



Elke Hentschel

Bürokratie-Rituale

Das Quality Management hat auch die helvetischen Universitäten erreicht und treibt dort allerliebste, wenn auch mitunter etwas eigenwillige Blüten. Zu den ersten Umsetzungsversuchen für dieses Konzept, die uns erreichten, gehörte eine Tabelle für »kritische Ereignisse«, die den Instituten zugestellt wurde. Sie kam zusammen mit der Aufgabe, mindestens fünf solch »kritischer Ereignisse« zu benennen, und gab dafür eine Reihe von Spalten vor, die es im Interesse der Qualitätssteigerung auszufüllen galt. Zum Zwecke der tabellarischen Erfassung sollte dabei zwischen »Arbeitsfeld« und »Arbeitsbereich, Arbeitsprozess« unterschieden werden; ferner gab es eine Spalte für das »kritische Ereignis«, für den Qualitätsstand, für »Maßnahmen zum Erreichen guter Qualität«, eine mit der Überschrift »Verantwortung, Termin, Priorität 1, 2, 3« sowie schließlich eine für die Kontrolle der Umsetzung.

Wie nicht unschwer zu erraten ist, versetzte dieses Instrument zur Qualitätssicherung die Verantwortlichen in tiefes Grübeln. Was ein »kritisches Ereignis« ist, konnte zwar durch Rückfragen geklärt werden: Es handelte sich dabei offenbar um eine andere Ausdrucksweise für das Wort »Problem«. Aber wo nimmt man auf Befehl fünf Probleme her? Viele Menschen begannen sich die Köpfe darüber zu zerbrechen, was für Probleme sie wohl haben könnten. Wenn man dann eines gefunden hatte, galt es, die qualitätssichernde Tabelle zur Anwendung zu bringen. Man kann sich die Schwierigkeiten der angemessenen Problemerkennung leicht an einem Beispiel verdeutlichen: Angenommen, man hätte festgestellt, dass ein be-

stimmter Lehrveranstaltungstyp X im laufenden Semester nicht in ausreichendem Umfang angeboten wurde und die einzelnen Lehrveranstaltungen daher überfüllt waren, sodass man hier künftig auf ein größeres Angebot achten sollte. Das könnte man sicher als Problem, sprich: als kritisches Ereignis betrachten – also wird es in die Tabelle eingetragen. Zu entscheiden wäre nun: Ist das ein Fall von »Arbeitsfeld: Dienstleistung« und »Arbeitsbereich, Arbeitsprozess: Lehre«? Oder von »Arbeitsfeld: Lehre« und »Arbeitsbereich, Arbeitsprozess: ›Lehrveranstaltungstyp X‹«? Oder vielleicht doch eher von »Arbeitsfeld: Administration« und »Arbeitsbereich, Arbeitsprozess: Lehrplanung«? Das kritische Ereignis selbst, immerhin, wäre leicht zu benennen: eine Veranstaltung vom Typ X zu wenig. Auch die Maßnahmen zur Erreichung guter Qualität – oder, im vorliegenden Fall, zumindest Quantität – ließen sich leicht finden: Man sollte künftig eine Veranstaltung X mehr anbieten. Verantwortung? Hmm, vermutlich das Gremium Y, das den Lehrplan beschließt. Termin: ab nächstes Semester – das war einfach. Priorität: sagen wir mal 1, alle einverstanden? Wer soll die Umsetzung eigentlich kontrollieren? Ach ja, natürlich, das Gremium Y. Fertig! Ach so, nein, es fehlen ja noch vier kritische Ereignisse ...

Bedauerlicherweise konnte die Autorin dieser Zeilen ihre Kollegen nicht dazu überreden, das Ausfüllen von qualitätssichernden Tabellen als kritisches Ereignis in selbige einzutragen; aber glücklicherweise hat sich die Qualitätssicherung durch Tabellen dieser Art auch ohne sol-



che subversiven Aktionen nicht lange gehalten. Was aber natürlich keineswegs heißt, dass wir keine Tabellen mehr ausfüllen müssen! Es sind nur andere. Wir füllen zum Beispiel zum Ende jedes Jahres fleißig eine Tabelle aus, in der für alle Mitarbeitenden angegeben wird, wie hoch der Prozentsatz ihrer Arbeitszeit ist, der auf Dinge wie Administration, Forschung, Lehre, Weiterbildung und diverse andere Tätigkeiten aufgewandt wird. Da niemand von uns ein Arbeitsbuch führt (aber vielleicht kommt das ja noch? Es ließe sich schließlich auch in Tabellenform gestalten ...), schätzt man also milde die Anteile, die da erfahrungsgemäß vorliegen, und beginnt sie einzutragen. Dabei ist es sehr von Vorteil, wenn man ein Hobby wie etwa das Häkeln von Zierdeckchen oder auch das Stricken von Socken pflegt. Die Datenbank ist nämlich nicht darauf ausgelegt, dass viele Menschen dort gleichzeitig Daten eintragen – wozu sie aber gezwungen sind, denn es gibt nur ein relativ kurzes Zeitfenster dafür. Entsprechend kann man allerliebste Ringelsöckchen stricken, während man nach jedem Eintrag darauf wartet, dass das System die eingegebenen Daten auch sichert. Immerhin kam von irgendwo der gute Rat, es doch nachts um vier zu versuchen, da sei der Andrang nicht so groß.

Selbstverständlich gibt es darüber hinaus noch vieles andere, was sich statistisch erheben lässt: die Anzahl der Publikationen mit Art, Ort und Seitenzahl ebenso wie die der Bachelor- und Masterabschlüsse, der Promotionen und Habilitationen, die Tätigkeit in Kommissionen und Ausschüssen und vieles mehr. Und da es sich erheben lässt, wird es natürlich auch erhoben. Zumindest auf den ersten Blick recht nützlich wirkt, dass auch die Leistungen der Studierenden in einer Datenbank erfasst werden. Da die Vorgaben ja, Bologna sei Dank, recht präzise sind, kann man sie einfach in das entsprechende Raster eintragen. Sagte ich »einfach«? Nun ja ... aber jedenfalls kann man sie eintragen. Das ist einerseits natürlich sehr praktisch. Andererseits ist das elektronische Erfassungssystem aber so ausgelegt, dass es ECTS-

Punkte nur akzeptiert, wenn sie von einer Note begleitet werden (Anmerkung für Nichteingeweihte: »European Credit Transfer [and Accumulation] System« ist Teil der Bologna-Deklaration). Noten für Vorlesungsbesuch? Gut, dann muss man eben am Ende jeder Vorlesung eine mündliche oder schriftliche Prüfung vorsehen. Noten für die Teilnahme an einem Kolloquium? Das braucht schon etwas mehr Fantasie. Aber vielleicht könnte man ja die individuelle Redezeit durch die Menge der darin enthaltenen relevanten Informationen teilen sowie zusätzlich aufmerksames Zuhören berücksichtigen, erkennbar etwa an durchgehend geöffneten Augen (befriedigend) oder einem interessierten bis begeisterten Gesichtsausdruck (gut bis sehr gut). Mit derselben kreativen Fantasie lässt sich sicher auch ein System finden, mit dem man die Teilnahme an Exkursionen benoten kann. Natürlich haben irgendwelche fantasielosen Menschen auch schon vorgeschlagen, das System so zu ändern, dass man in solchen Fällen gar keine Noten, sondern nur Punkte vergeben muss. Aber wo kämen wir denn hin, wenn nicht der Mensch der Software, sondern die Software dem Menschen diene! So weit wollen wir es denn doch nicht kommen lassen.