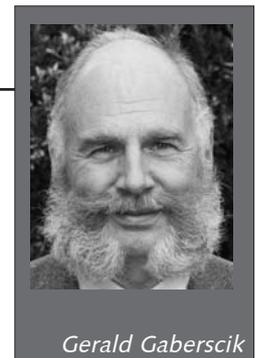


Gerald Gaberscik



Gerald Gaberscik

## Auswirkung eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht

Die meisten europäischen Universitäten haben in den zurückliegenden Jahren begonnen geeignete Qualitätsmanagementsysteme für die Lehre aufzubauen. Einige sind noch weiter gegangen und haben außerdem die zweite Kernaufgabe, die Forschung, in das universitäre Qualitätsmanagement (QM) mit einbezogen. Anschließend ist es nurmehr ein kleiner und logischer Schritt auch die, diese zwei Kernaufgaben unterstützenden Vorgänge, die sogenannte Administration, in ein die gesamte Universität umspannendes Qualitätsmanagement miteinzubeziehen. All diese Aktivitäten und Maßnahmen sollen im Grunde ausschließlich der beständigen Qualitätsverbesserung in den Kernaufgaben und Supportprozessen dienen. Zusätzlich werden sie auch herangezogen um der Rechenschaftspflicht nachzukommen, die gegenüber der Gesellschaft, vertreten durch die Politik und die Ministerialverwaltung, besteht. Die Gesellschaft trägt in vielen Fällen die Hauptlast der Finanzierung und ist letztlich auch DIE Nutznießerin von Bildung und Forschung. Die Erfüllung dieser Rechenschaftspflicht erfolgt über die sogenannte externe Qualitätssicherung (QS) in die QS-Agenturen und Akkreditierungsstellen maßgeblich involviert sind. Die European Standards and Guidelines (ESG) stellen dafür den allseits gut akzeptierten Rahmen. Die nationalen Ausprägungen der externen Qualitätssicherung sind trotz des gemeinsamen Rahmens von großer Unterschiedlichkeit, schon in der grundsätzlichen Ausrichtung. Zielen einige Ansätze offensichtlich auf das Erreichen von Mindeststandards, so unterstützen andere viel ausgeprägter die Qualitätsentwicklung. Am Beispiel der TU Graz wird gezeigt, wie nach den entsprechenden Vorarbeiten und Vorbereitungen, die Durchführung eines Audits für ein Qualitätsmanagementsystem, das die universitären Kernaufgaben Lehre und Forschung sowie auch die Administration einschließt, durchgeführt werden kann und welche Impulse für das interne Qualitätsmanagement daraus entstehen. Abgerundet wird das so gezeichnete Bild durch eine Betrachtung der Lessons Learned für die nächsten Quality Audits.

### Prolog

Die Dynamik der wirtschaftlichen Veränderungen hat selbstverständlich auch vor den Toren der Universitäten nicht halt gemacht, sondern die Universitäten sind von den Umbrüchen der Globalisierung und Ökonomisierung voll erfasst worden. Dabei sind internationale Vernetzung und Zusammenarbeit in der Wissenschaft, und damit für die Universitäten, schon ungleich älter als die derzeitige Globalisierungswelle in der Wirtschaft. Für die Universitäten neu hinzu gekommen sind die starke Ökonomisierung von Forschung und Lehre sowie die beträchtlich zunehmende grenzüberschreitende Mobilität der Studierwilligen. Vor allem beim Letztgenannten ist der Wandel vom „Anbietermarkt“ hin zum „Käufermarkt“ signifikant (vgl. Danzer 1995). Studierwillige junge Menschen haben die Möglichkeit, und nutzen diese auch, aus einem breitgefächerten internationalen Studienangebot zu wählen, sie gehen nicht mehr weitgehend selbstverständlich zur nächstgelegenen Universität. (Dies entspricht wieder, wenn auch mit einer ungleich größeren Breitenwirkung, dem Verhalten der Stu-

Abbildung 1: Randbedingungen und Erwartungsträger

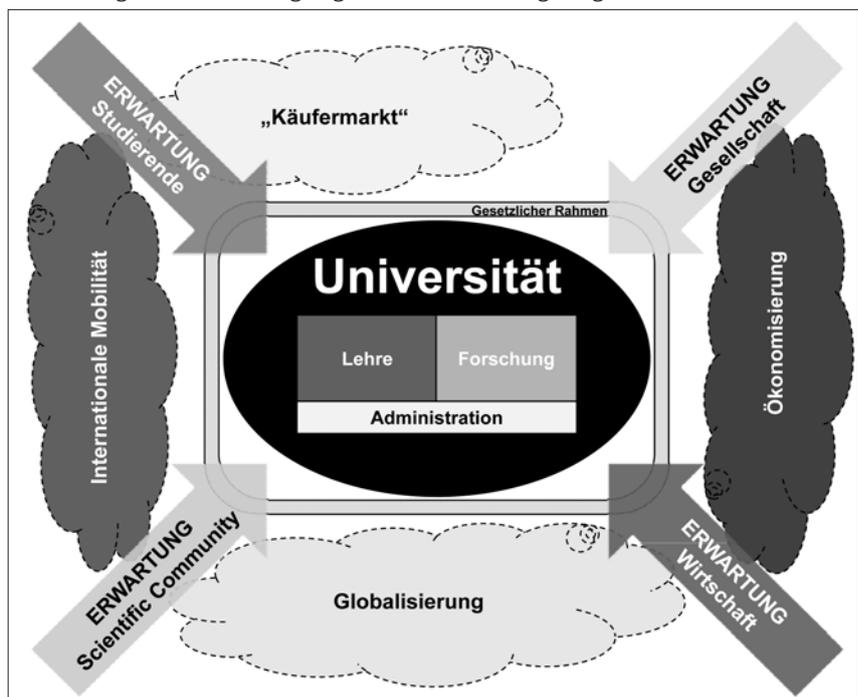
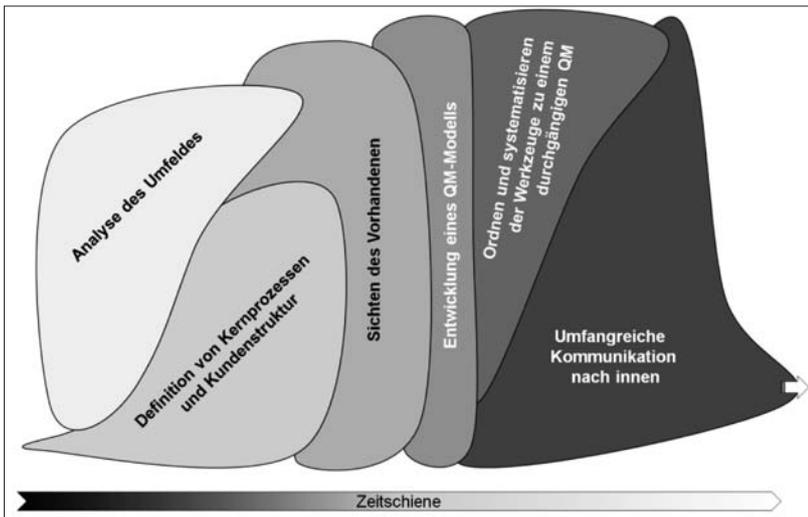


Abbildung 2: Vorphase, Aufbau eines universitätstauglichen Qualitätsmanagements



dierenden in den Anfangsjahrhunderten unserer Universitäten, das erst durch den Nationalismus und dem Ende der lateinischen Sprache als Lingua Franca der Wissenschaft zum Erliegen kam.) Die Universitäten sind daher angehalten ihr Angebot so zu gestalten, dass es auch den Erwartungen dieser beständig wachsenden Studierendenklientel entspricht, mit anderen Worten hohe Qualität aufweist<sup>1</sup>. Durch den Druck der Ökonomisierung und der damit verbundenen Rechenschaftspflicht gegenüber den Geldgebern aus Gesellschaft und Wirtschaft, ist es auch aus dieser Sicht opportun hohe Qualität, also möglichst große Übereinstimmung zwischen Erwartungen und Realität bei Lehre und Forschung sicherzustellen (Abb. 1). Und letztlich bedingen auch die internationale Zusammenarbeit in der Forschung sowie der globale Wettstreit der wissenschaftlichen Theorien und Ansätze ein ausgezeichnetes Qualitätsniveau, wenn man als Teil der scientific community wahrgenommen und anerkannt werden will. Dieses aber ist die unabdingbare Voraussetzung um als Universität für exzellente Wissenschaftler/innen aus aller Welt attraktiv zu sein und somit wiederum eröffnet sich überhaupt erst dadurch die Möglichkeit internationale Forscher/innen, hoffentlich die Besten, als Mitarbeiter/innen zu gewinnen und eine sich verstärkende Spirale in Gang zu setzen. Vor diesem Hintergrund hat auch die TU Graz Schritte gesetzt um die Qualitätskultur im Haus zu stärken und die Qualität der Kernaufgaben Lehre und Forschung beständig weiter zu heben. So wurde u.a. ein Prozess gestartet, der zu einem durchgängigen Qualitätsmanagement bei den Kernaufgaben Lehre und Forschung führen sollte, aber darüber hinaus auch die Supportbereiche der Administration mit einschließt. Ausgegangen wurde von einer sehr weit gefassten Umfeldanalyse (Abb. 2). So wurden nicht nur Verfahren und Vorgangsweisen anderer Universitäten erhoben, sondern auch die in der Wirtschaft gängigen und erprobten Wege des Qualitätsmanagement mit einbezogen. Ziel dabei war vor allem unter den spezifischen universitären Randbedingungen Methoden und Maßnahmen auf ihre Eignung hin zu durchleuchten, wobei die allgemeinen Grundsätze – Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Gesetz-

mäßigkeit – von erheblicher Bedeutung waren. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden die universitären Kernprozesse und die unterstützenden Hilfs- oder Supportprozesse grundsätzlich festgelegt. Die Kundenstruktur für die zwei universitären Produkte – Absolvent/innen und Forschungsergebnisse – wurde in der vorliegenden Vielschichtigkeit definiert und die unterschiedlichen, oft nur diffus artikulierten oder gar widersprüchlichen (Kunden-)Erwartungen möglichst erschöpfend erfasst (vgl. Gaberscik 2010).

Da die TU Graz auf eine zweihundertjährige erfolgreiche Tradition zurückblicken kann, war es nur naheliegend nicht alles neu erfinden zu wollen, sondern vielmehr die reichlich vorhandenen Werkzeuge auf deren Tauglichkeit für das Qualitätsmanagement hin zu sichten. Dabei zeigte sich sehr rasch, dass im Wesentlichen die Grundbausteine für ein universitätsgeeignetes Qualitätsmanagement gut eingeführt waren und im operativen Betrieb auch gelebt wurden, einige Steuerungsinstrumente mussten aber erst zu Regelkreisen geschlossen werden.

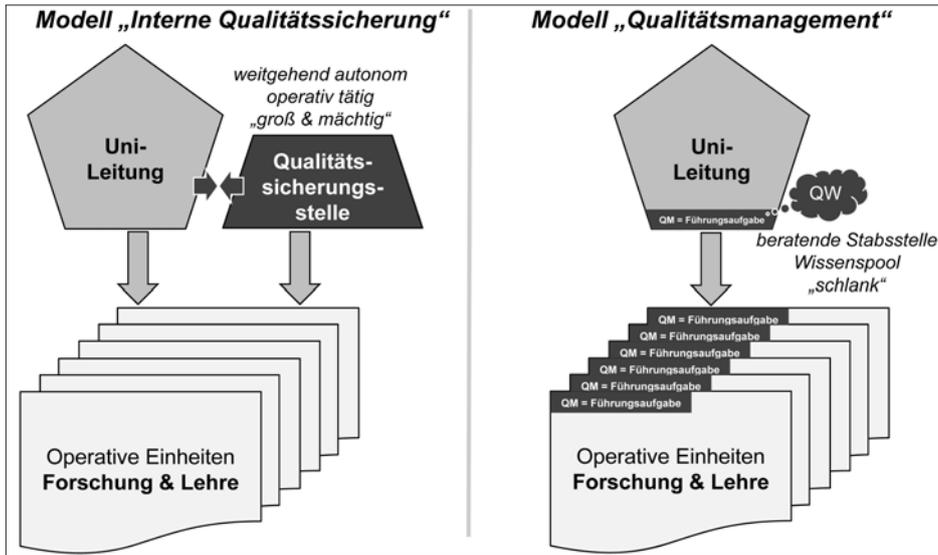
Als Basis für das angestrebte die gesamte Universität umfassende Qualitätsmanagement wurde die grundsätzliche Ausrichtung definiert und darauf aufbauend ein Qualitätsmanagementmodell erarbeitet und innerhalb der Universität dem kritischen Diskurs ausgesetzt.

Bei der grundsätzlichen Ausrichtung wurde vor allem auf die klare Trennung zwischen angestrebtem Qualitätsmanagement und (externer) Qualitätssicherung Bedacht genommen. In Betracht kamen zwei diametral entgegengesetzte Grundausrichtungen. Beim möglichen Ansatz „interne Qualitätssicherung“ (Abb. 3, links im Bild) übernimmt eine weitgehend autonom agierende Universitätseinheit die Funktion einer Qualitätssicherungsstelle. Diese Organisationseinheit wirkt auf die operativen Einheiten ein, wird selbst eigenständig operativ tätig, sichert die Einhaltung von Qualitätsmindeststandards und hat wichtige Entscheidungsbefugnisse, die mit der Universitätsleitung „abgestimmt“ werden müssen. Durch die Aufgaben und die Befugnisse ist auch eine entsprechende personelle Ausstattung dieser Qualitätssicherungsstelle notwendig.

Beim zweiten möglichen Ansatz, dem „(internen) Qualitätsmanagement“ (Abb. 3, rechts), gibt es zur fachkundigen Beratung der Universitätsleitung nur eine kleine Stabsstelle, die keine operativen Funktionen übernimmt und auch keine Entscheidungsbefugnisse braucht. Das Qualitätsmanagement, also die Qualitätsplanung, die Qualitätsregelung und die Qualitätsverbesserung (vgl. Juran 1991), ist hier als wesentlicher Teil des Gesamtmanagements im Sinne eines Total Quality Managements (TQM) Führungsaufgabe in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Universität (vgl. Feigenbaum 1961; Brunner/Wagner 2011). Eine gesonderte „Abstimmung“ zwi-

<sup>1</sup> Qualität ist die Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit (Geiger, W./Kotte, W.: Handbuch Qualität, 5. Auflage, Vieweg, Wiesbaden, 2008, S. 68)

Abbildung 3: Grundsätzliche Ausrichtung



Kommunikation der Grundausrichtung und des QM-Modells erfolgte eine Ordnung, Systematisierung und, wo erforderlich, Ergänzung der vorhandenen Werkzeuge zu einem durchgängigen Qualitätsmanagementsystem.

**Vorbereitung und Zieldefinition**

Nach einer mehrjährigen „Einfahrtzeit“ startete die Vorbereitung zur externen Qualitätssicherung mit einer detaillierten Sichtung der denkbaren Wege. In Abbildung 6 sind die unterschiedlichen Möglichkeiten (im Bild links), Regularien (Bildmitte oben), Umfänge (Bildmitte

schen Universitätsleitung und Stabsstelle ist somit nicht erforderlich, da nur die Leitung auf die operativen Einheiten einwirkt, nicht nur Mindeststandards sichert, sondern permanente Qualitätsentwicklung ermöglicht und dafür Sorge trägt. Nach dem Abwiegen der Vor- und Nachteile beider Grundausrichtungen, vor allem auch unter Einbeziehung der bekannten Erfahrungen mit Qualitätsmanagement aus der Wirtschaft (vgl. Zollondz 2006; Seghezzi et al 2007; Kamiske/Umbreit 2008; Schmitt/Pfeifer 2010; Benes/Groh 2011), war sehr rasch klar, dass trotz der ggf. etwas längeren Implementierungsdauer ausschließlich der Zugang „Qualitätsmanagement“ unter den gegebenen Randbedingungen einer Universität langfristig die erwarteten Vorteile bringen kann. Das Qualitätsmanagementmodell wurde daher auf dem Basisgedanken „Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe“ im Sinne des TQM aufgebaut.

Abbildung 4 zeigt das entwickelte „Grazer Qualitätsmanagementmodell“ (siehe dazu Gaberscik/Raggautz 2008). Ausgegangen wird dabei von einer Dualität Organisationseinheit/Machthaber auf allen Ebenen der Universität und von je einer internen und externen Rückkoppelschleife. Durch eine interne Vereinbarungskaskade (Abb. 5) wird sichergestellt, dass die Qualitäts- und Leistungsziele der geplanten Ausrichtung der Universität entsprechen und die gesamte Organisation durchdringen, aber auch in Richtung der diversen Leitungsebenen der Informationsfluss aufrecht erhalten wird. Die „externe“ Rückkopplung des QM-Modells sichert die Anbindung an die Erwartungen der unterschiedlichen Kunden. Parallel zu der umfangreichen

unten) und Zielrichtungen (im Bild rechts) symbolisch dargestellt.

Über ein Ausscheidungsverfahren wurde der Weg eines „third party audits“ des QM-Systems (vgl. Herrmann/Fritz 2011) in seiner Gesamtheit zur zukunftsorientierten Weiterentwicklung und bis zu einem gewissen Grad auch zur Erfüllung der rückbezüglichen Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft, als idealer Pfad ausgemacht und mit einem formalen Beschluss des Rektorates auch als zu beschreitender Weg festgelegt. Dass mit dem Auditabschluss ggf. auch eine Zertifizierung verbunden ist, wurde als positive Begleiterscheinung wahrgenommen. Die Ziele, die mit dem angestrebten Vorgang einer externen Qualitätssicherung erreicht werden sollten, waren von der Universitätsleitung definiert worden (Abb. 7) und gliederten sich in kurzfristige Ziele (Projektziele, im Bild links) und langfristige Ziele (Nutzen, im Bild rechts).

Nicht alle Ziele konnten dabei von der Universität wirklich frei gewählt werden, denn die Audit-Standards und

Abbildung 4: Grazer Qualitätsmanagementmodell

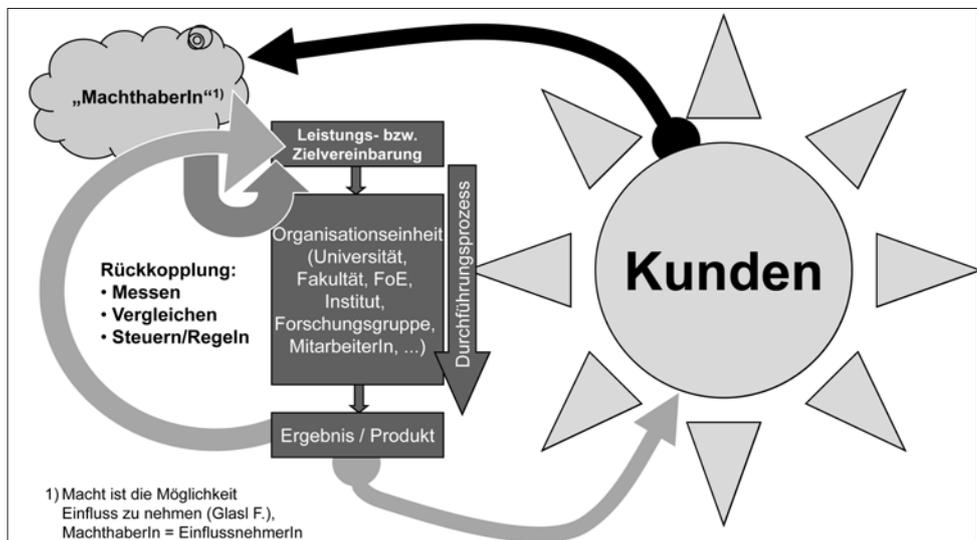
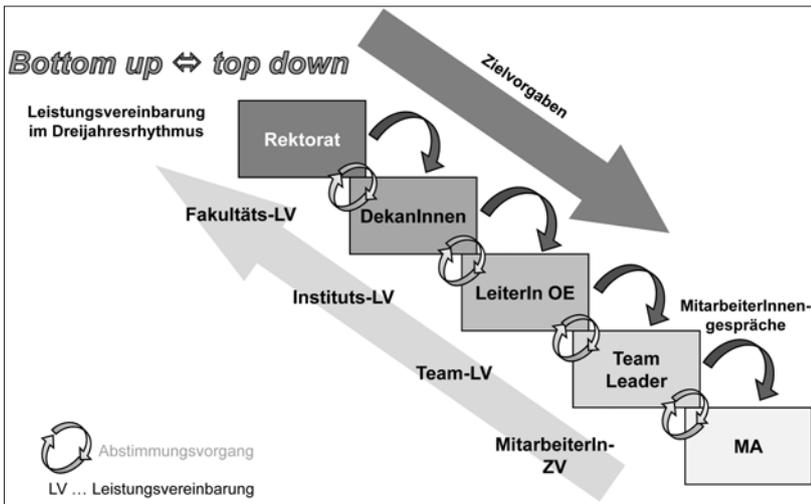


Abbildung 5: Vereinbarungskaskade



Vorgaben zu Prüfbereichen beeinflussten die Ausrichtung naturgemäß. Die vorgelagerte Auswahl der Qualitätssicherungsagentur erfolgte nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der größten Übereinstimmung zwischen den von der Universität angestrebten Zielen und den von der Agentur auf Basis der European Standards and Guidelines (ESG) vordefinierten Rahmenbedingungen. Im vorliegenden Fall wurde nach einem breiten Screening die AQA (Austrian Agency for Quality Assurance) ausgewählt. Nach Abstimmung eines realistischen Zeitplans zwischen Universität und Agentur erfolgte als letzter Schritt der universitätsinternen Vorphase zum QM-Audit die Zusammenstellung eines Vorbereitungsteams und innerhalb desselben einer koordinierenden Steuerungsgruppe. Bei der Zusammensetzung wurde darauf geachtet, dass aus allen Ebenen und aus allen Bereichen der Universität Repräsentant/innen einbezogen wurden (Abb. 8), die in weiterer Folge nicht nur die spezifischen Sichtweisen und Erfahrungshintergründe ins Team einbringen konnten, sondern auch darüber hinaus in die Gegenrichtung eine sehr wichtige Funktion als Multiplikator/innen und Informant/innen inne hatten.

stellten Vorbereitungsteams kleine fachkundige Umsetzungsteams zusammengestellt, die neben der Ist-Standserfassung und -Darlegung für die Peers, auch gleich Verbesserungspotentiale im zugewiesenen Bereich namhaft machen konnten. Die redaktionelle Zusammenfassung der Einzelteile und auch die Erarbeitung einer Basisdokumentation wurden einem fünfköpfigen sogenannten Basisteam übertragen. Für den gesamten Auditvorgang sowie auch für alle parallelen Begleitschritte wurden detaillierte Zeitpläne erstellt, die neben Pufferzeiten auch genügend Zeitfenster für eine umfangreiche Konsensfindung im Vorbereitungsteam und ggf. auch darüber hinaus beinhalteten (Abb. 9). Größter Wert wurde auf eine intensive interne Kommunikation und Information gelegt. Es wurden alle zur Verfügung stehenden Kanäle genutzt um möglichst die gesamte Universität, nicht nur die Universitätsleitung und die unmittelbar Betroffenen, während der gesamten Projektlaufzeit mit einzubeziehen. Dabei kamen vor allem auch den Mitgliedern des Vorbereitungsteams die schon angesprochene Aufgabe der Multiplikator/innen und Informant/innen zu.

Von Seite der begleitenden QS-Agentur, der AQA, erfolgte die Auswahl der Peers. Im Vorfeld dazu wurde von der TU Graz allgemein festgehalten, dass zur Sicherstellung der unerlässlichen weitreichenden Akzeptanz der Gutachter/innen an der Universität, Kompetenz im Peerteam sowohl im Bereich des Qualitätswesens als auch Leitungserfahrung erforderlich ist und dass eine möglichst breitegefächerte internationale Zusammensetzung erwartet wird. Gleichfalls war es Aufgabe der QS-Agentur die Gutachter/innen mit den spezifischen nationalen Besonderheiten der österreichischen Gesetzgebung und universitären Rahmenbedingungen vertraut zu machen.

Abbildung 6: Wege und Umfang möglicher externer Qualitätssicherung

**Durchführung des Audits**

Mit einem Startmeeting des Vorbereitungsteams wurde die Durchführung des Audits formal gestartet und dabei auch klar der Wille der Universitätsleitung zur Umsetzung aller mit dieser Maßnahme der externen Qualitätssicherung verbundenen Aktivitäten unmissverständlich kundgetan. Durch den vereinbarten Zeitplan waren die wichtigsten Meilensteine terminlich fixiert. Zur zeitgerechten Bereitstellung von spezifischen Unterlagen wurden innerhalb des großen und breit aufge-

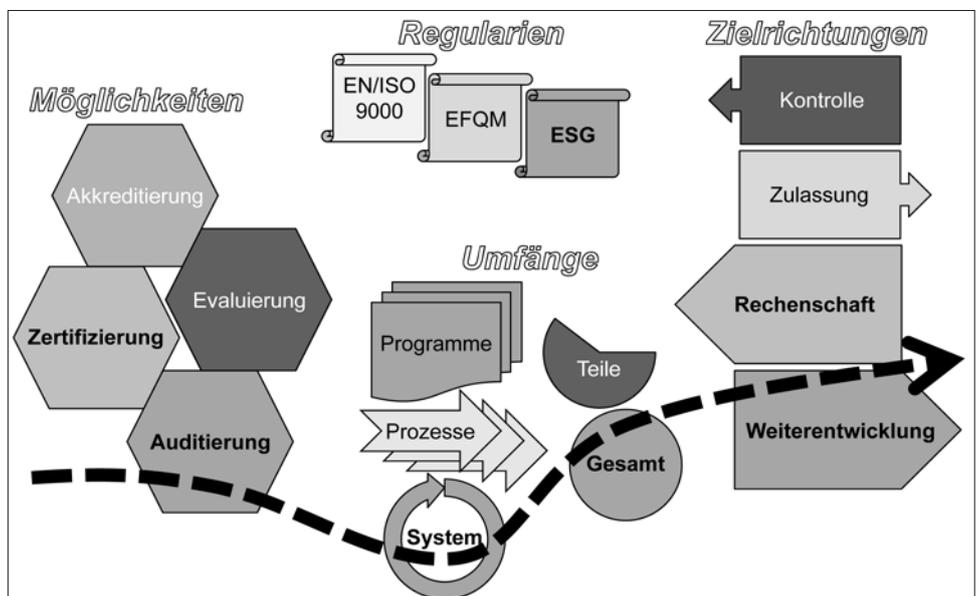
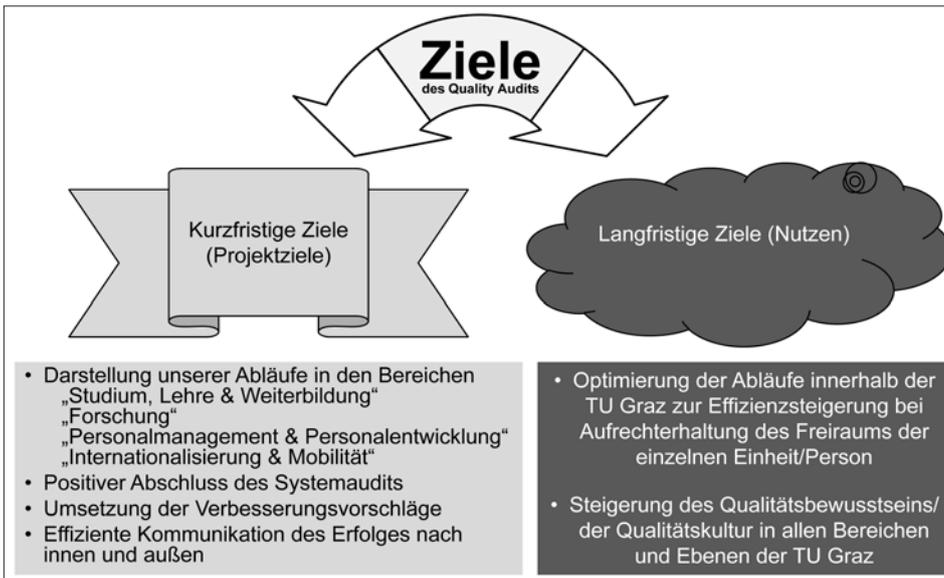


Abbildung 7: Definierte Ziele des Quality Audits



Der Umfang der Dokumentation zur Vorbereitung der Peers wurde von Seite der TU Graz bewusst sehr knapp gehalten, da der gesamten Gutachter/innengruppe ein voller Zugang zum Intranet der Universität gewährt wurde, so dass sie in der selben Weise und im gleichen Umfang auf alle Regelungen, Prozesse, Abläufe, Dokumente, Vorlagen und Informationen wie die Mitarbeiter/innen der TU Graz zugreifen konnten. Damit konnten sich die vorbereitenden Unterlagen auf eine zusammenfassende Darstellung und Erläuterungen sowie entsprechende Verweise auf die QM-Dokumente beschränken. Im vereinbarten Auditablauf waren zwei Peer-Besuche geplant. Der erste Informationsbesuch sollte den Peers für ein allgemeines Erkunden des spezifischen universitären Umfeldes der TU Graz dienen und gleichzeitig ein persönliches Kennenlernen innerhalb der Gutachter/innengruppe sowie zwischen dieser und wichtigen Akteuren der Universität ermöglichen. Das Kennen des universitären Umfeldes ist sehr bedeutend für das Verständnis der „hausspezifischen Kultur“, denn z.B. wird eine geschlossene Campus-Universität sicher andere Wege beschreiten als dies in einer Universität mit mehreren Standorten der Fall sein kann. Auch wurde dieses Treffen genutzt um abzuklären was von Seite der Peers noch an Informationen und Unterlagen zur Vorbereitung auf den Vor-Ort-Besuch gebraucht wird. Wie es sich zeigte hatte dieser Informationsbesuch eine nicht zu unterschätzende Funktion beim Aufbau der wechselseitigen Wertschätzung und der wichtigen Vertrauensbasis zwischen den Universitätsangehörigen

und der Gutachter/innengruppe. Nach Fertigstellung und Übermittlung aller gewünschten Unterlagen und Erläuterungen sowie nach einer ausreichenden Einarbeitungszeit für das Peer-Team hatte der mehrtägige Vor-Ort-Besuch mehrere Funktionen. Einerseits wurden die Gespräche von den Gutachter/innen genutzt um ergänzende Informationen und Eindrücke zu sammeln. Andererseits erfolgte auch ein reger Erfahrungsaustausch, so dass das Wissen und die Kompetenz der Peers für die TU Graz erschlossen bzw. genutzt werden konnte. Die Gespräche wurden von den Gutachter/innen mit Personengruppen aus allen Ebenen

und Bereichen der Universität geführt um einen möglichst umfassenden Einblick zu bekommen (Abb. 10). Hier hat sich der von der TU Graz gewählte Zugang der breiten Einbindung und exzessiven Kommunikation bei der Auditvorbereitung und –Durchführung als vorteilhaft erwiesen. Leider ist es dennoch nicht umfassend gelungen bei der relativ kurzen zur Verfügung stehenden Zeit alle Aspekte und Facetten des gelebten Qualitätsmanagements den Gutachter/innen ausreichend darzulegen. Es blieben bei diesen einige nicht unwichtige Fragen zu diesem Zeitpunkt unklar und daher wurde, auch ganz im Sinne einer Weiterentwicklung, einvernehmlich festgelegt, dass ergänzende Unterlagen übermittelt werden sollen und dass diese bei einem weiteren Vor-Ort-Besuch zu einer umfassenden und abgesicherten Einschätzung durch die Peers beitragen sollen. Die vereinbarten Unterlagen

Abbildung 8: Zusammensetzung des Vorbereitungsteams

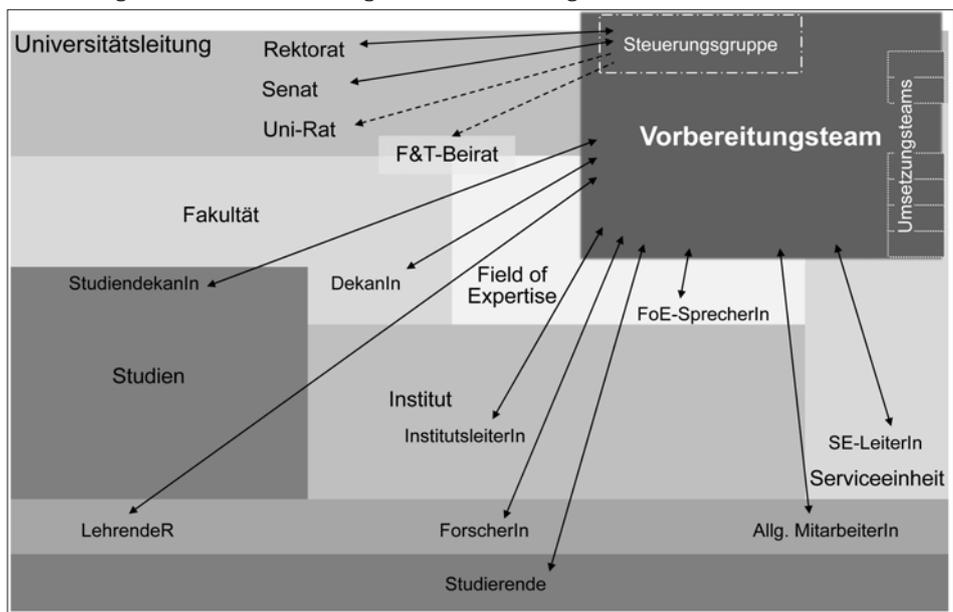
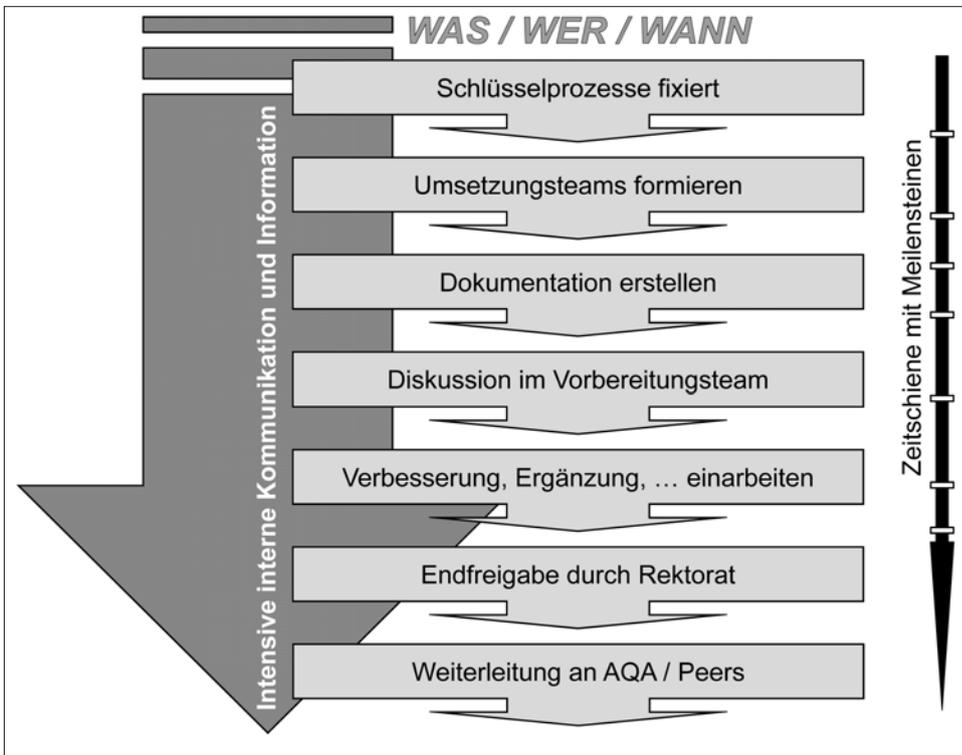


Abbildung 9: Symbolbeispiel für eine Zeitplanung



wurden erneut vom Vorbereitungsteam zusammengestellt und via QS-Agentur an die Gutachter/innen übermittelt. Auch der nachfolgende zweite Vor-Ort-Besuch war gekennzeichnet von einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung und wechselseitigem Vertrauen mit dem gemeinsamen Bestreben Potentiale zur Weiterentwicklung und Verbesserung im Qualitätsmanagementsystems der TU Graz auszuloten. Als Quintessenz dieser gemeinsamen Bemühungen kann das Gutachten des Peer-Teams angesehen werden, in dem nicht nur das Erreichte angeführt wird, sondern auch auf erkannte und wichtige Verbesserungspotentiale eingegangen wurde. Darüber hinaus wurden auf Basis der Erfahrungen der Peers nützliche Tipps und Empfehlungen eingearbeitet, die gleichfalls die Weiterentwicklung und den Ausbau des Qualitätsmanagementsystems zum Ziel haben.

Das Gutachten der Peers und die dazu verfasste Stellungnahme der TU Graz stellten die Basis dar für die Entscheidung der Akkreditierungs- und Zertifizierungskommission der AQA. Diese unabhängige Kommission aus internationalen Expert/innen fasste den Beschluss eine Zertifizierung mit einigen genau definierten Auflagen auszusprechen. Gemessen an den langfristigen Regelzyklen von Universitäten – z.B. Studiendauer, Bewährung der Absolvent/innen im Job, Adaption des Curriculums – ist mit drei Jahren der Zeitraum für

die Auflagenerfüllung als angemessen, die Laufzeit der Zertifizierung bis zur externen Re-Auditierung des Qualitätsmanagementsystems mit sechs Jahren aber eher als sehr kurz zu bezeichnen.

### Ergebnisse

Schon das Zusammenstellen der Unterlagen für die Vorbereitung der Peers hatte positive Effekte auf die universitäre Qualitätskultur. Das Verständnis für die verschiedenen Aspekte von Qualität in Forschung, Lehre und Administration wurde in der Universität verbreitert und vertieft. Die kleinen fachkundigen Umsetzungsteams haben im Zuge ihrer Arbeit zahlreiche kleinere und größere Verbesserungen in Prozessen und Abläufen anregen können, die meist sehr rasch umgesetzt wurden. Darüber hinaus

stärkten die gemischten Teams das Verständnis für die Erfordernisse in den unterschiedlichen Funktionsebenen und verbesserten so die Kommunikationsschienen zwischen Wissenschaftler/innen und Administration weiter. In den offen geführten Diskussionen mit den Gutachter/innen wurden viele interessante Gesichtspunkte erörtert, kritische Selbstreflexionen angestoßen und die weitreichenden Erfahrungen der Peers der TU Graz zu Nutzen gemacht. (Wir gehen davon aus, dass es sich dabei um einen bidirektionalen Vorgang handelte und auch die Gutachter/innen Vorteile aus dem tiefgehenden Einblick in die Strategie und operativen Abläufe der TU Graz ziehen konnten.)

Abbildung 10: Vor-Ort-Besuch, Gesprächsstruktur und Ziel

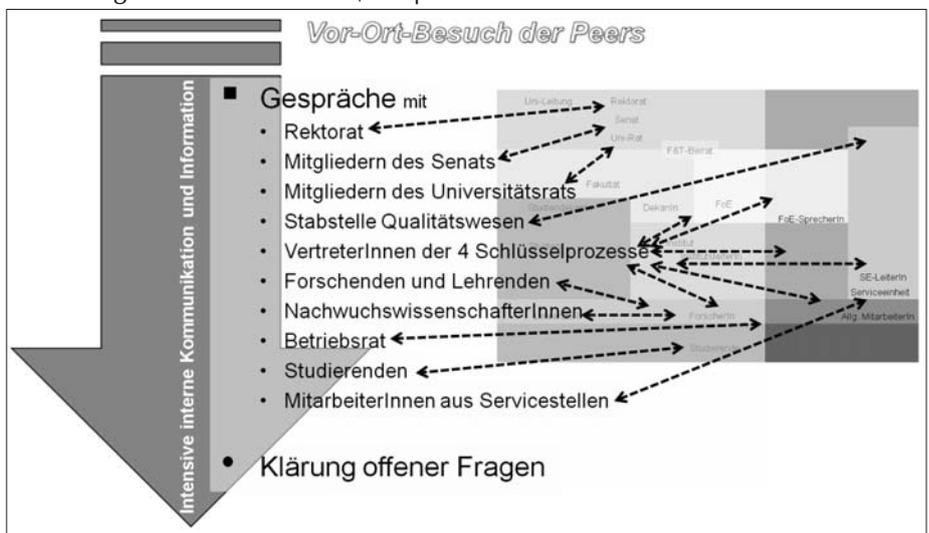
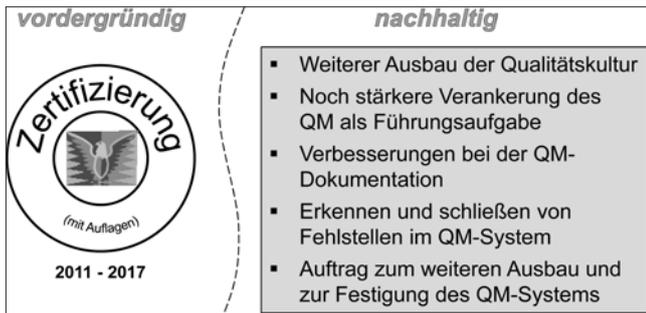


Abbildung 11: Ergebnisse



Die im Gutachten ausgesprochenen Empfehlungen bilden wichtige Anknüpfungspunkte für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems der Universität. Die mit der Zertifizierung verbundenen Auflagen verhindern einen „Ruhekisseneffekt“ à la „das Audit ist absolviert, jetzt brauchen wir nichts mehr zu tun“ und sichern die nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität, bei den Kernaufgaben genauso wie im Supportbereich.

Mit dem Audit konnten einerseits die angestrebten kurzfristigen Projektziele, wie z.B. die Zertifizierung des universitären Qualitätsmanagementsystems, erreicht werden, andererseits wurde, als langfristiger Nutzen für die Universität, auch eine umfassende Optimierung der Abläufe innerhalb der TU Graz und eine weitere Steigerung von Qualitätsbewusstsein und Qualitätskultur in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Hauses erzielt (Abb.: 11).

**Follow-up**

Um nach erfolgter Zertifizierung, dem formalen Abschluss des Auditverfahrens, den Schwung nicht zu verlieren und die aufgebaute Dynamik aufrecht zu erhalten wurde ein Follow-up-Workshop durchgeführt. Schon im Vorfeld erfolgte, zur Erfüllung der Auflagen, eine Operationalisierung in Form einer Umsetzungsmatrix für die im Gutachten aufgezeigten Verbesserungspotentiale. Dabei wurden die Verantwortlichen im Rektorat definiert, die für die operationale Umsetzung zuständigen Personen benannt, die betroffenen Bereiche und Einheiten aufgelistet sowie konkrete Ziele und Meilensteine festgelegt. Die Umsetzung der allermeisten Detailmaßnahmen wurde sofort gestartet und einige davon konnten schon weitgehend abgeschlossen werden. Zum Zwecke des Fortschrittscontrollings haben die Verantwortlichen dem Rektor jeweils zu Beginn des Sommersemesters einen Fortschrittsbericht zu legen. Auch wurde der Zeitpunkt für ein internes Audit des QM-Systems festgelegt sowie dessen Struktur und Ablauf grob umrissen. Dieses interne Audit soll die Basis für die auftragene Berichtslegung darstellen und effizient sicherstellen, dass nicht nur die Auflagen erfüllt wurden bzw. natürlich auch darüber hinaus

weiter erfüllt werden, sondern auch der konsequente Ausbau der Qualitätskultur an der TU Graz fortgeführt wird.

Bei diesem Follow-up-Workshop wurde, unter Moderation der QS-Agentur und unter Einbindung der Sprecherin des Audit-Peerteams, von einer heterofunktionalen universitätsinternen Gruppe die erarbeitete Umsetzungsmatrix, mit den Verantwortlichkeiten, den Umsetzungsschritten und allen Begleitmaßnahmen, insbesondere dem Fortschrittscontrolling, bis hin zum geplanten internen Audit, tiefgreifend diskutiert und weiter detailliert. Ein zusätzlicher, nicht von Anbeginn mit geplanter Nutzen konnte erreicht werden, da mit dem Follow-up-Workshop, nach einem turnusmäßigen Wechsel bei der Position des Rektors und einiger Personen mit Vizerektoratsfunktionen, auf der Ebene der Universitätsleitung der Übergang im Bereich der Qualitätsentwicklung sehr gut unterstützt werden konnte.

**Lessons Learned**

Nach Abschluss des Auditvorganges wurde eine kritische Reflexion der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse an der TU Graz intern vorgenommen. Jede der oben beschriebenen und in Abbildung 12 dargestellten Phasen wurde dabei gründlich analysiert, Stärken und Schwächen aufgespürt und mögliche Ursachen hinterfragt. So wurden u.a. die Fragen gestellt „Was ist intern/extern gut gelaufen?“, „Welche Ziele wurden erreicht, welche nicht?“ und „Worin lagen die Gründe für Erfolg/Misserfolg?“ und so weiter.

Hier soll beispielhaft nur ausgeführt werden was die Analyse des Ablaufs auf Basis der Fragestellung „Wo besteht Verbesserungspotential beim Auditablauf?“, ergab. Die rückblickende Reflexion zeigte drei Punkte bei denen aus Sicht der TU Graz Verbesserungen vorgenommen werden sollten. Es sind dies:

Abbildung 12: Gesamtablauf

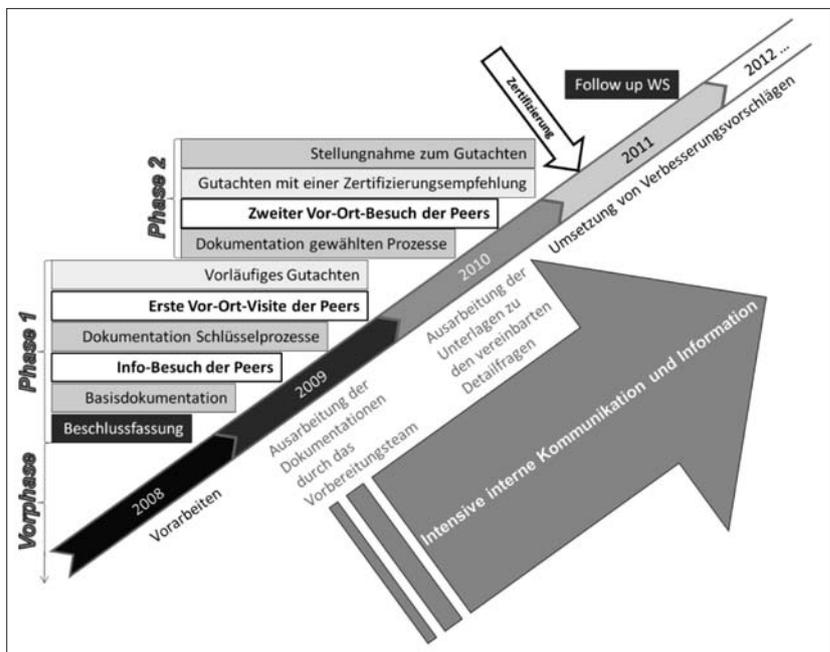
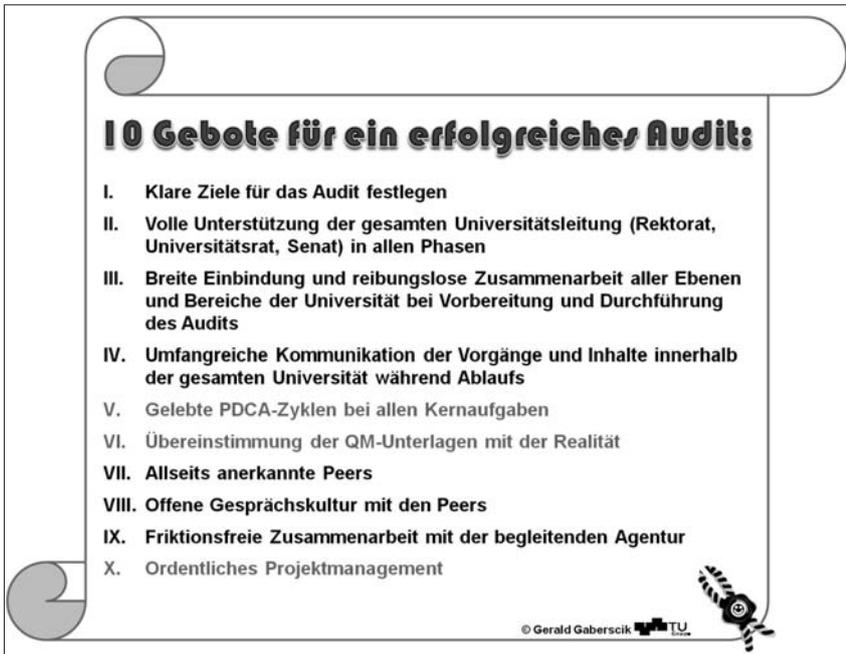


Abbildung 13: Zehn Gebote für ein erfolgreiches Audit



- Die „Prüfbereiche“ sollten Lehre und Forschung sowie ggf. noch Administration umfassen (dies sind die Aufgaben einer Universität, alles andere hat dem zu dienen)
- Der Zeitraum zwischen Stellungnahme zum Gutachten und Zertifizierungsentscheid ist zu lang und sollte erheblich verkürzt werden (Schwung geht verloren und muss neu aufgebaut werden)
- Die Laufzeiten bis zur Re-Auditierung sollten verlängert werden (Universitäten haben lange Regelzyklen – Studiendauer, Rückmeldung von außen, Änderungen, ...)

Der erste und der dritte Punkt betreffen die Rahmenbedingungen die manchmal auch durch gesetzliche Vorgaben bestimmt sind und von Seite der Universität nicht geändert werden können. Dennoch wurden sie adressiert, denn wer sonst sollte z.B. den Gesetzgeber auf diese Verbesserungen hinweisen? Auch der zweite Punkt kann nicht von der Universität, sondern nur im Zusammenwirken zwischen QS-Agentur und Zertifizierungsstelle einer Verbesserung zugeführt werden. Ob dies möglich ist und auch erfolgen wird, müssen die Betroffenen entscheiden.

Diese Lessons Learned Analyse dient nicht nur der Rückschau, sondern viel mehr der Konservierung der gemachten Erfahrungen und der Vorbereitung auf die nächsten Quality Audits, seien sie nun interne im Zuge des Qualitätsmanagements oder externe als Qualitätssicherungsmaßnahme. Die gesammelten Erkenntnisse wurden zusammengefasst, in vier kopulierte Blöcke gegliedert und plakativ als „10 Gebote für ein erfolgreiches Audit“ deklariert (Abb.: 13).

### Zusammenfassung

Bei der Vorbereitung und der Durchführung eines Quality Audits stellen sich einer Universität zahlreiche Fragen

und es sind viele herausfordernde Aufgaben zu meistern. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es Grundregeln, die zehn Audit-Gebote, gibt, die jedenfalls beachtet werden sollen, wenn man einen entsprechenden Nutzen aus dem Vorgang ziehen und langfristig Erfolg haben will.

Ein Quality Audit kann bei der Stärkung der Qualitätskultur innerhalb der Universität wichtige Impulse setzen und so diese Qualitätskultur nachhaltig stärken. Mit dem gesamten Vorgang, von der Vorbereitung bis hin zum Follow-up, kommt sehr viel Schwung in die Evolution und den Ausbau des Qualitätsmanagementsystems, vorausgesetzt die Grundausrichtung stimmt und man versteht Qualitätsmanagement auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Universität als Führungsaufgabe im Sinne des TQM, die nicht an andere Stellen delegiert werden kann und darf. Dann werden, wie sich gezeigt hat, Weiterentwicklungen angestoßen und beschleunigt. Eine Verbesserung der Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit bei Lehre und Forschung sowie auch im administrativen Bereich, also eine Qualitätsverbesserung bei den zwei universitären Kernaufgaben und im Supportsektor, wird mit einem Quality Audit nachhaltig sichergestellt.

### Literaturverzeichnis

- Benes, G.M.E./Groh, P. E. (2011): Grundlagen des Qualitätsmanagements, München, S. 24 ff
- Brunner, F.J./Wagner, K.W. (2011): Qualitätsmanagement, 5. Auflage, München/Wien, S. 8 ff
- Danzer, H.H. (1995): Qualitätsmanagement im Verdrängungswettbewerb, Wuppertal, S. 1-9
- Feigenbaum A.V. (1961): Total Quality Control, McGraw-Hill
- Gaberscik G. (2010): Überlegungen zum Thema Qualität in Lehre und Studien sowie Forschung und Technologie. In: Qualität in der Wissenschaft, 4.Jg., H.2, S. 37-47
- Gaberscik G./Raggautz, A. (2008): Graz Quality Management Model for Universities - Theory and Practice: Four Years of Experience with Accountability, 3rd European Quality Assurance Forum, 20-22 November 2008, hosted by Corvinus University; Budapest
- Herrmann, J./Fritz, H. (2011): Qualitätsmanagement, München, S. 227
- Juran, J.M. (1991): Handbuch der Qualitätsplanung, Landsberg
- Schmitt R./Pfeifer, T. (2010): Qualitätsmanagement, 4. Auflage, München/Wien, S. 25-44
- Kamiske, G.F./Umbreit, G. (Hg.) (2008): Qualitätsmanagement, S. 55ff.
- Seghezzi, H.D. et al. (2007): Integriertes Qualitätsmanagement, S. 16ff.
- Zollondz H.-D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement, München/Wien, S. 372-376

■ Dr. Gerald Gaberscik, Prof. Dipl.-Ing., Leiter der Stabstelle Qualitätswesen, TU Graz, E-Mail: gerald.gaberscik@tugraz.at