partneruniversitäten, so dass wir jetzt einen gleichgestellten Selbstreport an allen 3 Universitäten haben.

Bei den großen Lehrberichten, die dieses Jahr erarbeitet worden sind, konnte beispielhaft festgestellt werden, dass angestrebte Verbesserungen auf lange Sicht nur erreicht werden können, wenn diejenigen, die diese Berichte erstellen, auch verbindliche Vereinbarungen mit dem Rektorat und innerhalb der Fakultäten treffen.

Erfahrungsbericht 9: Qualitätsmanagement an der Universität Passau Professor Dr. Rolf Bühner

Um nicht die Berichte meiner Vorredner zu wiederholen, halte ich mein Statement bewusst kurz:

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau ist seit 1997 von EQ-Zert zertifiziert. Die EQ-Zert wurde v.a. aus Kostengründen gewählt.

Mittlerweile kann man auf Zertifizierung durchaus auch verzichten, insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass man öfter die Zertifizierer mehr über das eigene Institut unterrichten muss, als nachher an Erfahrungen zurückkommt. Wir gehen derzeit ganz konsequent den Weg weit über die ISO 9001 hinaus. In der Anfangsphase und zur Problemorientierung waren diese Prozesse absolut sinnvoll und sehr hilfreich, doch mittlerweile sind wir ein Stück weiter fortgeschritten und haben konsequent die Studierenden als Kunden definiert. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass er ein sehr schwieriger Kunde ist, vor allem in Bezug auf das Feed-back der externen Befragungen.

Alle Verfahren bis hin zu den Kennzahlen laufen bei uns, ich will nicht sagen perfekt, aber kontinuierlich und stets auf Verbesserung bedacht. Diese Prozesse haben wir auch schon durch externe Befragungen wiederum überprüft. Diese ständigen Überprüfungen und Innovationen stellen einen im-

mensen Arbeitsaufwand dar, so dass vordringlichstes Ziel all dieser Prozesse das kontinuierliche Engagement aller Mitarbeiter ist. Gerade weil ja immer wieder neue Studierende an unsere Universität kommen, muss der Prozess – ähnlich einer Sisyphusarbeit – am Laufen gehalten werden. Es ist außerordentlich schwer, unter den Studierenden das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass ihre Vorschläge und Verbesserungswünsche erwünscht sind.

Auch die Auswirkungen – insbesondere für mich an meinem Lehrstuhl – sind gravierend. Eine papierlose Kommunikation, möglicherweise sogar ohne Handbuch – ist angestrebt, um den Aufwand – das berichteten bereits einige meiner Vorredner – möglichst gering zu halten oder zumindest zu reduzieren.

Insgesamt betrachtet sind QM-Systeme meiner Einschätzung nach positiv zu bewerten, gerade auch was die Auswirkungen im externen Bereich durch Einführung einer Art von Wettbewerb betrifft. Wir gehen als Neuerung dazu über, sogenannte Produkttests einzuführen.

Sprecher

Eine Nachfrage: Wie ist Ihr Hinweis, Sie würden versuchen, ohne Handbuch auszukommen, zu verstehen? Was heißt das konkret?

Bühner

Wir verzichten darauf, die Prozesse, die laufen, in schriftlicher Form nachzuweisen.

Knoll

Ich möchte auf Ihre Beiträge rekurrierend nochmals einige Gesichtspunkte stichwortartig zusammenfassen und darauf aufmerksam machen:

- Durchdringung und Systematisierung im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement
- Zielorientierung, Installierung von Regelkreisen
- Frage der Einbeziehung von Studierenden in das System.
- Frage der Organisationsentwicklung, die Frage der Einbeziehung von Betroffenen und die Entwicklung selbsttragender Strukturen sowie die Frage von Intitativpersonen
- Schnittstellenproblematik

- Differenzierung zwischen Qualitätsmanagementsystemen einerseits und Zertifizierung andererseits
- Ermöglichung von Gesprächsfähigkeit über die Disziplingrenzen hinweg

Vertiefungen I.
Kurzstatements zu einzelnen Erfahrungs-
und Erstreckungsbereichen von Qualitätsmanagement

Eine Betriebseinheit/Einrichtung mit Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff.

Susanne Korsmeier/Lars Sommerhäuser
RWTH Aachen

Korsmeier

Der Aufbau bzw. die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen an der RWTH Aachen soll aus zwei unterschiedlichen Perspektiven geschildert werden, und zwar einmal aus dem Blickwinkel der Pädagogik und zum anderen aus dem der Ingenieurwissenschaften.

Sommerhäuser

Deshalb lautet der Untertitel unseres Statements: „Zwei Organisationen, zwei Wege, zwei Systeme“. Es soll aufgezeigt werden, dass bei der Einführung eines QM-Systems nach ISO 9000 in unterschiedlichen Organisationen verschiedene Endresultate und Ergebnisse entstehen.

Korsmeier

Beide Institute, der Lehrstuhl und das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) sowie das Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre (WZL), gehören zur Fakultät für Maschinenwesen an der RWTH Aachen. Dabei ist das IAW eng verbunden ist mit dem Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR).

Sommerhäuser

Unser Institut, das WZL, besteht aus 4 verschiedenen Lehrstühlen, davon ist einer der Lehrstuhl für Fertigungsmeßtechnik und Qualitätsmanagement. Start der Aktivitäten war Mitte des Jahres 1995 ausgehend vom Bereich Qualitätsmanagement.

Korsmeier

Das IAW ist aufgeteilt in 4 Forschungsgruppen, über denen dann Forschungsgruppenleiter stehen. Wir haben ca. 35 wissenschaftliche Mitarbeiter. Das größere Institut ist das Forschungsinstitut für Rationalisierung mit 60 wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Das FIR ist seit September 1997 nach ISO-Norm zertifiziert; in Anbetracht dessen wurde im Herbst 1998 ein Auftrag an die Forschungsgruppe Qualifizierungskonzepte für Organisationsentwicklung gegeben mit der Anweisung: Wir sollten mal recherchieren, was es für geeignete Qualitätsmodelle für die Lehre gibt. Das war der Beginn unserer Aktivitäten. Als das geeignetere Modell hielten wir jedoch anstelle der DIN ISO das EFQM-Modell. Dessen ungeachtet wurde jedoch zunächst eine Zertifizierung gewünscht.

Sommerhäuser

Ich selbst bin kein QM-Beauftragter der ersten Generation, sondern derjenige der zweiten Generation.

Zu unserer Vorgehensweise: Wir haben darüber beraten, welche Modelle überhaupt relevant für unseren Bereich sind und haben zwei große Modelle identifiziert: Die ISO 9000, nach der wir zertifiziert worden sind und das EFQM-Modell als umfassendere Antwort. Aus den externen Anforderungen haben wir gewisse Anforderungen an Hochschuleinrichtungen abgeleitet, wie z.B. das Festlegen von Qualitätszielen oder das Projektmanagement. Des Weiteren haben wir Mitte des Jahres 1995 einen Workshop veranstaltet, der die Frage nach den internen Anforderungen eruierte.

Korsmeier

Die Frage nach dem Qualitätsmodell, ob ISO oder EFQM, wurde zunächst zurückgestellt zugunsten der Beschäftigung mit einer Qualitätspolitik, also das, was man klassischerweise zuerst tut. Im Mai des Jahres 1999 hat der verantwortliche Professor sich mit den 4 Forschungsgruppenleitern und mit einigen interessierten Mitarbeitern zusammengesetzt. Die Gruppe identifizierte als Kernkompetenz des Instituts die Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisationen. Die Diskussion um die Qualitätspolitik ist im Intranet aufgenommen worden. Aus der Qualitätspolitik haben wir in einem nächsten Schritt versucht, die Qualitätsziele herauszuziehen, d. h. die Forschungsgruppenleiter haben sich überlegt, auf

welche Dinge wir abzielen. Wir haben 20 strategische, 40 taktische und 60 operative Ziele festgelegt, die im Intranet veröffentlicht wurden. Weil die Anzahl der Ziele ein wenig überdimensioniert ist und zu Verwirrungen und Unsicherheiten geführt hat, haben wir versucht für das Wintersemester 1990/2000 die fünf wichtigsten zu extrahieren. Realiter sind es natürlich mehr geworden, so dass wir derzeit versuchen mit insgesamt neun Zielen zu arbeiten.

Sommerhäuser

Wir haben die klassische Struktur eines Zielsystems mit drei Ebenen gewählt und haben zwischen strategischen, taktischen und operativen Zielen unterschieden. Zunächst haben wir die strategischen Ziele des Lehrstuhls definiert, die langfristig ausgerichtet sind. Im Anschluss haben wir taktische Ziele sowie operative Ziele festgelegt. Die operativen Ziele sollten für jeden Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sein, damit sie ihre eigenen Leistungen daran messen können. So z.B. war ein wesentliches strategisches Ziel die Stärkung der Wirtschaft; daraus haben wir taktische Ziele abgeleitet, wie die Verbreitung unserer Forschungsergebnisse und als operatives Ziel, das für jeden Mitarbeiter messbar ist, zwei Veröffentlichungen pro Mitarbeiter und Jahr. Dies ist natürlich nur ein quantitatives Ziel - über die Qualität dieser Veröffentlichungen ist damit noch nichts ausgesagt. Insgesamt haben wir 3 strategische Ziele, 11 taktische und 7 operative Ziele festgelegt. Hinsichtlich der Messbarkeit der taktischen und strategischen Ziele sind objektive Maßstäbe noch festzulegen.

Korsmeier

Auch wir haben noch kein genaues Kennzahlensystem erstellt. Eines der Qualitätsziele ist die Transparenz der Lehrprozesse, d.h. sie verständlich, anschaulich und praxisbezogen gestaltet sind. Im Hinblick darauf können wir auf der taktischen Ebene fragen, wie dies erreicht werden soll. Das muss auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten sein und kollegenorientiert aufbereitet werden. Das bedeutet auf der operativen Ebene, dass jeder der Lehrende z.B zuerst die Fachbegriffe definiert, bevor er sie ohne Rückfrage bei den Studierenden voraussetzt. Hier wird auch das Feed-back wieder wichtig, das mittels eines Fragebogens erhoben werden soll.

Sommerhäuser

Nachdem wir einerseits die Ziele definiert haben, sollten andererseits die Strukturen unserer Systeme weiterentwickelt werden. Es wurde unterschieden zwischen den klassischen drei Gruppen, und zwar Führungselementen, phasenspezifischen Elementen und phasenübergreifenden Elementen. Insgesamt 16 Elemente des QM-Systems wurden definiert. Als Schwerpunkt wurden die phasenspezifischen Elemente der Projektabwicklung und des Projektmanagements gewählt.

Unsere Zielsetzung war es natürlich auch, die Forderungen der ISO 9000 durch unser QM-System abzudecken. Für die Darstellung der Beziehung zwischen unserem QM-System und der ISO 9001 haben wir eine Matrix gewählt, die unsere Struktur in Elementen abbildet und eine Zuordnung zwischen den 20 Elementen der ISO 9001 und unseren Elementen vornimmt. Diese Zuordnungsmatrix sollte dem Auditor das Lesen unseres QM-Systems vor dem Hintergrund der ISO 9001 erleichtern.

Korsmeier

Laut unseres Auditors zeichnet einen solchen aus, dass er selbst aufgrund seiner Erfahrung erkennen kann, wo im Qualitätsmanagement-Handbuch welche Forderung der Norm abgebildet ist, so dass wir eine solche Matrix nicht erstellen mussten. Ich persönlich fand das beruhigend, weil wir nämlich unser Handbuch prozessorientiert aufgebaut haben und uns um die Elemente zunächst einmal wenig gekümmert haben. Unser Zertifizierer war der TÜV Cert.

Sommerhäuser

Die Zielfestsetzungen wurden erst in einem kleinen Kreis diskutiert, dann in den beiden Gruppen des Lehrstuhls. Im Anschluss daran erfolgt eine Überarbeitung der Ziele.

Korsmeier

Bei uns wurde ähnlich verfahren: Es gab eine Vorformulierung durch die Leitung, die im Intranet allen Kollegen zugänglich gemacht worden ist, um ihnen Rückmeldemöglichkeiten zu geben. Es gibt mindestens einmal pro Jahr Personalentwicklungsgespräche, die wir festgelegt haben, bei denen immer wieder die Frage nach der Einigung auf gewisse Institutsziele, Mitarbeiterziele und ähnliches diskutiert werden. Wir sind prozessorientiert vorgegangen und haben unser Qualitätsmanagement in 5 Kapiteln unterteilt. Die

ersten drei Kapitel umfassen das IAW samt der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele, der Mitarbeiter, der Partner und Produkte. Das vierte und fünfte Kapitel umfasst die Prozesse in Lehre und Forschung. Ein Qualitätsmanagementsystem, welches nur einen der Aspekte abbildet, macht keinen Sinn.

Unser angestrebtes Ziel ist TQM oder der „lernende Lehrstuhl“. Das ist natürlich – zugegebenermaßen - ein Schlagwort, aber QM bietet eine Möglichkeit, eine Organisation weiterzuentwickeln. Über allem steht die Frage, wie wir als IAW wirklich lernen können.

Sommerhäuser

Bei uns im WZL fand die erste Zertifizierung im April 1996. Zunächst wurde eine kleinere Einheit, die Gruppe Qualitätsmanagement des Lehrstuhls, zertifiziert, in einem zweiten Schritt dann der gesamte Lehrstuhl. Das bereits genannte Problem der zweiten Generation versuchen wir zu lösen, indem wir unser System kontinuierlich in Richtung TQM weiterentwickeln. Hierzu haben wir z.B. ein Self-Assessment nach der Fragebogenmethode der European Foundation for Quality Management (EFQM) durchgeführt. In dem Self-Assessment werden Stärken und Verbesserungspotentiale identifiziert. Unsere Selbstbewertung mit Hilfe der Fragebogenmethode entspricht nicht einer externen Begutachtung durch Assessoren, sondern ist eher ein reduziertes Verfahren. Interessant ist jedoch, dass bereits hier viele Verbesserungsbereiche aufgezeigt werden konnten, die von der ISO 9000 nicht betrachtet werden. Wir hatten in der Vergangenheit eine Reihe von verschiedenen Instrumenten zur Weiterentwicklung unseres QM-Systems. Deshalb haben wir beschlossen, z.B. die Mitarbeiterbefragung, das Self-Assessment nach dem EFQM-Modell, die internen Audits, die externen Audits, die jährlichen Reviews grundsätzlich zu überarbeiten, um in Zukunft etwas modifizierte Instrumente zur Weiterentwicklung unseres QM-Systems zur Verfügung zu haben. Im Zuge dessen soll die gesamte Dokumentation des QM-Systems und der Prozesse verschlankt und eine *kontinuierliche* Verbesserung der Prozesse initiiert werden. Innerhalb der Gruppensitzungen der Gruppe Messtechnik und der Gruppensitzungen der Gruppe Qualitätsmanagement wird so kritisch hinterfragt, wie häufig eine Verfahrensweisung in den letzten sechs Monaten benutzt wurde, und ob sie überhaupt für unseren Bereich relevant ist. Fragen dieser Art werden dort geklärt und auf dieser Basis findet eine Abstimmung statt, die zu den Überarbeitungen der einzelnen Elemente führt.

Korsmeier

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Nutzung des QM-Systems von den unterschiedlichen Fächern und Lehrstühlen abhängig ist. Dennoch sind jenseits der Unterschiede doch generelle Gemeinsamkeiten feststellbar, da wir eine vergleichbare Aufbauorganisation besitzen und ähnliche Aufgabenprozesse durchführen. Hinsichtlich ihrer Struktur und ihres Schwerpunktes unterscheiden sich die QM-Systeme aber eben doch in ihrer Struktur und ihrem Schwerpunkt.

Sommerhäuser

Als allgemeineres Fazit ließe sich fassen, dass der Aufbau eines QM-Systems nicht zu einem für alle gültigen Standard führt, sondern dass das System gleichfalls davon abhängt, *was* betrachtet und überprüft wird.

Diskussion

Sprecher

Herr Sommerhäuser, Sie haben gesagt, Sie betrachten das Zielsystem und das QM-System separat, d.h., sie müssen im Grunde genommen, wenn ich das richtig verstanden habe, eigentlich zwei Systeme regelmäßig unter Kontrolle halten. Ich hingegen hatte bisher angenommen, ein vernünftiges QM-System ersetze die permanente Beobachtung des Zielsystems.

Sommerhäuser

Vielleicht entsteht jetzt ein missverständlicher Eindruck. Wir haben ein gemeinsames System, in das auch das Zielsystem integriert ist. Dabei betrachten wir das eine Mal mehr die Prozesse und das andere Mal schauen wir auf einer ganz anderen Ebene. Wir überlegen, ob die Ziele noch stimmen, ob wir diese erreicht haben, ob die Überwachung stimmt, etc. Also auf der einen Seite Ziele, die man sich setzt und auf der anderen Seite die Prozesse, wie man sie gestaltet hat.

Knoll

Weil die Prozesse Realisierungen von Zielen sind und insofern immer dieser Kreislauf konkret zu bestimmten Zeitpunkten installiert ist, haben wir das in unserem Arbeitsprozess integriert.

Sprecher

Meine Frage bezieht sich nicht nur auf Ihr Statement. Was mich interessieren würde, wäre das Zeitbudget: Wenn ich an den einzelnen Mitarbeiter bei Ihnen denke - wieviel Prozent von seiner Arbeitszeit ist er eigentlich beschäftigt mit solchen Arbeiten innerhalb dieses Qualitätsmanagementsystems.

Sommerhäuser

Wir haben zum einen den QM-Beauftragten, der sich mit dem Thema auseinandersetzt und der naturgemäß natürlich auch sehr viel Zeit mit Qualitätsmanagement verbringt. Nicht zuletzt, weil er doch so eine Art Promoter dieser Prozesse ist. Die Mitwirkung aller Mitarbeiter an der Gestaltung des Systems ist insofern wichtig, dass nur so ein System entsteht, das von den Mitarbeitern in der Praxis angewendet und akzeptiert wird. Ein etabliertes QM-System vermindert Reibungsverluste. Hierdurch kann in den alltäglichen Abläufen Zeit eingespart werden, so dass sich der in das QM-System hineingesteckte Aufwand amortisiert.

Sprecher

Mich stört ein bisschen die Formulierung der Frage. Ich würde Sie viel lieber in positiver Form gestellt wissen: Wieviel Zeit spare ich durch ein QM-System?

Sprecher

Es liegt doch in der Logik der Sache, dass man, um dies zu wissen, erst einmal wissen muss, wieviel man zu investieren hat, um zu sparen.

Bühner

Kommen die Mitarbeiter von externer Seite, dann ist der Aufwand ja um einiges gesteigert. Wie wirkt sich das aus, haben Sie damit Erfahrung?

Sommerhäuser

Weil wir das einfach noch nicht lange genug praktizieren, kann ich Ihnen kaum etwas darüber berichten. Was wir in dieser zweiten Generation gesehen haben ist, dass kaum Angst vor dem externen Audit vorhanden ist. Während beim ersten Mal noch niemand wusste, was von uns überhaupt erwartet wird, war bei der folgenden Auditierung der Druck gar nicht mehr so hoch. Des Weiteren haben wir festgestellt, dass der Input vom externen Auditor nicht mehr so hoch ist. So müssen wir jetzt zusehen, den „Druckaudit“ entsprechend kontinuierlich zu erhalten, um unser System weiterzuentwickeln.

Zur Übertragung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000 ff. in ein Dekanat

PD Dr. Anneli Töpfer
Universität Stuttgart

Ich möchte Ihnen über ein Projekt berichten, das den offiziellen Begriff trägt „Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für ein Dekanat der Universität Stuttgart“. Offiziell deswegen, weil dieses Projekt vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst finanziert wird. Es wird des Weiteren unterstützt vom Institut für Automatisierungstechnik und Softwaretechnik, welches insbesondere technisches Know-how zur Verfügung stellt sowie auch Mitarbeiter (bei Bedarf). Das Projekt ist auf zwei Jahre angelegt und hat im März 1999 begonnen. Die Fakultät für Elektrotechnik und Informations-technik ist nicht besonders groß, sie umfasst 13 Institute mit 16 Professorenstellen, von denen 14 besetzt sind. Im vorigen Wintersemester betreuten wir 878 Studierende, jetzt gibt es ungefähr 160 Neuanfänger. Die Fakultät ist aufgebaut wie die üblichen zentralen Einrichtungen und Organe. Das Organigramm für das Dekanat, das Sie hier sehen, deutet schon in die Zukunft.

Zunächst möchte ich Ihnen über die Probleme berichten, die wir hatten, als es darum ging, Begriffe wie „Qualität“, „Qualitätsmanagement“ usw. zu klären und auf das Dekanat zu übertragen. Im Anschluss daran möchte ich Ihnen den Aufbau des QM-Systems anhand des Projektstrukturplans, sowie einige Details zu den Projektphasen und Beispiele beschreiben. Zum Abschluss schildere ich Ihnen Überlegungen, die parallel zum Aufbau laufen und die den Nutzen des QM-Systems betreffen. Zuletzt möchte ich Ihnen die Wirkungsweise dieses ganzen Gebildes visualisieren.

Der Begriff „Qualität“ ist nicht so leicht zu fassen. Die Übersetzung des lateinischen Wortes „qualitas“, dt. die Beschaffenheit, hilft auch nicht wesentlich weiter. Dieser Begriff, der an sich wertneutral ist, wird völlig subjektiv im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet. Versteht man Qualität als „die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegt um vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“, dann könnte man auf den Hochschulbereich übertragen formulieren: „Qualität ist die Beschaffenheit des Systems Universität bezüglich seiner Eignung, die Anforderungen des Universitätsgesetzes zu erfüllen“; oder auf das Dekanat bezogen: „Qualität ist

die Beschaffenheit der Arbeitsprozesse im Dekanat bezüglich ihrer Eignung, gestellte Anforderungen zu erfüllen“.

Weitere Begriffe, die einer Klärung bedurften, waren: „Anforderung“, „Kundenanforderung“, „Prozess“, Produkt, etc. Der Sachverhalt ist eigentlich einfach. Jede Tätigkeit ist ein Prozess mit abschließendem Ergebnis, das man als Produkt bezeichnen kann; der Kunde ist in der Regel der zahlende Empfänger eines Produktes. Gerade hinsichtlich des zahlenden Kunden ist es schwierig, dieses Verständnis auf den universitären Raum zu übertragen, denn zunächst zahlen Staat und Gesellschaft und die Studierenden als Kunden sind Leistungsempfänger. Auch der Arbeitsmarkt ist ein Leistungsempfänger, weil dieser die Absolventen und deren Wissen in den Arbeitsmarkt integriert. Deshalb kommen vom Arbeitsmarkt auch Forderungen nach praxisnaher Ausbildung. Die Produkte könnten die vermittelte Ausbildung sein, aber auch Forschungsergebnisse. Prozesse allgemein werden hier gleichgesetzt mit den Arbeitsabläufen zur Erstellung dieser beiden Produkte Ausbildung und Forschungsergebnisse. Übertragen auf das Dekanat haben wir eine Unterteilung in externe und interne Kunden vorgenommen. Externe Kunden sind die Studierenden sowie die Einrichtungen der Universität, die an das Dekanat herantreten (Rektorat, Prüfungsamt, etc.). Zu den internen Kunden gehören in jedem Fall der Dekan, der Prodekan, der Prüfungsausschussvorsitzende, der Studiendekan, ferner alle Institute der Fakultät sowie aber auch die Mitarbeiter/innen des Dekanats. Produkte sind in diesem Fall die angebotenen Dienstleistungen im Bereich der Verwaltung. Als Prozesse erfassen wir alle Arbeitsabläufe, die im Dekanat stattfinden.

Sodann stellte sich uns die Frage nach dem Qualitätskonzept, d.h. ob wir ein umfassendes Qualitätskonzept vertreten oder darunter nur die Qualität dieser angebotenen Dienstleistung verstehen. In einem umfassenden Qualitätskonzept spielt z.B. auch das Qualitätsverständnis der Menschen, die im Dekanat arbeiten, eine Rolle, sowie das persönliche Qualitätsniveau und die Qualität der Information und Kommunikation.

Des Weiteren mussten wir klären, was Qualitätsmanagement konkret ist, und haben auf eine Definition rekurriert, die besagt: Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit aller qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen. Dies lässt sich in sechs Tätigkeitsgruppen unterteilen: Qualitätsplanung (unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen), Qualitätslenkung (Prüfung der Richtung und Umsetzung der gesteckten Ziele), Qualitätsprüfung, Qualitätsverbesserung (z.B. Audits als Instrument der Bewertung, Überprüfung und Verbesserung), Dokumentation und schlussendlich Qualitätsmanagement-

systeme (als das Zusammenspiel von Organisationsstruktur, Verfahren, Prozessen und Mitteln, so dass man das Qualitätsmanagement verwirklichen kann). Mit dem Verweis auf die sechs Gruppen haben wir explizit die Verantwortlichkeiten festzulegen: Qualitätspolitik und -ziele zu definieren und umzusetzen, deren Verwirklichung zu werten und dann die Verbesserung, die kontinuierlich sein soll, anzustreben.

Bei dem Aufbau des Systems ist die Information und Motivation der Mitarbeiter/innen im Dekanat von enormer Relevanz, und zwar in kontinuierlicher Form, nicht nur einmal am Anfang als Alibiveranstaltung. Ferner ist festzulegen, was unter Qualitätspolitik und -zielen verstanden werden soll, wie man das System strukturiert, welches die Anforderungen sind und wie das Dekanat in das große System Universität eingebunden werden kann. Der Begriff der „qualitätsorientierten Reorganisation“ berücksichtigt, dass man nicht bei Null anfängt, sondern dass Strukturen und Prozesse vorhanden sind, die man analysieren muss, um sie zu ändern oder transparenter gestalten zu können.

Im Anschluss daran haben wir einen Projektstrukturplan aufgestellt, der aus sechs Phasen mit unterschiedlicher Anzahl von Arbeitspaketen besteht. Es gibt eine Projektanlaufphase und als zweites die Phase der Erfassung der Arbeitsabläufe. In der Anlaufphase geht es an erster Stelle um Motivation und Information. Wir haben eine Arbeitsgruppe zusammengesetzt, die zunächst die Struktur und die Organisation des Dekanates untersuchte. Erst in der zweiten Phase wurden die konkreten Arbeitsabläufe erfasst. Dieser Arbeitsgruppe gehören drei Personen an, die beim Aufbau der Dekanatsdatenbank und der Online-Version des Handbuchs helfen.

In der zweiten Projektphase haben wir uns zunächst überlegt, dass unter Arbeitsprozessen alle Prozesse verstanden werden sollen, die im Dekanat stattfinden (z.B. die Durchführung von Sitzungen und Prüfungen, Verwaltungsaufgaben). Da wurden Fragen nach Ablauf, Zweck und Ziel beantwortet sowie bestimmte Probleme thematisiert, um festzustellen, was bisher geklappt/nicht geklappt hat und was man sich besser vorstellen könnte.

Die dritte Phase ist die des Aufbaus des Qualitätsmanagement-Handbuchs, zunächst in der Papierversion. Dieses Handbuch beinhaltet die Beschreibung des Systems, die Aufgaben und Festschreibungen sowie die Strukturierung der Arbeitsprozesse und auch deren Darstellung in Form von Verfahrensanweisungen. Des Weiteren sind im QM-Handbuch enthalten: die allgemeinen und speziellen Qualitätsziele sowie die Zuordnung der Kapitel zu den 20

Elementen der Norm DIN EN ISO 9001. Das ist ein Punkt, der noch nicht ganz klar ist, denn wir wissen noch nicht, ob dieses System, welches wir gerade aufbauen, auch extern zertifiziert werden soll. Zunächst sind wir davon ausgegangen, dass wir nicht notwendiger Weise zertifiziert werden sollen. Bei einem Zwischenbericht für das Ministerium stellte sich jedoch heraus, dass dieses an einer Zertifizierung sehr interessiert ist. Derzeit wird im Dekanat die externe Zertifizierung diskutiert. Die Elemente der ISO 9001 sind in modifizierter Art und Weise umgeschrieben auf die Bedürfnisse des Dekanates. Insgesamt ist das QM-System prozessorientiert aufgebaut. In der Online-Version werden Vorlagen, Musterbriefe und Checklisten den Prozessen zugeordnet sein, so dass man am Rechner z.B. Briefe direkt schreiben kann - mit den Musterbriefen als Vorlage.

Gegliedert wird die Papierversion des Handbuches folgendermaßen: Es gibt allgemeine Kapitel, in denen das Qualitätsmanagement beschrieben wird (Aufgaben und Richtlinien) und dann spezielle Kapitel, die die Verfahrensanweisungen und Beschreibungen aller wichtigen Prozesse enthalten.

Zur Qualitätspolitik wurde festgelegt: Das Dekanat bemüht sich um optimale Qualität der angebotenen Leistung unter Berücksichtigung der Kundenwünsche und Anforderungen. Diese Bemühungen werden durch den Aufbau eines wirksamen QM-Systems unterstützt und abgesichert. Das Dekanat fühlt sich verpflichtet die, seine Dienstleistungen beeinflussenden Arbeitsprozesse effizient zu gestalten und nachvollziehbar darzustellen und so zum reibungslosen Ablauf des Lehr- und Studienbetriebes in der Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik beizutragen.

Die Qualitätsziele haben wir unterteilt in allgemeine Ziele (Förderung des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verringerung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter/innen) und spezielle Ziele. Da man die allgemeinen Ziele kaum messen kann, werden für das kommende Jahr spezielle Ziel benannt, die anhand von Fragebögen, die sich auf die angebotenen Dienstleistungen des Dekanates beziehen, die Zufriedenheit der Kunden überprüfen. In den Fragebögen wird u.a. Bezug genommen auf die Bearbeitungszeit von Vorgängen, die korrekte Abwicklung, die Flexibilität der Mitarbeiter/innen und die zeitliche Verfügbarkeit. Als Ziel wird angestrebt, dass mindestens 75 % der befragten Personen die Ausführung der angebotenen Dienstleistung mit mindestens gut bewerten.

Die Projektphase 4 bezieht sich auf die Online-Version des Handbuches, die sich gerade in der Bearbeitung befindet. Die Kapitel der Papierversion werden in der Online-Version völlig anders zugeordnet, bezogen auf die einzelnen im Dekanat mitarbeitenden Personen. Es erfolgt eine Unterteilung in einen allgemeinen Bereich, je einen Bereich für den Prüfungsausschussvorsitzenden und die Dekane und einen für die Sekretariate. Der Dekan z.B. hat hier seine Aufgabenfelder aufgelistet und man könnte die jeweiligen speziellen Aufgaben anklicken und sich anschauen, wie sie bearbeitet werden. Die Sekretariate sehen, wenn sie auf die entsprechenden Aufgaben gehen, wie schon erwähnt, auch gleich die Vorlagen und Musterbriefe. Des Weiteren wird eine Dekanatsdatenbank aufgebaut, in der die Daten der Fakultät verwaltet werden. Im Hinblick auf die Lehrberichte und auf die Evaluierung, die in Zukunft in der neuen Fassung des Universitätsgesetzes von Baden-Württemberg explizit verankert sind, ist das ein wichtiger Punkt. Es gibt dabei natürlich viele datenschutzrechtliche Richtlinien und Vorschriften zu beachten.

Abschließend einige Überlegungen zum Nutzen und zur Wirkungsweise des QM-Systems: Hinsichtlich der Frage nach dem Nutzen, d.h. auch der Arbeitserleichterung ist zu sagen: Durch eine deutliche Strukturierung der Prozesse können diese jetzt wirksamer gestaltet werden. Durch die Transparenz der Prozesse und der Organisationsstruktur werden Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt. Durch eine übersichtliche Dokumentation findet man einfacher Schwachstellen und kann dadurch Ansatzmöglichkeiten festlegen, um diese Vorgänge zu verbessern. Die systematische Datenerfassung ermöglicht schnelle und flexible Reaktionen auf Anforderungen auch im Hinblick auf Lehrberichte und Evaluation. Die Mitarbeiter/innen sind der Meinung, dass durch ihre explizite Einbeziehung in dieses System Qualitätsbewusstsein geschaffen oder gestärkt wird und dass die Beteiligten letztendlich motivierter sind, gute Arbeit zu leisten.

Diskussion

Sprecherin

Ich finde diesen Aspekt der Schaffung von Qualitätsbewusstsein ganz schrecklich, denn meiner Meinung nach arbeitet jeder doch so gut und kompetent er kann nach bestem Wissen und Gewissen. Jeder glaubt doch, dass er eine qualitativ hochwertige Arbeit leistet. Es geht also in den Diskussionen vielmehr darum, gemeinsam zu erörtern, was für unterschiedliche Blickwinkel man auf die Arbeit hat, um sich auf dieser Basis darauf zu einigen, wie man gemeinsam in einem ganz bestimmten Prozess vorgehen will.

Töpfer

Diese Diskussion haben wir bereits geführt. Dabei wurde festgestellt, dass man durch das Verbalisieren der Problemfelder erst ein Qualitätsbewusstsein als solches schafft.

Sprecherin

Ich finde den Begriff „Schaffung von Qualität“ problematisch. Es ist gar kein Wunder, dass die Leute so viel Widerstand gegen den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems leisten, wenn sie über solche Folien immer sehen, dass ihr Qualitätsbewusstsein erst geschaffen werden soll. Hier wird also insb. die Kommunikation des Qualitätsmanagementbeauftragten mit den Mitarbeitern etwas Sensibilität erweisen müssen.

Töpfer

Probleme dieser Art gibt es bei dem Dekanats-Projekt überhaupt nicht. Vielmehr nehmen alle Leute mit Begeisterung an dem Aufbau teil. Das liegt vielleicht auch daran, dass im Dekanat relativ wenig Personen davon betroffen sind.

Zur Übertragung von Strukturen eines erprobten Qualitätsmanagementsystems auf Universitätsebene (Lehrberichtsverfahren)

Professor Dr. Christoph Kähler
Universität Leipzig

Ich möchte von einem Prozess berichten, von einem Übertragungsprozess des Qualitätsmanagementsystems auf Universitätsebene. (Ein informativer Hinweis: Das Wesentliche ist nachzulesen auf unserer Homepage.)

Ich möchte kurz beschreiben, was mich vom politischen Blickpunkt her dazu veranlasst hat, mich bei diesen Verfahren so sehr einzubringen. Aber zunächst erst einmal kurz zur Ausgangsproblemlage: Seit 1991/1992 erhöht sich die Anzahl unserer Studierenden pro Jahr um ca. 1000 Studierende, so dass an unserer Universität inzwischen ungefähr 24.500 Personen eingeschrieben sind. Zugleich haben wir seit 1990 ständig Personen aus unserem Mitarbeiterkreis verloren.

Aus diesen Gründen ist die Frage innerhalb unseres Studienbetriebs weniger die, ob wir Qualität verstärken können, sondern ob wir diese unter gravierend schlechteren Betreuungsverhältnissen überhaupt noch aufrecht erhalten werden kann.

Gerade die Einrichtung von Numerus-clausus-Studiengängen (bei uns fallen 47 der 80 Studiengänge unter diese Kategorie) ist ein Indikator dafür, dass es innerhalb der entsprechenden Fächer aufgrund von Mitarbeitermangel Qualitätsdefizite gibt.

Zur Ausgangslage gehört konkret, dass Sachsen nicht nur relativ präzise Vorschriften im sächsischen Hochschulgesetz hat, sondern auch, dass unser Bundesland eine sehr ins Detail gehende Lehrberichtsverordnung hat. In dieser wurde alles an Fragen zusammengetragen, ohne dass jemand eine Systematik des Ganzen erstellt hätte. Diese Lehrberichtsverordnung schreibt vor, dass die Fakultäten jährlich einen kleinen Lehrbericht abliefern, in dem im Wesentlichen statistische Daten enthalten sind, aber der natürlich auch einen verbalen Teil enthält. Alle fünf bis sechs Jahre muss ein großer Lehrbericht, in dem dezidiert und systematisch entsprechendes erfragt wird, erstellt werden. Problematisch an diesem Lehrberichtsverfahren war nicht nur

die mangelnde Systematik, sondern darüber hinaus auch, dass eine klare Empfängeradresse fehlte. An wen geht eigentlich der Lehrbericht?

Eine erste Adresse, die möglich ist und die sich bei uns auch praktisch bewährt hat, war, dass man zunächst selbst erfragt, was man machen kann. Eine erste Definition von Seiten der Hochschulprofessoren lautet: forschen und lehren. Gemessen werden die Professoren jedoch meist nur an ihrer Forschungsaktivität und nicht nach ihrer Lehrqualität. Das bedeutet, dass die Lehre innerhalb der Fakultäten nur am Rande Erwähnung findet. Der Lehrbericht (besonders der große Lehrbericht) hat in der Regel einen Reflexionsprozess innerhalb der Fakultät in Gang gesetzt.

Eine zweite Empfängeradresse der Lehrberichte findet sich im Ministerium. Doch hier ist zu fragen, mit welcher Kapazität Ministerialbeamte sich überhaupt so einen Lehrbericht anschauen. Ich vermute, wenn es hoch kommt, beachten sie vorne die Zusammenfassung der Hochschule, zur Not die Statistiken und ansonsten passiert nichts. Bei der Ablieferung unserer Lehrberichte in Dresden zumindest geschah gar nichts. Auf eine Anfrage unsererseits, was denn mit den Lehrberichten geschähe, wurde mit ein Schreiben zurückgesandt mit dem Hinweis, diese Lehrberichte sind doch für euch und für eure Verständigung untereinander bestimmt.

Daneben bestehen die klassischen Schwierigkeiten, wie z.B. die Frage danach, wozu diese Berichte dienen, was man damit machen soll. Soll man mit Schwierigkeiten defensiv umgehen und sich bei ihrer Formulierung möglichst zurückhalten oder soll man offensiver damit umgehen, indem man ganz klar die Schwierigkeiten darlegt und anordnet: Folgendes gilt es zu lösen?

In den letzten drei Jahre haben wir jeweils etwa zwischen 50 und 70 Stellen zur Ablieferung anmelden müssen. In den letzten drei Jahren 248 Stellen für einen Bereich, der insgesamt mit 2.200 Mitarbeitern angesetzt ist - abgesehen von der Medizin sind um die 14 Fakultäten mit etwa 2.200 Mitarbeitern ausgestattet. D.h. wir haben über 10 Prozent der Mitarbeiter damals praktisch verloren. Bei gleichzeitigen Anstieg der Studierendenzahlen kommt es zu einer Defensivhaltung bei den einzelnen Fakultäten. Unsere Maßnahmen, die wir in Anbetracht dieser Misere ergriffen haben, ist besonders die Einrichtung einer Geschäftsstelle für Evaluation. Diese hat inzwischen sowohl das nötige technische Know-how als auch eine gute statistische und technische Ausrüstung zur maschinellen Auswertung von Fragebögen.

Wir haben dankenswerter Weise die Unterstützung durch die Eigeninitiative von Herrn Professor Jörg Knoll gehabt, der sich bei seiner Qualitätsprüfung an Volkshochschulen selbst der Frage stellen musste, dass er, der nicht geprüft war, andere prüfen sollte. Deshalb hat er selbst den Antrag gestellt, dass wir ihn bei der Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems unterstützen. Die Systeme sind infolge dessen insofern zusammengeführt worden, als im Zusammenhang zwischen Herrn Professor Knoll und der Geschäftsstelle Evaluierung die Frage gestellt wurde, wie man Lehrberichte so systematisieren kann, dass sie Prozesscharakter haben. Als weiteres Element dieser Herausforderungen haben wir abgestimmt, dass wir nicht so lange warten können, bis ein voller Prozess (wie er etwa im „Nordverbund“ existiert) eingerichtet ist. Demgegenüber haben wir eine Schnellmaßnahme eingerichtet, so dass es eine Auswertung für Lehrberichte innerhalb der Universität gibt (nebst Gesprächen mit klaren Vereinbarungen, wer wann was machen kann). Die großen Lehrberichte werden grundsätzlich in einem längeren Gespräch mit den Fakultäten ausgewertet, bei denen wir dann auch versuchen festzulegen, was wir intern regeln können und was Probleme sind, die an das Ministerium weitergegeben werden müssen, weil sie mit Worten kaum mehr zu beseitigen sind.

Schließlich haben wir festgestellt, dass es ähnliche Überlegungen auch an der Universität in Halle gab sowie des Weiteren gute Erfahrungen mit einem länderübergreifenden und universitätsübergreifenden Verbund. Da der „Nordverbund“ ein Modell verkörperte, das eher an einer kollegialen Beratung und nicht an einer Dienstaufsichtsfunktion interessiert ist, haben wir uns an diesem orientiert. Im Vordergrund steht der Beratungsprozess, d.h. eine wertneutrale Beratung, was gemacht werden kann. Wir hatten, um das noch schnell zu ergänzen, in der Universität Leipzig insofern bereits Erfahrungen, als wir im Fachbereich „Veterinärmedizin“ einmal eine externe Evaluierung erlebt haben, die durch die EU inauguriert war. Bei den Veterinärmedizinern war dies nötig, denn in Deutschland konkurrieren fünf veterinärmedizinische Fakultäten miteinander um die kostbaren Ressourcen aus verschiedenen Richtungen. Die EU hat deshalb eine relativ neutrale Gruppe geschickt, die nicht im Verdacht stand, dass sie Gelder oder Personal abziehen könnte. Im Wesentlichen verfolgten sie drei Fragen:

1. Erfüllt der entsprechende Fachbereich die Qualitätsstandards, die man als Mindeststandards definieren muss?
2. Wie lassen sich die vorhandenen Ressourcen besser nutzen?
3. Was ist so gut, dass es nutzbringend auch an anderen Stellen publik gemacht werden sollten?

Weil der Wunsch bestand, diese Fragen genauer zu erörtern und umzusetzen, haben sich die drei Universitäten Halle, Jena und Leipzig zusammenschlossen und haben ein Verfahren eingerichtet, das auf Freiwilligkeit beruht. Dieses Jahr versuchen wir erstmals, die einander entsprechenden Fachbereiche (wir beginnen mit den Sportwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften) durch das übliche dreistufige Verfahren zu schicken. D.h., wir bitten um eine Selbstauskunft als Lehrbericht; diese Selbstauskunft soll den externen Peers vorgelegt werden; auf der Basis dieser Ergebnisse werden wir versuchen, zu Vereinbarungen zu gelangen, die möglichst auch in dem Ministerium auf eine gewisse Dauer gestellt werden.

Um jedoch ernsthaft Verbesserungen zu erreichen und nicht nur die Berichte zu bekommen, die mit einem spitzen Bleistift geschrieben worden sind, sind jedoch – das sage ich Ihnen ehrlich – längere Erprobungsphasen notwendig.

Abschließend möchte ich betonen, dass wir zwar einen relativ kritischen Prozess anstreben, in dem wir auch über unsere Schwierigkeiten miteinander reden, dieser soll aber möglichst friedlich ablaufen. Das bedeutet, dass wir den freiwilligen Prozessen innerhalb der Fakultäten auch einen gewissen Raum einräumen müssen und bereit sind, für die Besprechungen einige Zeit einzuplanen. Ganz besonders wichtig ist die Bereitwilligkeit der Fakultäten zur Verbesserung.

Diskussion

Sprecher

Bei diesen Lehrberichten besteht immer das Problem des Feedbacks, also ob die Berichte tatsächlich gelesen werden und ob daraus Konsequenzen gezogen werden. Das Problem dieser zweistufigen Art besteht doch darin, dass die einen meinen, die Berichte dürften nicht zur Rückkopplung verwendet werden, damit die Leute ehrlich sind, und andere Länder sagen, Haushalt und Budget ist von den Berichten abhängig. Wie ist das bei Ihnen?

Kähler

Im Moment sind die Lehrberichte eindeutig noch im Bereich der Dienstaufsichtsfunktion angesiedelt, wir versuchen sie jedoch stärker zu einem Instrument der Verständigung innerhalb der Universität zu machen.

Als ich meine Amtszeit im Dezember 1997 begann, wurde ich direkt mit einem handfesten Vorlesungsboykott, d.h. mit einem Studentenstreik, konfrontiert, so dass wir uns unweigerlich mit der Frage auseinandersetzen mussten, was wir produktiv ändern könnten. In gemeinsamer Kooperation wurde ein Katalog von Fragen erstellt, der als Instrument zu den Lehrberichten gelegt wird und das Studierendenurteil widerspiegelt.

Schreier

Wer genau verfasst denn diesen großen Lehrbericht? Ist es nicht so, dass ein alle fünf Jahre erstellter Lehrbericht sehr umfangreich, um nicht zu sagen zu umfangreich, ist, weil damit lediglich Datenfriedhöfe geschaffen werden? Ich habe einmal versucht, einen dieser großen Lehrberichte zu verarbeiten, aber bei einem so umfangreichen Bericht ist das einfach nicht möglich. Ich frage mich, ob das letztlich handlungsleitende Ergebnisse sind, ob sich daraus Prioritätensetzungen und operationale Entwicklungsziele ergeben.

Kähler

Vom Gesetz her verfasst der Studiendekan, den wir schon lange erwarten, den Lehrbericht und legt ihn dem Fakultätsrat zur Beschlussfassung vor. Das bedeutet im Klartext für die Erarbeitung, dass viel an statistischem Material aus dem Dezernat kommt. Wir selbst versuchen, den Studiendekan durch die Geschäftsstellen, die wir eingerichtet haben, zu entlasten.

Der Umgang mit den großen Lehrberichten im Fakultätsrat ist verschieden. Wie überall unterscheidet sich der Umgang mit den Umfragen der Studierenden voneinander, aber wir haben gelernt, dass kein zu festes Raster für die Fragebögen besteht, sondern dass eine Zone vorhanden ist, über die man diskutieren kann. Man kann also wahlweise eine Frage dazutun oder auch weglassen, wobei aber die Gründe für die zusätzliche bzw. gestrichene Frage offengelegt werden sollten.

Die Verarbeitung erfolgt verschiedenartig. Wir haben nicht nur die Erarbeitungsberichte, sondern auch das entsprechende Personal, welches die Berichte relativ intensiv liest. Des Weiteren versuchen wir, eine Kurzfassung zu erarbeiten. Dadurch, dass wir innerhalb der Universität relativ viel Material bereitstellen, erlebe ich zunehmend, dass Studierende und Fachschaften sich das auch anschauen und in Form von Nachfragen Stellung beziehen. So

gesehen schaffen die Lehrberichte auch in der Öffentlichkeit einen gewissen Diskussionsprozess.

Knoll

Ergänzend möchte ich hinzufügen (im Anschluss an die Lehrberichtsverfahren in der alten Form und jetzt in der Weiterentwicklung des Neuen), dass die Beobachtung zutrifft: Je stärker die „Mitarbeiterorientierung“ in der Fakultät ist, desto intensiver ist der Ertrag im Sinne der Selbstklärung. Darin besteht die eigentlich entscheidende Leistung. Dieser Innenaspekt, bei dem durch qualitative Fragen Selbstklärungen angeregt werden, steht in problematischem Widerspruch zur Methode des alten Fragenkatalogs, der lediglich eine Bestandserhebung verfolgte. Der springende Punkt dieses Verfahrens ist aber doch die Frage nach der Einbindung der Erkenntnisse. Dabei haben wir festgestellt, dass gerade die Selbstklärung eine hohe Produktivität verspricht.

Sprecher

Wer ist denn der eigentliche Urheber, d.h. wer ist konkret beteiligt am Entstehen eines solchen Verfahrens?

Kähler

Wir stehen in einer ähnlichen Problemphase wie Sie alle. Wir haben die großen Lehrberichte einmal gesondert in der Universität erstellt. Die Frage ist jetzt, inwieweit kann man relativ frei Reduzierungen vornehmen und sagen, wir reden jetzt nur noch über das, was sich verändert? Wir nehmen den Ausgangsbericht, stellen ihn sozusagen als Stufe eins dar und fragen dann auf Stufe zwei, was an Veränderungen geschehen ist und geschieht. Momentan überlegen wir, ob es auch vom Ministerium her nicht die Möglichkeit gäbe, mehr Freiheiten diesbezüglich einzuräumen.

Knoll

Wir haben bisher versucht, einzelne Handlungsebenen im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement zu konkretisieren. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bestimmte Grundelemente in allen drei Ebenen aufgetaucht sind - auf der Lehrstuhlebene, im Dekanat, in der Universität. Zugleich ist deutlich geworden, dass die Konkretisierungen sich unterscheiden. Meiner Meinung ist Qualitätsmanagement auch nur dann sinnvoll, wenn es spezi-

fisch ist, d.h., es *muss* sich in der jeweiligen konkreten Ausprägung voneinander unterscheiden. Letztlich wichtig sind die Selbstklärungen. Einer Zertifizierung von außen muss es also um die Prüfung gehen, inwiefern das, was eigenständig definiert wurde, auch realisiert und gesichert wird.

Ferner wurde ein weiterführender Ansatz geliefert, der auf die Vernetzung untereinander Wert legt und fragt, was können wir eigentlich voneinander füreinander lernen?

Vertiefungen II.
Kurz-Statements zu einzelnen Erfahrungsbereichen
mit Vernetzung von Qualitätsmanagement
und Qualitätssicherung

QMS und Evaluation

Professor Dr. Rolf Bühner
Universität Passau

Ich werde im Folgenden über den Zusammenhang von Qualität und Evaluation referieren.

Als wir die ISO-Zertifizierung beendet hatten, bekam ich einen Anruf von einem Institut für Evaluation aus Kassel, die uns ansprachen, dass das, was wir gemacht hätten, auch von ihnen unternommen wird. Ein Jahr später erhielt ich eine Einladung von der niedersächsischen Evaluationsbehörde, ob ich bereit wäre, an der Evaluation niedersächsischer Hochschulen im Fach Wirtschaft teilzunehmen. Ich habe mich bereit erklärt teilzunehmen, da ich besonderes Interesse hatte an der Klärung des Unterschiedes zwischen Evaluation und dem, was ich im Rahmen von Qualitätsmanagement am eigenen Lehrstuhl unternommen habe.

Der Unterschied zwischen Qualitätsmanagement und Evaluation kommt schon allein dadurch zustande, dass ich beim Qualitätsmanagement ganz deutlich von Innen heraus komme. Wenn es keinen gibt, der das Ganze vorantreibt und trägt, dann versandet das Projekt. Demgegenüber wird Evaluation ganz deutlich von Außen vorgenommen. Die niedersächsische Evaluation hat einen Mittelweg gewählt. Vom Ministerium wurden Fragebögen verschickt und die Universitäten haben zunächst selbst Berichte verfasst. Die Evaluatoren wurden auch von den Universitäten vorgeschlagen, so dass es von dieser Seite keine Akzeptanzprobleme geben konnte.

Wenn Sie Qualitätsmanagement machen, dann sprechen Sie hierbei eigentlich über Prozesse und Regelkreise. Demgegenüber habe ich im Rahmen der Evaluation über die Prozesse an den einzelnen Universitäten relativ wenig vernommen. Es scheint mir, man drückt sich durch statistische Messungen (x-Diplomarbeiten bei x- Lehrkräften) ein wenig vor dem „Wie“. Sicherlich vermitteln die Zahlen, die zusammengetragen werden, ein Bild. Aber die wesentliche Frage betrifft doch die Struktur, die Konzepte. Die Evaluatoren haben ein Idealkonzept im Kopf, das sie nicht öffentlich machen. Einen Konsens unter den Evaluatoren gibt es nur im Stillen. Im Gegensatz dazu stellt das Qualitätsmanagement ein prozessual angelegtes Konzept dar, bei dem es sehr stark darum geht, zu erkunden, wo Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Unterschiede zwischen Evaluation und Qualitätsmanagement treten bei der Lehrevaluation auf. Die in Lehrevaluationen verwendeten Fragebögen sind oft problematisch, denn selbst wenn sie detailliert sind, erfährt man durch sie keineswegs, wie man die Vorlesung oder Veranstaltung anders machen könnte. Deshalb haben wir zwar Fragen mit entsprechenden Antworten, die man ankreuzen kann, aber wir lassen dann unten sehr viel Platz für offene Fragen (in Anlehnung an die amerikanischen Fragebögen). Gerade durch diese offenen Fragen kommt natürlich einiges raus. Schade ist, dass der Anteil der Leute, die das beantworten, relativ gering ist. Ferner scheint es für viele schwierig zu sein, sich nicht nur kritisch, sondern auch positiv zu äußern oder Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Dennoch gibt es natürlich einige – ich will sie nicht unterschlagen – auch sehr berücksichtigenswerte Vorschläge. Der Zielanspruch, das Ganze kreisartig weiterzubetreiben, ist meiner Meinung nach nur durchführbar, wenn wir intern sehr viele kleine Kreise gestalten können, denn nur dann wird der eine große Kreis am Laufen bleiben im Sinne vieler kleiner Prozesse, die den großen Prozess der Evaluation steuern. Um dies umsetzen zu können, benötigt man jedoch eindeutig mehr Richtlinienkompetenz und Rahmenkompetenz gegenüber den momentan herrschenden Selbstverwaltungsgremien.

Was mich am meisten im Kontext der Diskussion um Qualität überrascht hat, war, dass man, je mehr man über seine eigene Qualität weiß, diese immer schlechter einschätzt, da man immer mehr Felder entdeckt, auf denen man etwas verbessern könnte.

Sprecher

Welche Möglichkeiten sehen Sie denn, die Botschaft weiterzutransportieren über den kleinen Rahmen dieses Seminar hinaus? Wie könnte denn das Feuer bei denjenigen geschürt werden, die heute nicht hier am Tisch sind?

Bühner

Man könnte – dies wäre für mich zumindest denkbar – mit der Ausschreibung von Preisen den Wettbewerb entzünden und forcieren. Im Hochschulbereich ist dies immer wirksam, denn im Grunde ist der Hochschullehrer dem Wettbewerb immer ausgesetzt gewesen und folglich stellt er sich dem gerne. Wenn die Ministerien bereit wären, sich damit auseinanderzusetzen, wäre einiges veränderbar. Die Ministerien hätten ja die Möglichkeit eine Schulung der Qualitätsbeauftragten zu verordnen. Auch die Universitäten

könnten hier Veränderungen bewirken. Bislang gibt es gar keinen, der irgendwie irgendetwas schürt. Denkbar wäre, dass das Wissenschaftsministerium Wettbewerbe einführt. Stellen Sie sich vor, es gäbe in Bayern einen Qualitätspreis für Hochschulen, was meinen Sie, da würden doch die Institute danach streben, unbedingt daran beteiligt zu sein. Das wäre dann eine Art Initialzündung. Ich glaube, dass dem entgegengesetzt allein über Formalitäten kaum etwas erreicht werden kann. Damir plädiere ich gegen eine eigene Qualitätsrichtlinie und für die Schürung des Feuers durch Wettbewerb.

Schreier

Sie hatten davon gesprochen, Herr Professor Bühner, dass die Ministerien sich stärker durch kontrollierende Maßnahmen in dem Prozess etablieren müssten und so ihren wettbewerbsorientierten Ansatz unterstützen. In dem Punkt bin ich anderer Meinung, da die Ministerien durch ihr hohes Kontrollbedürfnis mit Sicherheit nicht auf einen solchen Ansatz, wie von Ihnen vorgeschlagen, setzen werden. Ferner schätze ich nicht, dass es eine zentrale Institution gibt, die das in irgendeiner Form in die Hand nehmen kann.

Insgesamt bin ich auch nicht so froher Hoffnung, dass der Wettbewerb unter den Hochschullehrern so ausgeprägt ist. Wettbewerb scheint vielmehr kein normales Element zu sein, das unsere Hochschulkultur wesentlich kennzeichnet. Natürlich bin ich für vielmehr Wettbewerb, als wir ihn heute haben, dennoch meine ich, dass für Hochschulen bestimmte Wettbewerbsregeln nur eingeschränkte Geltung besitzen. Sie können bestimmte Einrichtungen in Hochschulen nicht dem Wettbewerb aussetzen, wenn Sie die falschen Regeln definieren, denn dann werden ganz wichtige Fächer, die vielleicht klein sind und die uns gar nicht so wichtig erscheinen (wie beispielsweise Orientalistik), plötzlich nicht mehr da sein. Meiner Meinung wäre dies insgesamt eine sehr problematische Entwicklung.

Bühner

Ich meine nicht den Wettbewerb der Fachbereiche untereinander, sondern den Wettbewerb um die Verbesserung der Qualität von Lehre.

Schreier

Ich akzeptiere das sofort. Ich wollte lediglich zu Bedenken geben, dass ein falscher Wettbewerbsbegriff fatale Folgen haben kann. Man muss also eine Art „Minderheitenschutz“ einführen. Das klingt vielleicht ein bisschen arro-

gant, aber ich halte das für unabdingbar, damit Fehlentwicklungen eben nicht eintreten.

Vielleicht noch einen letzten Satz zu Ihrem Vergleich, der mir im Großen und Ganzen auch einleuchtet. Ich selbst habe dieses Peer-review-Verfahren eher als einen schrittweisen Optimierungsprozess betrachtet. Am Anfang steht eine Mängelbeschreibung, so dass man von dort aus über verschiedene Stufen von Zielvereinbarungen und Wiederbegutachtungen einen Optimierungsprozess in Gang setzt. Das ist möglicherweise ein brauchbarer Ansatz als der Qualitätsmanagement-Ansatz. Es wäre sicherlich ein Fehler, nur auf der konzeptionellen Ebene zu bleiben. Was ich beobachte ist, dass man durchaus auch versucht, Prozessparameter mit heranzuziehen, also beispielsweise Eingangs- und Ausgangsgrößen zu vergleichen und zu fragen, wo im Prozess die Gründe für bestimmte Verzögerungseffekte auftreten.

Sommerhäuser

Auch ich sehe ganz klar die Unterschiede zwischen QM und Evaluation. Während Evaluation mehr auf der Bewertungsseite stattfindet umfasst QM mehr die Gestaltungsseite. Da könnten wir ja auch voneinander lernen.

Auf die Frage, wie können wir diese Prozesse weitertragen und damit zum Multiplikator werden, glaube ich, ist wesentlich zu antworten: Man sollte nach dem Motto verfahren „Tu Gutes und rede darüber“. Deshalb scheint mir die Kommunikation ein wesentliches Element für die Weiterverbreitung und Etablierung der Prozesse zu sein. Erklärt z.B. ein Fachbereich zu diesen qualitätsverbessernden Maßnahmen bereit und erzielt gute Erfolge damit, dann regt das auch andere an, darüber nachzudenken. Also, ich glaube, so funktioniert es ein bisschen nach dem Schneeballprinzip, einer beginnt, dann ziehen andere nach und so wird das nach und nach eine Bewegung.

Methner

Zwei Sachen, die ich noch bemerken möchte. Zum ersten halte ich es für höchst verderblich, wenn in der bundesdeutschen Hochschullandschaft ein Wettbewerb unter den Hochschulen als Institutionen und als Institutionsebenen initiiert wird. Zweitens halte ich es für wesentlich wichtiger einen Wettbewerb einzuführen, der nicht die Hochschule betrifft, sondern die wissenschaftlich nachweisbare Leistung innerhalb der Fakultäten und Disziplinen.

Sprecher

Es ist schon merkwürdig, dass das wovon wir alle zehren auf der anderen Seite als eine Bedrohung erscheint. Warum kann man es nicht definieren als ein grundsätzliches akademisches intrinsisches Prinzip der Ethik? Natürlich kann ich das Prinzip meinen Kollegen als furchtbar schwieriges Prinzip darstellen und dann werden sicherlich Leute aus dem Ministerium kommen, die Lehrberichte sehen wollen und so eine tendenzielle Bedrohung von Außen darstellen. Man könnte aber gleichermaßen QM-Maßnahmen als etwas Befreiendes darstellen, welches persönliche Leistungen würdigt.

Zweitens: Ich möchte mich explizit gegen Ihre Vorordnung von QM-Systemen vor der Evaluation wenden, gerade weil erstere nicht ohne letztere bestehen können.

Bühner

Erstens: Ich persönlich habe diese Differenz gar nicht als solche definiert, sondern ich habe nur den einen großen Unterschied zwischen Evaluation und QMS betont, der sich auf die unterschiedliche Zielsetzung der beiden Systeme bezieht. Deshalb sollte es auch von vorneherein einleuchtend sein, dass sie Unterschiedliches bewirken.

Ich glaube, es müsste stärker betont werden, dass wir eben noch ganz am Anfang solch verändernder Prozesse stehen, bei denen wir mitwachsen müssen und dazulernen. Ich frage mich nur, wo die Leute die Maßstäbe her haben um alles so genau festlegen zu können, wo es lang gehen soll. Ich für meinen Teil würde es sehr begrüßen, wenn z.B. ein Politiker gestehen würde, was seine Ziele hinsichtlich seiner hochschulpolitischen Aktivitäten sind.

Rieck

Für mich bestand der große Vorzug von Qualitätsmanagement immer darin, dass man von Außen auf eine Hochschule zugreift, denn beim Qualitätsmanagement sind die Hochschulen nicht selbst diejenigen, die die Beurteilungskriterien definieren, sondern die Beurteilung des Produkts hängt von seinem Nutzen für den Kunden, den Verbraucher, ab. Gerade dadurch kann doch das, was man selbst als wertvoll erachtet, erst hinterfragt werden. So weisen die Unternehmen schon seit Jahrzehnten darauf hin, dass die Hochschulen nicht praxisorientiert genug ausbilden, dass die Ausbildung viel zu lang dauere, dass bestimmte Qualitäten den Studierenden überhaupt nicht

vermittelt worden seien. Diese Hinweise haben wir doch gar nicht zur Kenntnis genommen, sondern einfach immer schön weiter ausgebildet. Auf der Basis dieser Feststellung habe ich den Ansatz des Qualitätsmanagements immer verstanden als die Analyse eines Produktionsprozesses, der tatsächlich von den Bedürfnissen der Kunden ausgeht. In der jetzigen Diskussion ist dieser Außennutzenaspekt, der nicht mit unseren eigenen Wertvorstellungen und Erwägungen und den Normen unserer Disziplin usw. zu tun hat, jedoch vollkommen verkümmert. Qualitätsmanagement für eine Hochschule bedeutet, dass man sich genau in der Außensichtweise, die nicht der fachlichen Logik oder den fachlichen Wertvorstellungen folgt, dass man sich dem stellt.

Sprecherin

Ich hatte Evaluation als formales Instrument verstanden, welches zum Teil in den Hochschulgesetzen der Länder verankert ist. Von daher liegt des Aspekt des „von Außen“ in der Natur der Sache.

Sprecher

Ich glaube, das Schlagwort ist hier eher „Motivation“ und nicht „Sichtweise“. Der Unterschied ist, die Motivation, etwas beim Qualitätsmanagement umzugestalten, kommt von Innen. Das schließt keineswegs aus, dass man auch die Sicht der Kunden miteinbeziehen könnte. Bei der Evaluation kommt der Druck oder die Motivation stärker von Außen. Also ich würde das nicht als eine Sicht von Innen oder von Außen verstehen, sondern als terminologische Fixierung auf die Frage, woher die Motivation her kommt, wo der Druck erzeugt wird.

Bühner

Ob von Innen oder Außen, wichtig ist mir, dass wir den Kunden nicht vergessen. Sicherlich leben wir innerhalb gesetzter Strukturen d.h. wir können zunächst weder die Studiendauer noch sonst etwas verändern, doch jeder Einzelne kann auf seine Weise dazu beitragen, dass innerhalb z.B. innerhalb einer normalen Regelstudienzeit keine Engpässe auftreten. Hier ist der Studierende der unmittelbare Kunde.

Ich muss ganz ehrlich feststellen, dass – bei allem Gerede von Selbstzielfindungsprozessen der Fakultäten – mir noch kein gescheites Zielsystem in die Hände geraten ist. Von daher wäre die Orientierung an den Wirtschaftlern vielleicht sinnvoll, die auf eine möglichst breite Ausbildung Wert legen.

Ich fasse Evaluierung als einen Teil innerhalb des größeren Kreises, nämlich des Qualitätsmanagements auf. Evaluation und interne Qualitätsverbesserung bauen aufeinander auf. Das eine zu tun, heisst nicht, das andere zu lassen, aber ohne viele interne kleine Verbesserungen verlieren auch grosse externe Lehrentwürfe an Kraft und es ändern sich ohne Überschriften aber nicht die Inhalte.

Qualitätsmanagement und Evaluation aus Sicht der Normenrevision

Professor Dr. Ralph Stengler
Fachhochschule Darmstadt

Ich möchte mich mit meinem Statement direkt an die Diskussion anschließen. Bei uns war es so, dass die beiden Personengruppen eigentlich nichts voneinander wussten. Es gab ein paar QM-Spezialisten an unserer Fachhochschule, die sehr engagiert waren. Zugleich ist auf politischer Ebene Evaluation stark gemacht worden, so dass es zunächst so schien, als würden die Systeme miteinander konkurrieren. Bei genauerem Hinschauen wurde jedoch klar, dass beide Systeme sich sehr ähneln, nur dass bei der Evaluation keine Folgerungen aus den Ergebnissen gezogen werden.

Problematisch war, dass die alte oder jetzt noch existierende Form der ISO 9000 in ihrer Elementstruktur schwierig in die Wirklichkeit umzusetzen ist. Deswegen vertrete ich eigentlich einen normenrevisionistischen Ansatz mit seinen meiner Meinung nach wesentlichen Aspekten, nämlich die konsequente Prozessorientierung (die man z.B. in Aachen schon sieht) sowie die konsequente Hinführung zur Messung von Ergebnissen. Innerhalb der Prozessbeschreibung der alten Version spielte eigentlich nur die Beschreibung eine Rolle und nicht die Qualität der Ergebnisse, so dass die Beachtung dessen, was bei einem solchen Prozess herauskommt, eine neue Denkweise darstellt.

Es gibt innerhalb der Ausformulierung der neuen ISO 9000 eine Sparte „Messen und Analyse und Verbesserung“. Hier sind einige Details zu finden, die man für die Evaluation nutzbar machen kann und die zeigen, dass die neue ISO 9000 und Evaluation ziemlich dicht beieinander stehen. Man sieht hier, dass zwecks des Wissens um Kundenzufriedenheit prozessbezogene Messungen notwendig sind. Es ist ganz interessant, wenn man sich einfach mal den Wortlaut dieser Norm anschaut und dann versucht, die neuen Begrifflichkeiten in den Bereich der Hochschullandschaft zu übersetzen. Im Originalton der Norm ist oberste Aufgabe die Messung der Unternehmensleistungsfähigkeiten, d.h. man muss die Kundenerwartung rückkoppeln an die Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit. Allerdings langt dies alleine offensichtlich nicht, vielmehr muss man hinsichtlich der eigenen

Marktaktivität auf die Stimme des Kunden hören und seine Bedürfnisse berücksichtigen.

Wir haben jedoch bei unserem System konsequent die Termini „Kunden“, „Lieferanten“ beschrieben mit dem Wort „Interessenpartner“. Dies umfasst die Interessenpartner Studierende, die Interessenpartner Industrie, die Interessenpartner Gesellschaft usw. Mit diesem Begriff schließen wir zugleich eine Orientierung des einen vor den anderen aus, schließlich stellt jeder Partner seine spezifischen Anforderungen.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Vergleichbarkeit untereinander. Denn erst durch die Analyse und den Vergleich mit den Mitbewerberaktivitäten und –leistungen können wir uns selbst beurteilen.

Da Effektivität und Effizienz immer auch schon etwas mit Kosten zu tun hatten, ist es notwendig z.B. in Form von Prozessaudits, bei uns Lehrveranstaltungsfragebögen, diese Effizienz zu prüfen. Dienstleistungen müssen hinsichtlich ihrer materiellen und personellen Ressourcen überprüfbar sein, d.h. man muss auch die Qualifikation des Lehrpersonals überprüfen. Diese menschlichen Ressourcen und die wirtschaftliche Seite der Leistungsfähigkeit werden ausdrücklich in der Norm erwähnt. Welche Folgerungen kann man daraus für einen einzelnen Fachbereich hinsichtlich der Evaluation ziehen, die – so meine ich – eine Art Abfallprodukt des Qualitätsmanagementsystems ist? Wichtig ist die Analyse der Kundenbedürfnisse, die wir durch Fragebogen an Studierende und Industrie zu eruieren versuchen. Relativ ratlos sind wir derzeit noch, wie wir den Vergleich der Fachbereichen an den verschiedenen Hochschulen organisieren sollen. In unserem Bundesland Hessen ist dies zusätzlich schwierig, weil wir ein singulärer Fachbereich sind. Des Weiteren muss man statistische Zahlen auswerten, um das Potential an Verbesserungsmöglichkeiten messen zu können.

Als Hilfsgrößen kommen hier Studierendenzahl, Absolventenzahl, Studienanfängerzahlen, mittlere Studiendauer, Schwundquote, Notenverteilung usw. in Frage.

Die Evaluation von einzelnen Lehrveranstaltungen (Prozessqualität) und Dienstleistungen (Sprechstunden, Noteintragung, Beratung,...) sowie die Bewertung von Räumen, Material und Personal sind der engere Kern der Aktivitäten. Insbesondere muss man sich der Frage stellen, wie die Schulungserfolge ermittelt werden können.

Die konsequente Anwendung der neuen Normenrevision führt zu einem ständigen Verbesserungsprozess des Lehrangebotes. In dieser Blickweise ist die klassische Evakuationsmethode nur eine, wenn auch wichtige, Methode zum Erreichen des Zieles.

Diskussion

Knoll

Um Ihren Impuls aufzunehmen: Es wäre eine Frage der eigenen politischen Kühnheit, intern einmal zu überlegen, wie sich so etwas durch andere Prioritäten und Umschichtungen realisieren ließe. Im Grunde ist das ja nicht so sehr ein generelles Kapazitätsproblem, sondern eines der Verlagerungen von Kapazitäten.

Sprecher

Eine Sache sollte man nicht übersehen. Es wird in mittlerer Perspektive ein Zeitpunkt kommen, bei es auch heftige Konkurrenz um die Studierenden geben wird. Wenn Sie sich nur allein die demographischen Zahlen anschauen, können Sie prognostizieren, dass spätestens in 10 Jahren dieser Zeitpunkt gekommen sein wird. Ein mittelfristig orientiertes Management muss sich also darauf vorbereiten, dass die Lehre, d.h. die Qualität der eigenen Lehre, sozusagen zum Aushängeschild für die Hochschule wird.

Sprecher

Strategisches Management kann nur die Hochschulleitung machen. Das geht nicht anders.

Bühner

„Strategie“ - ich meine, da haben Sie unter Ökonomen schon Schwierigkeiten. Fragen Sie mal über die Ökonomie hinaus und fragen Sie mal ab, was sie darunter verstehen.

Sprecher

Wir haben mehrmals festgestellt, Zielvorgaben seien ganz wichtig, weil man ohne dies kaum arbeiten kann. Hört denn unsere Forschung bei der Hochschulleitung auf? Da gibt es doch noch etwas oben drüber. So wäre es manchmal auch ganz interessant, wenn ein Ministerium was so eine gewisse feste Qualitätspolitik mitmachen müsste, denn es von dort gibt es ganz ganz selten vernünftig nachvollziehbare Richtungen, wo man sagen könnte, dass man sich darauf einstellen könnte.

Sprecher

Ich weiß nicht wie Sie darüber denken, aber ich habe Politiker als die dankbarsten Menschen erlebt, wenn Sie ihnen Lösungen liefern. Unsere Hochschule hat sich zertifizieren lassen und als die Zertifizierung abgeschlossen war, habe ich ein riesiges Dankeschön von unserem Forschungsminister erhalten, dass endlich mal eine Hochschule damit anfängt.

Sprecher

Dazu vielleicht noch eine Bemerkung. Vielleicht könnte die Politik ja aber auch wirklich einige Ziele von oben vorgeben. Wenn die einzelnen Fachhochschulen und Universitäten beschließen, sie wollen strategische Planung machen, aber von oberen Ebenen kommt einfach nichts, natürlich muss das die Hochschule selbst die Initiative ergreifen, aber das ändert nichts an der Tatsache, dass der Soll-Zustand wäre, dass die strategische Planung der Hochschulen in Kommunikation mit der Politik entwickelt würde. Fraglich ist nur, ob diese auch das fachliche Verständnis dafür aufbringt.

Schreier

Natürlich ist es in Ordnung, dass eine Landesregierung guckt, ob es eine vernünftige Strukturplanung gibt und gegebenenfalls hier und da ein paar Eckmarken setzt, aber in bestimmten Punkten wollen wir doch aus einem staatlich gesteuerten System heraus und stärker in ein selbstverantwortetes, von der Hochschule als Gesamtheit verantwortetes System der Planung und Steuerung hinein (Stichwort: Profilbildung). Wir wollen doch eine funktionale Trennung zwischen Ressourcenverantwortung und Rechtsaufsicht, eine Trennung zwischen dem Staat und der inhaltlichen Qualitätsverantwortung bei den Hochschulen. Insofern wäre ich gar nicht so furchtbar erpicht darauf, dass der Staat Qualitätspolitik sozusagen verordnet.

Sprecher

Ja auf der operativen Ebene wollen wir möglichst wenig Reglementierung. Aber Fachbereiche wie Wirtschaftsinformatik könnten entsprechende Empfehlungen (sagen wir mal für die nächsten 10 Jahre) vertragen. Man muss ja nicht alle Vorschläge verpflichtend machen, aber es könnte doch so sein, dass man gewisse gemeinsame Ideen hat. Ich fände es durchaus interessant, wenn die Vertreter der Volksmeinung eine solche auch äußern würden.

Bühner

Ich habe noch eine Frage an Herrn Professor Rieck. Das, was Sie jetzt gerade machen wollen, ist eine Normierung des Grundstudiums bei gleichzeitigem Wettbewerb der Studiengänge untereinander. Aber ist es dann nicht unlogisch und der falsche Weg so vorzugehen, denn wieso sollte ich im Wettbewerb andere an meinen Erfahrungen partizipieren lassen?

Rieck

Ich habe das bisher nicht so gesehen und auch wenn ich jetzt drüber nachdenke, dann glaube ich, dass man Geheimhaltung der Vorgehensweise zwecks Wettbewerbsvorteilen nicht praktizieren kann. Abgesehen davon hängt Qualität doch nicht nur von einer Standardisierung und Normierung ab, denn man kann zwar Inhalte standardisieren, aber nicht, was der einzelne Lehrende damit macht.

Stengler

Meiner Meinung nach hat es immense Vorteile, wenn ein Unabhängiger, jemand der nicht direkt Prozess- oder Problemeigner ist, die Probleme untersucht. Denn dann hat man auch eine bessere Chance, Dinge zu entdecken, die wir vielleicht intern übersehen. Ein Mittelweg wäre, dass wir in Eigenregie, also aus eigener Kraft heraus, eine Zertifizierungsagentur gründen, so dass man auf die externen Leuten verzichten kann. Dies würde z.B. auch die Kosten immens reduzieren. Also mir scheint das eigentlich ein Weg zu sein oder eine Idee, die zu verfolgen sich lohnen würde.

Sprecher

Überlegt werden müsste nochmals, wie eng wir uns an vorgegebene Vorgehensweisen halten sollen. D.h. ob die ISO 9001 wirklich geeignet ist, oder ob man besser ein Nachfolgemodell heranzieht.

Sprecherin

Nochmals zu Ihrem Vorschlag: Wir hatten diese Idee auch bereits und ich finde, man sollte da konkreter drüber nachdenken, z.B. wenn wir Informationen über Qualitätsmanagementsysteme weitergeben an andere Institute oder an eine andere Uni in Süddeutschland.

Sprecher

Ich habe das Gefühl, dass man in dem Bereich mehr tun muss. Wir sind ja ein relativ überschaubarer Kreis und ich weiß nicht, wieviele wirklich darüber nachdenken. Zukünftig müssten wir mehr aktiv handeln als passiv nachdenken. Ich kenne mich in dem Bereich nicht so sehr aus, aber die HRK scheint mir eine Institution, die dort einiges forciert.

Schreier

Von meiner Seite möchte ich noch zwei Punkte ansprechen, die für mich interessant waren. Das war zum einen der Qualitätszirkel, wie er an der Fachhochschule in Heidelberg mit Studierenden durchgeführt worden ist - eine sehr interessante und gute Anregung; und zum anderen diese rollenbasierte Darstellung der gesamten Dokumentation – eine gute Idee, um das Ganze praxisrelevanter zu machen.

Zusätzlich noch drei Punkte, die ich für die Zukunft sehr interessant finde und die hier schon genannt worden sind:

Die gegenseitige Begutachtung bzw. Zertifizierung. Ein erster Schritt dorthin wäre, dass man eine Art Vergleich zwischen zwei Organisationen durchführt, indem man sich zusammensetzt und Leistungsprofile u.ä. vergleicht. So könnte man über den Schritt „Benchmarking“, über die Kooperation, auch hin zur Begutachtung, so dass man vielleicht in Zukunft so etwas wie einen Standard einführt.

Eine andere Frage ist die der Mittel: Woher kommen Mittel für solche Dienstleistungsangebote im Bereich Hochschule? Da müsste man zurückgreifen auf die entsprechenden Experten der Hochschulen selbst, denn ich denke, in jeder Hochschule gibt es irgendwo Personen, die sich gut damit auskennen, von denen aber niemand weiß und deren Kompetenzen noch niemand in Anspruch nimmt.

Bühner

Ich glaube, wir sind nach wie vor an externen Experten interessiert, um den Austausch vielfältigster Art weiterzubringen. Aber man müsste auch mehr auf die Stimmen aus dem Arbeitsmarkt hören, denn die fordern uns doch dazu auf, die Leute so auszubilden, dass sie auch für den Arbeitsmarkt tauglich sind. Also deswegen werden wir das ganz klein beginnen müssen.

Knoll

Nochmals zurück zum Beitrag von Herrn Stengler: Ich fühle mich herausgefordert an der Stelle zu sagen, dass es in unserem Bereich ausgebildete Auditoren gibt und dass wir auch eine Agentur gegründet haben. Es ist interessant, wie diese im Universitätsbereich Leipzig im Augenblick genutzt wird. Es ist noch alles völlig offen und freiwillig. Im Augenblick nimmt das z.B. ein Kollege aus den Wirtschaftswissenschaften bei einem geisteswissenschaftlichen Fach wahr.

Schreier

Zwei (ich nenne sie mal) Aha-Effekte auf meiner Seite:

Das eine ist, dass das Stichwort Nachhaltigkeit für mich überraschend war, dass es doch offensichtlich so etwas gibt wie das Problem der ersten Generation. Das heißt, dass auch sozusagen fixierte Verfahrensweisen nicht ohne weiteres über eine Generation hinweg bestehen bleiben. Das hat mich ein wenig überrascht, weil ich eigentlich gedacht habe, dass die Festlegung, gerade im Rahmen von ISO-Normen zwar mit Fortschreibungen besteht, aber dennoch im Kern bestandskräftig ist, und zwar unabhängig von Personen.

Zum zweiten ist mir deutlich geworden, wie wichtig es ist, dass man das Thema Qualität und Qualitätsmanagement, wenn man in den Hochschulen dafür wirbt, konkretisiert und anschaulich macht, indem man den jeweiligen

Nutzen aufzeigt. Wir sprechen oft zu abstrahierend für Personenkreise, die sich mit dem Thema gar nicht oder wenig beschäftigt haben. Wie also können wir für diese Prozesse aufgeschlossene Leute gewinnen? Meiner Meinung nach hängt dies eben davon ab, wie konkret man vorgehen kann, was es ihnen an Nutzen bringt.

Mich selbst beschäftigt eine Frage, die am Rande auch angeschnitten worden ist: Was sind eigentlich die Systemgrenzen, die man jeweils betrachtet? Hochschulen sind in sich verflochten, es gibt Beziehungen untereinander, Lehrexporte und Lehrimporte und andere Leistungsex- und -importe von Fachbereich zu Fachbereich. Ich spreche das deshalb an, weil ich mir fest vorgenommen habe, dass am Ende des Jahres 2000, wenn das Projekt Qualitätssicherung bei der HRK auslaufen wird, eine Evaluation des Projektes stehen soll und ich mich frage, was ich zu bedenken habe im Hinblick auf die Verflechtungen meines Arbeitsbereiches mit dem übrigen Sekretariat der HRK. Ich habe den Bemerkungen und Vorträgen implizit entnommen, dass die Frage nach der Definition von Schnittstellen und Grenzbereichen diskutiert werden müsste.

Wenn die HRK, wie verschiedentlich angeregt, der Ort einer regelmäßigen Befassung mit Fragen des Qualitätsmanagements in Hochschulen werden soll, ist zu berücksichtigen, dass die HRK ein hochschulpolitischer Dachverband aller staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland ist. Wir organisieren, wenn man es auf die Zahl der Studierenden und der Hochschullehrer bezieht, ungefähr 98 % aller staatlich anerkannten Hochschulen. Wenn sich die HRK mit einem Thema beschäftigen soll, dann muss ein sehr nachhaltig artikuliertes Interesse dahinterstehen und ich bin mir nicht sicher, ob das Thema Qualitätsmanagement neben dem Thema Evaluation, Peer-review-Verfahren etc. einen zusätzlichen institutionellen Stellenwert bekäme. Es muss schon ein deutlich artikuliertes Interesse von Seiten der Hochschulen bestehen und nicht nur von Einzelpersonen.

Bei einer erst kürzlich stattgefundenen Veranstaltung, die von dem Universitätsverbund Halle, Jena, Leipzig durchgeführt wurde, war Qualitätssicherung und Evaluation das Tagesthema. Dabei ist mir klar geworden, dass wir uns noch ganz am Anfang befinden. So z.B. hat der Vorsitzende des Wissenschaftsrates auf der Podiumsdiskussion in Jena gesagt, die Hochschulen in Deutschland müssten sich sehr viel stärker mit der Berufsrelevanz des Wissens, das sie vermitteln, auseinandersetzen. Daraufhin wandte einer der Podiumsteilnehmer ein, das käme überhaupt nicht in Frage, dass wir uns an den Interessen der Wirtschaft ausrichten! Bei dieser Art von Missverständnissen

wird klar, dass hier elementare Grundlagen fehlen, denn selbstverständlich müssen wir uns mit der Frage auseinandersetzen, ganz egal in welcher Disziplin, ob das, was wir den jungen Leuten vermitteln, auch das ist, was sie im Beruf brauchen. Die Rektoren und Präsidenten der Hochschulen der Bundesrepublik haben sich vor 4 Jahren einstimmig darauf geeinigt, dass sie mit dem Peer-review-Verfahren in Deutschland beginnen wollen. Dieser Beschluss scheint jedoch an vielen Hochschulen noch gar nicht richtig angekommen zu sein. Ich weiß nicht, was geschehen würde, wenn wir jetzt mit einem so anspruchsvollen Thema wie Qualitätsmanagement kämen.

Sprecher

Wenn ich zurückdenke, dann hatten wir ja schon damals die Situation, dass es darum ging, so eine Initialfunktion zu übernehmen. Man könnte heutzutage beispielsweise ein begrenztes Programm ausarbeiten für vielleicht zehn Zertifizierungen.

Stengler

Es ist, so meine ich, ein Vorteil zu sagen, man versucht das in der Gemeinschaft zu lösen, weil beim normalen Zertifizieren die Beratung plus Zertifizierung aus einer Hand auf Grund der ansonsten entstehenden wirtschaftlichen Dominanz schlichtweg nicht erlaubt ist. Wenn wir also ein System untereinander erstellen würden, ließen sich diese Probleme lösen.

„Ausblicke“.

Rundgespräch zu Konsequenzen und zur Weiterarbeit

Knoll

Ich möchte abschließend nochmals die Frage aufnehmen, wie es zukünftig weiter gehen könnte, denn es gibt verschiedene Signale hier, dass Interesse daran besteht. Ich möchte drei Aspekte herausgreifen.

Eine Entwicklung von Agenturen wird sehr interessant sein. Die Veränderungen in der Anwendung von Normensystemen könnte ein Stück Fortentwicklung bedeuten. Gerade hier müsste es eine Verständigung untereinander geben, und zwar auf die Frage hin, welchen Fokus wir aufgreifen, um zur Vertiefung an einzelnen Stellen zu gelangen. Das scheint mir ein wichtiger Aspekt zu sein.

Die zweite Anmerkung betrifft die Frage des Transfers in andere Zusammenhänge, Stichwort HRK und andere. Ich denke, ein wichtiger Punkt ist ganz sicher, dass wir vorsichtig sein müssen bei der schlichten Übernahme von Begriffen. Ich selbst z.B. wehre mich gegen den Begriff „Kunde“. Es ist meiner Ansicht nach ganz wichtig, dass in den Zusammenhängen, wo es um Qualitätsmanagement geht, eine Sprache verwendet wird, die nicht solche terminologischen wertenden Vorentscheidungen trifft. In unserem Qualitätsmanagementsystem haben wir dies schließlich auch geschafft. Deshalb: Begrifflichkeiten sollten nicht unterschätzt werden.

Und das dritte betrifft eine Erfahrung, die ich gemacht habe. Es gab hier eine Veranstaltung aus Anlass unserer Zertifizierung mit einem sehr intensiven Gedankenaustausch. Wenn nämlich das Angebot zum Gespräch mit den Kollegen besteht, wird plötzlich alles einfacher, denn es geht doch schließlich um Dinge, die allen wichtig sind, nämlich die Frage, was wir eigentlich wollen und wie wir dies in eine vernünftige Arbeitsform umsetzen können. Wenn es gelänge, auch das zu transportieren, dann könnten wir das Potential innerhalb unserer Gemeinschaft an der Hochschule zuallererst einmal nutzen, d.h. dass wir Hilfen benutzen, die auch im eigenen Kreis mittlerweile bestehen. Ich meine, durch eine stärkere Betonung der basisnahen Frage, wie die Universität in sich zu einem interessanten, attraktiven Leben kommt, könnte vieles erreicht werden. Hier sehe ich im Augenblick eine Diskussionslücke und auch eine Organisationslücke, deren Behebung durch eine innere Universitätsentwicklung helfend unterstützt werden könnte.

Stengler

Ich meine, man sollte das Wort „Qualitätsmanagement“ besser aus der gesamten Diskussion herauslassen, denn dann käme man dem eigentlichen Inhalt dessen, was wir tun wollen, ein bisschen näher.

Bühner

Ich halte es für wichtig, dass wir zum Zweck der Nutzung besser spartenneutrale Worte bringen, denn gerade bei dem Begriff „Kunde“ z.B. – denke ich mir – liegen viele Barrieren.

Meiner Erfahrung nach sind die meisten der Hochschulangehörigen sehr interessiert an Verbesserungsprozessen, da ist es doch gar nicht nötig, dass was wir machen, mit ohnehin bereits vorher beladenen Begriffen aufzufüllen. Vielmehr ist es wichtig, hochschuladäquate Instrumente zu finden. Ich glaube, dann gewinnen wir an Akzeptanz. Wichtig ist also eher das Handwerkszeugs für Verbesserungen und nicht die begriffliche Hülle.

Schreier

Ich darf vielleicht, um einen pragmatischen Fortgang zu machen, noch Folgendes aus der Perspektive des Projekts Qualitätssicherung einfügen: Auf Dauer werden solche Veranstaltung nur bestehen können, wenn es mehr Unterstützung gibt, wenn es z.B. Initiativen gibt, die hochschulübergreifend sind und die nicht ganz aus dem Rahmen dessen fallen, was die Politik aufgrund der bestehenden Beschlusslagen von Wissenschaftsrat und HRK zum Thema Qualitätsverbesserung der Lehre gesagt hat. Sind diese beiden Bedingungen erfüllt, so wäre es wesentlich einfacher so etwas (z.B. eine Agentur) mit bestimmten Maßnahmen zu unterstützen (beispielsweise: Schulung von Peers oder Auditoren).

Sind diese beiden Rahmenbedingungen erfüllt, dann gibt es durchaus einige Möglichkeiten – dies ist jetzt ein konkretes Angebot – das zu unterstützen.

Sprecherin

Wäre denn disziplinübergreifend auch ein Kriterium?

Schreier

Das wäre vorstellbar. Wir selbst neigen allerdings eher dazu, dass man in der Lehre eigentlich disziplinweise vorgehen muss, d.h., man müsste bei einer Begutachtung dreier Fachbereiche darauf achten, dass sie sich ähneln.

Sprecherin

Im Prinzip müssten *wir* doch der Kreis sein, der da Vorarbeiten leisten sollte. Was ich ein bißchen kritisch sehe, ist unsere Diskussion. Ich bin zwar auch für die Zertifizierung, aber es wäre besser sich zukünftig gegenseitig zu auditieren im Sinne einer Weiterentwicklung. Es mag ja sein, dass die ISO 9000 für die Industrie ganz passend ist, weil die im Wettbewerb stehen, aber wir haben doch ganz andere Anforderungen: Wir wollen uns in der Hochschule weiterentwickeln. D.h. wir sollten es besser *für uns* formulieren und nicht einfach etwas kopieren. Wir sind schließlich der Kristallisationskern, der die Ideen nach Außen trägt. Hier müssen wir den Anderen klar machen, was für Vorteile sie besitzen könnten, wenn sie sich und anschließen würden. Den Gedanken der Einrichtung einer Agentur, finde ich dann schon sehr zielführend.

Bühner

Meiner Meinung nach ist der Bedarf sicherlich da. Schließlich sind viele Kollegen in der oder anderen Weise aktiv, ob unter dem einen Namen oder unter einem anderen oder unter gar keinem Namen.

Schreier

Ich habe vorhin keineswegs gemeint, dass man nach einem Einheitsverfahren arbeiten müsste, aber es sollte doch etwas strukturiert sein, so dass in gewisser Weise auch eine Vergleichbarkeit gewährt ist und nachvollziehbar ist, dass man sich mit Qualitätsproblemen auseinandersetzt. Als wichtigstes Moment würde ich jedoch bei allen Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten formulieren, dass nach einem wie auch immer gearteten strukturierten Verfahren überhaupt etwas gemacht wird. Dies ist zwar eine sehr nüchterne

und pragmatische Herangehensweise, aber nur so lässt sich unser Anliegen in vernünftiger Form ein wenig verbreiten.

Teilnehmerverzeichnis

Bühner, Rolf, Professor Dr., Universität Passau

Göhner, Peter, Professor Dr., Universität Stuttgart

Heckmann, Carsten, Leipzig

Hoeth, Ulrike, RWTH Aachen

Hüntrup, Volker, Dr.-Ing., Universität Karlsruhe

Kähler, Christoph, Professor Dr., Prorektor für Lehre und Studium der Universität Leipzig

Kaußen, Katja, RWTH Aachen

Kirchgeorg, Manfred, Professor Dr., Handelshochschule Leipzig

Knoll, Jörg, Professor Dr., Universität Leipzig

Koblitz, Joachim, Dr., Erwachsenenbildung und pädagogische Beratung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Korsmeier, Susanne, Dipl.-Päd., RWTH Aachen

Methner, Horst, Professor, Dipl.-Ing., Rektor der Fachhochschule Heidelberg

Rhinow, Solvejg, Dr., Geschäftsstelle Evaluation der Universität Leipzig

Rieck, Wolf, Professor Dr., Fachhochschule Schmalkalden

Röckert, Sybille, Universität Leipzig

Schreier, Gerhard, Dr., Hochschulrektorenkonferenz

Sommerhäuser, Lars, RWTH Aachen

Stanisch, Irene, Universität Leipzig

Stengler, Ralph, Professor Dr., Fachhochschule Darmstadt

Töpfer, Anneli, PD Dr., Universität Stuttgart