

**Hartmut F. Binner** Systemakkreditierung  
**Katrin Simons und Leo Hellemacher**  
W-Zulagen und Entgeltgleichheit an Hochschulen  
**Martin Kutscha** Grundgesetz und Wissenschaftsfreiheit  
**Ansgar Keller** Promotion mit Fachhochschulabschluss  
**Peer Pasternack** Der Fachhochschulsektor in Österreich  
**Herbert Eichele** Aufbau der Adama Universität  
**Nicola Staeck + Sandra Haseloff**  
Weltweiter Wissenschaftler austausch  
**Christof Müller + Axel Benning** Die Beschreibung kognitiver Lernziele  
**Gerrit Heinemann** Online-Handel der neuen Generation

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst



# SYSTEMAKKREDITIERUNG

# Die Neue Hochschule

# DNH

# Verbesserung der Prozessqualität durch Systemakkreditierung im Hochschulbereich



Prof. Dr.-Ing.  
Hartmut F. Binner  
Schützenallee 1 -  
30519 Hannover  
E-Mail: info@pbaka.de

Nach dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2007 wurde die Einführung der Systemakkreditierung zum 01.01.2008 festgelegt. Grundlagen sind die vom Akkreditierungsrat am 08.10.2007 und 29.10.2007 verabschiedeten

- ▣ Kriterien für die Systemakkreditierung
- ▣ Allgemeinen Regeln für die Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung
- ▣ Zulassung der derzeit für die Programmakkreditierung zertifizierten Agenturen zum Verfahren der Systemakkreditierung
- ▣ Kriterien für die Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen.

Bei der Systemakkreditierung werden die für Lehre und Studium relevanten Systemstrukturen und Prozesse darauf hin überprüft, ob sie zum Erreichen der Qualifikationsziele und zur Gewährleistung hoher Qualität geeignet sind. Anwendung finden hierbei die Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), die Kriterien des Akkreditierungsrates sowie die Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK). Der Gegenstand der Systemakkreditierung sind die Studiengänge und Prozesse, die in einer Hochschule eingeführt wurden, um regelmäßig, zuverlässig und systematisch die Qualität zu sichern, damit alle neu entwickelten und eingerichteten Studiengänge die bestehenden Qualitätskriterien erfüllen.

Das Ziel einer positiven Systemakkreditierung ist der Nachweis der Hochschule, dass ihr Qualitätssicherungssystem im Bereich Studium und Lehre geeignet ist, die Qualifikationsziele zu erreichen,

die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge zu gewährleisten und dabei eine Qualitätskultur zu schaffen, die von einem breiten Qualitätsbewusstsein der Hochschule getragen wird.

Allerdings hat der Akkreditierungsrat bisher darauf verzichtet, das Regelwerk der international gültigen Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001, das auch für Dienstleistungs- und Bildungsorganisationen modifiziert wurde, für die Qualitätssicherungsaktivitäten angemessen einzubeziehen. Das ist deshalb sehr schade, weil hier ein in über 20 Jahren entstandenes und weltweit akzeptiertes Qualitätsmanagementregelwerk vorliegt, das viele Redundanzen zu den von dem Akkreditierungsrat vorgegebenen Systemakkreditierungskriterien besitzt. Außerdem lässt sich durch die beauftragten Akkreditierungsagenturen europaweit nicht einheitlich sicherstellen, dass hier tatsächlich vergleichbare Qualitätsstandards eingehalten werden können. Das zeigt sich schon an den Selbstdarstellungen der Akkreditierungsagenturen, die sehr unterschiedliche Terminologien und Strukturierungen für die Systemakkreditierung vorschlagen.

## Aufbau der DIN EN ISO 9001

In Abbildung 1 sind die Inhalte der DIN EN ISO 9001 transformationsprozessbezogen mit ihren vier Kapiteln

- Kapitel 5: Verantwortung der Leitung
- Kapitel 6: Ressourcenmanagement
- Kapitel 7: Prozessmanagement
- Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung

Die Qualitätssicherung von Studium und Lehre erhält angesichts eines steigenden Wissenschaftswettbewerbs der Hochschulen in Europa einen immer höheren Stellenwert. Dies steht einmal im Zusammenhang mit den regelmäßig veröffentlichten Hochschulrankings, die immer häufiger für das strategische Hochschulmarketing verwendet werden. Zum zweiten mit den europäischen Harmonisierungsbemühungen zur Schaffung von Standards und Leitlinien zur Sicherung der Qualität in Hochschulen und Akkreditierungsagenturen. Inzwischen sind eine ganze Anzahl von Hochschulen bzw. Instituten und Hochschulverwaltungen nach der DIN EN ISO 9001 prozessorientiert zertifiziert. Hierzu gehört seit dem Jahr 2002 auch die Fachhochschule Hannover, die in einer Fakultät sowie in der Verwaltung ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat.

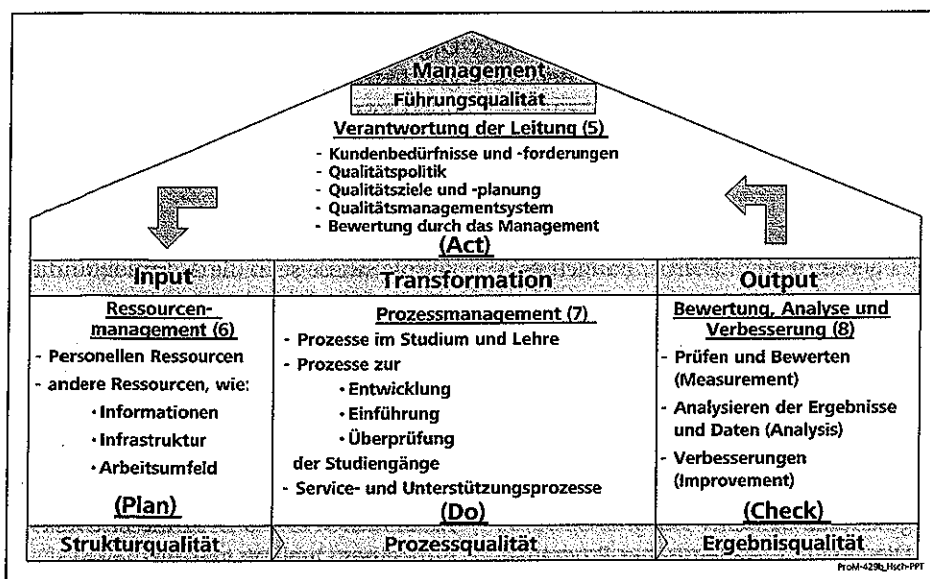


Abbildung 1: Struktur und Inhalt der DIN EN ISO9001 im kybernetischen Transformationsmodell

abgebildet. Diese Kapitel lassen sich im Sinne eines PDCA Zyklus miteinander verknüpfen, wie es der neueste Entwurf der DIN EN ISO 9004 vom Dezember 2007 vorschlägt.

Das in Abbildung 1 gezeigte Transformationsprozessmodell orientiert sich an dem in der DIN EN ISO 9001 vorgegebenen Prozessdefinition. Hier wird ein Prozess als ein „Bündel von Aktivitäten“ verstanden, „für das ein oder mehrere Inputs nötig sind und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“.

Anders ausgedrückt ist ein Prozess eine sachlich-logische zusammengehörende Folge von Aktivitäten, die

- ☐ durch eine bedarfsgerechte Ressourcenbereitstellung ausgelöst (Input),

- ☐ von betrieblichen Aufgabenträgern nach bestimmten Regeln durchgeführt werden (Transformation),
- ☐ dem Kunden des Prozesses einen messbaren Nutzen bringen (Output) sowie
- ☐ einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten (Führung und Leitung).

Die auf diese Weise vorgenommene transformationsbezogene Prozessdefinition bezieht sich also im Kern auf die Umwandlung von Ressourcen in Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der in Abbildung 1 gezeigten Segmente des Transformationsprozessmodells.

Durch Einbeziehung des Regelkreisprinzips als wichtiger Organisationsgestaltungsansatz für das Erreichen des Rückkoppelungs- bzw. Feedbackeffektes innerhalb des kybernetischen Transformationsprozessmodells können die Unternehmens- und Prozessstrategien mit den dazugehörigen Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen vollständig in die Gestaltungsbetrachtung mit aufgenommen werden. Das Management gibt bei der Ausübung der erforderlichen formal- und sachzielorientierten Führungs- und Leitungsaufgaben inputseitig die Sollprozessleistungsdaten über alle Prozessebenen durchgängig vor. Damit können innerhalb des Transformationsprozesssegments die Prozessbeteiligten bei der Produkt- und Dienstleistungserstellung in dezentralen prozessorientierten Organisationsstrukturen, die anfallenden Steuerungs- und Kontrollaufgaben – zusammen mit den notwendigen Unterstützungsaufgaben aus den Gemeinkostenbereichen – über eine Teambildung in die Wertschöpfungskette integrieren und dabei durch die Schnittstellenreduzierung und den Hierarchieabbau die Prozess vereinfachen und beschleunigen. Über klare Zielvorgaben und Regelgrößen findet eine schnelle und flexible interne Stör- und Abweichungsausregelung bei der Aufgabendurchführung statt.

Die qualitätsgerechte Erbringung der Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der organisationspezifischen Prozesse nach dem Transformationsprozess-

modell mit der dafür notwendigen Prozessqualität erfolgt durch die bereitgestellten Ressourcen, hier also durch den Input von Personen, Informationen, Technik und Mitarbeitern. Aus Qualitätssicht ist hiermit die Strukturqualität gemeint. Diese Strukturqualität wird wesentlich durch die vorhandene Ausstattung, das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter und noch andere Faktoren mit der dahinter stehenden Infrastruktur geprägt. Damit sind gleichzeitig die Qualitätsstandards für die Strukturqualität genannt, an denen sich Kunden bei der Auswahl und Beurteilung der unternehmerischen Produkte und Dienstleistungen im Vorfeld und im Nachhinein orientieren.

Die Prozessqualität bezieht sich auf die wirtschaftliche, sichere und fehlerfreie Durchführung des Transformationsprozesses von Input zu Output. Auch hier ist die Führungsqualität in Bezug auf die Einführung prozessorientierter Organisationsstrukturen und der umfassenden Vorgabe von Zielen und Maßnahmen gefordert.

Die Ergebnisqualität zeigt sich anschließend in der erfolgreichen und fachgerechten Ausführung der Dienstleistung, der Termintreue oder einfach auch in der Zuverlässigkeit sowie weiteren Qualitätsindikatoren. Des Weiteren beschreibt die Ergebnisqualität die dem prozessorientierten Handeln zuzuschreibenden geplanten materiellen und immateriellen Veränderungen zur Zufriedenheit der Kunden durch qualitätsgerechte Produkte. Das Management mit seiner Reglerfunktion muss über einzurichtende Kontrollsysteme aktuelle Informationen über den Erfolg oder Nichterfolg der Aktivitäten erhalten sowie ein Feedback an die Ausführenden geben. Die Inhalte des kybernetischen Transformationsprozessmodells lassen sich uneingeschränkt auf Hochschulorganisationen übertragen.

Allein in Deutschland sind nach dem ISO Survey Bericht von 2006 circa 50.000 Organisationen nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Dies branchenübergreifend für Industrieunternehmen,

Bildungsorganisationen oder im Bereich des Gesundheitswesens. Deshalb liegt hier ein großer Wissens- und Erfahrungsschatz von vielen ausgebildeten Experten vor, wie Qualitätsmanagement in unterschiedlichsten Branchen wirksam und nachhaltig kundenorientiert durchsetzbar ist.

### Systemakkreditierungsgrundsätze

Die Inhalte der DIN EN ISO 9000 ff. Qualitätsmanagementnorm unterstützen die wesentlichen Grundsätze der vom Akkreditierungsrat vorgegebenen Standards und Leitlinien zur Hochschulqualitätssicherung, die nachfolgend in einer verkürzten Form entsprechend der Fassung vom 17. Dezember 2007 genannt sind. Hierbei handelt es sich um:

- Die Hochschulen tragen die Hauptverantwortung für die Qualität des Bildungsangebotes und deren Sicherstellung.
- Das Interesse der Gesellschaft an der Qualität der Hochschulbildung muss geschützt werden.
- Die Qualität akademischer Programme muss ständig weiterentwickelt und verbessert werden.
- Effektive und effiziente Organisationsstrukturen für die Durchführung der akademischen Programme sind sicherzustellen.
- Transparenz der Qualitätssicherungsprozesse im Hochschulbereich.
- Entwicklung einer internen Hochschulqualitätskultur.
- Entwicklung von Prozessen für hochschulspezifische Rechenschaftsprogramme.
- Die Rechenschaftsprogrammqualitätssicherung muss voll vereinbar mit den Qualitätssicherungsprozessen sein.
- Die vorhandene Hochschulqualität soll national und international demonstriert werden.
- Die angewandten Prozesse sollten Vielfalt und Innovation nicht behindern.

- Die institutionelle Autonomie der Hochschule ist zu respektieren.
- Die Interessen der Studierenden sollen bei externen Qualitätssicherungsprozessen oberste Priorität haben.

Als Argument für die Nichtberücksichtigung der Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 wird immer ins Feld geführt, dass die organisationsspezifischen Rahmenbedingungen und insbesondere die Zielsetzungen sich gerade bei der Hochschulausbildung wesentlich von den Zielvorgaben anderer Organisationen unterscheiden. Dies gilt gleichermaßen aber für alle Branchen und Organisationen, die international mit der Qualitätsmanagementnorm arbeiten und ihre spezifischen Ausprägungen mit eingebracht haben.

Beispielsweise setzt die Automobilindustrie die DIN EN ISO TS 16949 ein. TS bedeutet ISO technische Spezifikation und ist ein normatives Dokument der ISO, welches in der Hierarchie der Norm unterhalb einer DIN EN ISO-9000 ff. Norm angesiedelt ist. Auf dieser Basis ist eine Zertifizierung möglich. Das Ziel der DIN EN ISO TS 16949 ist die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems, das eine ständige Verbesserung vorsieht. Besonders hervorgehoben werden Fehlervermeidung und die Verringerung von Steuerung und Verschwendung in der Lieferkette. Diese technische Spezifikation legt verbunden mit zutreffenden kundenspezifischen Anforderungen die grundlegenden Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem für die Automobilbranche fest. Sie dient der Vermeidung mehrfacher Zertifizierungsaudits und bietet einen gemeinsamen Einsatz für ein weltweites Qualitätsmanagementsystem in der Automobilindustrie. Die DIN EN ISO TS 16949 spezifiziert im Zusammenhang mit der DIN EN ISO 9001 die Qualitätsmanagementsystemanforderung für Entwicklung, Produktion und falls zutreffend Montage und Wartung von Produkten für die Automobilindustrie.

Diesen spezifischen Ansatz könnte man auch gut auf den Hochschulbereich übertragen, um dabei eine Studienprogrammakkreditierung in ein Qualitätsmanagementgesamtkonzept mit einzu binden. In dem veröffentlichten Leitfa den für Hochschulen vom 19. September 2007 zur Erstellung des Erstakkredi tierungsantrages wird ausgeführt, dass das Kernstück der notwendigen Studi engangakkreditierungsdokumentation das Modulhandbuch ist. Es richtet sich in erster Linie an die Studierenden und legt die strukturierenden Elemente des Curriculum (Module) in seinen Inhal ten dar. Insbesondere werden die je weils angestrebten Lernergebnisse und zu erwerbenden Kompetenzen beschrie ben. Darüber hinaus erläutert es die for malen Aspekte des modularisierten Stu diengangs wie zum Beispiel Umfang der Module (Credits), das Verhältnis von Präsenz und Lernphasen, die Prüfungs form etwaiger geforderter Vorkenntnisse etc. Des Weiteren ist dieses Modulhand buch das Dokument mit der größten Außenwirkung, da es in Übereinstim mung mit den ECTS Vereinbarungen in der Regel als Ausdruck oder im Internet den Studierenden zugänglich gemacht werden muss und damit das Kommen tieren der Vorlesungsverzeichnisse ent weder ersetzt und ergänzt.

Ähnlich wie der bei der automobilspezi fischen DIN EN ISO TS 16949 könnte hierfür ein internationaler Standard geschaffen werden, der auch die weite ren Qualitätsmanagementaktivitäten der DIN EN ISO 9001 mit verknüpft, ähnlich wie es eben in der TS 16949 gehandhabt wird. Ganz wichtig ist dabei, dass die TS 16949 auf der DIN EN ISO 9001 basiert und dem nachfolgend ausführlich erläuterten prozessbezoge nen Ansatz folgt. Die TS 16949 verlangt grundsätzlich Nachweis geplanter Ergebnisse aus den Prozessen, wie es auch bei den Systemakkreditierungskri terien gefordert ist.

### Grundsätze der DIN EN ISO 9001

In den genannten Systemakkreditie rungskriterien und -anforderungen sind auch die in der Normenreihe DIN EN ISO 9001 in acht Grundsätzen zusam mengefassten Prinzipien für das grund legende Qualitätsmanagementverständ nis enthalten. Hierbei handelt es sich um:

#### **Kundenorientierte Organisation:**

Organisationen brauchen ihre Kunden und sollten daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden erfassen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen.

#### **Führung:**

Führungskräfte entscheiden über die einheitliche Zielsetzung, die Richtung und das interne Umfeld der Organisa tion. Sie schaffen die Umgebung, in der Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen.

#### **Einbeziehung der Mitarbeiter:**

Mitarbeiter machen auf allen Ebenen das Wesen einer Organisation aus. Ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.

#### **Prozessorientiertes Herangehen:**

Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effiziente Weise erreichen, wenn zusam mengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet werden.

#### **Systemorientierter Managementansatz:**

Das Erkennen, Begreifen und Führen eines Systems miteinander in Wechsel beziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit

und Effizienz der Organisation bei. Oft bildet das Ergebnis des einen Prozesses die direkte Eingabe den Auslöser für den nächsten Prozess.

#### **Ständige Verbesserung:**

Ständige Verbesserung ist ein perma nentes Ziel der Organisation. Die Umsetzung erfolgt auf den Grundlagen von Qualitätspolitik und Qualitätszielen sowie das permanente Messen der Ziel erreichungsgrade.

#### **Sachliches Herangehen an Entscheidungen:**

Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen. Dies wird beispielsweise durch eine einge führte Kosten- und Leistungsrechnung, durch Controllingssysteme mit Feed backfunktion sowie Audits und Evaluie rungen umgesetzt.

#### **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:**

Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihren Lieferanten fördern die Wertschöp fungsfähigkeit beider Organisationen und damit auch die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Der Systemmodellansatz ist als ein anzuwendendes Grundprinzip ein wich tiges methodisches Hilfsmittel zur Lösung und Gestaltung komplexer Organisationsaufgaben und wird bei der Implementierung von Managementsys temen in der DIN EN ISO 9001 mit genannt. Der Begriff „Systemakkreditie rung“ zielt aus systemtechnischer Sicht auf das Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozes se zur Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation. Durch die Anwendung der Systemtechnik las sen sich die komplexen organisatori schen Beziehungen innerhalb der hie rarchischen Ebenen und zwischen den Teilbereichen des Hochschulbereiches

in abstrahierten Modellen aus strukturierter, hierarchischer und funktionsorientierter Sicht anschaulich darstellen.

### Inhalte der Systemakkreditierung

Nach Aussagen im Leitfaden der Akkreditierungsgesellschaft AQUIN von 2008, überprüft AQUIN die Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems im Bereich Lehre und Studium anhand der nachfolgenden Systemakkreditierungskriterien. Hierbei handelt es sich um:

- Vorgabe einer Qualitätsmanagementstrategie und Qualitätspolitik

Die Qualitätssteuerung und die Qualitätspolitik – als Teil des strategischen Hochschulentwicklungskonzeptes – garantieren die Einbeziehung des daraus abgeleiteten klar definierten Qualitätsgedankens in den Hochschulentscheidungen.

- Dokumentation der Qualitätssicherungsprozesse

Darstellung und Dokumentation der Prozesse im Bereich Lehre und Studium und deren Verknüpfung mit der Hochschulaufbau- und -Ablauforganisation sowie Implementierung der Qualitätssicherungsprozesse mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Verbindlichkeiten.

- Information und Kommunikation bei der Prozessdurchführung

Maßnahmen zur Sicherstellung der Information, Kommunikation und Partizipation zwischen allen Beteiligten bei der Prozessdurchführung.

- Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems

Hierbei handelt es sich um die Sicherung der Prozesse mit einer zielführenden und Ressourcen schonenden sowie

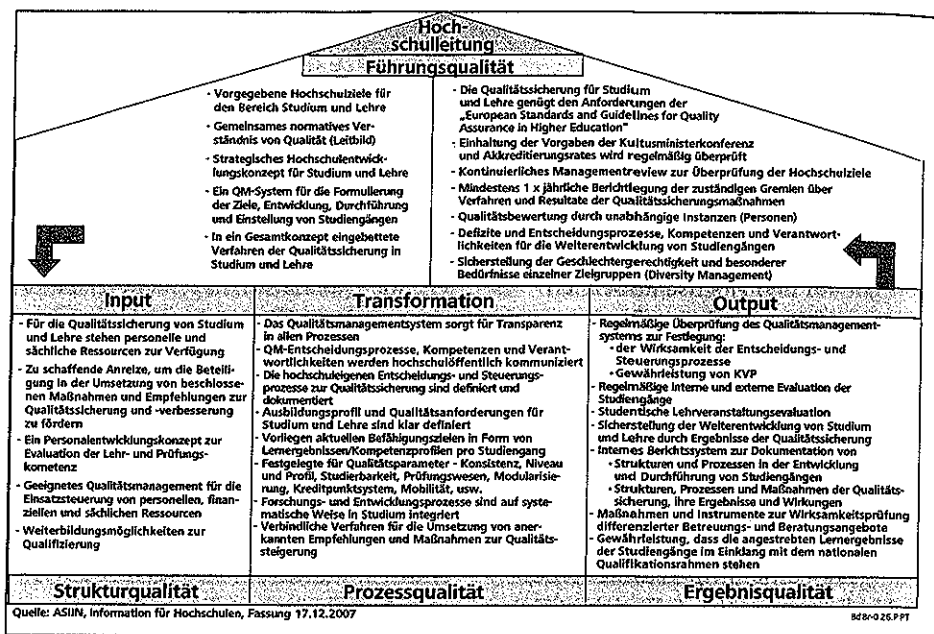


Abbildung 2: Pruffelder und Anforderungen für das Erlangen der Systemzertifizierung

regelmäßiger bzw. systematischer Überprüfung der Umsetzung und Wirksamkeit der Prozesse. Weiterhin gehört dazu die Steuerung bei Prozessabweichungen mit den notwendigen Maßnahmen bei häufig auftretenden Problemen. Ergänzt durch regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der steuernden Maßnahmen, die Beschreibung der internen Qualitätssicherungsverfahren sowie eine Prioritätenliste für notwendige Veränderungen im Bereich der Prozessqualität von Lehre und Studium mit der Umsetzung der dafür notwendigen Maßnahmen.

Eine Beschreibung der Pruffelder und Anforderungen für das Erlangen des Systemzertifikates nach der Akkreditierungsgesellschaft ASIIN mit der Fassung vom 17. Dezember 2007 ist in Abbildung 2 in Bezug auf die einzelnen Segmente des bereits erläuterten Transformationsprozessmodells dargestellt. Explizit wird hierbei auch ein Qualitätsmanagementsystem genannt, das allerdings nicht näher spezifiziert ist.

### Einsatz eines Hochschulreferenzprozessmodells

Der ebenfalls in den Grundsätzen enthaltene prozessorientierte Ansatz soll eine einheitliche Beschreibung von Pro-

zessen und die Verwendung einer prozessbezogenen Terminologie fördern und ebenso das Verständnis des prozessorientierten Konzeptes. Dies umfasst im Einzelnen:

- Das Erkennen der erforderlichen Prozesse für eine wirksame Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems
- Das Verstehen der Wechselwirkung zwischen diesen Prozessen
- Das Dokumentieren der Prozesse im erforderlichen Umfang, um ihre wirksame Ausführung und Lenkung sicherzustellen.

Der prozessorientierte Ansatz stellt sich damit als ein überzeugendes Konzept zum Organisieren, Leiten und Lenken der Qualitätssicherungsprozesse zum Erreichen der Qualifikationsziele innerhalb der Hochschulstudiengänge dar. Die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems als Gegenstand der Systemakkreditierung wird sichergestellt.

Die Begründung für die prozessorientierte Sicht bei Anwendung der im Jahr 2000 überarbeiteten DIN EN ISO 9001 Revision lautet wie folgt: Alle Organisationen produzieren Ergebnisse (Produk-

te), welche die Kunden zufrieden stellen sollen. Die Normenreihe DIN EN ISO 9001 über Qualitätsmanagementsysteme kann Organisationen beim Erreichen dieses Ziels behilflich sein und zwar mit Hilfe von Merkmalen, die die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden erfüllen. Diese Erfordernisse und Erwartungen werden in Produktspezifikationen genauer ausgedrückt und in ihrer Gesamtheit als Kundenforderungen bezeichnet. Kundenforderungen können vom Kunden durch Vertrag angegeben oder von der Organisation selbst festgelegt werden. In beiden Fällen befindet der Kunde letztlich über die Annehmbarkeit des Produktes. Da sich die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden ändern, werden Organisationen zur ständigen Verbesserung ihrer Produkte und Prozesse angespornt. Beim Herangehen mit einem Qualitätsmanagementsystem werden Organisationen dazu aufgefordert, die Kundenanforderungen zu analysieren und jene Prozesse zu definieren, die ein für die Kunden annehmbares Produkt liefern und diese Prozesse unter Kontrolle halten. Ein Qualitätsmanagementsystem kann den Rahmen für die ständige Verbesserung zur Erfüllung der Kundenforderungen bilden. Ein solches Herangehen versetzt die Organisation in die Lage, die Gefahr einer Nichtzufrieden-

stellung ihrer Kunden zu verringern. Es gibt der Organisation und den Kunden Vertrauen in ihre Fähigkeit, durchgängig den Forderungen entsprechende Produkte zu liefern.

Die Umsetzung dieses prozessorientierten Ansatzes unter Berücksichtigung hochschulspezifischer Rahmenbedingungen erfolgt über ein hochschulspezifisches Prozessmodell, das an der Fachhochschule Hannover über mehrere Jahre im Rahmen des dort implementierten Qualitätsmanagementsystems nach der DIN EN ISO 9001 kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Wie Abbildung 3 zeigt unterteilt in die drei Abschnitte

- Führungsprozesse
- Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse.

Bei dieser Darstellung wird die von Prof. Binner Anfang der 80er Jahre entwickelte Organisationsprozessdarstellung (OPD) verwendet. Sie hat seit Anfang der 90er Jahre unter der Bezeichnung „Swimlane“ viele Nachahmer gefunden. Die Prozessanalysesoftware sycat verknüpft die Abbildung des funktionsübergreifenden sachlich-logischen und zeitlichen Ablaufes im Gra-

fiktool MS VISIO mit der Beschreibung des Arbeits-, Informations- und Ressourcenflusses in einer SQL oder Access Datenbank.

Diese Prozessdarstellung zeichnet sich dadurch aus, dass Geschäftsprozesse in ihren organisatorischen, funktionalen, personellen, technischen, informationellen und wertmäßigen Zuordnungen, insbesondere aber auch in der zeitlichen und sachlichen-logischen Abhängigkeit der stattfindenden Prozessaktivität gezeigt werden. Diese Prozessdarstellung ist in eine integrierte Organisations- und Prozessmodellarchitektur eingebettet, mit der auf einfache und verständliche Art eine Prozessabbildung unter Berücksichtigung vorhandener oder idealer Ablauf-, Aufbau- und Führungsstrukturen möglich ist.

Die prozessorientierte Qualitätsmanagementsystemdokumentation spielt hierbei eine wichtige Rolle. Insbesondere für die durchgängige

- Erteilung von Anweisungen zur Planverwirklichung
- Delegation zur Aufgabenrealisierung der Mitarbeiter
- Kontrolle der Realisierung
- Steuerung der permanenten Kommunikation

Über sämtliche Hierarchieebenen sind prozessbezogen transparente und systematische Regelungen in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für die Aufgabendurchführung vorgegeben. Des Weiteren existieren Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung. Aus diesem Grund liefert das an der Fachhochschule Hannover eingeführte und zertifizierte Qualitätsmanagementsystem einen wichtigen Beitrag zu der zurzeit stattfindenden Systemakkreditierung.

**Zusammenfassung**

In der europäischen Union finden aktuell auf mehreren Ebenen Harmonisierungsbestrebungen statt, um durch internationale Normung und Gesetzgebung Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern und somit gleiche Wettbe-

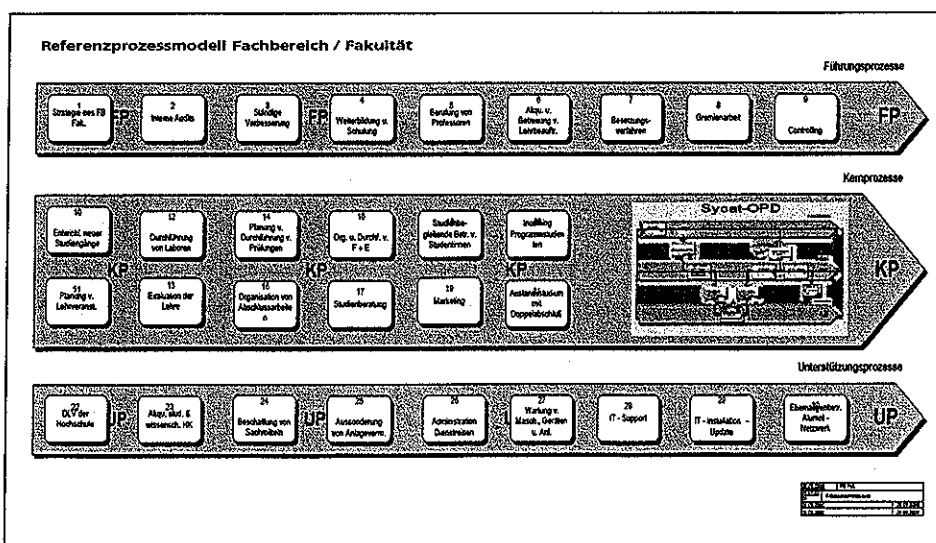


Abbildung 3: Referenzprozessmodell Fachbereich / Fakultät

werbsbedingungen für alle beteiligten Länder in der EU zu schaffen. Aufgrund der Globalisierung werden diese Harmonisierungsbestrebungen international weitergeführt. Einen Schwerpunkt stellen dabei die Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements mit der dahinter stehenden umfassenden Qualitätsmanagementstrategie Total Quality Management (TQM) dar, weil hier die DIN EN ISO 9000 ff. weltweit durch den Druck des Marktes eine Vorreiterrolle übernommen hat, die von den Ergebnissen als beispielhaft anzusehen ist und auch als Vorbild für die Entwicklung weiterer Managementsysteme benutzt wird. Auch aus dieser Sicht wäre eine stärkere Anwendung dieser Qualitätsmanagementnorm in Bezug auf den europäischen Hochschulraum sinnvoll. ■

#### Literaturverzeichnis

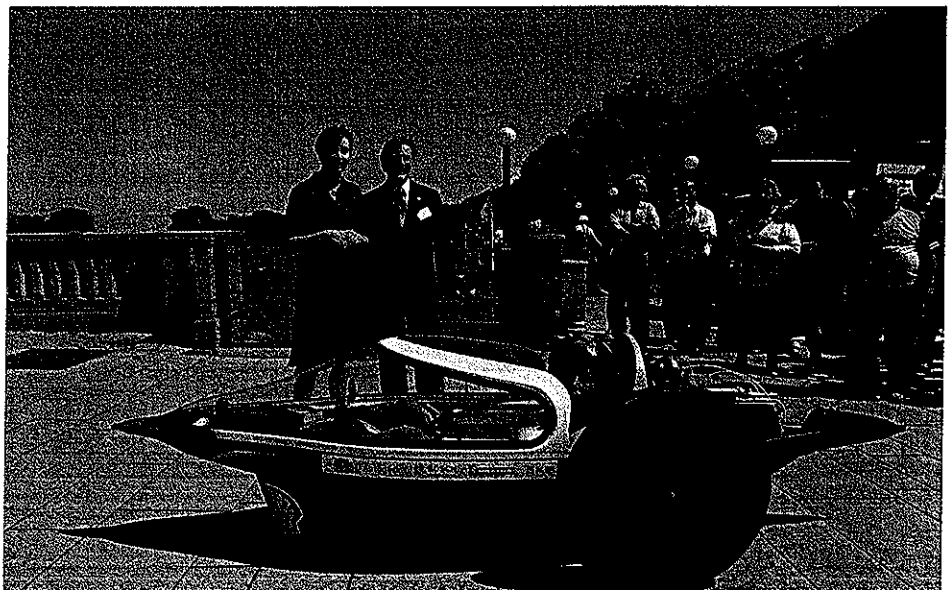
- 1) ISO Handbuch: DIN EN ISO9001 – Anleitung für kleine Organisationen, Hinweise von ISO/TC 176
- 2) ISO 10002:2004: Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines for Complaints Handling in Organisations (Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden zur Behandlung von Reklamationen in Organisationen)
- 3) ISO/TS 16949:2002: Qualitätsmanagementsysteme – Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2000 für die Serien- und Ersatzteil-Produktion in der Automobilindustrie
- 4) ISO 10006:2003: Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (DIN – Fachbericht ISO 10006)
- 5) European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Verhaltensregeln („Codes of Good Practice“)
- 6) Akkreditierungsrat: Beschluss „Kriterien für die Systemakkreditierung“ (08. Oktober 2007, in der jeweils gültigen Fassung)
- 7) Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 2. Auflage 2005 Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten, Preis: 49,90 Euro. ISBN 3-446-40395-7.

- 8) Binner H.F. „Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals –“. 1. Auflage 2007. Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 896 Seiten. ISBN 978-3-446-41377-1
- 9) Binner, Hartmut F.: Umfassende Unternehmensqualität. Ein Leitfaden zum Qualitätsmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 1996. 253 Seiten. ISBN 3-540-58995-3
- 10) Binner, Hartmut F.: Integriertes Organisations- und Prozessmanagement. REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, Carl Hanser Verlag, München 1997. 536 Seiten. ISBN 3-446-19174-7
- 11) Binner, Hartmut F.: Organisations- und Unternehmensmanagement. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1998. 256 Seiten. ISBN 3-446-19375-8.
- 12) Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 2000. 364 Seiten. ISBN 3-446-21263-9

#### Forschung und Entwicklung

### HAW Hamburg gründet neues Competence Center für Erneuerbare Energien

Der schwarz-grüne Senat in Hamburg will die Hansestadt zu einer Vorzeigemetropole für Klimaschutz machen. Die HAW Hamburg wird einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten und hat ein Competence Center für Erneuerbare Energien und Energieeffizienz (CC4E) gegründet. Unter dieser Marke werden künftig alle Aktivitäten in der Ausbildung, angewandten Forschung und für den Transfer zu Unternehmen gebündelt; ferner hat die HAW Hamburg dazu passend ein Studienprogramm für zukunftsfähige Bachelor- und Masterstudiengänge entwickelt. Mit der Gründung von CC4E verfolgt die HAW Hamburg eine Profilierungsstrategie. Diese setzt auf den bereits vorhandenen Aktivitäten im Bereich der Erneuerbaren Energien und Energieeffizienz in der Hochschule auf. Die HAW Hamburg als größter „Ingenieurausbilder“ der Metropolregion, in enger Verknüpfung zur Industrie, will künftig die führende Position im Norden Deutschlands in diesem Bereich erlangen.



HAW CC4E