

Qualitätsmanagement an Hochschulen: Von der Aktion zum Prozess

(Überlegungen und Erfahrungen aus der Praxis)

Dr. Hermann Wehr
Fakultät für Elektrotechnik, RWTH Aachen

Gliederung

- 1. Das Problem**
- 2. Der richtige Anfang**
- 3. Die prozessorientierte Vorgehensweise**
- 4. Die dauerhafte Aufrechterhaltung des QM-Prozesses**
- 5. Zusammenfassung und abschließende Stellungnahme zur Kritik an QM**

Das Problem

Wer seine Jacke schließen will, muss zuerst den richtigen Knopf finden!

Goethe

...mit anderen Worten...

Schwierigkeiten bei der dauerhaften Etablierung einer Qualitätskultur gehen immer auf Akzeptanzprobleme zurück. Die Ursachen liegen in den meisten Fällen an einem falschen Verständnis oder falschem Start von QM.

- Was kann QM leisten? Welche Ziele werden angestrebt?
Welche Qualitätskultur ist gemeint?**
- Wie sollte vorgegangen werden?**
- Gibt es einen erkennbaren, praktischen Nutzen?**
- Wie kann QM abgesichert werden?**

...präzisiert: die Meinung der Skeptiker

„QM - insbesondere nach industriellem Vorbild - führt nur zu einer weiteren Gängelung durch Vorschriften und Prozeduren.

Das, was gute Lehre und Forschung ausmachen, lässt sich nicht durch ein System ‚erzeugen‘ sondern hängt von der Person des Lehrenden ab.‘

→ Es kann keine dauerhaft positive QM Entwicklung geben, wenn keine überzeugende Antwort auf die Skepsis der Kritiker gefunden werden kann.

Besondere Situation für QM in der Hochschule! ...

	Industrie	Hochschule/ Universität (idealisiert?)	Konsequenz für QM an der Hochschule
Aufgaben und Ziele	markt- und gewinnorientiert	bildungs- und er- kenntnisorientiert	Referenzmaßstab für Qualität ist der fundamen- tale Wissensbeitrag durch Wissensträger, nicht kurzfristiger (modischer) Output
Kunden	Käufer, i.a. spezifischer Markt	Wissensgesell- schaft i.a., Studie- rende i.spez.	
Produkt	nachfrageorien- tiert, marktge- steuert	am Stand des Wissens orientiert (Absolventen + Wissensbeiträge)	

	Industrie	Hochschule/ Universität	Konsequenz für QM
Geschäfts- prozesse	innovations- gerichtet: Entwicklung, Produktion, etc.	wissenschafts- orientiert: Lehre, Forschung, wiss. Nachwuchs	QM bedeutet Förderung der intrinsischen Stimu- lans des Wissenschafts- betriebs, weniger Normie- ren oder Reglementieren (Sparsamkeitsprinzip)
„Way-of- Working“	gesteuerter, zweckgerichteter Kreativitätsansatz; vertikal organi- siert (ggf. hori- zontal vernetzt)	(weitgehend) un- gesteuerter, zweck- freier Kreativitäts- ansatz; intrinsische Stimulans; Gremienorganisa- tion+Konsensfin- dungsprozess	TQM-Ansätze sind an- wendbar bei Berücksich- tigung der o.a. Grund- sätze In den „Verwaltungsbe- reich“ ist QM direkt über- tragbar

Der richtige Anfang: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von QM ...

- Problembewusstsein und Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen und zu verändern
- Konsens in der Organisationsleitung über die Einführung von QM (!!! s.o.)
- Klarheit über Ziele und Anforderungen an QM: Was soll es leisten, was kann es nicht leisten (!!! s.o.)
- Beteiligung aller adäquat an der Entwicklung und Einführung von QM

...

- **Bereitschaft aller, insbesondere der Führungskräfte, an der Mitwirkung und Umsetzung des QM**
- **Gründliches, methodenbasiertes Analysieren und Optimieren bestehender oder neuer Verfahren**
- **Einführung von QM als Projekt organisiert.**

... und die beste Garantie für Misserfolg ...

- ‚Wegdelegieren‘ von QM an ein Projektteam oder an Einzelpersonen
- Einführung von QM unter (externem) Druck und/oder Zeitdruck ohne Erzeugung des notwendigen Problembewusstseins und des Konsenses zur Verbesserung
- Einführung von QM gleichsetzen mit der Installierung einer (käuflichen) QM-Software (QM nur als Info-System)
- QM als ‚nice-to-have‘ ansehen, das schnell hinter kurzfristigen Erfolgszielen zurücktreten muss



- Bestimmte Prozesse im QM gezielt aussparen wollen (z.B. Führungsprozesse)
- Die Einführung von QM als einmalige Aktion aber nicht als den Beginn eines fortlaufenden Prozesses ansehen
-

Was soll und kann QM leisten, Ziele

- **Bessere interne Kommunikation, Kontinuität bei häufig wechselndem Personal, bessere Corporate Identity**
- **Installierung eines umfassenden Feedbacksystems zwischen ‚Kunden‘, Ergebnissen und den „Steuergrößen“**
- **Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse**
- **Verbesserung der gemeinsamen Zielorientierung**
- **Bessere Ausgangssituation für Evaluierungen, bessere Außendarstellung**

Vorgehensweise bei Analyse und Konzeption ...

- **Ganzheitlicher Ansatz bei der Konzeption**
 - EFQM-Modell (z.B.)
- **Prozessorientierung bei der Analyse**
 - Input-Output Modell, Processmapping
- **Sparsamkeitsprinzip bei der Regelung**
 - Vermeide unnötige Normierungen
- **Orientierung an Vorbildern**
(wenn vorhanden)

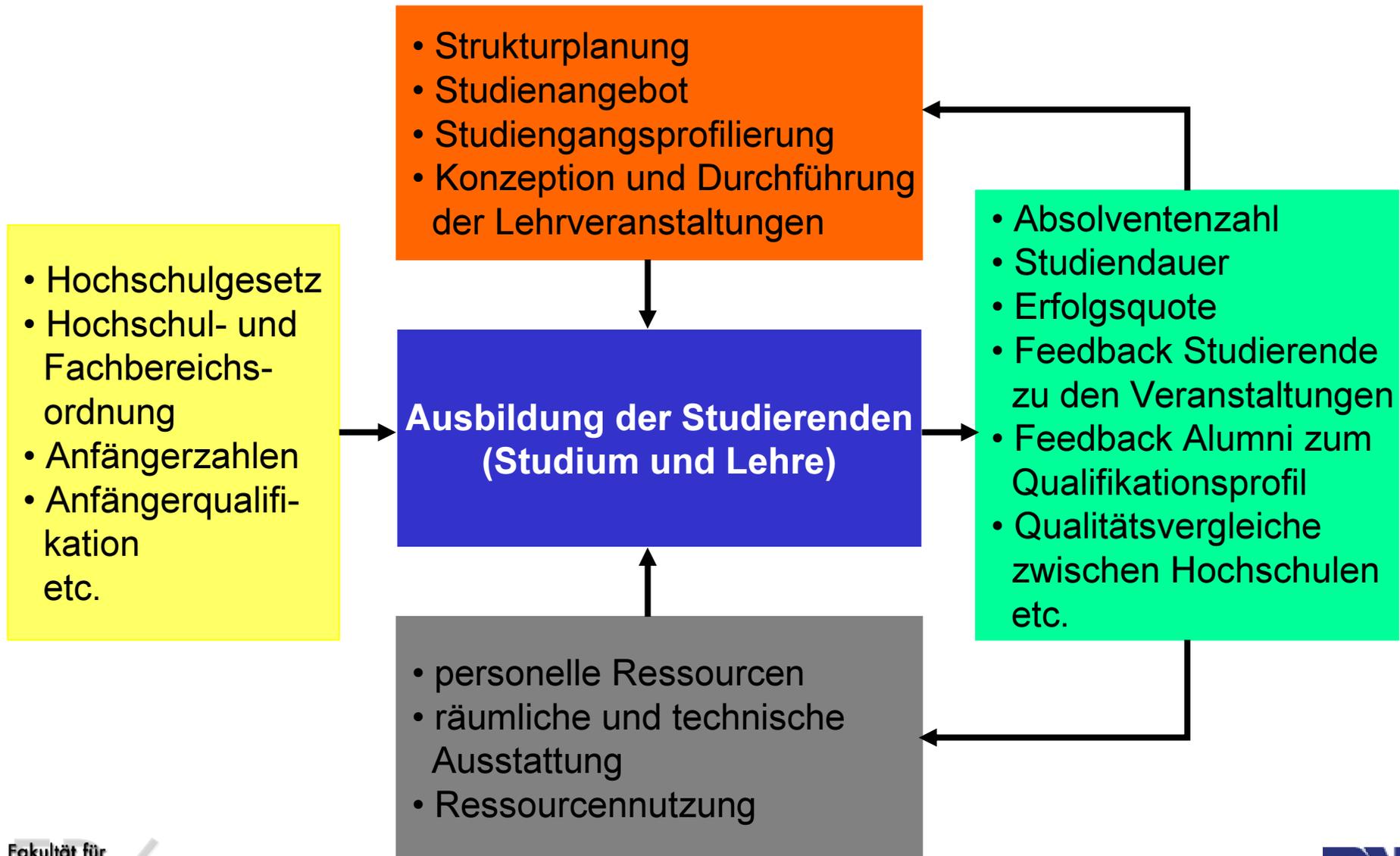
Beispiel: Was ist Gegenstand von QM aus der Perspektive einer Fakultät? (EFQM-Modell)



Befähiger (Enabler)

Ergebnisse

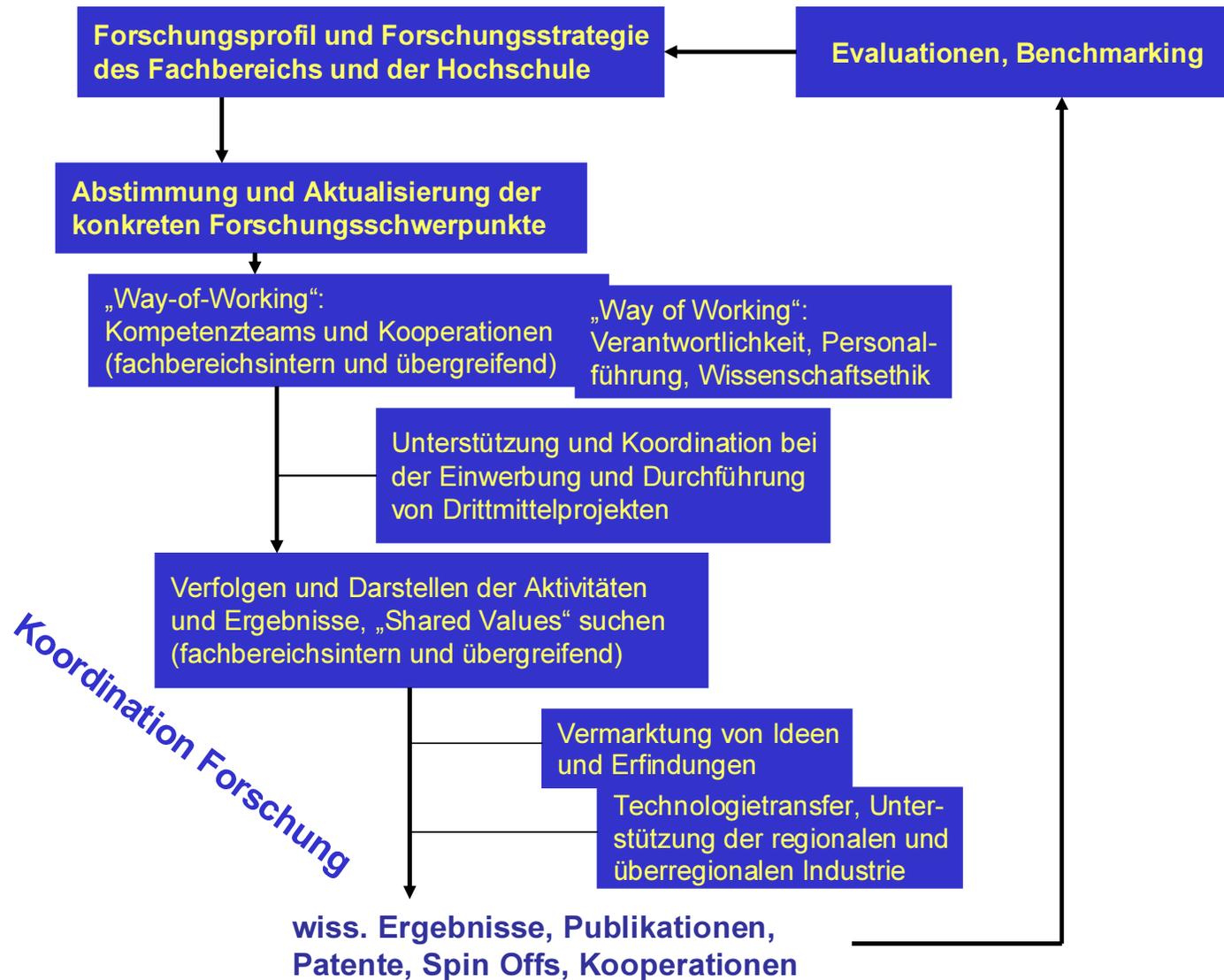
... Beispiel: Input-Output Modell



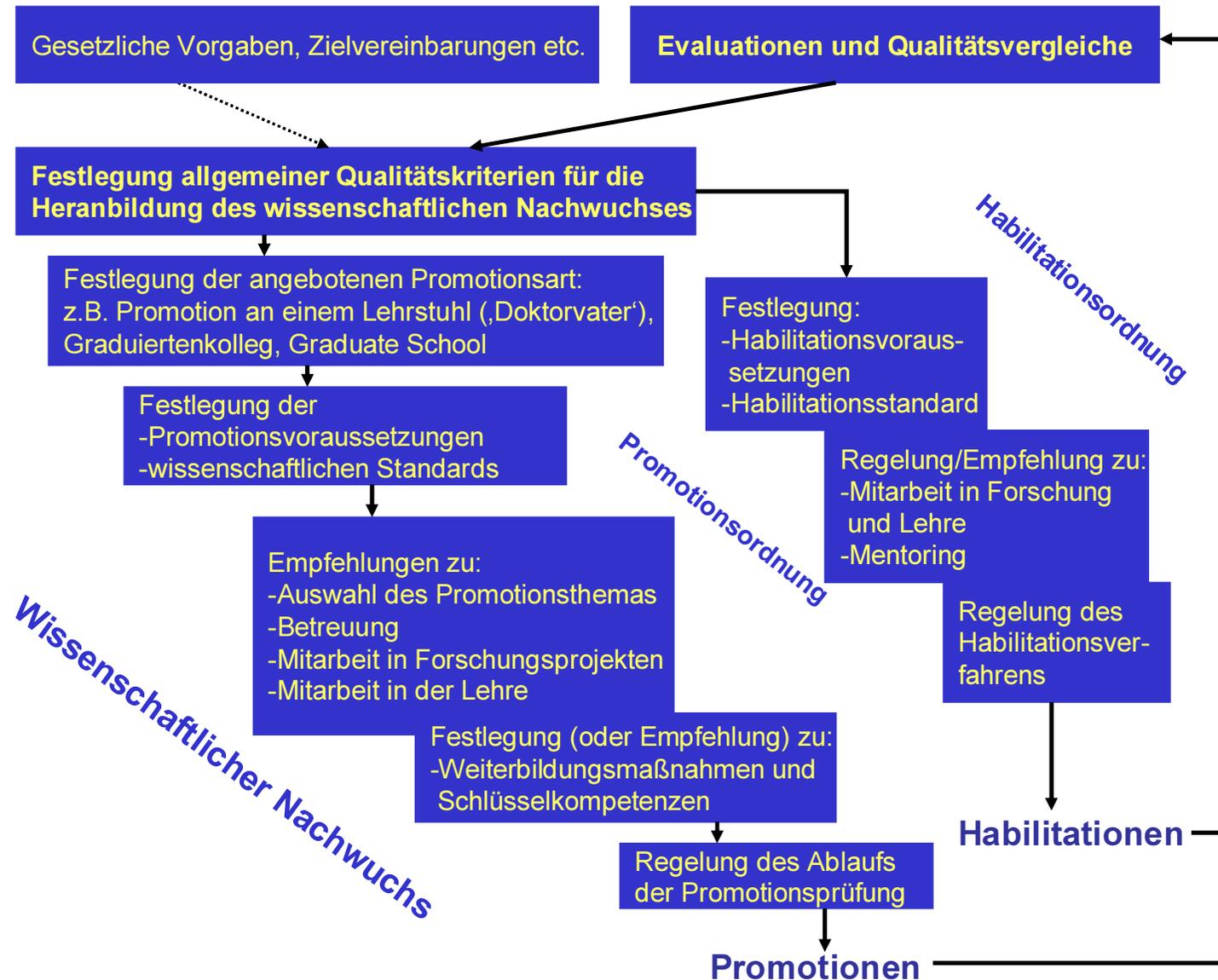
... Beispiel: Process Mapping Studium&Lehre



... Beispiel: Processmapping Forschung



... Beispiel: Processmapping wissenschaftl. Nachwuchs



Aufrechterhaltung des Verbesserungsprozesses ...

1. Strukturelle Maßnahmen

→ Qualitätsverbesserungsprozess als Teil des QM-Systems.
Wichtige Werkzeuge und Maßnahmen:

Festlegen von Qualitätsverantwortlichkeiten

Dokumentation des QM-Systems

(das QM-System als nützliches Info-System)

Evaluationen (Selbstevaluation, hochschulinterne u. externe Evaluationen)

Qualitätsvergleiche (Benchmarking)

Anreize für Verbesserungen schaffen

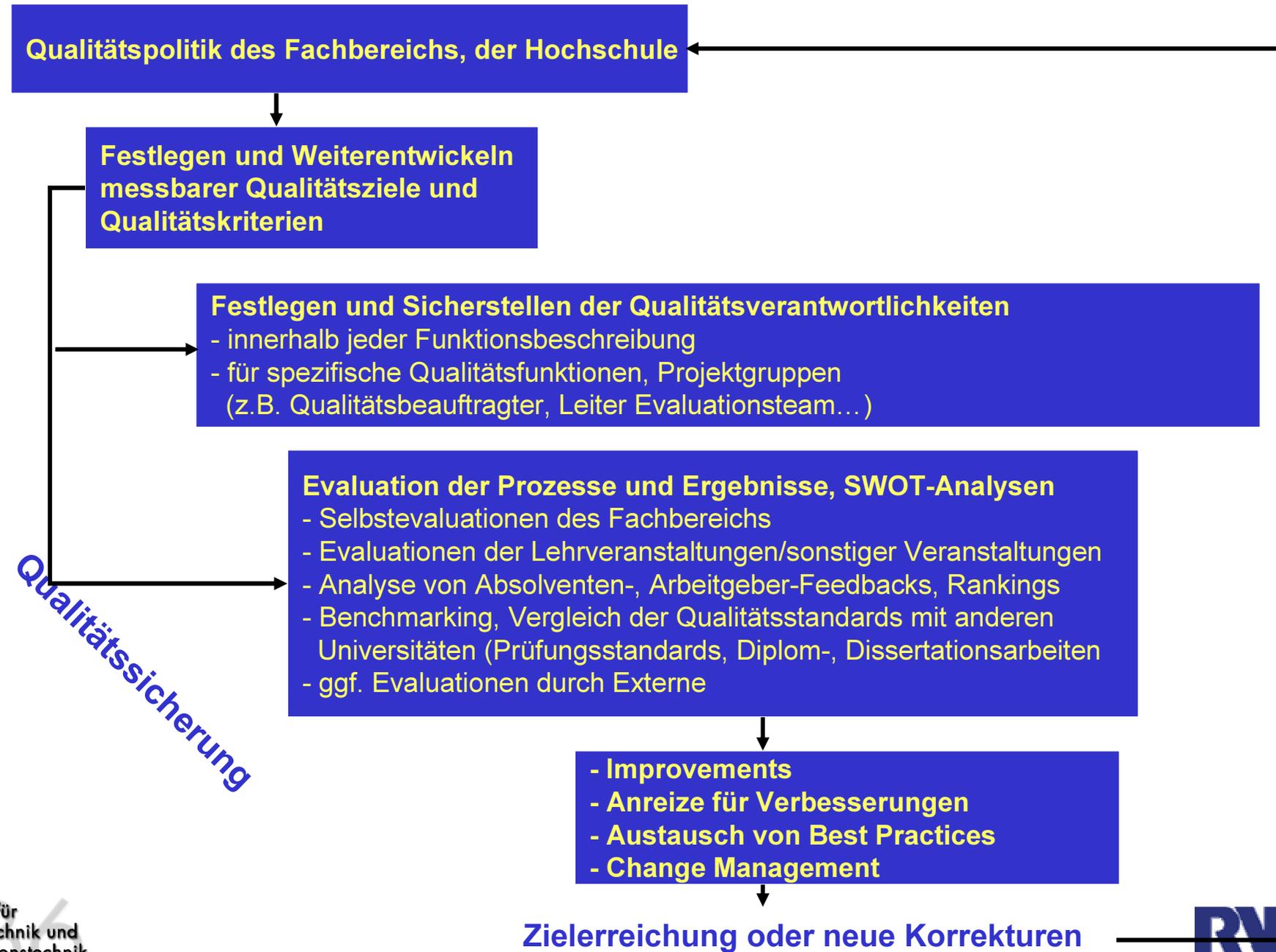
Austausch von Best Practices fördern

Change Management

2. Überzeugende Handlungsmuster und persönliches Vorbild

Gemeinsam Ziele setzen – Maßnahmen planen und durchführen – Erfolge messen – Ergebnisse verbessern

Processmapping Q-Sicherung



Qualitätssicherung

Anmerkungen und Beispiele zu: (mündlich)

Evaluationen

- Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen**
- Selbstevaluationen**
- Hochschulinterne Fakultätsevaluationen**
- Evaluationen durch Alumni**
- Analyse von Rankings (sofern der Analyse wert)**

Zusätzliche Anreize, Best-Practices

- Förderungen bzw. Prämierungen von Verbesserungsmaßnahmen (in der Lehre) auf Erfolgsbasis**
- Lehrpreis**
- Wettstreit um die besten Studierenden; Austausch von Best-Practices**

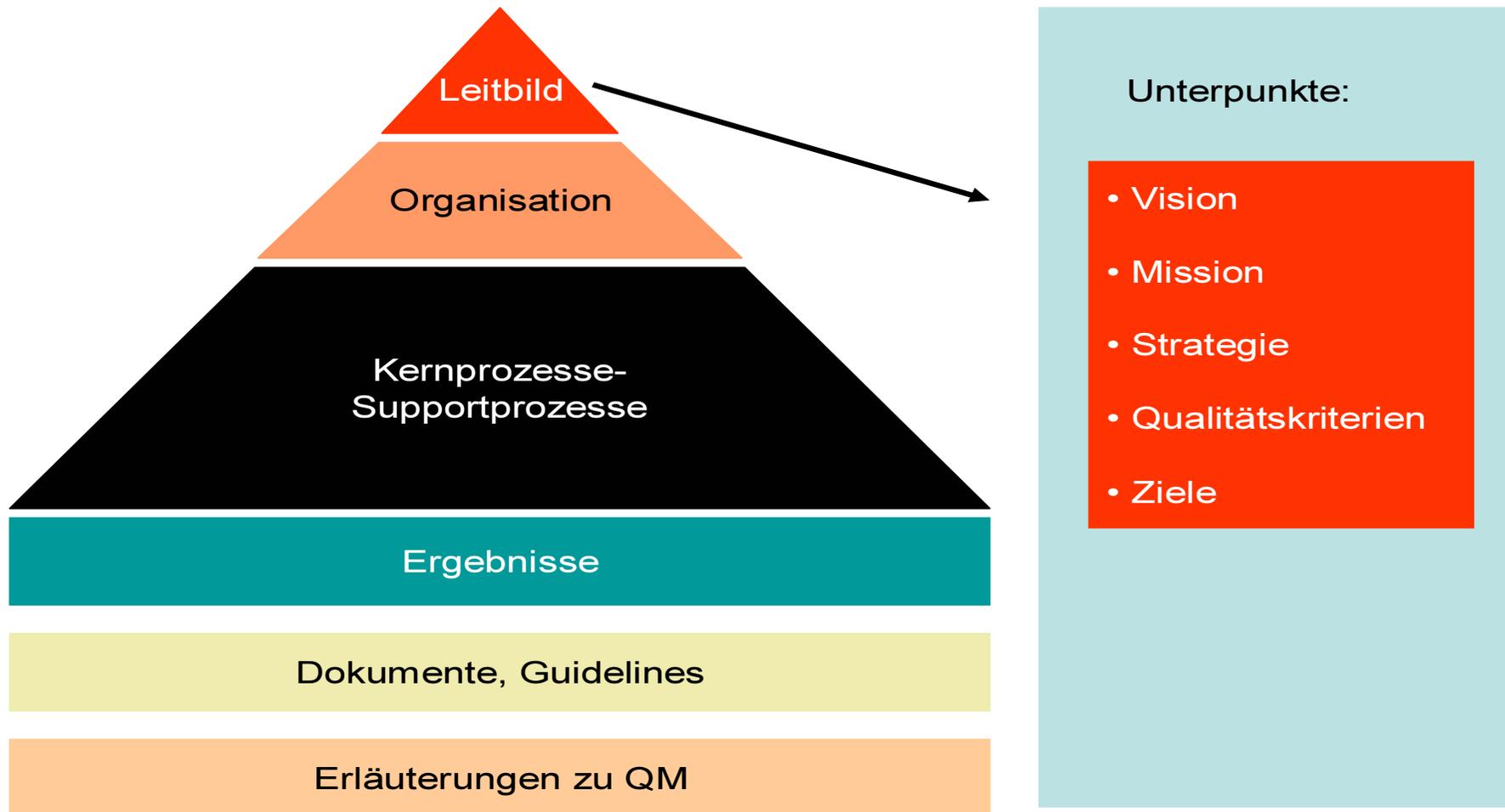
Selbstevaluation (vereinfachtes Modell)

Ergebnisse			
Bewertungselemente	Qualitätskriterien	Messgrößen	Bewertung (*)
Studium und Lehre	Qualifikationsprofil der Absolventen (Qualität)	-Alumni-Befragungen -Rankings -Prüfungsergebnisse -Niveau der Abschlussarbeiten	0/25/50/75/100
	Studieneffizienz, Studentenzahlen und Studienbedingungen	-Studiendauer -Studienabbrecher -inl. und ausl. Studierende -Absolventen pro wiss. Mitarbeiter -Evaluation der Lehrveranstaltungen durch Studierende (vgl. Benchmark-Daten)	0/25/50/75/100
			Mittelwert: 0/25/50/75/100
Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses	Promotionen in Quantität und Qualität	-Qualitätsniveau der Dissertationen -Anzahl der Publikationen von Promovierenden in ausgewählten Organen -Anzahl der Promotionspreise -Anzahl der Promotionen (vgl. Benchmark-Daten)	Mittelwert: 0/25/50/75/100
Forschung	Forschungserfolg	-Anzahl von Publikationen in ausgewählten Organen -Zitationsindex -Anzahl von Patenten, Spin-Offs -Höhe der Drittmittel (vgl. Benchmark-Daten)	Mittelwert: 0/25/50/75/100 (*) Erfüllungsgrad in Punkten



Befähiger			
Bewertungselemente	Qualitätskriterien	Messgrößen	Bewertung
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none">- Fakultätsleitung/ Organisation- Strategie und Ziele- Ressourcen- Koordination der Kern- und Supportprozesse- Zusammenarbeit (intern/extern)	<ul style="list-style-type: none">- Festlegen der Verantwortlichkeiten, der Entscheidungsstrukturen- Strategie- und Zielplanungsprozess- Ressourcensteuerungsprozess- Konzeption von: Lehre, Lehrangebot, Betreuung, Promotionsverfahren; Forschungsschwerpunkten und Kooperationen- Mitarbeiterzufriedenheit, Zufriedenheit externer Partner etc.	Mittelwert: 0/25/50/75/100
Umsetzung	s.o.	Ist-Situation zu o.a. Parameter (vgl. Benchmark-Daten)	Mittelwert: 0/25/50/75/100
Verbesserung	Systematische Bewertung der Ergebnisse und aller Prozesse Feedback der Ergebnisse zu den Prozessen und Verbesserungen	Verbesserungsmaßnahmen zu o.a. Qualitätskriterien in Bezug zu den Ergebnissen und Zielen	Mittelwert: 0/25/50/75/100

Last but not least: QM-System als nützliches, webbasiertes Info-System



Zusammenfassung und Botschaft an die Skeptiker

Ambitionierte Managementsysteme nach dem TQM-Prinzip, z.B. das EFQM-Modell, können zur Anregung und als Referenz bei der Schaffung einer eigenen Qualitätskultur im Hochschulbereich herangezogen werden.

Der gerechtfertigten Skepsis gerade in der Hochschule jedem systemischen Denken gegenüber muss Rechnung getragen werden.

Die Devise beim Hochschul-QM muss lauten:

Keine unnötige Normierung sondern Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen und Anreize für Lehre, Forschung und wissenschaftl. Nachwuchs.

Wenn über dieses Verständnis von QM Einigkeit besteht und QM entsprechend konzipiert wird, kann eine dauerhafte Qualitätskultur, die der besonderen Situation der Hochschule gerecht wird, erreicht werden. Sie kann strukturell im QM-Konzept verankert werden, lebt in der Praxis jedoch von der Überzeugung und dem Vorbild der handelnden Personen (Top-Down).