

Exzellente Akademiker in Liechtenstein

Qualität als Management- und Führungskultur

C.-A. Dalluege & H.W. Franz

Führungskräfte in kleinen und mittelgroßen Unternehmen oder Einrichtungen, häufig aber auch in größeren und großen Unternehmen und Institutionen, sind meist zu ihrer Funktion gekommen, weil sie fachlich überzeugt haben. Je nach Qualifikations- und Erfahrungshintergrund haben sie gelernt, fachlich-technische Prozesse, vielleicht auch noch die damit verbundenen Arbeitsprozesse, oder kaufmännische Abläufe zu organisieren. Viele von ihnen haben aber nur selten systematisch gelernt, wie man Menschen organisiert, die im Vollzug solcher Prozesse zusammenarbeiten. Solche Prozesse als komplexe Gestaltungs- und Lernprozesse anzugehen, zu planen und zu führen, haben sie in aller Regel kaum trainiert. Oftmals kann oder will sich ein Unternehmen auch die Zeit und Kosten für eine solche Weiterbildung nicht leisten – und bezahlt dafür nicht selten mit weitaus höheren Transaktionskosten für die hieraus entstehenden Probleme.

Abhilfe schafft ein integrierter Lern- und Praxis-Ansatz von Führung, Organisationsentwicklung und Lernen, der den komplexen Anforderungen an Managementqualität entspricht, wenn über die Einführung von Qualitätsmanagement gesprochen wird.

Qualität und Exzellenz

Wer ein Qualitätsmanagementsystem in seiner Organisation einführen möchte oder muss, wird rasch vor die Frage gestellt,

- was unter Qualität zu verstehen ist bzw. was in der jeweiligen Organisation unter Qualität verstanden werden soll und
- ob Qualität vor allem dokumentiert und zertifiziert oder auch gelebt werden soll.

Etwas weniger lapidar formuliert, lautet die Frage:

- Soll Qualität den Umgang der Menschen in der Organisation miteinander, ihre Zusammen-Arbeit also, zum Nutzen der Kunden bestimmen?
- Oder soll lediglich die qualitätsbezogene Reproduzierbarkeit von Abläufen bei der Herstellung und/oder Verteilung einer bestimmten Ware oder Dienstleistung dokumentiert werden?

Wird die erste Frage bejaht, sollte ein umfassendes Qualitätsmodell verfolgt werden, Total Quality Management ist gefragt. Wird die zweite Frage bejaht, „reicht“ eine Zertifizierung nach der DIN ISO 9000 - was im Übrigen auch leichter so gesagt als wirklich getan ist.

Die ersten Begegnungen mit der DIN ISO-Normenreihe 9000 ff. haben meist ernüchternde Wirkung. Die dort formulierten Standards können – auch nach der Strukturreform des Jahres 2000 - nicht verbergen, dass sie ursprünglich für großindustrielle Zwecke der Produktion (genauer: für die Rüstungsproduktion der 40er Jahre des vergangenen Jahrhunderts) entwickelt wurden und vor allem Qualitäts(ver)sicherung verfolgen. Qualitätssicherung ist die (notgedrungen unpräzise) deutsche Übersetzung von *quality assurance*, was in der Normensprache nicht mehr heißt, als dass dem Kunden durch Dokumentation versichert wird, dass ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden ist, das der Norm entspricht. Über die Qualität des eigentlichen Produkts wird keinerlei Aussage gemacht.

Qualität ist etwas, das allen Dingen, Aktionen und Wirkungen eigen ist, eine Eigenschaft. Als solche ist Qualität objektiv, d.h. auch unabhängig von unserer

sinnlichen Wahrnehmung existent, und qualitativ unbeschränkt, universell. Zugleich ist sie jedoch nur subjektiv wahrnehmbar, beschreibbar, quantifizierbar und somit messbar. Was messbar ist, ist immer auch vergleichbar und damit relativ, es steht in Beziehung: zu anderen Dingen, Aktionen und Wirkungen. Für unsere Betrachtung noch wichtiger ist jedoch, dass die Wahrnehmungen von Qualität jeweils interessen- und situationsgeprägt sind.

Qualität ist somit hochgradig subjektiv. Die Bewertung von Qualität bemisst sich aus der Perspektive des Empfängers (Kunden) als Nutzen- oder Schadenerwartung an Dinge, Aktionen und Wirkungen, die definiert ist durch die Interessensituation des Empfängers, seine Kenntnis (oder Nichtkenntnis) der objektiven Qualitätsmaßstäbe sowie seine quantitativen Möglichkeiten, sich ein bestimmtes Maß dieser Qualität zu verschaffen. Wird diese Erwartung erfüllt, ist das Ergebnis Zufriedenheit. Aus der Perspektive des Erbringers (Lieferanten) von Qualität ist diese bemessen durch seine (in der Regel stärker ausgeprägte) Kenntnis der objektiven Qualitätsmaßstäbe (Perfektion) sowie durch die quantitative Vergleichbarkeit mit den Erwartungen der Empfänger und mit den Angeboten anderer Lieferanten. Will sagen: der Kfz-Mechaniker Ihrer Werkstatt sieht Ihr Auto mit völlig anderen Augen als Sie. Qualität unterliegt somit einer auf Interessen und Neigungen bezogenen Standpunktlogik und ist immer auch als soziales Verhältnis zwischen Empfänger und Erbringer, Kunde und Lieferant, zu verstehen. Dabei ist die jeweils konkrete Qualität definiert durch die jeweils bestimmte Schnittmenge von Zufriedenheit und Perfektion.

Da sich jedoch die Anspruchssituation des Empfängers im Lauf der Zeit ebenso verändert wie die Leistungsmöglichkeiten des Erbringers der Qualitätsleistung, etwa durch technische Verbesserungen, als auch deren Verhältnis zueinander Veränderungen unterworfen sein kann, ist Qualität nie nur Ergebnis, sondern immer auch das werdende, ein bewegliches Ziel, Verbesserungsprozess, und, bezogen auf Individuen wie deren Zusammen-Arbeit in der Organisation, Lernprozess.

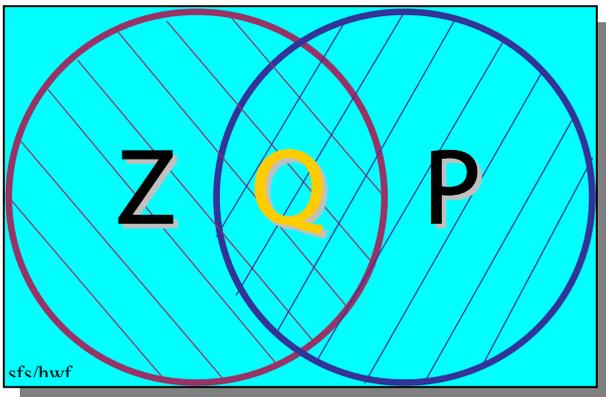


Abb. 1: Qualität ist die Schnittmenge von Zufriedenheit und Perfektion: $xZ + yP = nQ$

Dabei ist im Ergebnis wichtig, dass die Verantwortung für die Qualität des Unternehmens beim Management liegt. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht in der Optimierung der „fünf Zufriedenheiten“, wie sie im Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) identifiziert werden:

- die Zufriedenheit der (externen) Kunden, das sind zum einen die Auftraggeber von Maßnahmen, zum anderen die Teilnehmer;
- die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- die Zufriedenheit der Investoren;
- die Zufriedenheit der Partner, d.h. der Lieferanten eingekaufter Leistungen und Produkte;
- die Zufriedenheit des gesellschaftlichen Umfelds.

Dabei ist es Hauptzweck der Zufriedenheiten-Analyse, die konkreten Kunden der jeweiligen Organisation zu identifizieren und im zweiten Schritt ihre jeweiligen Anforderungen an die Produkt- oder Leistungsqualität der Organisation festzustellen. Dieser erste Analyseschritt ist unabdingbar, wenn eine Organisation ihre Ziele, ihre Geschäfts- oder Arbeitsstrategie und ihre Qualitätspolitik definieren will.

Qualitätsmanagement beginnt also mit der Ermittlung der Qualitätsanforderungen der externen und internen Kundengruppen, der festgelegten Rahmenanforderungen, der fachlich-sachlichen Anforderungen gemäß dem Stand der Technik und der von der Organisation gewollten, ggf. darüber hinaus gehenden Anforderungen. Auch wenn Qualität Aufgabe aller Teile und Mitglieder der Organisation sein bzw. werden muss, die Hauptverantwortung für das Qualitätsmanagement liegt beim Management. Die Geschäfts-Führung muss eine mit den erklärten Qualitätszielen der Organisation übereinstimmende Qualitätspolitik und –strategie formulieren und ist dafür verantwortlich, dass ein Qualitätsmanagementsystem (Struktur, Verfahren, Abläufe und Mittel) entwickelt wird, das diese Strategie effektiv und effizient

verwirklicht. Entscheidend dabei ist, Qualität als Kultur der Verbesserung und Selbstverbesserung zu verstehen, die auf Vertrauen und Transparenz basiert. Nur so wird es möglich sein, Qualität als Anliegen Aller im Kunden-Lieferanten-Netzwerk der Organisation zu verankern.

Qualitätsmanagement lässt sich letztlich reduzieren auf das von allen Qualitätsverantwortlichen immer wieder und für alle Kunden, einzelne Bereiche und Prozesse wiederholte Formulieren der beiden Grundfragen: *Machen wir das Richtige?* und: *Machen wir das richtig?*

- *Machen wir das Richtige?* ist die Frage nach der Effektivität: Haben wir die richtigen Ziele, Angebote, Einstellungen? Führt das, was wir tun, tatsächlich dahin? Und wenn ja, geht das besser?
- *Machen wir das richtig?* fragt nach der Effizienz, mit der das geschieht, nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen also.

Um dies zu kontrollieren gibt es das Instrument der Selbstbewertung der Organisation.

Die Selbstbewertung nach dem Exzellenz-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) basiert auf einem ganzheitlichen (Total Quality-) Ansatz und bietet Richtlinien-Varianten u. A. für Organisationen des öffentlichen Dienstes sowie für Klein- und Mittelunternehmen.

Das Modell (vgl. Abb. 2) enthält neun Kriterien: Die ersten vier Kriterien (von links) beschreiben die *Potentiale* einer Organisation, das fünfte die eigentlichen Leistungsprozesse. Die ersten fünf Kriterien werden im Deutschen mit dem Begriff „Befähiger“, benannt, weil mit Ihnen die Möglichkeiten beschrieben werden, mit denen die restlichen vier Ergebniskriterien beeinflusst werden können.

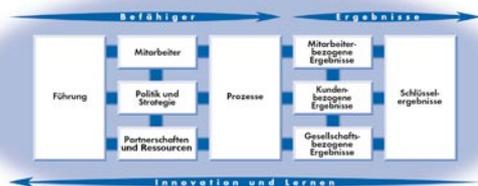


Abb. 2: EFQM Exzellenz Modell

Die Befähiger-Kriterien erhalten eine Hälfte (oder 50%) der zu vergebenden Punkte, die Ergebniskriterien die zweite Hälfte. Jedes der neun Kriterien erhält ein spezifisches Gewicht bzw. unterschiedliche Prozentanteile, wobei die kundenbezogene Zufriedenheit mit dem höchsten Prozentwert (20%) belegt wird.

Bei der Selbstbewertung nach EFQM geht es darum, dass eine Organisation sich zunächst anhand eines Fragenkatalogs selbst bewertet und dabei ihre Stärken und Schwächen aufdeckt. Im zweiten Schritt

werden für erkannte Schwächen Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt, die dann nach den Prioritätensetzungen der Organisation umgesetzt werden. Bei der nächsten Selbstbewertung erhalten die verbesserten Bereiche u. U. dann verbesserte Beurteilungen. Auf diese Weise entwickelt sich die gesamte Organisation. EFQM ist als kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess der Organisation angelegt.

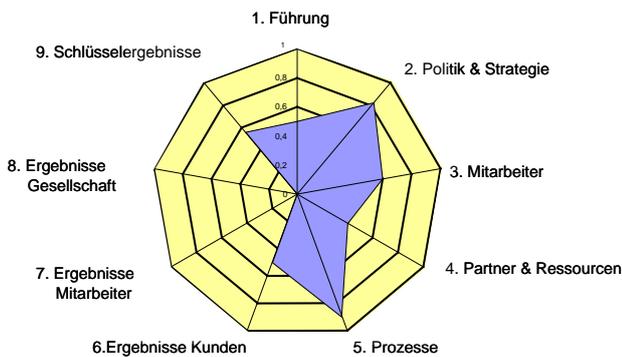


Abb. 3: Reichweiten Vergleich EFQM und ISO 9000

Eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell bietet darüber hinaus folgende Vorteile:

- Das Modell deckt erheblich mehr qualitätsrelevante Aspekte einer Organisation ab als z.B. die ISO-Norm (vgl. Abb. 3).
- Das Modell fragt nach der Qualität von Leistungen, Prozessen und Organisation gleichermaßen und ist auf deren Verbesserung ausgerichtet.
- Es ist in hohem Maße offen für eine breite Beteiligung der betrieblichen Akteure, mehr noch, es legt sie nahe, da die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Kriterium ist.
- Das Modell ist höchst flexibel einsetzbar, es kann schrittweise eingeführt werden, Verbesserungen können nach den Erfordernissen der Organisation selbst angegangen werden.
- Dadurch können Kosten gering gehalten werden. Zertifizierungskosten fallen nicht an.
- Die regelmäßige Wiederholung der Selbstbewertung fördert die Motivation aller Beteiligten, die Selbstverbesserung der Organisation als Daueraufgabe zu verstehen, Qualität zur Kultur werden zu lassen.

Die Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell hat aber auch einen Nachteil für solche Organisationen, denen es primär auf die Außenwirkung ankommt:

EFQM vergibt kein international etabliertes Zertifikat. Man kann zwar am alljährlichen europäischen Wettbewerb um den EFQM Excellence Award teilnehmen oder sich zunächst um seinen deutschen Ableger, den Ludwig-Erhardt-Preis (in der Schweiz und Liechtenstein der ESPRIX, in Österreich der Austrian Quality Award), bemühen. Bis man hier jedoch mithalten kann, vergehen etliche Jahre angestrebter Verbesserung. Um diesen Nachteil zu mildern,

hat EFQM ein gestuftes Bewertungsmodell (Levels of Excellence) eingeführt, bei dem auch schon die Vorstufen zur Teilnahme an einem Exzellenz-Preis-Wettbewerb mit einer externen Validierung (und einer Urkunde) verbunden sind. Die erste Stufe Committed to Excellence (C2E) (Verpflichtung zu Exzellenz) ist der Einstieg in systematisches Qualitätsmanagement nach EFQM. Die zweite Stufe heißt Recognised for Excellence (RfE) und ist mit einer Bewertung durch ein Assessorenteam verbunden.

Ausgangslage bei der Hochschule Liechtenstein

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und dem internationalen Standard folgend, hat die Hochschule Liechtenstein zur Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität ihrer Leistungen 1998 ein prozessorientiertes System entwickelt. Das Managementsystem umfasst und beschreibt sechs Hauptprozesse. Der "Kontinuierliche Verbesserungsprozess" stellt dabei ein zentrales Element dar. Die Zertifizierung des Managementsystems nach ISO 9001 erfolgte im Oktober 1998 durch die Liechtensteinische Gesellschaft für Qualitätssicherungs-Zertifikate AG (LQS). Die nächsten Entwicklungsschritte wurde im Gutachten «Peer Review 2004» festgehalten. Die unabhängige Expertengruppe - unter der Leitung von Rolf Dubs, Professor an der Universität St. Gallen – attestierte dabei der Hochschule Liechtenstein, sie stehe "in jeder Hinsicht auf einem hohen Niveau".

Vor diesem Hintergrund wurde als nächster Schritt eine Pilotierung des EFQM Exzellenz-Modells beschlossen, wobei die Hochschule davon profitierte, dass sie zu diesem Zeitpunkt die ein Leonardo Da Vinci Projekt namens SAETO (Self-Assessment for Educational and Training Organisations) leitete, welches die sektorielle Anpassung der Selbstbewertung nach EFQM für den Bildungssektor validierte. Ein Bestandteil von SAETO war GOA-WorkBench, eine Unterstützungssoftware für Selbstbewertungen und Zufriedenheitsumfragen.

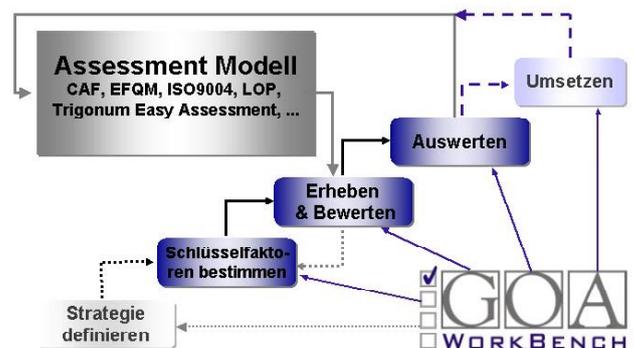


Abb. 4: Grundlegende Prozesskette der Exzellenz: Das Stufenmodell

Selbstbewertung

Die 2004 durchgeführte Peer Review war eine Momentaufnahme und wurde nicht weiter systematisch bearbeitet und ein Vergleich der individuellen Ergebnisse in einer Zeitreihe ist nicht möglich.

Da sich die Hochschule aber zur Qualität verpflichtet hat, ist ein Vergleich der Ergebnisse nicht nur für die dauernde Verbesserung wichtig, sondern bestimmt darüber hinaus auch über Fragen wie z.B. die Mitarbeiterboni zum Ende des Jahres.

Im Rahmen von SAETO wurde mittels der GOA-WorkBench eine neue Selbstbewertung mit Fokus auf das KMU-Zentrum durchgeführt. Da GOA skalierbar ist und auf den jeweiligen Reifegrad der Organisation angepasst werden kann, wurde für den Einstieg das Grundmodul „Easy Assessment“ genutzt.

Erstaunlich war dabei, wie schnell ein erstes Assessment durchgeführt werden kann: in einem halben Tag konnten die 9 Elemente des EFQM-Modells mittels der im Hintergrund arbeitenden Wissensbasen – als speziell entwickelte Fragenkomplexe – durchgearbeitet werden. Durcharbeiten heißt aber nicht einfach Fragen beantworten, sondern in erster Linie Maßnahmen und Verbesserungsschritte definieren, welche sich aufgrund der Selbstbewertung herauschälen.

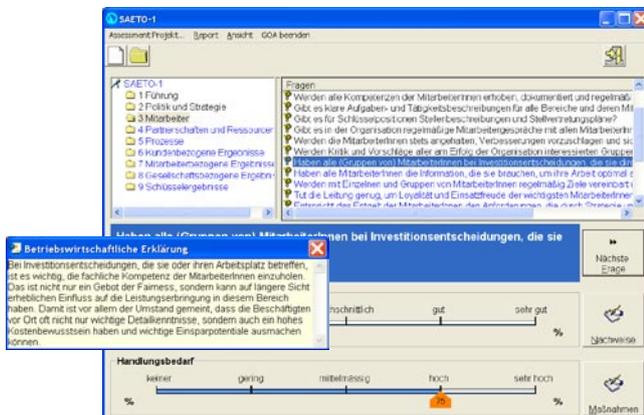


Abb. 5: Hauptfenster von Easy Assessment

Einige der Ergebnisse der Selbstbewertung in den Kriterien 3, 7 und 8 verlangten aber noch etwas mehr Erklärungen und wurden deshalb noch einmal mit der nächst „höheren“ Version der GOA-Tools vertieft. Das hierzu verwendete Modul „EFQM CheckUp“ bietet einen umfangreicheren Fragenkatalog zu den einzelnen Kriterien und durch die Verwendung der ersten RADAR-Ebene, dem Bewertungsinstrument von EFQM, auch ein exakteres Instrument zum Bewerten. Vor allem die Diskrepanz zwischen den beiden Befähiger- und Ergebniskriterien zu den Mitarbeitern stand im Mittelpunkt der vertiefenden Assessment-Runde.

Christian Hausmann, Geschäftsführer des KMU-Zentrums der Hochschule berichtet hierzu: „Das ‚ge-

nauere Hinsehen‘ mit dem detaillierteren Modul brachte zwar exaktere Ergebnisse im Scoring, aber ansonsten mussten wir feststellen, das uns dies momentan nicht wesentlich weiterbrachte: Die höhere Genauigkeit der Bewertung wurde mit einem deutlich höheren Zeitaufwand erkauft, denn schon die obere RADAR-Ebene verlangte von jedem Befragten, sich erheblich exakter mit der Einschätzung der augenblicklichen Lage auseinanderzusetzen, ohne dabei wirklich neue Verbesserungsideen zu erzeugen – und auf die kommt es ja in den ersten Assessment-Zyklen erheblich mehr an als auf die Punktezahl. Letztere kann hier eh nur grob geschätzt werden, da die beteiligten Mitarbeiter noch kaum Erfahrungen mit dem EFQM-Modell besitzen und daher nur unvollständig in der Lage sind, eine mit anderen Organisationen kalibrierte Bewertung durchzuführen.“



lic.oec HSG Christian Hausmann

Christian Hausmann ist seit 2003 Geschäftsführer des KMU Zentrums an der Hochschule Liechtenstein. Er studierte „Absatz und Handel“ an der Uni St.Gallen (HSG) und gründete anschließend die Firma SWISS+LEVEL AG, welche ein führender Anbieter von Messwerkzeugen für den Bau ist. Heute ist er Mitinhaber und Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Aus dieser Erfahrung kann als erste Lektion mitgenommen werden, dass am Anfang die Punktebewertung primär dazu dient, intern zu sehen, wo man die eigenen Stärken und Schwächen sieht – aber von einem „neutralen“ Score im Sinne der EFQM ist dieser Wert noch weit entfernt. Viel wichtiger sind die hierbei gesammelten Ideen und Vorschläge zu den aufgedeckten Verbesserungspotentialen, denn diese sind der eigentliche Startpunkt auf dem Weg zur Exzellenz.

Diese Felder der Verbesserungsmöglichkeiten wurden sodann elektronisch innerhalb der Hochschule – in diesem Fall das Institut für Entrepreneurship – verteilt und auf ihre Dringlichkeit sowie auf ihr Ergebnispotential hin bewertet. Dieses Vorgehen erlaubt eine breitere Abstützung der Assessment-Ergebnisse und vor allem eine Priorisierung der potentiellen Maßnahmen. Die sich ergebende Rangfol-

ge zeigt dann, welche Projekte bzw. Verbesserungsansätze als erstes in Angriff genommen werden sollten.

Auswahl und Implementierung von Verbesserungsprojekten

Durch die Selbstbewertung wurden über zwei Dutzend Verbesserungsvorschläge eingesammelt, von denen dann ein gutes Dutzend als wichtig identifiziert und mittels Umfragen bei den einzelnen Stakeholdern noch weiter priorisiert wurden.

Dabei kristallisierten sich einige Themengebiete als die momentan besonders wichtig heraus. Hierzu wurden mittels der GOA Balanced Q-Card die geeigneten Verbesserungsprojekte entworfen und die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet.

Committed to Excellence-Validierung

Um eine Anerkennung des „Committed to Excellence“-Status (C2E) seitens EFQM bzw. der für die Schweiz zuständigen SAQ zu erhalten, mussten mindestens drei Projekte bewertet werden und zum Zeitpunkt der Validierung deren zwei abgeschlossen sein. Dies wurde mit der Einstellung eines Stellvertreters des Geschäftsführers des KMU Zentrums und dem erfolgten Benchmarking mit dem WiFi Dornbirn erreicht.

Zwei weitere Projekte, „Balanced Scorecard“ und „Sorgenbriefkasten“ wurden ebenfalls gestartet, befanden sich zum Zeitpunkt des Validierungsbesuchs aber noch in der aktiven Phase.

Aktion	Kategorie	Start	Prozessziel	Ende	Kommentar
● Analyse der Mitbewerber hinsichtlich des WB-Angebotes	KMU	11.4.2007	Christen	29.6.2007	Insbere...
● Einführung von SAETO/ EFQM	KMU	01.09.2006	Christen	30.06.2007	Vertra...
● Fragebogen für Kundenumfragen KMU-Zentrum überarbeiten und...	KMU	15.5.2007	Christen	31.7.2007	The an...
● Kommunikation des EFQM verbessern	KMU	15.2.2007	Christen	31.5.2007	Improv...
● Zielerreichungsgespräche einführen	KMU	15.1.2007	Christen	31.8.2007	Reich...

Abb. 6: Eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen nach der ersten Selbstbewertung

Die Anpassung der BSC hat strategische Auswirkungen und muss daher vom Hochschulrat als oberstem Gremium beschlossen und abgenommen werden. Da das Hochschuljahr jeweils im September beginnt und die jetzigen Kriterien bereits festgelegt worden sind, kann diese Änderung frühestens im Jahre 2009 umgesetzt und jetzt nur vorbereitet werden.

Der „Sorgenbriefkasten“ bzw. ein umfassendes Vorschlagswesen wurde bereits vor einigen Jahren angedacht. Das Interesse an diesem Instrumentarium wurde durch die Selbstbewertung wieder geweckt und im KMU-Zentrum reaktiviert und dort als Pilot für die gesamte Hochschule umgesetzt.

Das KMU Zentrum erhielt die C2E Anerkennung am 21. November 2007.

GOA-WorkBench®

GOA bietet eine umfassende Auswahl von Wissensbasen zu den unterschiedlichsten Selbstbewertungs- und Umfragemethoden und erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen von Umfragen und Selbstbewertungen erheblich zu senken und so diese Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen.

Die Vorteile von GOA WorkBench auf einen Blick:

- Bedienerfreundliches Umfragetool mit vordefiniertem Fragenkatalog
- Individuelle Anforderungen können selbständig angepasst werden
- Datenkonsistenz bleibt bei mehrsprachiger Umfrage erhalten
- Wahl zwischen elektronischer oder Papiergestützter Umfrage
- Konkrete Massnahmen sofort umsetzen
- Individuelle Auswertungen anhand der Rohdaten
- Interessantes Preis-Leistungsverhältnis
- Kompetente Ansprechpartner mit grossem Know-how
- Mehrwert für alle Beteiligten (Hochschulleitung, Kollegium, QM und Studenten)
- Investitionsschutz dank Standards und Updates

IBK stellt allen Interessenten auf www.ibk.eu eine kostenlose Einstiegsversion der Selbstbewertungssoftware zur Verfügung.



Die Hochschule Liechtenstein wurde 1961 auf Initiative von Wirtschaft und Staat, zunächst als Abendtechnikum Vaduz, gegründet. Träger sind der Staat und Organisationen der Wirtschaft.

Fachbereiche sind Architektur, Bauingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften mit den Instituten [Entrepreneurship](#), [Finanzdienstleistungen](#) und [Wirtschaftsinformatik](#).

2003 nahm das [KMU-Zentrum](#) als erstes An-Institut die Arbeit auf und 2004 wurde das [KOFEL \(Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein\)](#) als weiteres An-Institut eröffnet.

Kontakt Daten:
www.hochschule.li