

## **evaNet-Positionen 06/2006**

### **Der TQM-Ansatz** Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule

**Andrea Schmid**  
Technische Fachhochschule Wildau

27. April 2006

#### **Inhalt**

1. Warum TQM? .....	2
2. Anwenden der TQM-Prinzipien an der TFH Wildau .....	3
3. Was wurde erreicht? .....	5
4. Wie geht es weiter? .....	8
5. Über die Autorin .....	9

# Der TQM-Ansatz

## Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule

Andrea Schmid

*Die Technische Fachhochschule Wildau hat ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Bei der Umsetzung hat sich die TFH Wildau für den Total Quality Management (TQM)-Ansatz entschieden. Die Qualitätsmanagementbeauftragte Andrea Schmid gibt in ihrem Positionen-Beitrag Auskunft über die erreichten Ergebnisse und beschreibt, warum es notwendig ist, die TQM-Philosophie mit konkreten Methoden zu institutionalisieren.*

### 1. Warum TQM?

Total Quality Management (TQM) als ein umfassendes Managementsystem zur ständigen Verbesserung der Unternehmensprozesse beruht auf einem Managementansatz dem an einer Hochschule mehr Sympathie entgegengebracht wird, als beispielsweise ein Erfüllen von Normforderungen nach [ISO 9001](#). Nach Auffassung der Verfasserin ist die ISO 9001 zwar auf Hochschulen übertragbar<sup>1</sup>, wird aber als aus der Industrie stammend immer noch sehr skeptisch beurteilt, wenn es um die Übertragbarkeit auf Hochschulen mit deren Grundsatz von Freiheit der Lehre und Forschung geht. Jede Art von Regularien kann von den Hochschullehrenden als ein Eingriff in diesen Grundsatz gesehen werden.

Welcher Weg zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) gewählt wird, ist letztlich sekundär, wichtig ist, dass überhaupt ein Qualitätsweg beschrritten und konsequent zu Ende gegangen wird.

Die TFH Wildau entschied sich für den umfassenden TQM-Ansatz, weil er ausdrücklich die Einbeziehung der Mitarbeiter umfasst, die Kundenorientierung sehr stark in den Vordergrund stellt und in erster Linie nicht Defizite oder Abweichungen von Normforderungen auflistet, sondern den Fokus auf die Entwicklungsperspektiven und Verbesserungspotenziale der Hochschulprozesse richtet.

---

<sup>1</sup> Im tertiären Bildungsbereich ist dies zum Teil bereits erfolgt und wird in Institutionen der Erwachsenenqualifizierung erfolgreich praktiziert.  
Vgl. Entwicklung der PAS 1037, welche die Normforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 in einem Stufenmodell enthält oder das DVWO Qualitätsmodell des Dachverbandes für Weiterbildungsorganisationen e.V.

## 2. Anwenden der TQM-Prinzipien an der TFH Wildau

Das Konzept des Total Quality Management (TQM) beruht auf Managementprinzipien, die bei konsequenter Umsetzung zu einer Verbesserung der internen Abläufe führen und somit idealerweise zu einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Verbesserung der Qualität der Ergebnisse beitragen sowie die Kundenzufriedenheit auf einem hohen Niveau sicherstellen.

TQM wird durch die folgenden Prinzipien charakterisiert:

- Prozessorientierung
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Führen mit Zielen
- Schulung und Weiterbildung
- Kunden/Lieferantenbeziehungen
- Kontinuierliche Verbesserung

Diese Prinzipien finden sich detailliert beschrieben in den Befähiger- und Ergebniskriterien im EFQM-Modell wieder.<sup>2</sup>

Wie können diese Prinzipien in einer Hochschule angewandt werden und mit Leben gefüllt werden? Von Beginn an war es wichtig, die wesentlichen QM-Begriffe wie Kunde und Prozess auf die Hochschule zu übertragen und mit Inhalten zu füllen.

### **Kunde**

Wer sind die Kunden der TFH Wildau? Gibt es interne Kunden oder nur externe Kunden an einer Hochschule? Sind Studenten überhaupt Kunden? Wenn man unter einem Kunden einen aktiven Empfänger von Leistungen bzw. Produkten definiert, fällt die Zuordnung leichter. Studierende sind keine klassischen Konsumenten des Produktes Studium, im Gegenteil, sie gestalten den Erfolg ihres Studiums eigenverantwortlich mit.<sup>3</sup> Daher definieren wir an der TFH Wildau sowohl die Studenten als eine Kundengruppe, ebenso wie die Mitarbeiter der Hochschule eine weitere Kundengruppe bilden, nämlich die internen Kunden, die Empfänger von Leistungen innerhalb der Hochschule sind. Weitere Kundengruppen sind Auftraggeber für Forschungsprojekte und die Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber für die Hochschulabsolventen. Zukünftig dürfen Alumni als eine

---

<sup>2</sup> Das EFQM Modell ist beschrieben auf der Homepage der Deutschen EFQM, <http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>

<sup>3</sup> Ein Kunde ist jeder Mensch, der Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder an deren potenzieller Nutzung hat – sowohl in Bezug auf Erwerb bzw. Kauf, wie auch in Bezug auf deren Vermarktung.  
Quelle: CI ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel, BusinessVillage Verlag 2004

Kundengruppe nicht vernachlässigt werden, wenn es um Profilierung, Kundenbindung und Weiterbildungsangebote für Hochschulabsolventen oder MBA-Angebote geht.

### **Prozess**

Die ISO 9000:2000 definiert einen Prozess als einen „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“<sup>4</sup>

Welche Hochschulprozesse stehen im Mittelpunkt der Betrachtungsweise durch das QM? An der TFHW stehen in erster Linie Lehre und Forschung im Vordergrund sowie diejenigen Verwaltungsprozesse, die einen beträchtlichen Einfluss auf die Unterstützung von Lehre und Forschung haben: z. B. das Immatrikulations- und Prüfungsamt, die Beschaffung, der Studentische Service/Studentische Angelegenheiten.

Durch die Prozessbetrachtungsweise werden die Schnittstellen der Prozesse, In- und Output und die Kriterien für die Wirksamkeit und den Erfolg dieser Prozesse genauer betrachtet. Das ist für eine Hochschule durchaus revolutionär: Kenngrößen zu offenbaren bzw. festzulegen, so dass eine Transparenz hinsichtlich des Erfolges eines Prozesses besteht.

Der Bolognaprozess und die damit einhergehende Umstellung der Diplomstudiengänge auf Bachelor- und Masterstudiengänge ist ein Katalysator für die Einführung eines ganzheitlichen QMS. Die Anforderungen der Akkreditierungsgesellschaften, die zurzeit noch als Mindeststandards formuliert sind, bereiten den Grund für transparente Abläufe, sinnvolle Kennzahlen zur Bewertung und eine regelmäßige Evaluation der Studiengänge.

---

<sup>4</sup> DIN EN ISO 9000:2000, Abschnitt 3.4.1.

### 3. Was wurde erreicht?

Exemplarisch werden einige Ergebnisse des zweijährigen Projekts vorgestellt.

#### Prozessorientierung

Das Qualitätsmanagementsystem der TFH Wildau orientiert sich an dem Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2000. Die Hauptprozesse werden unterschieden in:

- Führungsprozesse – Hochschulleitung der TFH Wildau
- Kernprozesse – Studium und Weiterbildung, Lehre, Forschung
- unterstützende Prozesse – Verwaltung, zentrale Einrichtungen und Serviceeinrichtungen.

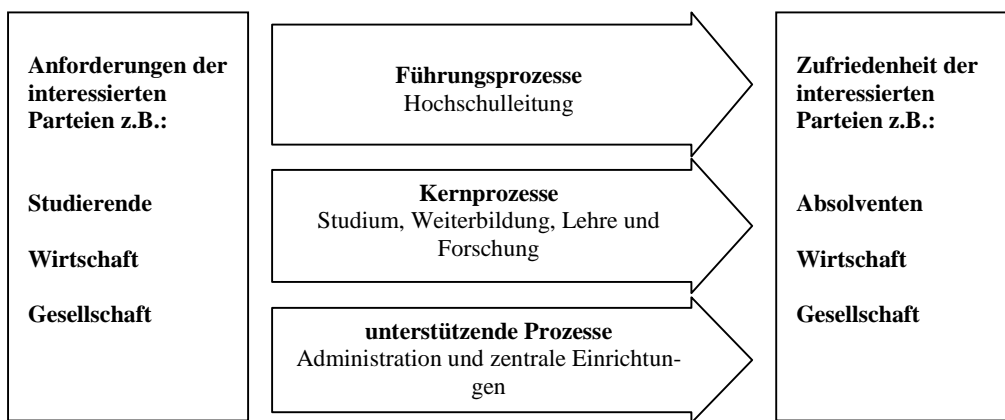


Abbildung 1: Prozesse der TFH Wildau

Alle Hauptprozesse der TFH sind in TQM-Maßnahmen eingebunden, jedoch besitzen die Kernprozesse Studium, Weiterbildung, Lehre und Forschung Priorität im TQM Projekt. Wesentliche Prozesse werden online zur Verfügung gestellt. Die Aufbereitung erfolgt in einem Flussdiagramm in der Art, dass die Aktivitäten mit den geltenden Dokumenten und Formularen verlinkt werden.

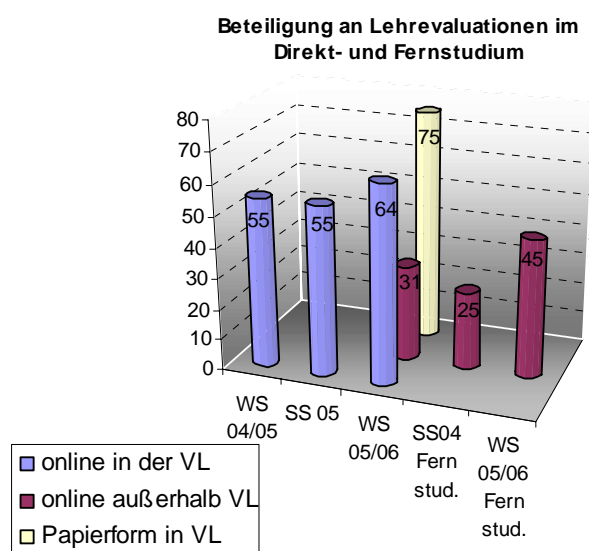
#### Hochschulleitung

Die Hochschulleitung hat in einer Klausurtagung die Inhalte des Leitbildes entwickelt. Die Aufbauorganisation ist in einem Organigramm beschrieben, das online veröffentlicht ist und regelmäßig aktualisiert wird. Alle hochschulöffentlichen Mitteilungen und Formulare sind online zugänglich. Dazu wurde der Internetauftritt der Hochschule überarbeitet. Er ist nun kundenorientiert aufgebaut und entspricht den Forderungen nach Barrierefreiheit. Für einen einheitlichen Hochschulauftritt im Internet, für Broschüren, Studiengangsflyer, Dokumente wurde ein modernes CI-Konzept entwickelt und eingeführt.

## Lehre und Studium Lehrevaluation

Die klassische Veranstaltungsbewertung wurde durch die Entwicklung einer Evaluierungssoftware anwenderfreundlicher gestaltet. Die Bewertung kann online und in Papierform durchgeführt werden. Die statistische Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt sofort, so dass diese sofort durch den Dozenten eingesehen werden können. Die Evaluationsergebnisse werden zum Semesterabschluss studien-gangsweise aufbereitet und in einem Bericht veröffentlicht. Für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sind die zuständigen Fachbereiche verantwort-lich. Die Qualitätsbeauftragte ist hierbei unterstützend tätig und bewertet die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen in jährlichen internen Audits. Der Turnus der Evaluation beträgt drei Semester für jeden Studiengang. Auf Anfrage der Dozenten oder Dekane sind auch weitere Evaluationen möglich, z. B. bei neuen Dozenten, neuen Lehrveranstaltungen, in Vor- bzw. Nachbereitung von Akkreditierungen.<sup>5</sup>

Die Beteiligung der Studierenden an der Lehrveranstaltungskritik schwankt in Abhängigkeit von der Durchführungsform der Evaluation und insbesondere von der Anwesenheitsquote, wenn die Evaluation während der Lehrveranstaltung durchgeführt wird. Sie pendelt sich im Direktstudium auf 55-64% ein. Wird die Evaluation online aber außerhalb der Lehrveranstaltungen durchgeführt, liegt die Beteiligung bei 31%. Im Fernstudium wird die Lehrevaluation nur online und au-ßerhalb der Vorlesungen durchgeführt, hier lag die Beteiligung im letzten Semes-ter bei 45%.



**Abbildung 2: Beteiligungsquote für Lehrevaluationen an der TFH Wildau**

<sup>5</sup> Informationen zur Evaluierungssoftware Evalus finden Sie unter <http://eval.tfh-wildau.de:8080/evaluation/>

### **Studentischer Service**

Die Notwendigkeit der Verbesserung der Organisation und der Abläufe im Bereich Studentische Angelegenheiten erhält durch die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor und Master eine besondere Dringlichkeit. Die Aufgaben der allgemeinen Studienberatung, die Immatrikulation und die Prüfungsangelegenheiten werden zukünftig in einer Organisationseinheit gebündelt. Entsprechend dem kundenfreundlichen Prinzip „one face to the customer“ gibt es für den Studierenden ab dem Wintersemester 2006 jeweils nur noch eine Person als Ansprechpartner in allen studentischen Angelegenheiten. Verbesserungen ergeben sich weiterhin durch erweiterte Selbstbedienungsfunktionen an Terminals. Die Studierenden können sich bisher an den Terminals rückmelden, ihr Semesterticket verlängern, Bescheinigungen ausdrucken, ihre Adresse ändern, sowie die Chipkarte als Bibliotheksausweis nutzen. Zukünftig können sie auch ihre Notenübersichten unabhängig von Öffnungszeiten ausdrucken.

### **Mitarbeiterorientierung**

Die Mitarbeiter werden im EFQM-Modell als Befähiger angesehen, die ein Potenzial der Hochschule darstellen.<sup>6</sup> Der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit kann durch Befragungen, Workshops, Foren, Kummerkästen erhoben werden. An der TFHW werden Mitarbeiterbefragungen und Workshops durchgeführt.

Wird eine Mitarbeiterbefragung in regelmäßigen Abständen, wie z. B. an der TFHW alle 2 Jahre, durchgeführt, erhalten die Hochschulleitung, die Dekane, die Sachgebietsleiter in der Verwaltung und das TQM-Team wertvolle Anregungen zu Stärken und Verbesserungspotenzialen der Hochschule und können die Akzeptanz und Wirksamkeit der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen gut überprüfen. Vor 2 Jahren wurde die erste Mitarbeiterbefragung an der TFH Wildau durchgeführt. Die Beteiligung lag bei 58% und lieferte sehr interessante Rückmeldungen, die sonst nicht so offen artikuliert worden wären. So wurde auf der einen Seite eine hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der Zusammenarbeit mit den direkten Kollegen geäußert, auf der anderen Seite gab es eine hohe Unzufriedenheit mit der Informationspolitik an der Hochschule insgesamt und Kritik an der Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg.

---

<sup>6</sup> EFQM Modell, Kriterium 3 – Mitarbeiter: „Wie die Organisation das Wissen und das gesamte Potential seiner Mitarbeiter auf individueller, teamorientierter und organisatorischer Ebene managt, entwickelt und freisetzt und wie sie diese Aktivitäten plant, um ihre Politik und Strategie und das effektive Funktionieren ihrer Prozesse zu unterstützen.“

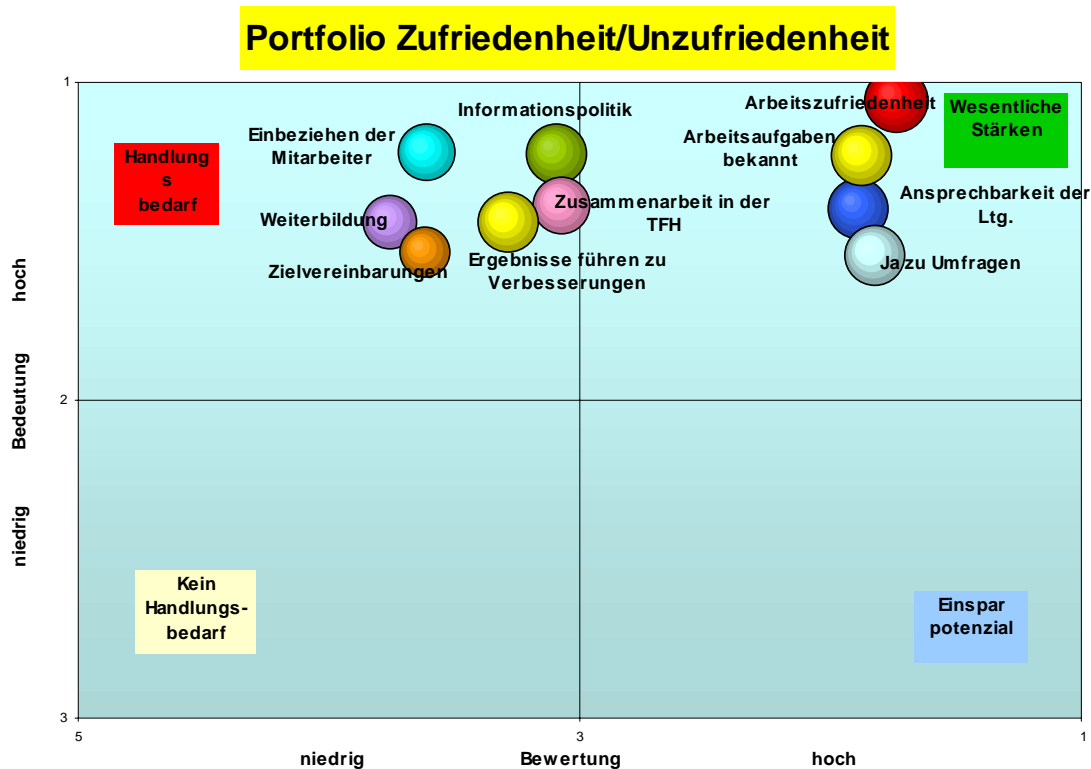


Abbildung 3: Mitarbeiterbefragung 2004, Portfolio Zufriedenheit /Unzufriedenheit

#### 4. Wie geht es weiter?

Die Verstetigung des TQM-Prozesses ist ein Schwerpunkt im laufenden Jahr. Die Beschreibung und Veröffentlichung von wichtigen Prozessen inklusive der Verknüpfung mit geltenden Unterlagen und Dokumenten wird diesen Prozess unterstützen.

Die Verbesserung des Serviceangebotes der Organisationseinheit Studentische Angelegenheiten geht einher mit der Einführung und durchgängigen Anwendung geeigneter Software für die Zulassung, Studierendendatenverwaltung, Prüfungsnotenverwaltung und für die Selbstbedienungsfunktionen an den Terminals. Nach intensiver Recherche und Erfahrungsaustausch mit Anwendern der gängigen Programme, hat sich die TFHW für das HIS-Modul [POS](#) entschieden (als Ergänzung zu den bereits vorhandenen Modulen für die Studentenverwaltung [SOS](#) und Zulassungsverwaltung [ZUL](#)). Eine größere Herausforderung als die Auswahl der Software, ist die Vorbereitung der Mitarbeiter dieser Organisationseinheit auf die neuen Aufgaben und Anforderungen. Das Prinzip „one face to the customer“ soll von ihnen nicht als Belastung sondern als Chance angesehen werden, ihre fachlichen Kompetenzen zu erweitern und das persönliche Aufgabengebiet mitzugestalten. Dazu werden Gespräche und Schulungen durchgeführt, um frühzeitig alle Beteiligten mit einzubeziehen.

Die Mitarbeiterbefragung als eine wichtige Methode zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Einbeziehung der Mitarbeiter in den TQM-Prozess bietet die Möglichkeit über Fragen und freie Kommentarfelder Meinungen und Kommentare der Mitarbeiter zu erfahren. In diesem Jahr ist eine zweite Mitarbeiterbefragung vorgesehen, die einen Vergleich mit den Daten und Kritiken der ersten Mitarbeiterbefragung 2004 ermöglicht.

Zum Abschluss des TQM-Projektes ist eine Selbstbewertung des QM-Systems nach den EFQM-Kriterien vorgesehen. Die Mitarbeiterbefragung ist die erste Aktivität auf diesem Weg. Das QM-System der TFHW wird qualitativ (Befragungen und Workshops) und quantitativ (RADAR-Methode<sup>7</sup>) bewertet. Die Ergebnisse fließen dann als Input für weitere Verbesserungen in den QM-Regelkreis ein. Dieser Regelkreis orientiert sich an dem bewährten PDCA-Zyklus nach Shewart und Deming (Plan, Do, Check, Act) und umfasst die Zielorientierung und Problemanalyse (Plan), die Lösungsfindung und das Umsetzen der Lösung (Do), die Bewertung der realisierten Lösung und die Wechselwirkungen mit anderen Prozessen (Check) und das Standardisieren und Verbessern dieser Lösung (Act). Wird dieser Qualitätsregelkreis weiterhin konsequent von der Hochschule angewandt, führt er zu einer stetigen Verbesserung im Sinne des TQM-Konzeptes.

## 5. Über die Autorin



Dipl.-Psych. Andrea Schmid  
Technische Fachhochschule Wildau  
Qualitätsmanagementbeauftragte der TFH Wildau  
Bahnhofstraße  
15745 Wildau

Telefon: 03375/508-647  
E-Mail: [tqm@tfh-wildau.de](mailto:tqm@tfh-wildau.de)  
Internet: [www.tfh-wildau.de/tqm](http://www.tfh-wildau.de/tqm)

Andrea Schmid ist Qualitätsmanagementbeauftragte an der TFH Wildau. Dort ist sie zuständig für die Koordination und Umsetzung der TQM-Aufgaben. Das umfasst die Anwendung von Qualitätsmanagementverfahren und Methoden für die Hochschulprozesse sowie die regelmäßige Bewertung der Wirksamkeit der QM-Maßnahmen.

---

<sup>7</sup> RADAR-Bewertungsmethode: der Reifegrad der Organisation wird gemessen an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an der Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review), Quelle: <http://www.deutsche-efqm.de/>