

AP

**Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen:
Erfahrungen aus der Hochschulpraxis**

Sigrun Nickel (Hg.)

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0

Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40

E-Mail: info@che.de

Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-941927-353

**Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen:
Erfahrungen aus der Hochschulpraxis**

Sigrun Nickel (Hg.)

Inhalt

Einführung

Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen
in Hochschulen – Ein Überblick

Sigrun Nickel

Seite 3

Tools und Entscheidungshilfen

Vom „Schwachsinn“ zur Qualitätskultur – Tipps für den Umgang mit
Problemen beim Aufbau von QM-Systemen in Universitäten

Désirée Donzallaz

Seite 27

Programm- oder Systemakkreditierung? Eine Entscheidungshilfe
auf Basis aktueller Regelungen

Annika Boentert

Seite 39

Implementierungsprozesse einzelner Hochschulen

Qualitätsgeleitete Profilierung der Hochschule Offenburg durch
Aufbau und Auditierung eines QM-Systems

Dagmar De Mey

Seite 51

Einführung eines prozessorientierten QM-Systems an der
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Bernd Ebel und Katja Kluth

Seite 61

Profilbildung und Qualitätsentwicklung – Monitoring von
Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt

Tina Klug

Seite 71

Das QM-System wächst mit – Instrumentelle und kulturelle
Weiterentwicklung an der Universität Duisburg-Essen

Petra Pistor

Seite 82

CAF-basiertes QM der Verwaltung als Beitrag zur kontinuierlichen
Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen

Walter Weiß

Seite 97

Steuerung der Qualitätsentwicklung der HFH • Hamburger Fern-Hochschule
durch ein passfähiges QM-System

Tilka-Sophia von Kodolitsch-Jonas

Seite 107

Qualitätsentwicklung der Hochschule Darmstadt mit Hilfe eines
ISO-zertifizierten Managementsystems

Tanja Wälzholz

Seite 123

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Einführung

Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick

Sigrun Nickel

Abstract

In den zurückliegenden zehn Jahren haben zunehmend mehr Hochschulen damit begonnen, Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) zu implementieren. Dabei haben sich drei Typen herauskristallisiert, die von Universitäten und Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften häufig eingesetzt werden. Zudem lassen sich aufgrund der inzwischen relativ umfangreich vorliegenden Praxiserfahrungen zehn Erfolgsfaktoren für den Aufbau und den späteren Dauerbetrieb von QM-Systemen in Hochschulen identifizieren. Die nachfolgende Analyse bietet einen systematischen Überblick über den aktuellen Wissensstand und gibt Praktiker(innen) Hinweise für die eigene Arbeit vor Ort. Der Artikel zieht aus einer Metaperspektive die Quintessenz aus den 44 Projekten, die in den bislang durchgeführten Durchgängen des CHE-Jahresprogramms zur Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen betreut wurden und speist zudem Erkenntnisse aus empirischen Studien sowie weiteren Praxisprojekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein, in welche die Autorin im Lauf der Jahre involviert war.

1 Erfahrungen aus dem CHE-Jahresprogramm

Die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systemen) in Hochschulen ist ein anspruchsvolles Unterfangen, bei dem die meisten Universitäten, Fachhochschulen und auch künstlerischen Hochschulen noch Neuland betreten. Entsprechend groß ist der Fortbildungs- und Beratungsbedarf. Vor diesem Hintergrund entstand im Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) vor einigen Jahren die Idee zu einem spezifischen Fortbildungsprogramm: In einer Mischung aus bedarfsorientierten thematischen Inputs und Projektcoaching durch Fachexpert(inn)en sowie einem Peer-Learning in Kleingruppen sollten bis zu 15 Qualitätsverantwortliche aus Hochschulen ein Jahr bei ihren Projekten zur Implementierung von QM-Systemen unterstützt werden. Der erste Durchgang startete im April 2010. Mittlerweile läuft der dritte Durchgang. Bislang wurden im Rahmen des CHE-Jahresprogramms folgende 44 Hochschulen bzw. hochschulnahe Einrichtungen bei der Umsetzung ihrer Vorhaben begleitet:

- 16 Universitäten (Bremen, Darmstadt, Duisburg-Essen, Eichstätt-Ingolstadt, Flensburg, Köln, Deutsche Sporthochschule Köln, Lüneburg, Oldenburg, Passau, Regensburg, Rostock, Siegen, Trier, WHU Otto Beisheim School of Management Vallendar, EBS Universität Wiesbaden),
- 23 Hochschulen für angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen (Beuth HS für Technik und Wirtschaft Berlin, HS für Wirtschaft und Recht Berlin, Ev. FH Bochum, HS für Gesundheit Bochum, HS Bonn-Rhein-Sieg, HS Darmstadt, FH Düsseldorf, HS Esslingen, Hamburger Fernhochschule, HAW Hamburg, HS Harz, FH für öffentliche Verwaltung Kehl, FH Köln, FH für öffentliche Verwaltung NRW Köln, HS für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig, HS Offenburg, Technische HS Mittelhessen, HS Niederrhein, Technische HS Georg Simon Ohm Nürnberg, HS Reutlingen, HS für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, FH Südwestfalen, HS Zittau-Görlitz),

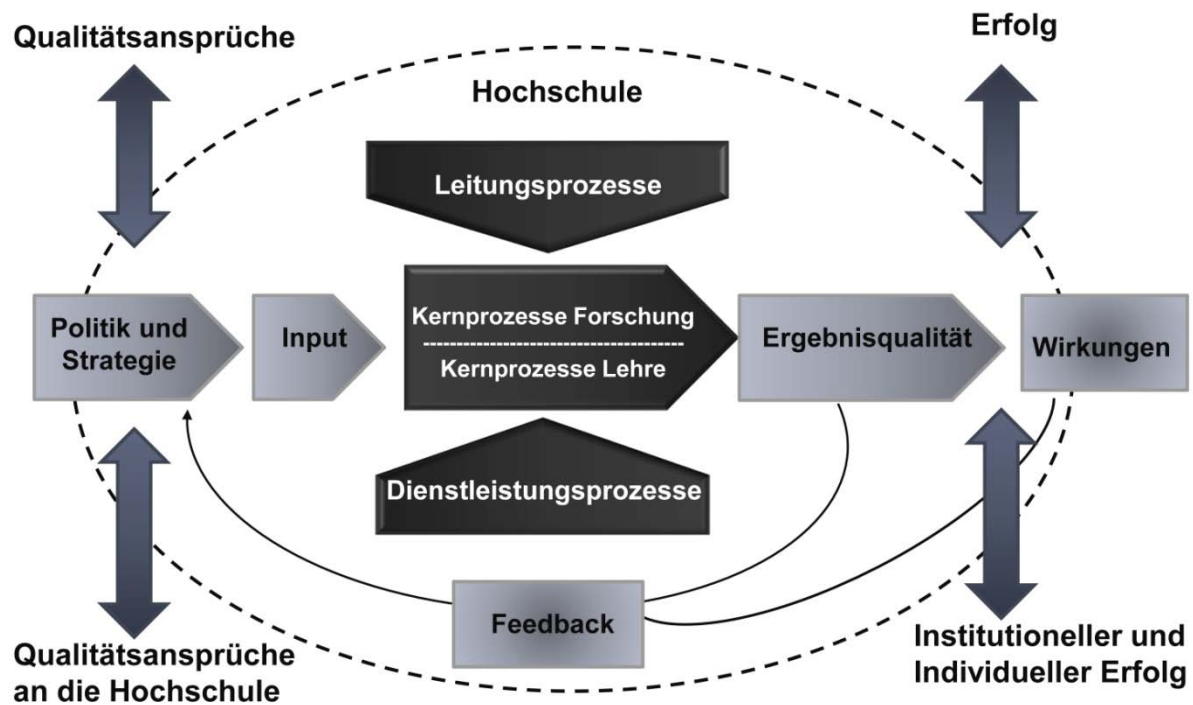
- eine Pädagogische Hochschule (St. Gallen/Schweiz),
- eine Duale Hochschule (Baden-Württemberg),
- zwei künstlerische Hochschulen (HS für Film und Fernsehen "Konrad Wolff" Potsdam, Merz Akademie Stuttgart),
- sowie die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) in Koblenz.

Nach und nach kam im Teilnehmerkreis das Bedürfnis auf, die gesammelten Praxiserfahrungen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen und zwar in Form einer Publikation. Daraus entstand der vorliegende Band. In diesem geben einige der teilnehmenden Hochschulen Einblick in laufende Umsetzungsprozesse. Hinzu kommen übergreifende Erkenntnisse und Tipps, welche Mitglieder aus dem Dozentinnen-Team beisteuern. In dem zuletzt genannten Kontext bewegt sich auch dieser Einführungsartikel. Er zieht aus einer Metaperspektive die Quintessenz aus den bisherigen drei Durchgängen des CHE-Jahresprogramms und speist zudem Erfahrungen mit weiteren Praxisprojekten in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein, welche die Autorin über die Jahre sammeln konnte. Im Folgenden wird zunächst beschrieben, was ein hochschuladäquates QM-System ausmacht und welche unterschiedlichen Typen in der Hochschulpraxis beobachtbar sind. Daran anschließend wird eine Reihe von Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die sowohl für die Implementierung als auch den daran anknüpfenden Alltagsbetrieb von QM-Systemen in Hochschulen von zentraler Bedeutung sind. Gemäß dem Motto „Sage mir, wie ein Projekt anfängt und ich sage Dir, wie es endet“, gilt es zu beachten, dass in der Einführungsphase zentrale Weichen gestellt werden, die darüber entscheiden, wie gut sich ein QM-System in der Organisation verankern und somit seine produktive Kraft entfalten kann. Deshalb kommt dem Implementierungsprozess ein besonderer Stellenwert zu, dem mit dieser Publikation Rechnung getragen werden soll.

2 Typologie von QM-Systemen in der Hochschulpraxis

2.1 Grundlegende Definitionen

Es gibt eine Fülle von Auffassungen darüber, was ein hochschuladäquates QM-System ist. In einem sind sich jedoch alle einig: Die simple Übertragung von Konzepten aus der Wirtschaft ist nicht adäquat, für den Hochschulbereich müssen spezifische Lösungen gefunden werden. Ansätze wie TQM (Total Quality Management) bzw. seine europäische Variante EFQM (European Foundation for Quality Management) oder die Norm DIN ISO 9000ff., die ihren Ursprung allesamt im privatwirtschaftlichen Bereich haben, dienen zwar durchaus als hilfreiche Anregung, doch in der Regel fallen die QM-Systeme hochschulindividuell aus. Das heißt, Universitäten, Fachhochschulen und künstlerische Hochschulen kreieren auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnittene Modelle, in die sie Elemente aus den genannten milieufremden Konzepten mal mehr und mal weniger integrieren. Anhand einer empirischen Studie hat das CHE ein Basis-Modell für ein hochschuladäquates QM-System entwickelt (Nickel 2007, S.41-45), das in den zurückliegenden Jahren breit rezipiert wurde und dem im vorherigen Kapitel beschriebenen CHE-Jahresprogramm als Arbeitsgrundlage dient:

Abbildung 1: Basis-Modell hochschuladäquates QM-System

Quelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Kernaussage der obigen Grafik ist, dass Qualität in Forschung, Lehre und Studium aus ineinandergreifenden Aktivitäten von Wissenschaftler(inne)n, Studierenden, Führungskräften und Verwaltungsmitarbeiter(inne)n resultiert. Gute Ergebnisse sind in der Regel keine Einzelleistungen sondern ein Gemeinschaftsprodukt. Vor diesem Hintergrund sollten Strukturen, Abläufe und Management so gestaltet werden, dass sie die Handlungen in den unterschiedlichen Hochschulbereichen möglichst stimmig koordinieren und miteinander in Beziehung setzen. Insgesamt handelt es sich bei QM-Systemen also um Kooperationssysteme (Barnard 1970) hochschulinterner Akteurinnen und Akteure.

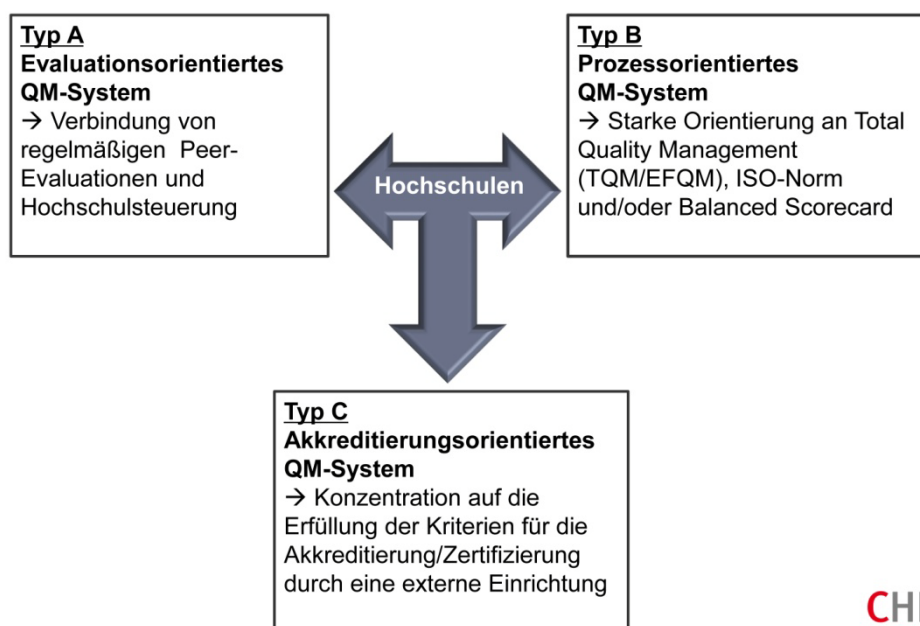
QM-Systeme folgen einem Regelkreisprinzip bestehend aus Planung, Umsetzung, Überprüfung der Ergebnisse und Feststellen von Verbesserungsmöglichkeiten. Sowohl deren Implementierung als auch deren dauerhafter Betrieb beinhalten anspruchsvolle Organisations- und Personalentwicklungsaufgaben, weshalb deren Methoden (vgl. z.B. Argyris/Schön 1999) eine zentrale Bedeutung zukommt. Schließlich sind es die Hochschulmitglieder, welche durch ihr Handeln die angestrebte Qualität erzeugen. QM-Systeme müssen gelebt werden, damit sie konkret etwas bewirken. Vor diesem Hintergrund sollten möglichst viele Wissenschaftler(innen), Studierende, Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter(innen) im Vorgehen ihrer Hochschule einen Nutzen sehen und sich mit ihm identifizieren. Insgesamt sind QM-Systeme als institutioneller Steuerungsmechanismus angelegt, der den mittel- bis langfristigen Erfolg von Hochschulorganisationen sichern soll. Sie kombinieren also das strategische Management mit der Qualitätsentwicklung. Dementsprechend wird die Güte der erbrachten Leistungen als Resultat planvollen Handelns begriffen. Entsprechend wichtig ist es, dass alle, die innerhalb dieses Systems agieren, nicht nur die Zielsetzungen kennen, sondern sich auch ihrer Verantwortung dafür bewusst sind, dass auf der Umsetzungsebene tatsächlich gute Ergebnisse in Forschung, Lehre und Studium

entstehen. Dabei ist die Verantwortung je nach Rolle im Organisationsgefüge unterschiedlich verteilt. So besteht u.a. eine wesentliche Verantwortung der Führungskräfte in Hochschulleitungen und Dekanaten darin, zwischen externen Qualitätsanforderungen von Ministerien, Forschungsfördereinrichtungen, Akkreditierungseinrichtungen etc. und interner Handlungsbereitschaft bei Wissenschaftler(inne)n und Verwaltungsmitarbeiter(inne)n zu vermitteln (vgl. Daxner 2000, S.63-65). Ein anderes Beispiel ist der Studienerfolg. Hierfür tragen nicht nur die Lehrenden eine Verantwortung sondern auch die Studierenden. Beide müssen zusammenwirken, um gute Ergebnisse zu erzielen (vgl. Rindermann 2009, S.65-78). Darüber hinaus tragen auch die Mitarbeiter(innen) in den Dienstleistungsbereichen wie Studierendensekretariat, Studienberatung oder Evaluationsstellen zum Studienerfolg bei. Ihnen obliegt es, für möglichst reibungslose Abläufe bei Einschreibungen, Prüfungen oder Exmatrikulationen geeignete Unterstützungsmaßnahmen während des Studiums oder regelmäßige Qualitätsfeedbacks zu sorgen.

2.2 Arten der Anwendung

Das geschilderte Basismodell macht deutlich, welche Grundeigenschaften ein hochschuladäquates QM-System idealerweise haben sollte. Das bedeutet nicht, dass es in der Hochschulpraxis stets so umgesetzt wird. Im Gegenteil zeigt sich vielmehr, dass viele Spielarten existieren. Ohnehin beschäftigen sich die meisten Universitäten, Fachhochschulen und künstlerischen Hochschulen erst seit Mitte der 2000er Jahre näher mit dem Thema, so dass sich der überwiegende Teil der QM-Systeme noch in der Anfangsphase befindet. Dennoch lässt sich jetzt schon erkennen, dass es Präferenzen für bestimmte Ausrichtungen gibt. Das zeigen sowohl die Erfahrungen aus den 44 Hochschulen, die bislang das CHE-Jahresprogramm „Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen“ durchlaufen haben, als auch ein Blick in die vorhandene Literatur (vgl. z.B. Beise et al. 2014, HRK 2010, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Planung 2008, Nickel 2007). Folgende drei Typen lassen sich unterscheiden:

Abbildung 2: Typen von institutionellen QM-Systemen im Hochschulbereich



Universitäten tendieren zu **Typ A**, welcher das Verfahren der „Institutionellen Evaluation“ in den Mittelpunkt stellt. Dagegen ist dieser Ansatz in Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften weniger verbreitet. Bei der Institutionellen Evaluation werden in bestimmten Abständen alle Organisationseinheiten einer Hochschule einem systematischen Qualitätscheck unterzogen und zwar in Form von Peer-Evaluationen. Dabei handelt es sich um die Kombination von interner Selbstreflexion und einem Feedback externer Fachexpert(inn)en (vgl. Hornbostel 2010, S.302-303) mit dem Ziel, Erkenntnisse für die weitere Verbesserung der Leistungen in Forschung, Lehre und Studium zu gewinnen. Im Falle der Institutionellen Evaluation bezieht sich die Untersuchung nicht auf einzelne Fächer oder Forschergruppen sondern auf Organisationseinheiten, d.h. eine Fakultät oder ein Institut, mancherorts werden auch Dienstleistungseinrichtungen und die Hochschulleitung mit einbezogen. In einem bestimmten Zeitrhythmus werden alle Bereiche der Institution überprüft. Hauptcharakteristikum der Institutionellen Evaluation ist die ganzheitliche Betrachtungsweise von Qualität. D.h. es wird bewertet, inwiefern die in Forschung, Lehre und Studium sowie Leitung und Verwaltung tätigen Personen so zusammenwirken, dass möglichst gute Ergebnisse hervorgebracht werden. Die Organisation institutioneller Evaluationsverfahren übernimmt in der Regel eine zentrale hochschulinterne Einrichtung, wie z.B. eine Evaluationsstelle oder ein Zentrum für Qualitätsentwicklung, die im Auftrag des Rektors oder einem anderen Entscheidungsorgan handelt.

Mit der Durchführung von Peer-Evaluationen alleine ist es allerdings noch nicht getan, damit von einem evaluationsorientierten QM-System gesprochen werden kann. Entscheidend ist vielmehr die Kopplung mit der Hochschulsteuerung. Dabei kommt es darauf an, qualitätsrelevante Daten und Erkenntnisse so in die Entscheidungsprozesse einzuspeisen, dass daraus konkret etwas folgt (vgl. Heinze/Schmidt 2010). Zwei anschauliche Praxisbeispiele für QM-Systeme dieses Typs liefern in der vorliegenden Publikation die Beiträge über die Universität Duisburg-Essen und die Technische Universität Darmstadt. In beiden Fällen werden die Ergebnisse der Institutionellen Evaluation über Zielvereinbarungen mit der Hochschulsteuerung verbunden. Die Artikel arbeiten unterschiedliche Aspekte heraus: Während der Aufsatz über die TU Darmstadt die Bedeutung eines regelmäßigen Monitorings der Zielvereinbarungen für die strategische Qualitätsentwicklung unterstreicht, zeigt der Aufsatz über die Universität Duisburg-Essen, in welcher Form das QM-System nach sechs Jahren Realbetrieb weiterentwickelt werden muss, um besser auf die Bedürfnisse der evaluierten Einheiten eingehen und damit seine Wirksamkeit weiter steigern zu können.

Im Unterschied zu Typ A kommt **Typ B**, bei dem das Prozessmanagement im Mittelpunkt steht, vorwiegend in Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften vor. Die QM-Systeme dieser Kategorie besitzen häufig eine Nähe zum Total Quality Management (TQM) bzw. seiner europäische Variante EFQM und/oder nutzen Verfahren der Norm DIN ISO 9000ff. sowie der Balanced Scorecard. Häufig kommt es zur Kombination der genannten Ansätze. So beziehen sich QM-Systeme dieses Typs mancherorts in ihrer Gesamtphilosophie auf das entwicklungsorientierte TQM/EFQM, nutzen aber für den Prozessmanagement die DIN ISO 9000ff.-Norm (vgl. Janssen et al. 2010). Einige Hochschulen verbinden ihr prozessorientiertes QM-System zusätzlich noch mit einem Balanced Scorecard-Modell, das hochschulspezifisch modifiziert wird und sich dann „Academic Scorecard“ (Boentert/von Lojewski 2010) oder „Quality Scorecard“ (Feller et al. 2010) nennt. In beiden Fällen wird die Balanced Scorecard als strategisches Planungsinstrument eingesetzt, mit dessen Hilfe Qualitätsentwicklung und Steuerung verknüpft werden. Dabei wird mit einer nach bestimmten Dimensionen gegliederten Matrix gearbeitet, „in der strategische Ziele übersichtlich dargestellt, konkretisiert und operationalisiert werden. Neben der eigentlichen Beschreibung des Ziels werden auch Kennzahlen und deren Ausmaß definiert, um den Grad der Zielerreichung zu identifizieren und beobachten zu können. Vervollständig wird die ASC durch eine Liste von Maßnahmen, mit deren Hilfe die definierten Ziele in einem festgelegten Zeitraum

erreicht werden sollen“ (Boentert/von Lojewski 2010, S. 82). Bislang setzen Hochschulen die Balanced Scorecard selten ein, weil diese „eine sehr individuelle Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele einer Hochschule erfordert“ und häufig kritisiert wird, „dass eine Hochschule nur schwer mit einem Unternehmen verglichen werden könne“ (Feller et al. 2010, S.49). Ähnliche Argumente werden mitunter auch gegen das TQM/EFQM und die DIN ISO 9000ff. ins Feld geführt.

Das ist vielleicht ein Grund dafür, dass in Hochschulen, die sich für die Implementierung eines QM-Systems des Typs B entschieden haben, häufig nur implizite Bezüge zu TQM/EFQM und DIN ISO 9000ff. herstellen, auch wenn deren Methodik faktisch zum Tragen kommt. Andererseits gibt es nur wenige Hochschule, die ihr QM-System gänzlich nach TQM/EFQM oder DIN ISO 9000ff. betreiben. In der Regel werden nur einige Elemente aus diesen Ansätzen integriert. So auch bei drei Fallbeispielen in diesem Band. Sowohl die Hochschule Offenburg als auch die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und die Hamburger Fernhochschule messen dem Prozessmanagement einen hohen Stellenwert innerhalb ihres QM-Systems bei, ohne jedoch in Anspruch zu nehmen, dieses nach DIN ISO 9000ff. zu betreiben. Anders verhält es sich bei einem vierten Fallbeispiel in der vorliegenden Publikation und zwar der Hochschule Darmstadt. Dort wurde das Prozessmanagement von Anfang so angelegt, dass es relativ rasch nach DIN ISO 9000ff. zertifiziert werden konnte. Das bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch Evaluationsverfahren zum Einsatz kommen. Alle vier genannten Fallbeispiele zeigen, dass in QM-Systemen des Typs B u.a. die studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung und andere hochschultypische Evaluationsverfahren Anwendung finden. Nur bilden diese im Unterschied zum Typ A nicht den Kern des QM-Systems, sondern werden hier lediglich punktuell als Qualitätssicherungsinstrumente eingesetzt.

Die hier vorgenommene Typenbildung spiegelt unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in der Gesamtausrichtung wider. Deshalb kann es umgekehrt auch vorkommen, dass in QM-Systemen des Typs A durchaus auch Methoden des Prozessmanagements zum Zuge kommen, nur eben nicht als konstituierendes Element sondern punktuell. Ein Praxisbeispiel dafür liefert der Beitrag über das QM im Verwaltungsbereich der Universität Duisburg-Essen in diesem Band. Obwohl die Hochschule, wie zuvor erläutert, insgesamt ein QM-System des Typs A betreibt, nutzt die Zentralverwaltung mit dem CAF(Common Assessment Framework), welches eine starke Nähe zu EFQM besitzt und zudem auch prozessorientiert arbeitet. Augenscheinlich ist das Gesamtsystem der Universität Duisburg-Essen offen genug, um individuellen Ansätzen und Vorgehensweisen wie dem CAF-Modell Raum zu geben. Im Übrigen kommt es durchaus häufiger vor, dass der Verwaltungsbereich in QM-Systemen des Typs A eine Sonderrolle einnimmt und bei seiner Qualitätsentwicklung nicht primär auf Evaluationsverfahren, sondern auf das Prozessmanagement setzt (vgl. z.B. Faßbender/Miosge 2010, S.53-54). Verwaltungsabläufe lassen sich aufgrund ihrer Struktur und ihres hierarchischen Aufbaus offenbar leichter in Prozessen darstellen und managen als das in den Bereich von Forschung, Lehre und Studium der Fall ist. Das gilt zumindest für Universitäten.

Eine spannende Frage ist, warum QM-Systeme in Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften insgesamt stärker prozessorientiert ausgerichtet sind, wohingegen Universitäten offensichtlich mehr zu evaluationsorientierten QM-Systemen tendieren. Eine mögliche Erklärung könnte in der unterschiedlichen Organisationskultur liegen (vgl. Nickel 2011a, Würmseer 2010). Universitäten sind als Organisationen einige Jahrhunderte älter als Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die erst ab den 1970er Jahren gegründet wurden. Die Begutachtung von Leistungen durch externe Fachkolleg(inn)en (= Peers) ist ein „Kernelement in der Selbststeuerung von Wissenschaft“ (Neidhardt 2010, S. 280) und daher entsprechend tief in der Organisationskultur von Universitäten verankert: „Peer Review spielte, seit sich Wissenschaft verselbständigen konnte, immer schon eine gewisse Rolle, zuerst vor allem bei der Berufung von Personal sowie bei der Qualitätsprüfung von Manuskripten vor ihrer

Veröffentlichung. Die Betriebsbedingungen der Forschung und die Leistungskonkurrenzen um die Mittel ihrer Finanzierung führten dann zu einer allgemeinen Institutionalisierung des Prinzips des Peer Review“ (ders., S. 281). Peer-Evaluationen sind also typisch vor allem für forschungsorientiert arbeitende Institutionen wie Universitäten. Somit knüpfen QM-Systeme des Typs A an eine gewachsene Tradition an. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass Universitäten einen Ansatz präferieren, der die institutionelle Evaluation in den Mittelpunkt stellt.

Anders dagegen die Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Diese sind schwerpunktmäßig auf Lehre und Studium fokussiert und von ihrem Profil her insgesamt anwendungsorientiert. Ihr Lehrkörper besteht aus Personen, die neben ihrer wissenschaftlichen Ausbildung auch berufspraktische Erfahrungen aus dem außerhochschulischen Sektor, wie z.B. Wirtschaftsunternehmen, mitbringen. Abgesehen von der Tatsache, dass sich der Bereich „Lehre und Studium“ besser steuern lässt als der Bereich „Forschung“, welcher in erster Linie von den Wissenschaftler(inne)n selbst organisiert wird (vgl. Nickel 2009, S. 84-90), sind Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften zudem durch ihre Praxisnähe offener für Managementmethoden. Das Denken in solchen Zusammenhängen ist den Mitgliedern von Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften vertrauter als Mitgliedern von Universitäten. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn in Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften QM-Systeme des Typs B häufiger anzutreffen sind als QM-Systeme des Typs A.

Kaum etwas sagen lässt sich über die Trends in den künstlerischen Hochschulen. Es gibt Hinweise dafür, dass künstlerische Hochschulen eine gewisse Neigung zu evaluationsorientierten Ansätzen haben (vgl. z.B. Hochschule für Film und Fernsehen Konrad Wolff o.J.), aber es existieren durchaus auch prozessorientierte Herangehensweisen (vgl. z.B. Beutin 2010). Generelle Aussagen können aber aufgrund der unbefriedigenden Materiallage nicht abgeleitet werden. In den drei Durchgängen des CHE-Jahresprogramms waren bislang nur zwei künstlerische Hochschulen vertreten und auch in der Literatur mangelt es an Erkenntnissen, die eine Verallgemeinerung rechtfertigen würden.

Während also bei Universitäten und Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften unterschiedliche Präferenzen für QM-Systeme der Typen A und B erkennbar sind, ist der **Typ C** demgegenüber als hochschulübergreifendes Phänomen einzustufen. Seit Einführung der Systemakkreditierung zu Beginn des Jahres 2008 (vgl. KMK 2007) ist vermehrt zu beobachten, dass deutsche Hochschulen QM-Systeme aufbauen, die primär darauf ausgerichtet sind, die Zertifizierung einer vom Akkreditierungsrat zugelassenen Akkreditierungsagentur zu bestehen. Typ C kommt sowohl in Universitäten als auch Fachhochschulen sowie künstlerischen Hochschulen vor. Während jedoch die QM-Systeme des Typs A und B in der Regel breiter angelegt sind und die Kernaufgabenbereiche Forschung sowie Lehre und Studium umfassen, konzentriert sich Typ C schwerpunktmäßig auf Lehre und Studium. Voraussetzung für eine erfolgreiche Akkreditierung ist, dass eine Hochschule nachweisen kann, dass sie „im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem“ anwendet, welches „die Umsetzung der Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse gewährleistet“ (Akkreditierungsrat 2013, S. 25). Typ C ist besonders häufig in den Bundesländern anzutreffen, die, wie z.B. Bayern, ihre Hochschulen per Zielvereinbarungen oder in Form eines Hochschulpaktes zur Systemakkreditierung verpflichten. Aber auch unabhängig davon kann die Systemakkreditierung für Hochschulen attraktiv sein. So beispielsweise für Hochschulen, die sich dadurch einen Image-Gewinn und/oder eine Kostenersparnis gegenüber der Einzelakkreditierung aller ihrer Studienprogramme erhoffen. In jedem Fall sollten Hochschulen genau prüfen, ob sich der Aufwand einer Systemakkreditierung für sie lohnt. Hilfestellungen für diesen Entscheidungsprozess gibt der Beitrag von Annika Boentert in diesem Band. Vor dem Hintergrund aktueller Regelungen stellt sie darin u.a. einen Fragenkatalog zur Selbstreflexion bereit.

Die Fachhochschule Münster, an der Annika Boentert tätig ist, hat ihr erfolgreich zertifiziertes QM-System allerdings nicht extra auf diesen Zweck hin zugeschnitten. Vielmehr ist dieses entstanden, bevor die Systemakkreditierung in Deutschland eingeführt wurde (vgl. Boentert/von Lojewski 2010). Die Zertifizierung war also nicht der Hauptzweck sondern ein Zusatzeffekt. Dass Hochschulen QM-Systeme in erster Linie zum eigenen Nutzen und nicht mit Blick auf eine mögliche Akkreditierung aufbauen sollten, ist ein Grundsatz, dem fast alle Praxisbeispiele in der vorliegenden Publikation folgen. Einzige Ausnahme ist der Fall der Hochschule Darmstadt, bei der die Systemakkreditierung bereits zu Beginn der Implementierungsphase ein wesentliches Ziel war. Alternativ dazu zeigt der Beitrag der Hochschule Offenburg auf, wie dort das Verfahren eines „Quality Audits“ eingesetzt wurde, um ein externes Feedback zur institutionellen Qualitätssicherung zu erhalten und daraus Schlüsse für die Weiterentwicklung des hochschuleigenen QM-Systems zu ziehen.

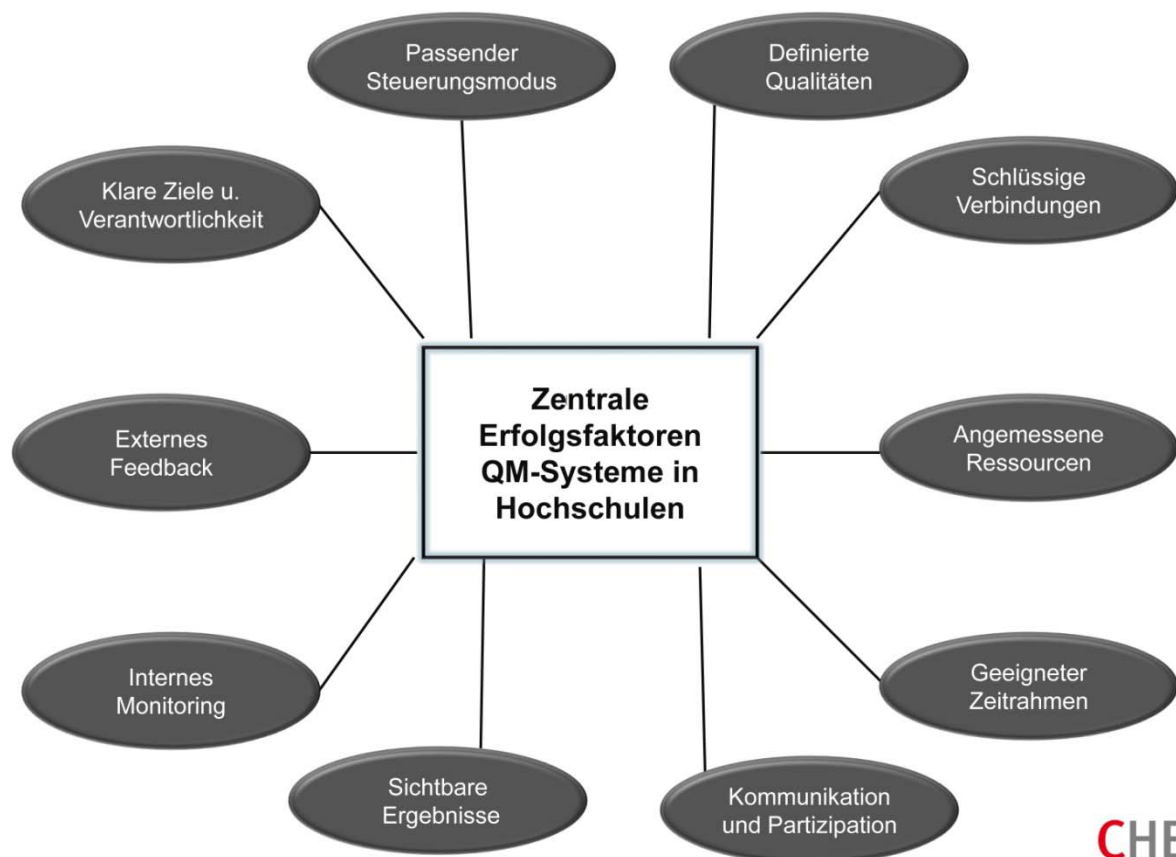
Quality Audits sind als generelle Alternative zur Systemakkreditierung in Deutschland immer mal wieder im Gespräch. Bislang jedoch konnten sich entsprechende Vorstöße wie zuletzt durch die Hochschulrektorenkonferenz, welche für die Einführung eines institutionellen Qualitätsaudits plädierte (vgl. HRK 2012), nicht durchsetzen. Bund und Länder halten trotz z.T. heftiger Kritik (vgl. z.B. Kühl 2014, Lenzen 2014) am bestehenden Akkreditierungssystem fest (vgl. Wissenschaftsrat 2012). Quality Audits werden bereits seit einigen Jahren erfolgreich in der Schweiz eingesetzt. Die dortigen Universitäten sind gesetzlich verpflichtet, sich alle vier Jahre einer umfangreichen Peer-Evaluation zu unterziehen, die ihnen ein Feedback zu ihrer institutionellen Qualitätssicherung bezogen auf Forschung, Lehre und Studium gibt. In der Schweiz kommt es nun allerdings zu einem Paradigmenwechsel: In Zukunft sollen sich alle Hochschulen des Landes verpflichtend einer institutionellen Akkreditierung durch das zuständige Ministerium unterziehen. Dabei handelt es sich um ein Zulassungsverfahren, welches regelmäßig wiederholt werden muss, um die Bezeichnung Universität, Fachhochschule oder Pädagogische Hochschule dauerhaft führen zu dürfen. Dass diese Entwicklung einen erheblichen Druck auf die Schweizer Hochschulen ausübt und zu einer starken Verrechtlichung der Qualitätssicherung führt, macht der Beitrag von Désirée Donzallaz in diesem Band deutlich. Die Universität Fribourg, an der Désirée Donzallaz bereits seit über zehn Jahren erfolgreich mit einem QM-System des Typs A arbeitet, fühlt sich aber dennoch gut gerüstet. Dabei profitiert sie besonders von der Tatsache, dass sie frühzeitig, also ohne den jetzt entstehenden staatlichen Druck, einen selbstbestimmten Weg eingeschlagen hat. Ohne Kritik und Widerstand innerhalb der Hochschulorganisation lief dieser Prozess zwar auch nicht ab. Dennoch ist es durch ein konstruktives Miteinander zwischen Hochschulleitung, Qualitätsmanager(innen) und Fakultäten/Fachbereiche/Institute mit der Zeit gelungen, die anfängliche Skepsis so zu wenden, dass nun von einer gelebten Qualitätskultur gesprochen werden kann.

3 Zentrale Erfolgsfaktoren für die Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen

Lohnt sich der Aufwand überhaupt, ein QM-System in einer Hochschule zu implementieren? Diese Frage wird sich schon so mancher Entscheidungsträger/so manche Entscheidungsträgerin gestellt haben. Die Antwort ist einfach: Er lohnt sich, wenn eine Hochschule bereit ist, sich auf einen umfangreichen Entwicklungsprozess einzulassen, welcher die gesamte Organisation erfasst und gewohnte Arbeitsformen in Frage stellt. Er lohnt sich nicht, wenn eine Hochschule nur halbherzig an die Sache herangeht, z.B. weil sie es muss oder weil sie sich verpflichtet fühlt, und nur einzelne Elemente umsetzt. QM-Systeme wirken, wie der Name impliziert, in ihrer Gesamtheit. Es ist mehr als die Summe seiner Teile und entfaltet seine Kraft aus den Verbindungen, die es herstellt. Ein QM-System soll das Erzeugen von Qualität in Forschung, Lehre und Studium

einfacher und nicht komplizierter oder gar bürokratischer machen. Dieser Nutzen wird jedoch in Frage gestellt, wenn nur einzelne Elemente aus einem QM-System aufgegriffen werden. In diesem Fall läuft eine Hochschule Gefahr, eine Menge finanzieller und personeller Ressourcen zu investieren, ohne dass Fortschritte spürbar werden. Das bedeutet nicht, dass QM-Systeme stets aus einem Guss sein und auf einen Schlag realisiert werden müssen. Die meisten Praxisbeispiele zeigen, dass der Aufbau Schritt für Schritt und zwar über mehrere Jahre vor sich geht. Hochschulen, die sich zum jetzigen Zeitpunkt entscheiden, diesen Weg einzuschlagen, haben den Vorteil, dass sie von den Erfahrungen anderer profitieren können. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden zehn zentrale Erfolgsfaktoren näher ausgeführt werden:

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für die Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen



Quelle: CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

3.1 Klare Ziele und Verantwortlichkeit

Laut einer Befragung der Hochschulrektorenkonferenz unter Hochschulleitungen betrachten diese „die nachhaltige Etablierung eines geschlossenen Qualitätsmanagementsystems“ (HRK 2010, S.23) als wichtige Zukunftsaufgabe. Eine zeitgleich durchgeführte Erhebung in Fakultäten bzw. Fachbereichen ergibt jedoch ein anderes Bild. Dort spielte der Wunsch nach der Etablierung von QM-Systemen nur eine untergeordnete Rolle: „Wenn überhaupt, so nutzen die Fachbereiche solche Verfahren als Steinbrüche, aus denen Ideen oder Elemente für die eigenen Konzepte entnommen werden“ (ebd., S.69). Diese divergierenden Ergebnisse spiegeln ein typisches hochschulinternes Spannungsverhältnis wider und zwar das zwischen zentraler und dezentraler Ebene. In Hochschulen besteht aufgrund der netzwerkförmigen Organisationsstruktur eine Fülle z.T.

divergierender Interesse und Ziele (vgl. Nickel 2004). Wer QM-Systeme in dieser Gemengelage implementieren will, ohne vorher ein Einvernehmen herzustellen, hat es schwer und läuft Gefahr, dass seine Bemühungen an den bestehenden Verhältnissen abprallen. Um solche Frustrationen zu vermeiden, sollte die Entscheidung, ob und welches QM-System in der Hochschule implementiert wird, gemeinsam von Hochschulleitung, Dekanaten, Hochschulsenat und Fakultätsräten getroffen werden. Die im vorhergehenden Kapitel 2 dargestellte Typologie bietet eine Orientierungshilfe, um die notwendige Richtungsentscheidung zu treffen. Die detaillierte Ausgestaltung erfolgt dann im nächsten Schritt immer hochschulindividuell, so dass innerhalb des beschlossenen Rahmens genügend Freiraum bleibt. Eine klare Richtungsentscheidung ist für einen guten Start des Implementierungsprozesses unerlässlich. Nur wenn die Ziele klar sind, ist effektives Handeln möglich. Nichts ist kontraproduktiver, als wenn sich hochschulinterne Akteurinnen und Akteure in endlosen Suchprozessen verlieren. Zudem müssen die Leitungskräfte auf zentraler und dezentraler Ebene nicht nur die Verantwortung für die Richtungsentscheidung sondern auch für den Ablauf des Implementierungsprozesses übernehmen. Das operative Geschäft können Stabsstellen, Verwaltungseinheiten oder Fakultätsgeschäftsführer(innen) durchführen, aber die Gesamtverantwortung sollte auf sie nicht delegiert werden. Andernfalls entstehen Überforderungsprobleme. Mit einer Leitungskraft im Rücken tun sich QM-Verantwortliche wesentlich leichter, die notwendigen Schritte für den Aufbau eines QM-Systems einzuleiten, als wenn sie eigenständig auf die Hochschulmitglieder zugehen. Dabei kommt es auch darauf an, eine geeignete Arbeitsteilung zwischen Leitungsebene und operativer Ebene zu finden. Diese sollte schriftlich festgehalten und in die Hochschule hinein kommuniziert werden, damit klar ist, wer welche Rolle spielt und welche Kompetenzen besitzt. Diese Übersichtlichkeit hilft generell allen Hochschulmitgliedern, sich bei auftretenden Fragen und Problemen an die geeignete Ansprechperson zu wenden. Ein wichtiges Fundament für die Planung eines QM-Systems ist eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Qualitätssicherungsinstrumente und -verfahren innerhalb der Hochschule: Was haben wir schon? Was davon hat sich bewährt? Was soll sich durch ein QM-System verbessern? Diese Leitfragen sollten Leitungskräfte und Qualitätsverantwortliche sowohl für die zentrale als auch für die dezentrale Ebene beantworten, bevor das QM-System konzipiert wird.

3.2 Passender Steuerungsmodus

Wie im Kapitel 2 herausgearbeitet, handelt es sich bei QM-Systemen stets um die Verknüpfung von Qualitätsentwicklung und Hochschulsteuerung. Vor diesem Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, dass Hochschulen zu Beginn des Implementierungsprozesses folgende Frage beantworten: Durch welche Maßnahmen können wir die Qualität unserer Ergebnisse so beeinflussen, dass der Erfolg unserer Institution in den Kernbereichen Forschung, Lehre und Studium sichergestellt ist? Um etwas bewirken zu können, sollten Hochschulen den Steuerungsmodus finden, der zu ihrer Organisationskultur passt. Das ist nicht leicht. So ist Steuerung speziell in Universitäten oft ein Thema, das Aversionen bei den Wissenschaftler(inne)n auslöst. Diese fühlen sich leicht in ihrer individuellen Freiheit bedroht. Deshalb ist in diesem Zusammenhang oft die Rede davon, dass man Universitäten „nicht schlicht top down optimieren“ (Kern 2000, S. 30) kann. Ähnliches gilt indes auch für Fachhochschulen. Längst ist es ein organisationssoziologischer Allgemeinplatz, dass Hochschulen generell nicht von oben durchregiert werden können, sondern einer Balance zwischen „top down“ und „bottom up“ bzw. organisationalen und individuellen Interessen bedürfen (vgl. Kehm 2012). Um diesen Austausch organisieren und in konkrete Handlungen übersetzen zu können, braucht es Führungskräfte, die über eine geeignete „akademische Leitungsqualität“ (Daxner 2000) verfügen. Dazu zählt u.a. der kompetente Umgang mit „Führungsinformationssystemen, um die richtigen Daten für den richtigen Anwendungsfall parat zu haben“ (ebd., S. 68). QM-Systeme produzieren eine Fülle von Informationen, die es einerseits

ermöglichen, zu erkennen, ob die erwünschte Qualität in Forschung, Lehre und Studium tatsächlich erreicht wurde, und andererseits daraus Entscheidungen für das weitere Vorgehen abzuleiten. Es ist die Aufgabe von Hochschulleitungen und Dekanaten, zu definieren, welche Informationen für die Qualitätsentwicklung ihrer Hochschule, ihrer Fakultät oder ihres Fachbereichs nötig sind, wie darauf basierende Entscheidungsprozesse in den relevanten Gremien organisiert werden sollen und mit Hilfe welches Instrumentariums sichergestellt werden kann, dass daraus Handlungen folgen. Der zuletzt genannte Punkt ist besonders sensibel. So macht eine Befragung von rund 1100 Professor(inn)en an Universitäten und Fachhochschulen deutlich, dass eine direkte Einflussnahme auf die Lehrqualität z.B. durch finanzielle Leistungsanreize auf Widerstand stößt (Wilkesmann 2012). Das bedeutet allerdings nicht, dass sich die Qualität der Lehre gar nicht steuern lässt: „Vielmehr deutet einiges darauf hin, dass es sich um ein grundsätzliches Problem handelt und wissensintensive Arbeit nur über entsprechende Kontextsteuerung gemagt werden kann“ (ebd. S. 94). Unter Kontextsteuerung ist das Setzen von Rahmenbedingungen zu verstehen. Tatsächlich weist eine andere Studie (Becker 2012) nach, dass sowohl Elemente des hochschulexternen Kontexts wie z.B. staatliche Fördermittel für gute Lehre als auch Elemente des hochschulinternen Kontexts wie z.B. Regeln zur Berufung und Qualifizierung von Hochschullehrer(inne)n, Schwerpunktsetzungen, strategische Ziele die Lehrqualität beeinflussen. Möglichkeiten der Steuerung von Forschungsqualität sind im Rahmen der hochschulinternen Kontextsteuerung ebenfalls vorhanden, wenngleich nicht so umfassend wie im Bereich Lehre und Studium (vgl. Jansen 2007). Oftmals bedienen sich Hochschulleitungen im Bereich Lehre und Studium des externen Kontextfaktors „Akkreditierung“, um internen Druck z.B. für die Implementierung eines QM-Systems aufzubauen. Doch diese Form der Kontextsteuerung ist unzureichend. So wird Akkreditierung in den Fakultäten/Fachbereichen überwiegend als von oben verordnete Maßnahme gesehen, nachhaltige Qualitätsverbesserungen versprechen sich die wenigsten davon (HRK 2010, S. 50-51). Kontextsteuerung im Rahmen von QM-Systemen meint dagegen ein umfassendes Set hochschulinterner Maßnahmen, das sich für die spezifischen Ziele der jeweiligen Hochschule und ihrer Mitglieder als sinnvoll und nützlich erweist. Insgesamt betrachtet soll eine institutionelle Selbststeuerung unter aktiver Einbeziehung externer Anforderungen von Staat, Öffentlichkeit und Scientific Community erreicht werden.

3.3 Definierte Qualitäten

Wenn es im allgemeinen Sinne um Qualität geht, sind eigentlich immer alle dafür, gerade im Hochschulbereich, wo dieses Thema traditionell einen hohen Stellenwert besitzt: „Disputationes, examina oder rigoroſa waren Verfahren, in denen sich seit Alters her das Bestreben der Hohen Schulen manifestiert hat, Qualität und Leistung einzufordern und zu kontrollieren. Nur wer in Wort und Schrift die Qualität seines Wissens und seiner Gelehrsamkeit nachwies und sich öffentlicher Kritik stellte, gewann die Anerkennung der Fakultäten und der gelehrten Welt“ (Kreckel 2002, S. 16). Wenn es aber darum geht, Qualität konkreter zu definieren, herrscht oft genug erst mal Zurückhaltung vor, denn „Qualität ist flüchtig, gleichzeitig aber die „driving force“ des Hochschulsystems. Qualität ist darüber hinaus ein multidimensionales Konzept, das viele Dimensionen hat und abhängig vom Zweck ist. Qualität ist nur relational festzustellen, als eine Art ‚Fitness for Purpose‘“ (Pellert 2002, S. 24). Wenn QM-Systeme nicht als Modernisierungsfassaden enden sondern konkret etwas bewirken sollen, ist eine hochschulinterne Bestimmung der Qualitäten nötig, die mit Hilfe dieses Instrumentariums gesteuert und entwickelt werden sollen. Dazu empfiehlt es sich zunächst, zu klären, welche Leistungsbereiche in das QM-System einbezogen werden sollen: Lehre und Studium, Forschung, Verwaltung und Leitung? Diese vier Ebenen miteinander zu verzahnen, ist Kern des im Kapitel 2.1 vorgestellten Idealmodells eines hochschuladäquaten QM-Systems und zwar aus folgendem Grund: „Man muss von verschiedenen Blickpunk-

ten auf die Dimensionen von Qualität sehen. Es gibt verschiedene Stakeholder und viele Gruppen, die bestimmte Interessen an einer bestimmten Institution haben und Qualität daher aus ihrem Blickwinkel bestimmen. An der akademischen Qualitätsdiskussion fällt auf, dass sie sehr implizit geführt wird und nicht gemeinsam“ (ebd.). Die Implementierung eines QM-Systems bietet also die Möglichkeit, einen übergreifenden Qualitätsdiskurs zu führen. Doch viele Hochschulen lassen diese Chance ungenutzt und fokussieren sich zunächst auf einen oder zwei der genannten Bereiche. Häufig stehen „Lehre und Studium“ im Zentrum des gewählten Ansatzes. Zum einen deshalb, weil die Qualitätsentwicklung dieses Bereiches im Zuge des Bologna-Prozesses generell an Bedeutung gewonnen hat und zum anderen weil durch die Einführung des Akkreditierungswesens der äußere Druck gestiegen ist (vgl. Serrano-Velarde 2008). Seltener werden dagegen die Bereiche „Forschung“ und „Verwaltung“ in das QM-System einbezogen und bis auf wenige Ausnahmen (vgl. z.B. Gruber et al. 2007) taucht die Leitungsebene so gut wie gar nicht auf (vgl. HRK 2010, S. 10). QM-Systeme in Hochschulen können auch funktionieren, wenn nur ein Kernarbeitsbereich wie z.B. „Lehre und Studium“ im Mittelpunkt steht. In diesem Fall sollten aber unbedingt Schnittstellen zu den anderen drei Bereichen identifiziert und integriert werden. In jedem Fall sollte die Reichweite des QM-Systems das Resultat einer bewussten Entscheidung und nicht einer zufälligen Entwicklung sein. Wenn die Entscheidung darüber gefallen ist, welche Bereiche Bestandteil des QM-Systems sind, sollte im nächsten Schritt konkretisiert werden, was genau unter „Qualität“ in den einzelnen Segmenten zu verstehen ist. Es gilt also, den Qualitätsbegriff mit Leben zu füllen: Was genau ist in den einzelnen Fächern/Studiengängen unter guten Lehr-/Lernergebnissen zu verstehen? Welche Forschungsergebnisse in den Fächern/Schwerpunkten/Instituten wollen und brauchen wir? Welchen Beitrag müssen Verwaltung oder Leitung leisten, damit Wissenschaftler(innen) und Studierende in Forschung, Lehre und Studium erfolgreich sein können? Woran lässt sich erkennen, ob wir die Qualitäten erreicht haben, die wir anstreben? Möglichst klare, operationalisierte Qualitätsdefinitionen zu finden, ist nicht leicht, aber wenn dieser Schritt nicht gemacht wird, läuft ein QM-System Gefahr, in der Beliebigkeit zu versanden. Um Qualität steuern zu können, müssen erreichbare Ziele und Kenngrößen abgestimmt und kommuniziert werden. Deshalb sollten die angestrebten Qualitäten einer Hochschule schon zu Beginn der Implementierungsphase definiert werden. Das Instrumentarium sollte so zugeschnitten sein, dass es die Erreichbarkeit der Ziele unterstützt wird und nicht umgekehrt.

3.4 Schlüssige Verbindungen

Im QM-Jahresprogramm des CHE zeigt sich immer wieder, wie wichtig es ist, das aufzubauende QM-System zu visualisieren. Eine übersichtliche Grafik bietet alle Beteiligten eine klare Arbeitsgrundlage und zudem lässt sich die Kooperationsstruktur von QM-Systemen anschaulich vermitteln. Wie in Kapitel 2.1 erläutert, sind gute Ergebnisse in Forschung, Lehre und Studium in der Regel keine Einzelleistungen sondern ein Gemeinschaftsprodukt verschiedener hochschulinterner Akteurinnen und Akteure. Vor diesem Hintergrund sollten Strukturen, Abläufe und Management so gestaltet werden, dass sie die Handlungen in den unterschiedlichen Hochschulbereichen möglichst stimmig koordinieren und miteinander in Beziehung setzen. Insgesamt geht es darum, schlüssige Verbindungen oder auch Wirkungsketten zu schaffen. Hochschulen, die sich für ein QM-System des im Kapitel 2.2. beschriebenen Typs B entscheiden, wählen dafür als Methode das Prozessmanagement. Dabei werden zentrale Prozesse wie z.B. Berufungen, Prüfungen, Drittmittelakquise oder Auslandsstudium so modelliert, dass deutlich wird, welcher Akteur in welchem Stadium des Prozesses welche Handlung vornehmen und welche Dokumente er dafür nutzen sollte. Ziel ist, die unterschiedlichen Handlungen so gut miteinander zu verzahnen, dass, um bei den genannten Beispielen zu bleiben, am Ende gute Professor(inn)en berufen werden, die Studierenden gut durch die Prüfungen kommen, die Drittmittelquote ein gutes Level erreicht

und alle Studierenden, die gerne einen Auslandsaufenthalt absolvieren möchten, dazu auch die Gelegenheit bekommen. Prozessmanagement kommt darüber hinaus auch in QM-Systemen der Typen A und C vor. Wie in Kapitel 2.2 gezeigt, arbeiten in QM-Systemen des Typs A öfter Verwaltungsbereiche mit der Methode, allerdings bleibt diese dann üblicherweise auch auf den administrativen Bereich beschränkt. In QM-Systemen des Typs C konzentriert sich das Prozessmanagement häufig auf das Einrichten, Durchführen und Abwickeln von Studiengängen, da dies eine Anforderung im Rahmen der Systemakkreditierung ist. Schlüssige Verbindungen oder Wirkungsketten können im Rahmen von hochschuladäquaten QM-Systemen aber nicht nur mit Hilfe des Prozessmanagements gebildet werden. Auch im Rahmen von Evaluationsverfahren können Zusammenhänge daraufhin analysiert werden, ob sie geeignet sind, die Erreichung der angestrebten Ergebnisqualität zu unterstützen. In diesem Fall ist es wichtig, entsprechende Fragen zu stellen und sowohl die unterschiedlichen Instrumente als auch die Datenauswertung aufeinander abzustimmen. Dazu braucht es eine Arbeitsstelle, welche den Überblick über die in der Hochschule eingesetzten Evaluationsverfahren behält und die gewonnen Erkenntnisse kontextualisieren kann. Dies ist sicher ein Grund, warum Hochschulen, die ein QM-System des Typs A betreiben und damit ihren Schwerpunkt auf Evaluationsverfahren setzen, in der Regel über eine zentrale Organisationseinheit für alle Fragen der Qualitätsentwicklung verfügen. Diese fungiert für Führungskräfte und Gremien als Ansprechpartner, bereitet qualitätsrelevante Informationen aus den unterschiedlichen Ebenen der Hochschule auf und unterstützt damit die Entscheidungsfindung und strategische Steuerung. Insgesamt gesehen sollte die Visualisierung eines QM-Systems zum einen die Arbeitsfelder und Verantwortungsbereiche enthalten, die an der Erstellung der gewünschten Qualitäten mitarbeiten, und zum anderen deren Verbindung deutlich machen. Die Übersicht sollte sich auf die bildhafte Darstellung der wesentlichen Elemente beschränken (vgl. Nickel 2007, S.44). Nähere Details wie z.B. die genaue Handhabung des Prozessmanagements, von Evaluationsinstrumenten oder der Kopplung mit dem strategischen Management können in einem weitergehenden Konzeptpapier oder Handbuch ausgeführt werden.

3.5 Angemessene Ressourcen

Die Hochschulen haben seit Beginn der 2000er Jahre ihre personelle Ausstattung im Bereich der Qualitätsentwicklung aufgestockt. Laut einer Untersuchung der Hochschulrektorenkonferenz verfügen inzwischen Universitäten im Durchschnitt über 2,63 Stellen und Fachhochschulen über 1,21 Stellen in diesem Aufgabengebiet (HRK 2010, S.8). Deren Finanzierung erfolgt überwiegend aus Haushaltsmitteln, aber auch Fördermittel des Bundes, wie z.B. aus dem Qualitätspakt Lehre¹, spielen eine größere Rolle. Überwiegend beschäftigen sich die Stelleninhaber(innen) mit der Qualitätssicherung von Studium und Lehre und hier insbesondere mit der Durchführung von Lehrveranstaltungsevaluationen und Akkreditierungsverfahren. Angesiedelt sind diese Stellen vor allem auf der zentralen Ebene, d.h. in Stabsstellen und Verwaltungseinheiten (ebd., S. 9). Demgegenüber fällt die Bereitschaft der Fakultäten/Fachbereiche, sich im Bereich Qualitätsentwicklung zu engagieren und entsprechende personelle Ressourcen bereitzustellen, wesentlich zurückhaltender aus. Das betrifft Fakultäten/Fachbereiche in Universitäten stärker als in Fachhochschulen (ebd., S.24 u. 29). Vor dem Hintergrund, dass QM-Systeme die gesamte Hochschulorganisation umfassen und nicht auf der zentralen Ebene stehen bleiben sollten, ist das eingeschränkte Interesse der dezentralen Einheiten kein guter Befund. Tatsächlich spiegelt sich auch in der Projektarbeit innerhalb des CHE-Jahresprogramms immer wieder, dass die treibende Kraft für die Implementierung von QM-Systemen vor allem von der zentralen Ebene ausgeht, während

¹ Näher dazu siehe <http://www.qualitaetspakt-lehre.de/>, abgerufen am 14.05.2014.

die Fakultäten/Fachbereiche eher schwer einzubinden sind. Es reicht daher in der Regel nicht aus, wenn z.B. aus dem Qualitätspakt Lehre ein-zwei Stellen für den Aufbau eines QM-Systems eingeworben und beim Rektorat oder in der Zentralverwaltung angesiedelt werden, sondern es müssen auch ausreichende Ressourcen in den Fakultäten/Fachbereichen vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Ohne Ansprechpartner(innen) auf der dezentralen Ebene können zentrale Stabsstellen, Verwaltungseinheiten oder Zentren kaum bis gar nichts ausrichten. Zu einer soliden Planung der Implementierungsphase gehört daher auch eine Abschätzung der benötigten Ressourcen: Welche Personen müssen aller Voraussicht nach wie viele Arbeitsstunden über welchen Zeitraum aufbringen? Bleibt diese Frage – was oft vorkommt – unbeantwortet, besteht die Gefahr, dass die Beteiligten von dem Aufwand im laufenden Implementierungsprozess überrascht werden und die Lust verlieren. Niemandem ist gedient, wenn nach Abklingen der ersten Anfangseuphorie die Ernüchterung eintritt und die ersten Hochschulmitglieder nach dem Motto „So hatten wir uns das nicht vorgestellt“ das Handtuch werfen. Darüber hinaus sollte kalkuliert werden, ob und welche Sachmittel benötigt werden z.B. für die Anschaffung von Software-Tools zur Durchführung von Evaluationsverfahren oder des Prozessmanagements, Info-Broschüren oder Meetings. Natürlich ist nicht alles planbar und vieles wird erst beim Tun sichtbar. Aber Pläne bieten ein gutes Gerüst für die Orientierung und Selbstvergewisserung. Außerdem sind sie nicht in Stein gemeißelt, sondern können und sollten auch regelmäßig reflektiert und nach Bedarf modifiziert werden.

3.6 Geeigneter Zeitrahmen

Hochschulorganisationen sind in der Regel zu komplex, als dass sie Neuerungen wie die Implementierung eines QM-Systems schnell und reibungslos akzeptieren und umsetzen. Dabei lassen sich in der Praxis allerdings Unterschiede zwischen den Hochschultypen beobachten: Große forschungsgetriebene Universitäten brauchen mehr Zeit als kleine lehrzentrierte Fachhochschulen. Auch die fachliche Ausrichtung spielt eine Rolle: Hochschulen mit technischer und/oder wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung sind managementaffiner als Hochschulen mit sozial- und geisteswissenschaftlichem oder künstlerischem Schwerpunkt. Jede Hochschule hat ihren eigenen Verarbeitungsrhythmus und den gilt es zu beachten. Wie Studien (vgl. z.B. Nickel 2007, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung 2008) und auch die Beiträge in diesem Band zeigen, können QM-Systeme in Hochschulen nicht mal eben so konzipiert und implementiert werden, sondern es handelt sich um mehrjährige Prozesse. Wie lange die Implementierungsphase dauert, hängt nicht nur von Typ, Größe und fachlicher Ausrichtung der jeweiligen Hochschule sondern auch vom gewählten Typ des QM-Systems ab. So zeigt sich, dass sich der Typ C, also spezifisch auf die Systemakkreditierung ausgerichtete QM-Systeme, vergleichsweise schnell umsetzen lässt. In Praxisberichten ist von drei-vier Jahren die Rede (vgl. z.B. Pohlenz/Maurermeister 2011, Pohlenz 2014 sowie den Beitrag von Tanja Wälzholz in diesem Band). Gleichwohl gibt es auch Hinweise darauf, dass es wesentlich nachhaltiger ist, ein QM-System zunächst entlang der Bedürfnisse der Hochschule aufzubauen und einige Jahre laufen zu lassen, ehe eine Systemakkreditierung ins Auge gefasst wird (vgl. z.B. Fährdrich/Heinze 2014 sowie den Beitrag von Annika Boentert in diesem Band). Ein rein auf die Systemakkreditierung zugeschnittenes QM-System kann von den Hochschulmitgliedern leicht als eine von außen auferlegte Pflichtübung gesehen werden. Dagegen ist bei einem selbstinitiierten und über einen längeren Zeitraum erprobten QM-System die Chance größer, dass sich die Hochschulmitglieder damit auch identifizieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine Kontinuität auf der personellen Ebene. Ein häufiger Wechsel der für die Implementierung und später auch kontinuierlichen Betrieb des QM-Systems verantwortlichen Personen ist eher nicht förderlich. Dennoch tendieren Hochschulen dazu, diese Aufgaben im hohen Umfang relativ kurz befristeten Stellen zu

überlassen. Laut einer bundesweiten Untersuchung arbeiten 84,4 Prozent der Mitarbeiter(innen) in Hochschulen, deren Hauptarbeitsbereich in der Qualitätsentwicklung liegt, auf zeitlich befristeten Stellen (Kloke 2013, S. 202). Zudem handelt es sich überwiegend um Einstiegsstellen auf dem Niveau TV-ÖD 13. Aufstiegsmöglichkeiten gibt es kaum. In Folge dessen ist die notwendige Professionalisierung dieses Tätigkeitsfeldes noch nicht sehr weit fortgeschritten (Nickel 2011b). Häufig fühlen sich die Qualitätsentwickler(innen) von den – oftmals auch wechselnden Führungskräften – alleine gelassen und als „Mädchen für alles“, „was zu einer Unzufriedenheit und damit möglicherweise auch zu einer niedrigen Arbeitsmotivation und -produktivität führen kann“ (Kloke 2013, S. 348). Sowohl die Implementierung als auch der dauerhafte Betrieb von QM-Systemen bedürfen einer hohen Fachkompetenz. Hochschulen, die Personal mit einem solchen Wissen nicht für sich gewinnen und mittelfristig durch attraktive Arbeitsbedingungen an sich binden können oder wollen, tun sich keinen Gefallen.

3.7 Kommunikation und Partizipation

Die Implementierung eines QM-Systems ist ein längerfristiger Organisationsentwicklungsprozess, der eine intensive Kommunikation und Partizipation der Hochschulmitglieder erfordert: „Aus Betroffenen sollen Beteiligte werden – Ausgangspunkt ist die Ansicht, dass Veränderungen Theorie bleiben, wenn es nicht gelingt, bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften aktives Engagement zu wecken. Organisationsentwicklung ist ein fortlaufender interaktiver Prozess. Auch sind Organisationen viel zu komplex, um bis ins Detail gesteuert zu werden. Dementsprechend wichtig sind Prozesse der Selbstorganisation. Ein Metaziel von OE-Prozessen ist es, Rahmenbedingungen und Haltungen zu entwickeln, die dem Phänomen der Selbstorganisation dienlich sind“ (Pellert 2001, S.344). Das Thema „Selbstorganisation“ spielt in Hochschulen nach wie vor eine große Rolle. Die Einführung eines QM-Systems ruft gerade bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern häufig Befürchtungen hervor, dass dadurch einem Managementmodell Vorschub geleistet wird, welches ihre wissenschaftlichen Freiheiten und Selbstverwaltung durch eine Stärkung von Leitung und Administration einschränkt (vgl. Bogumil et al. 2013). Umso wichtiger ist es, den Implementierungsprozess eines QM-Systems von Beginn in die Hochschule hinein verständlich zu vermitteln und zugleich ausreichende Möglichkeiten zur Mitwirkung für die Hochschulmitglieder zu schaffen. Dabei sollte auch genügend Raum für die Auseinandersetzung mit den individuellen Bedürfnissen einzelner Fachbereiche/Fakultäten und anderer Organisationseinheiten bestehen. Wenn der Grundgedanke von hochschuladäquaten QM-Systemen ernst genommen werden und die Arbeitsbereiche Forschung, Lehre und Studium, Verwaltung und Leitung tatsächlich besser zusammenwirken sollen, dann erfordert das ein aufeinander Zugehen und miteinander Sprechen. Zugleich muss darauf geachtet werden, dass es nicht beim Reden bleibt, sondern den Worten auch Taten folgen. Hochschulen zeichnen sich durch eine gewisse Umsetzungsschwäche aus (vgl. Hanft 2000). Die Gefahr, dass die Implementierung eines QM-Systems durch ausufernde Diskussionen hinausgezögert oder erschwert wird, ist groß. Deshalb ist es wichtig, dass die Kommunikation und Partizipation während der Implementierungsphase systematisch organisiert und moderiert wird. Das kann durch hochschulinterne Fachkräfte erfolgen, aber auch externe Moderator(inn)en können nützlich sein. Das betrifft insbesondere konfliktreiche Situationen, in denen eine neutrale Person in der Regel mehr ausrichten kann als jemand, der in der Hochschulorganisation arbeitet und insofern als Vertreter/als Vertreterin bestimmter Interessen wahrgenommen wird. Bei der Planung des Einführungsprozesses sollte die Durchführung von Info-Veranstaltungen, Workshops auf zentraler und dezentraler Ebene, Sitzungen von Arbeitsgruppen und andere Formen der Kommunikation und Partizipation also unbedingt berücksichtigt werden. Zugleich sollte aber auch festgelegt werden, wer für deren Organisation, Moderation sowie die Sicherung und Weiterverarbeitung der erzielten Ergebnisse verantwortlich ist,

damit dem „Talk“ mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit auch „Decisions“ und „Actions“ (Brunsson 1989) folgen.

3.8 Sichtbare Ergebnisse

Es ist von hoher Bedeutung für die Akzeptanz eines QM-Systems, dass es als Mehrwert gegenüber dem Ist-Zustand empfunden wird. Nur dann sind die Hochschulmitglieder bereit, das notwendige Engagement für dessen Implementierung aufzubringen. Gemeinsam ist den drei im Kapitel 2.2 aufzeigten Varianten hochschultypischer QM-Systeme, dass sie durch eine Verknüpfung von Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung eine größere Effektivität und systematischere Auseinandersetzung mit dem Thema „Qualität“ erreichen wollen. Unterschiedlich sind dagegen die Wege, auf denen das erreicht werden soll. So liegt der Vorteil eines QM-Systems der Typs A vor allem darin, dass es zu einer besseren Abstimmung und Straffung der vielen unterschiedlichen Evaluationsaktivitäten innerhalb einer Hochschule führt sowie darüber hinaus die Ergebnisse der Evaluationsverfahren prägnanter in die Leitungs- und Entscheidungsprozesse ein speist. QM-Systeme des Typs B hingegen richten alle Aktivitäten innerhalb der Hochschule auf das Erreichen einer möglichst hochwertigen Qualität aus und unterstützen damit klarer den strategischen Erfolg der Gesamtorganisation. QM-Systeme des Typs C sind durch ihre Fokussierung auf die Systemakkreditierung relativ eng durch externe Vorgaben bestimmt und dadurch vergleichsweise übersichtlich. Eine Arbeits- oder Kostenersparnis versprechen sich die Hochschulen von QM-Systemen des Typs C allerdings kaum (HRK 2010, S.23). Ähnliches dürfte allerdings auch für QM-Systeme der Typen A und B gelten. Zwar gibt es dazu keine Untersuchungen, aber wie die vorhergehenden Kapitel gezeigt haben, binden auch die Implementierung und der spätere Dauerbetrieb solcher QM-Systeme erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen. Mittelfristig ergeben sich durch QM-Systeme in Hochschulen aber doch etliche Entlastungseffekte, die den Aufwand lohnen: Die Abläufe und Verantwortlichkeiten bilden Routinen aus und sorgen hochschulintern für mehr Übersichtlichkeit sowie Handhabbarkeit von Aufgaben, durch Software-Tools und Handbücher erfolgt eine Standardisierung, welche sowohl die Alltagsarbeit als auch die Übergabe an etwaige Nachfolger(innen) vereinfacht und schließlich erhalten Entscheidungsträger(innen) in Leitungsorganen und Gremien aufbereitete Informationen, die es ihnen ermöglichen, die Qualität ihrer Forschungs-, Lehr- und Studienleistungen zu steuern und zu positionieren. Wichtig ist, dass die Hochschulmitglieder konkrete Resultate der Qualitätsentwicklung sehen. Das betrifft zum einen die Implementierungsphase. So sollte die Einführung eines QM-Systems in der Weise geplant werden, dass über den Zeitraum verteilt unterschiedliche Meilensteine erreicht werden können. Dabei sollte darauf geachtet werden, die Meilensteine so zu takten, dass einige in kurzen und anderen in längeren Zeitabständen realisierbar sind. Es geht darum, der Hochschulöffentlichkeit in möglichst regelmäßigen Abständen Implementierungsfortschritte zu präsentieren und deutlich zu machen, für wen diese etwas bringen. Im späteren Dauerbetrieb des QM-Systems kommt es darauf an, den Hochschulmitgliedern regelmäßig ein Feedback darüber zu geben, wo sie bzw. ihr Arbeitsbereich sowie die Hochschule insgesamt qualitativ stehen und welche konkreten Verbesserungen weiterhin notwendig sind. Als Grundlage dafür sind – siehe auch Kapitel 3.1 – klare Zielsetzungen und Indikatoren unerlässlich. Andernfalls fehlt der Bewertungsmaßstab und das Feedback erfolgt eher intuitiv-anekdotisch. Demgegenüber erheben QM-Systeme jedoch den Anspruch, evidenzbasiert zu arbeiten. Das bedeutet, dass Zielsetzungen, Entscheidungen und Ergebnisprüfungen anhand nachvollziehbarer und transparenter Fakten und Kriterien erfolgen müssen. Diese gilt es zu begründen und den Hochschulmitgliedern in geeigneter Form nahe zu bringen, damit sie einen Nutzen darin erkennen können.

3.9 Internes Monitoring

Die im vorherigen Kapitel angesprochene Evidenzbasierung impliziert, dass es ein Instrumentarium geben muss, mit dessen Hilfe die qualitativen Entwicklungen sichtbar gemacht werden können. QM-Systeme bieten ein Raster für die Selbstbeobachtung oder anders ausgedrückt für ein regelmäßiges Monitoring. Sie geben die Bereiche an, die im Fokus der Qualitätsentwicklung stehen wie etwa Forschung, Lehre und Studium, Leitung sowie Verwaltung und beinhalten eine Verpflichtung zur internen Rückkopplung bezogen auf die Zielsetzungen. Vor diesem Hintergrund gibt es etliche Hochschulen, welche das Monitoring mit Hilfe von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und dezentralen Organisationseinheiten betreiben (vgl. z.B. die Beiträge von Tina Klug und Petra Pistor in diesem Band). Dabei handelt es sich um schriftlich niedergelegte Vereinbarungen, in denen bezogen auf einen bestimmten Zeitraum qualitative und quantitative Zielgrößen sowie Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen festgelegt werden, die beispielsweise eine Fakultät, ein Fachbereich, ein Institut oder eine Verwaltungseinheit erreichen soll. Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass die Hochschulleitungen vor einer allzu starken Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen zurückschrecken und die steuernde Wirkung dieses Instruments abschwächen (vgl. Nickel 2009). Dieser Befund wird auch durch das Ergebnis einer Befragung der Hochschulrektorenkonferenz unterstrichen. Demzufolge geben nur 10,3 Prozent der Universitätsleitungen und 16,7 Prozent der Fachhochschulleitungen an, dass sie die im Rahmen der Qualitätsentwicklung mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen abgeschlossenen Zielvereinbarungen stets mit zeitlichen Fristen koppeln (HRK 2010, S. 14). Bis wann die Ziele umgesetzt sein müssen, wird also gerne im Ungefähren gelassen. Damit wird eine Chance vertan, Qualität wirksam zu steuern und damit ein Herzstück von QM-Systemen umzusetzen. Auch Anreizmechanismen wie beispielsweise die leistungsorientierte Mittelzuweisung werden zur Qualitätsentwicklung in Forschung, Lehre und Studium (vgl. z.B. Krempkow 2007, Kreysing 2008, Kühlcke 2008,) zurückhaltend eingesetzt. Hochschulleitungen bevorzugen insgesamt eher eine kommunikative Art der Steuerung. Das ist vielleicht ein wesentlicher Grund dafür, dass nach Erkenntnissen der Hochschulrektorenkonferenz 85,4 Prozent der Hochschulleitungen vor allem auf eine allgemeine Berichtspflicht als zentrales Monitoringinstrument im Rahmen der Qualitätsentwicklung setzen (HRK 2010, S.14). Berichtspflichtig sind vor allem die Fakultäten bzw. Fachbereiche. Allerdings wird nichts darüber ausgesagt, welche Struktur und Inhalte die Berichte umfassen und in welchem Zeitabstand diese erstellt werden müssen. Prinzipiell ist der Aufbau eines Berichtswesens für das Funktionieren eines QM-Systems von zentraler Wichtigkeit. Dieses sollte jedoch klarer Struktur- und Zeitvorgaben besitzen, damit es sinnvoll auf die laufenden Entscheidungsprozesse abgestimmt werden kann. Die Informationen müssen so gestaltet sein und rechtzeitig vorliegen, dass sie die Entscheidungsfindungen in den Leitungsorganen und Gremien sinnvoll unterstützen. Vor diesem Hintergrund sollte das Berichtswesen auch nicht nur Fakultäten bzw. Fachbereiche betreffen, sondern auch andere relevante Arbeitsbereiche wie Verwaltungseinheiten, Evaluationsstellen etc. mit einschließen.

3.10 Externes Feedback

Hochschulen bewegen sich in einem Kontext diverser Qualitätsanforderungen sei es aus der Scientific Community, Ministerien, Akkreditierungsagenturen, Wirtschaftsunternehmen, Medien oder anderen gesellschaftlichen Bereichen. Diese sollten bei der hochschulinternen Zielbildung angemessen mit einbezogen werden. Zugleich ist es wichtig, sich fakultativ Feedbacks von externen Anspruchsgruppen zur Qualität relevanter Bereiche und Ergebnisse einzuholen. Dies kann beispielsweise durch Befragungen geschehen, aber auch die Einwerbung von Dritt- und Fördermitteln oder der Erfolg bei der leistungsorientierten Mittelverteilung auf Bundeslandebene

können u.U. als Gradmesser genutzt werden. Bezogen auf QM-Systeme haben sich, wie in Kapitel 2.2 bereits angesprochen, als externe Feedbackverfahren sowohl Quality Audits als auch die Systemakkreditierung etabliert. Unter „Quality Audit“ ist ein Verfahren zu verstehen, das sich in anderen europäischen Ländern wie Finnland oder der Schweiz bewährt hat und in Deutschland auch von einigen wenigen Agenturen angeboten wird (vgl. Nickel/Rischke 2011 sowie den Beitrag von Dagmar de Mey in diesem Band). Dabei handelt es sich um eine externe Evaluation des Qualitätsmanagements einer Hochschule mit dem Ziel, dieser einerseits ein Feedback zum Ist-Stand zu geben und andererseits – falls nötig – Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der Fokus kann dabei auf der Qualitätssicherung in Lehre und Forschung oder auch nur auf einem der beiden Bereiche liegen. Durchgeführt werden Audits von staatlichen oder privaten Qualitätssicherungsagenturen nach dem Prinzip der Peer Evaluation (Selbstbericht – Begehung durch externe Gutachter – Empfehlungen – verbindliche Vereinbarungen zur weiteren Qualitätsverbesserung). Insgesamt besitzen Quality Audits also einen primär beratenden Charakter. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der Akkreditierung von Qualitätssicherungssystemen um eine Zertifizierung bzw. Zulassung nach bestimmten Richtlinien. Deren primäres Ziel ist eine Ja- oder Nein-Entscheidung („zertifiziert“ oder „nicht-zertifiziert“). Die deutschen Bundesländer verpflichten Universitäten und Fachhochschulen durch gesetzliche Regelungen, ihre Studiengänge oder ihr Qualitätssicherungssystem für Lehre und Studium durch eine vom Akkreditierungsrat zugelassene Agentur zertifizieren zu lassen. Dies geschieht auf der Basis von Beschlüssen der Kultusministerkonferenz (KMK) und des Akkreditierungsrates (AR), die als eine Art Zertifizierungsstandard fungieren (vgl. Akkreditierungsrat 2013). Akkreditierung ist damit ein quasi-staatliches Prüfverfahren. Anders Quality Audits: Diese orientieren sich zwar ebenfalls an festgelegten Kriterien, doch verläuft die Evaluation selber als staatsferner Prozess, in welchem durch die gegebenen Empfehlungen eine Reflexion der hochschuleigenen Abläufe und Ergebnisse stattfindet. Bislang ist die Zahl der Hochschulen, die sich einem Quality Audit oder einer Systemakkreditierung unterzogen haben, überschaubar. Sechs Jahre nach Einführung der Systemakkreditierung haben nach Angaben des Akkreditierungsrates 17 Universitäten und Fachhochschulen dieses Verfahren erfolgreich durchlaufen². Die Zahl der durchgeführten Quality Audits dürfte noch niedriger liegen, doch gibt es dazu keine Statistik. Wie auch immer: In jedem Fall sollte sich eine Hochschule sowohl während der Implementierungsphase als auch im späteren Dauerbetrieb anlassbezogen und in größeren Zeitabständen ein externes Feedback zum Entwicklungsstand ihres QM-Systems holen. Denn: Qualität beweist sich an der Grenze zwischen Organisation und Umwelt.

4 Ausblick

Der Beitrag hat gezeigt, dass sowohl die Implementierung als auch der spätere Dauerbetrieb von QM-Systemen in Hochschulen anspruchsvolle, aber machbare und unter bestimmten Voraussetzungen auch sehr lohnenswerte Vorhaben sind. Immer mehr Hochschulen beschäftigen sich mit dem Thema und diese Welle wird nach jetzigem Stand auch noch eine Weile anhalten. Wünschenswert wäre, dass sich die personellen und finanziellen Ressourcen, die von den Universitäten und Fachhochschulen für die Einrichtung von QM-Systemen z.T. in erheblichem Umfang aufgewendet werden, auch rentieren. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die Hochschulen QM-Systeme primär auf ihre eigenen Bedürfnisse zuschneiden und nicht einer „Mode“ hinterherrennen oder sich von staatlichen Instanzen dazu treiben lassen. Hochschulorganisatio-

² Vgl. Webseite des Akkreditierungsrates:

<http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=akkreditierungsdaten&size=title%3D%C3%83%C2%83%C3%82%C2%83%C3%83%C2%82%C3%82%C2%96ffnet>, abgerufen am 14.05.2014.

nen müssen Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements verinnerlichen, nur dann kann sich auch die vielfach beschworene aber bislang selten erreichte Qualitätskultur etablieren. Andernfalls ist es wahrscheinlich, dass QM-Systeme nicht den notwendigen Fortschritt bringen, sondern lediglich in einer weiteren Bürokratisierung enden und zwar ähnlich wie es der Soziologe Niklas Luhmann beschrieben hat: „So türmen sich an dieser Stelle Regelungen auf Regelungen, Verbesserungen auf Verbesserungen, und all das wirkt wie ein massiver, undurchdringlicher Panzer, der Lehre und Forschung umso mehr der individuellen Praxis überlässt“ (Luhmann 1987, S. 213 ff.). Vor diesem Hintergrund sollten sich Hochschulen bei der Entscheidung, ob sie QM-Systeme implementieren wollen oder nicht, von der Maxime leiten lassen „Ganz oder gar nicht“ und Zweifel nach der Devise handeln „Besser weniger als mehr“. Mancher Hochschule reicht vielleicht bei genauerem Hinsehen doch der punktuelle Einsatz einzelner Qualitätssicherungsinstrumente. Das muss jede Hochschule für sich klären. Hauptsache die Entscheidung wird bewusst von den Leitungsorganen gefällt und nicht auf den Schultern von Stabs- oder anderen Qualitätsentwicklungsstellen abgeladen. Generell würde es dem Qualitätsmanagement in Hochschulen gut tun, wenn das Arbeitsfeld wesentlich stärker professionalisiert würde. Ob dies passiert, hängt im Wesentlichen von der Bedeutung ab, welche die Hochschulen diesem Bereich für ihre zukünftige Entwicklung beimessen.

5 Literatur

- Akkreditierungsrat (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, zuletzt geändert am 20.02.2013. Download: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Argyris, C./ Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart.
- Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hg.) (2008): Beiträge zur Hochschulforschung 1/2008. Qualitätsmanagement und Akkreditierung. München. Download: <http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/1-2008-gesamt.pdf>, abgerufen am 10.04.2014.
- Barnard, C.I. (1970): Die Führung großer Organisationen. Lizenzausgabe der 17. Auflage der amerikanischen Originalausgabe „The Functions of the Executive“ aus dem Jahr 1938. Essen.
- Becker, F. G. (2012): Governance von Hochschulen: Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen auf „gute Lehre“. In: Becker, F.G. / Krücken, G. / Wild, E. (Hg.): Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld, S. 31-50.
- Beise, A.S./ Jungermann, I./ Wannemacher, K. (Hg.) (2014): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen der Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Forum Hochschule 1/2014. Hannover. Download: http://www.his-he.de/pdf/pub_fh/fh-201401.pdf, abgerufen am 13.04.2014.
- Beutin, R. (2010): Die Hochschule für Bildende Künste Braunschweig/Braunschweig University of Arts auf dem Weg von der Qualitätssicherung zu einem System des Qualitätsmanagements 2008 bis 2013 – oder doch später? Vortrag vom 26.11.2010 im Umweltforum Berlin. Download: http://stifterverband.info/veranstaltungen/archiv/2010/2010_11_26_qualitaetsmanagement_an_hochschulen/beutin_qualitaetsmanagement_hbk_braunschweig.pdf, abgerufen am 17.04.2014.
- Boentert, A./ von Lojewski, U. (2010): Fachhochschule Münster. Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule. In: Winde, M. (Hg.) (2010): Von der Qualitätsmessung zum

- Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele in Hochschulen. Essen, S. 78-85. Download: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement.pdf, abgerufen am 10.04.2014
- Bogumil, J/ Burgi, M./ Heinze, R. G./ Gerber, S./ Dore-Gräf, I./ Jochheim, L/ Schickentanz, M.(2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld, S. 49-71.
- Brunsson, N. (1989): The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Chichester.
- Daxner, M. (2000): Akademische Leitungsqualität – Führung in Hochschulen. Einige wissenschaftliche und hochschulpolitische Probleme. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 59-69.
- Fähndrich, S. / Heinze, D. (2014): Verfahren der Internen Akkreditierung und Reakkreditierung im Rahmen der Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Beise, A.S./ Jungermann, I./ Wannemacher, K. (Hg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen der Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Forum Hochschule 1/2014. Hannover, S. 45-55. Download: http://www.his-he.de/pdf/pub_fh/fh-201401.pdf, abgerufen am 13.04.2014.
- Faßbender, H./ Miosge, C. (2010): Technische Universität Braunschweig. Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen. In: Winde, M. (Hg.) (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele in Hochschulen. Essen, S. 48-57. Download: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Feller, C./ Dahlmann, O./ Sass, E./ Zweier, M./ Janssen, J. (2010): Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard. Betriebswirtschaftliche Instrumente an Hochschulbedürfnisse anpassen. In: wissenschaftsmanagement 2/2010, S.47-53. Download: http://www.fh-fulda.de/fileadmin/Allgemein/Publikationen_QM/Strategische_Hochschulsteuerung_mit_der_QSC.pdf, abgerufen am 14.04.2014.
- Gruber, S./ Kerres, M./ Köster, A./ Zechlin, L. (2007): Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme? Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen), in: Hochschulmanagement 3/2007, S. 73-78. Download: <http://www.universitaetsverlagwebler.de/inhalte/hm-3-2007.pdf>, abgerufen am 13.05.2014.
- Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 3-24.
- Heinze, D./ Schmidt, U. (2010): Universität Mainz. Zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement. In: Winde, M. (Hg.) (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele in Hochschulen. Essen, S. 58-67. Download: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Hochschule für Film und Fernsehen Konrad Wolff (o.J.): Qualitätssicherung an der Hochschule für Film und Fernsehen Potsdam-Babelsberg. Drittmittelprojekt Qualitätsmanagementsystem in

- Studium und Lehre (Q-Pakt). Potsdam. Download: http://www.qualitaetspakt-lehre.de/media/HFF_Flyer_Ansicht_4_12.pdf, abgerufen am 17.04.2014.
- Hornbostel, S. (2010): (Forschungs-)Evaluation. In: Simon, D. / Knie, A. / Hornbostel, S. (Hg.): Handbuch Forschungspolitik. Wiesbaden, S. 293-309.
- HRK (2012): Zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems – Gestaltung des institutionellen Qualitätsaudits. Entschließung der Mitgliederversammlung der HRK am 24.04.2012. Bonn. Download: http://www.hrk.de/uploads/media/HRK_Beschluss_Audit_2012.pdf, abgerufen am 18.04.2014.
- HRK (2010): Wegweiser 2010. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2010. Bonn. Download: http://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2010-08_Wegweiser_2010.pdf, abgerufen am 22.04.2014.
- Jansen, D. (2007) (Hg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht.
- Janssen, J./ Dahlmann, O./ Feller, C. (2010): Hochschule Fulda. Das IT-gestützte prozessorientierte Qualitätsmanagement. In: Winde, M. (Hg.) (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele in Hochschulen. Essen, S. 68-77. Download: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Kehm, B. M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen?-Neue Theorien zur „Organisation Hochschule“. In: Wilkesmann, U./ Schmid, C.J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 17-25.
- Kern, H. (2000): Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 25-38.
- Kloke, K. (2013): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Dordrecht.
- KMK (2007): Einführung der Systemakkreditierung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2007. Download: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/KMK/Sonstige/KMK_System_Systemakkreditierung_Einfuehrung_II.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Kreckel, R. (2002): Externe und interne Impulse zur Erneuerung der Qualitätssicherung in den Hochschulen: Einige einführende Überlegungen. In: Reil, T. / Winter, M. (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 16-20.
- Krempkow, R. (2007): Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz. Bielefeld.
- Kreysing, M. (2008): Forschungsförderung mittels leistungsorientierter Mittelvergabe. In: Nickel, S./ Ziegele, F. (Hg.): Bilanz- und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung – Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. Gütersloh, S.97-105. Download: http://www.che.de/downloads/CHE_AP111_Analyse_Leistungsorientierte_Mittelverteilung.pdf, abgerufen am 14.05.2014.
- Kühl, S. (2014): Wenn Hochschulmanager von Systemen sprechen. Zur Umstellung des Akkreditierungsverfahrens an Universitäten und Fachhochschulen. In: Beise, A.S./ Jungermann, I./ Wannemacher, K. (Hg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen der Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung.

- Forum Hochschule 1/2014. Hannover, S. 21-28. Download: http://www.his-he.de/pdf/pub_fh/fh-201401.pdf, abgerufen am 13.04.2014.
- Kühlcke, I. (2008): Leistungsorientierte Mittelvergabe als Bestandteil von Qualitätsmanagement. Nickel, S./ Ziegele, F. (Hg.): Bilanz- und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung – Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. Gütersloh, S. 106-116.
- Lenzen, D. (2014): Wir brauchen eine Reform der Bologna-Reform. Interview in der Sendung Campus & Karriere, Deutschlandfunk, vom 15.04.2014. Download: http://www.deutschlandfunk.de/bachelor-und-master-wir-brauchen-eine-reform-der-bologna.680.de.html?dram:article_id=282962, abgerufen am 21.04.2014.
- Luhmann, N. (1987): Zwei Quellen der Bürokratisierung von Hochschulen. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen, S. 212-215.
- Neidhardt, F. (2010): Selbststeuerung der Wissenschaft: Peer Review. In: Simon, D./ Knie, A./ Hornbostel, S. (Hg.): Handbuch Forschungspolitik. Wiesbaden, S.280-309.
- Nickel, S. (2011a): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen, in: Brüsemeister, T./ Heinrich, M. (Hg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule. Münster, S. 123-143. Download: http://www.che.de/downloads/Governance_als_institutionelle_Aufgabe_von_Universitaeten_und_Fachhochschulen.pdf, abgerufen am 14.04.2014.
- Nickel, S. (2011b): Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich. In: Qualität in der Wissenschaft 1/2011, S. 9-14. Download: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/1357>, abgerufen am 09.05.2014.
- Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. 2. Auflage. München und Mering.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung. Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf, abgerufen am 10.04.2014.
- Nickel, S. (2004): Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: die hochschule 1/2004, S. 87-99. Download: <http://www.che.de/downloads/Fakultaetsstrukturen.pdf>, abgerufen am 22.04.2014.
- Nickel, S./ Rischke, M. (2011): Quality Audit. Eine Alternative zur Systemakkreditierung. In: Wissenschaftsmanagement 11/2011, S. 45-46. Download: http://www.che.de/downloads/Artikel_Quality_Audit_final.pdf, abgerufen am 14.05.2014.
- Pellert, A. (2002): Hochschule und Qualität. In: Reil, T. / Winter, M. (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 21-29.
- Pellert, A. (2001). Organisationsentwicklung. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 342-348.
- Pohlentz, P. (2014): Hochschulinterne Akkreditierung von Studiengängen an der Universität Potsdam. In: Beise, A.S./ Jungermann, I./ Wannemacher, K. (Hg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen der Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Forum Hochschule 1/2014. Hannover, S. 67-72. Download: http://www.his-he.de/pdf/pub_fh/fh-201401.pdf, abgerufen am 13.04.2014.

- Pohlentz, P./ Maurermeister, S. (2011): Dezentrale Verantwortung und Autonomie. Entwicklung von Qualitätsmanagement im Verfahren der Systemakkreditierung. In: Qualität in der Wissenschaft 2/2011, S. 57-60. Download: <http://www.universitaetsverlagwebler.de/inhalte/qiw-2-2011.pdf>, abgerufen am 09.05.2014.
- Rindermann, H. (2009): Lehrevaluation. Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen mit einem Beitrag zur Evaluation computerbasierter Unterrichts. 2. Leicht korrigierte Auflage. Landau.
- Serrano-Velarde, K. (2008): Evaluation, Akkreditierung und Politik. Zur Organisation von Qualitätssicherung im Zuge des Bolognaprozesses. Wiesbaden.
- Wilkesmann, U. (2012): Neue Governance und die Steuerung akademischer Lehre – Empirische Ergebnisse zweier repräsentativer Umfragen. In: Becker, F.G./ Krücken, G./ Wild, E. (Hg.): Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld, S.75-97.
- Wissenschaftsrat (2012): Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung. Bremen. Download: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2259-12.pdf>, abgerufen am 18.04.2014.
- Wurmseer, G. (2010): Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen. Wiesbaden.

Tools und Entscheidungshilfen

Vom „Schwachsinn“ zur Qualitätskultur – Tipps für den Umgang mit Problemen beim Aufbau von QM-Systemen in Universitäten

Désirée Donzallaz

Abstract

Unabhängig davon für welches Qualitätsmanagementsystem (QM-System) sich Universitäten entscheiden, der Aufbau und die Implementierung an Universitäten sind mit Hürden verbunden, die Qualitätsmanager(innen) und Universitätsleitungen überwinden müssen. Welche Hindernisse dabei anzutreffen sind und wie diese langfristig beseitigt werden können, ist Gegenstand des folgenden Artikels. Die Ausführungen konzentrieren sich zunächst auf die Darlegung einiger wichtigen theoretischen Bausteine, die anschließend zur Erörterung ausgewählter Problemfelder herangezogen werden. Diese werden durch praktische Erfahrungen ergänzt, die sich aus langjährigen Erfahrungen der Autorin in den Bereichen Qualitätsmanagement und Evaluation an Schweizer Universitäten speisen.

1 Ausgangslage

Qualität ist als das prinzipiell Gute, Wichtige und Erstrebenswerte im Hochschulsystem als Topos fest verankert. Als eigenständiger Policy-Ansatz ist sie damit aus dem Hochschulsystem nicht mehr wegzudenken (vgl. Pasternack 2006)³. Auf Schweizer Bundesebene kann für die letzten Jahre ein Prozess der Verrechtlichung der Qualitätsentwicklung in Hochschulen beobachtet werden. Im neuen *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich* (HFKG, Entwurf vom 30. Sept. 2011, SBF) wird die Sicherung und Entwicklung von Qualität als wichtige Aufgabe für das Hochschulsystem vorgeschrieben und gefordert. Art. 23 «Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung» verlangt von den Hochschulen, „in Lehre, Forschung und Dienstleistung hochstehenden Anforderungen [zu] entsprechen und ihre Qualität laufend weiter[zu]entwickeln“. Der Steuerungsmodus, bestehend aus hochschulinternen zu verantwortender Qualitätssicherung und externer Rechenschaftslegung, soll künftig durch ein weiteres Element und zwar die institutionelle Akkreditierung (Art. 1 Abs. b HFKG) ergänzt werden. Ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem wird eine Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung der Hochschulen bleiben (Art. 26 HFKG). Unabhängig davon, welches Modell gewählt wird, geht es im Kern darum, innerhalb der Universitäten Organisationsreformen anzustoßen und damit die in den 1980er Jahren initiierte New Public Management Reform im Hochschulbereich weiter umzusetzen (vgl. Schedler & Proeller 2011). Die Schweizer Universitäten und Fachhochschulen stehen somit auch künftig vor zahlreichen Herausforderungen, wenn sie Forschungs- und Lehrqualität für externe Rechenschaftslegung und interne Entwicklungsarbeit

³ Mit der Annahme der Bildungsrahmenartikel in der Bundesverfassung am 21. Mai 2006 hat sich das Schweizer Bildungssystem für Qualität entschieden. Die «Verankerung von Qualität und Durchlässigkeit als wegleitende Ziele für das schweizerische Bildungswesen» gilt als wichtige Neuerung des Bildungsrahmenartikels (vgl. Übersicht Parlamentarische Initiative Bildungsrahmenartikel in der Bundesverfassung Bericht der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats vom 23. Juni 2005).

sichern und nachweisen müssen. Dieser Reformprozess birgt allerdings ein Konfliktpotenzial in sich, welches sich im Arbeitsalltag von Qualitätsmanager(inne)n in unterschiedlichen Facetten zeigt.

2 Steuerung von Qualität mittels Qualitätsmanagement und Evaluation

In der konkreten Umsetzung der gesetzlich verankerten Qualitätsforderungen im Hochschulsystem sind unterschiedliche Ansätze vorhanden. Feststellbar sind eine Konzeptvielfalt und große Anstrengungen, mit denen Hochschulen in den letzten Jahren interne Qualitätssicherungssysteme bzw. Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme)⁴ aufgebaut und implementiert haben.

Im Zuge der externen Rechenschaftslegung gegenüber dem Bund orientieren sich Universitäten vornehmlich an der Erfüllung externer Anforderungen. So gilt für Schweizer Universitäten bislang die Erfüllung der Qualitätssicherungs-Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz, SUK (2006). Weitere solche Beispiele lassen sich für Deutschland mit der Erfüllung von Bestimmungen der Systemakkreditierung (vgl. AR 2013) oder auf europäischer Ebene mit den *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (2009) nennen. Solche von außen vorgegebenen nationalen bzw. internationalen Standards werden von Universitäten vielfach bereits als Qualitätssicherungssystem aufgefasst, das häufig zudem mit dem Vorhandensein eines funktionierenden QM-Systems gleichgesetzt wird. Analytisch gefasst können zwei weitere Ansätze unterschieden werden, in denen Qualitätsmanagement und Evaluation in unterschiedlicher Formierung und Gewichtung für die Hochschulsteuerung und -entwicklung eine Rolle spielen: als institutionelles Evaluationssystem in der Funktion eines QM-Systems sowie als QM-System mit Evaluationsanteilen.

2.1 Institutionelles Evaluationssystem

Das von der Wissenschaft anerkannte und praktizierte Konzept der «Peer Review» oder der «Peerevaluation»⁵ kann bei systematischer und regelmäßiger Anwendung funktional als «wissenschaftstypisches Grundmodell» (Nickel 2009) der Qualitätsentwicklung insbesondere in Universitäten eingestuft werden. Das Peer Review-Verfahren wird dabei extern meistens auf der Grundlage einer Selbstevaluation des zu evaluierenden Gegenstands oder der Einheit durch die Universität durchgeführt und wird deshalb auch als «informed Peer Review» bezeichnet (vgl. Beywl & Niestroj 2009, S. 79). Der Zweck des Peer Review-Verfahrens kann dabei der Qualitäts-

⁴ Im europäischen Hochschulraum wird offiziell von «Quality Assurance» und nicht von «Quality Management» gesprochen (vgl. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* 2009). Auch im Schweizer Hochschulkontext ist politisch von Qualitätssicherung und nicht von Qualitätsmanagement die Rede. In der konkreten Umsetzung jedoch orientieren sich die Hochschulen an Qualitätsmanagementsystemen, die auf den Grundlagen eines *Total Quality Management* Ansatzes beruhen (vgl. EFQM-Modell oder ISO Normenserie 9000ff.). In der internationalen Norm ISO 9000 wurde der Begriff Qualitätssicherung bereits 1992 durch denjenigen des Qualitätsmanagements ersetzt (vgl. Kamiske und Brauer 2008, 215). Während Qualitätsmanagement «aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität» bezeichnet, bezeichnet die Qualitätssicherung den «Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Erzeugen von Vertrauen darauf ausgerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden» (EN ISO 9000, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe ISO 9000:2005, 15).

⁵ Die Peerevaluation bezeichnet eine externe Evaluation indem «Fachleute aus einer auf gleichem Gebiet tätigen, aber externen Organisationseinheit, deren Feld- und Fachkompetenz ähnlich hoch ausgeprägt ist wie die derjenigen, die in der zu evaluierenden Einheit tätig sind (daher ‚peers‘, Fachkolleginnen und Fachkollegen)», den zu evaluierenden Gegenstand bewerten (Beywl & Niestroj 2009, S.79).

sicherung der Universität dienen und sowohl zu «Kontrollzwecken» als auch zu «Entwicklungszwecken» eingesetzt werden (Kromrey 2004, 235). Die Kombination der Evaluationselemente der internen Selbstevaluation und des externen Peer Review-Verfahrens mit der Verpflichtung eines Follow-Up und eines Monitoring ist dabei ein Modell, welches Universitäten zum Zwecke der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung anwenden (vgl. z.B. Evaluationsreglement der Universität Zürich vom 5. Mai 2000 oder die Richtlinien über die Sicherung und Förderung der Qualität der Universität Freiburg vom 2. Oktober 2001). Die Evaluation wird damit als «Policy Werkzeug» für die Qualitätsentwicklung und Qualitätsbewertung eingesetzt (vgl. Pasternack 2006, S. 259ff.).

2.2 Evaluationsbasiertes QM-System

Dieser Ansatz beinhaltet den hochschulinternen Aufbau eines QM-Systems auf der Grundlage so genannter *Total Quality Management*-Konzepte, zu denen das kriterienorientierte EFQM-Modell oder ein prozessorientiertes QM-System auf der Grundlage der Normenserie ISO-9000ff. zählen. Ein QM-System einer Hochschule beinhaltet dabei eine kommunizierte Qualitätspolitik und eine Qualitätsstrategie, gefolgt von Qualitätszielen sowie Mitteln (Ressourcen) und Wegen (Prozesse, Verfahren), wie diese Ziele zu erreichen und zu überprüfen sind. Ein auf den TQM-Prinzipen basierendes hochschuladäquates QM-System wurde bspw. von Nickel (2007) entwickelt. Das QM-System bezieht sich dabei sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation einer Universität und versucht, qualitätsrelevante Aktivitäten für die Planung, die Umsetzung und die Steuerung der Hochschule festzuhalten (vgl. Kamiske & Brauer 2008, S. 219). Analytisch betrachtet wird das QM-System als Regelkreis aufgefasst, der als *plan do check act*-Kontinuum versucht, vorhandene Prozesse nach deren Umsetzung zu überprüfen und zu optimieren (vgl. Deming 1982). Evaluation wird vor diesem Hintergrund zur Überprüfung der Zielerreichung in den Kernprozessen der Universität als anerkanntes Monitoring-Instrument in das QM-System integriert und systematisch durchgeführt. Die Evaluation kann dabei sowohl als interne Selbstevaluation oder externes *Peer Review* durchgeführt werden. Die Evaluation wird jedoch durch zusätzliche Monitoring-Instrumente wie interne Audits oder regelmäßig durchgeführte Reportings ergänzt. In der Schweiz haben vor allem Fachhochschulen in den letzten Jahren mit dem Aufbau eines QM-Systems auf der Grundlage eines internationalen Standards begonnen (vgl. z.B. die Fachhochschule Nordwestschweiz und Zentralschweiz für EFQM oder die *Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale* für ein System auf der Grundlage von ISO 9001).

3 Der Metaplan: Von der Institution zur Organisation mithilfe von Qualitätsmanagement

Universitäten sollen sich von starren, bürokratisch verwalteten *Institutionen* zu dynamischen, professionell gemanagten und wettbewerbsfähigen *Organisationen* wandeln, so die bildhafte Vorstellung der Hochschulreform (vgl. Kehm 2012). Der Aufbau eines universitätsinternen QM-Systems gilt dabei als eine wesentliche Maßnahme zur Zielerreichung. Universitäten weisen jedoch sowohl Merkmale von Institutionen als auch von Organisationen auf: „Als Institutionen sind sie gesellschaftliche Einrichtungen, die Wissen generieren und vermitteln; als Organisationen sind sie eine Einheit aus Lehrenden, Forschenden, Lernenden, Verwaltungs- und Leitungspersonal, die arbeitsteilig miteinander kooperieren“ (ebd., S. 18). Gegenwärtig gilt die Auffassung, dass weder eine rein institutionelle, noch eine ausschließlich organisatorische Sichtweise der Universität genügen, um die Besonderheiten der Universität als Organisation ausreichend zu erfassen. „Der eingeleitete Wandel der Organisation trifft auf die Beharrlichkeit der Institution“, so die

Schlussfolgerung von Kehm in Anlehnung an die Erörterung neuerer Theorieansätze über die Hochschule als Organisation (ebd., S. 23). Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Einsicht, dass eine organisationstheoretische Betrachtung der Universität alleine, ohne Berücksichtigung der Wirkungen auf die akademische Profession „nicht hinreichend“ ist⁶ (ebd., S. 24). Für die nachfolgende Diskussion auftretender Probleme im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement erweist sich eine Betrachtung der akademischen Akteure als sinnvoll, und zwar soll die Multireferenzialität von Akteuren aufgezeigt werden.

Im Reformprozess begeben sich Universitäten auf eine Gratwanderung, die durch eine Reihe unterschiedlicher Haltungen und Erwartungen der innerhalb der Universität tätigen Akteure und Akteurinnen mitbestimmt wird. Damit wird die Annahme plausibel, dass sich die Qualitätskonzepte und -vorstellungen, die von den verschiedenen Akteursgruppen im Bildungssystem verwendet werden, unterscheiden und mit je spezifischem Gehalt gefüllt werden. Systemtheoretisch kann ein solcher Umstand mit dem Aspekt der *Multireferenzialität* erklärt werden. Die Organisationssoziologin Tacke (2004) zeigt auf, dass sich Organisationen und dazugehörige Akteurinnen und Akteure in ihrem Handeln nicht an einer einzigen gesellschaftlichen Funktionslogik orientieren, sondern bezogen auf die gesellschaftliche Differenzierung in verschiedenen Teilsystemen⁷ mit den dazugehörigen unterschiedlichen kulturellen Orientierungen Multireferenten sind (Tacke 2004, S. 23; vgl. dazu auch Darowska & Machold 2010). Diesem Sachverhalt liegt ein „anhaltendes Konfliktpotenzial“ (Tacke ebd., S. 24) zugrunde, das sich innerhalb einer Organisation selbst oder auch zwischen verschiedenen Organisationen entfalten kann, da sich unterschiedliche Sichtweisen entwickeln. Zur Illustration für das Bildungssystem ist dabei an den „klassischen Konflikt“ zwischen der staatlichen Verwaltung und der Profession der Lehrerschaft oder der Verwaltung und der Wissenschaft über die je spezifische Wesensart zu denken (ebd.). Analytisch betrachtet werden Qualitätsmanager(innen) in ihrem Arbeitsalltag mit einer Reihe von Schwierigkeiten konfrontiert, die ihren Ursprung in dieser Multireferenzialität, der mit ihnen zusammenarbeitenden Akteursgruppen haben. Dieser multireferenzielle Charakter spiegelt sich in den Wert- und Normorientierungen der Akteurinnen und Akteure wieder und zeigt sich auch in ihrem Habitus. Dadurch können Probleme entstehen, die den Aufbau eines QM-Systems erschweren.

4 Problemfeld „Förderung von Misstrauen durch ein QM-System“

Wenn Universitäten QM-Systeme aufbauen, dann geschieht dies vor allem auf Druck von außen, d.h. der Gesetzgeber verlangt von den Universitäten den Nachweis, dass sie ihren Kernauftrag des Studiums und der Lehre sowie der Forschung nach den gängigen, geltenden nationalen Standards der Hochschulsteuerung und internationalen Standards der *scientific community* durchführen. Dieser Nachweis ist durch Erfüllung von vorgegebenen Auflagen zu erbringen (vgl. Kp. 2). Die Schwierigkeit für Universitäten besteht nun darin, 1. die gesetzlichen Auflagen in ein QM-System zu übersetzen, bei 2. gleichzeitigem Aufbau eines QM-Systems. Oft wird das Erfüllen von nationalen Richtlinien gleichgesetzt mit dem Vorhandensein eines QM-Systems. Die Problematik zeigt sich darin, dass sich damit Universitäten die Chancen vergeben, ein für sie passen-

⁶ Kehm verweist an dieser Stelle auf den „akteurzentrierten Institutionalismus“ (Mayntz & Scharpf 1995), welcher sowohl Organisationstheorien als auch Handlungstheorien miteinander verknüpft (ebd., S. 23).

⁷ Die moderne Gesellschaft ist eine funktional differenzierte, die durch Teilsysteme verschiedene Funktionen erfüllt. Zu diesen Funktionssystemen zählen Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Erziehung, Religion und Kunst. Jedes dieser Teilsysteme hat eine ihm ganz spezifische Logik inne, die sich durch Wert- und Normsystemen unterscheiden.

des QM-System auszuwählen und aufzubauen und diese Phase auch als wichtige Phase einer gemeinsamen Standortbestimmung in Bezug auf die gewünschte Qualität nehmen würden. Mit einer solchen Vorgehensweise wird innerhalb der Universitätsgemeinschaft implizit die Haltung vertreten, dass ein QM-System als bürokratischer Vollzugsakt der Befriedigung externer Anforderungen dient und nicht mehr.

Die inneruniversitären Reaktionen auf eine solche Haltung fallen dementsprechend aus: akademische Akteurinnen und Akteure verhalten sich abwehrend, skeptisch und versuchen möglichst nichts mit „der Sache“ zu tun haben. Sie identifizieren sich noch stärker mit ihrer Fachkultur und entfernen sich damit von der Universitätsleitung. Der akademische Habitus mit seinem Anspruch an Autonomie und Expertentum wird damit zusätzlich verstärkt und bringt Fachbereiche und Fakultäten näher zusammen (vgl. z.B. Münch 2011). Das Bild der Universität als Institution mit eigenen Werten und normativen Vorstellungen wird zementiert und die Universität als Organisation mit lose gekoppelten Teilsystemen (vgl. Weick 1976) scheint einiges an Berechtigung zu haben. Qualitätsmanagement wird mit einer solchen Einstellung nicht als Führungsaufgabe einer Universitätsleitung wahrgenommen, sondern an entsprechende Stabsstellen weiter delegiert. Und Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager haben in einem solchen Kontext einen schweren Stand: Sie sollen für die Universität – getreu den externen Anforderungen – ein QM-System aufbauen, mit dem sich kaum jemand identifiziert und die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass dieses System nur wenig zur Weiterentwicklung der Qualität der universitären Aufgaben beitragen wird. Dementsprechend schwierig gestaltet sich auch der Arbeitsalltag: Unverständnis, Abwehrhaltung, Ignoranz, wenig Unterstützung sind nicht selten anzutreffende Reaktionen, mit denen Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden. Dass ein unter solchen Vorzeichen stehendes Vorgehen sowohl menschlich als auch ökonomisch fragwürdig erscheint, versteht sich von selbst. Unter welchen Voraussetzungen jedoch kann eine Universität ein QM-System aufbauen, welches wahrhaftig dazu beiträgt, die Aufgabenerfüllung der Universität zu gewährleisten und wo nötig, zu verbessern? Wie kann es einer Universität gelingen, ein QM-System aufzubauen, das zu großen Teilen auch von den akademischen Akteuren getragen wird? Die Antworten auf diese Fragen sind vielschichtig.

4.1 Qualitätsmanagement ist (auch) „Chefsache“

Die Frage nach dem Zweck des Qualitätsmanagements für die Universität und die Auswahl, respektive Konzeption eines für die Universität geeigneten QM-Systems sind für eine Universität von zentraler Bedeutung. Diese Frage ist von der Universitätsleitung unter angemessener Beteiligung weiterer Akteure ausgiebig zu diskutieren und zu beantworten. Soll der Umstand an der Universität ein QM-System aufzubauen, als positiver Anlass genommen werden, dann sollte sich die Universitätsleitung zunächst eingehend damit beschäftigen. Damit wird das Selbstverständnis von Leitungspersonen an Universitäten angesprochen. Der Aufbau und die Implementierung eines QM-Systems können dauerhaft gelingen, sofern die Universitätsleitung hinter dem QM-System steht sowie die Konzeption dessen und Implementierung als wichtige Leitungsaufgabe auffasst. Qualitätsmanagement ist „Chefsache“ und lässt sich nicht einfach an Dritte weiter delegieren. Ohne *commitment* von Seiten der Universitätsleitung wird es für Qualitätsmanager(innen) schwierig, ein QM-System dauerhaft aufzubauen, welches innerhalb der Universitätsgemeinschaft akzeptiert wird. Dazu müssen Leitungspersonen Qualitätsmanagement auch vorleben. Konkret beinhaltet die Wahrnehmung dieser zentralen Führungsaufgabe die Auseinandersetzung mit den nachfolgenden *notwendigen* Fragen:

- Welche Funktion soll das Qualitätsmanagement an der Universität übernehmen?
- Welches QM-System eignet sich für die Universität?

- Soll ein zentrales oder ein dezentrales QM-System aufgebaut werden?
- Wie kann das Qualitätsmanagement strategisch innerhalb der Universität verankert werden?
- Wie wird eine Qualitätspolitik entwickelt und umgesetzt? Wie lassen sich daraus Qualitätsziele ableiten und formulieren?
- Wie kann ein QM-System strukturell umgesetzt werden? Welche Ressourcen werden benötigt? Wie werden diese Ressourcen sichergestellt?
- Wie denken die unterschiedlichen Akteure über das Qualitätsmanagement? Welche Zusprüche, Einwände sind zu erwarten?
- Wie führen wir als Universitätsleitung einen Entscheid für ein QM-System herbei? Welches sind die zu beteiligenden Akteure?

Qualitätsmanager(innen) können Leitungspersonen bei der Beantwortung dieser Fragen unterstützen. So sollte z.B. zur Klärung der Funktion des Qualitätsmanagements und der Auswahl eines geeigneten QM-Systems eine umfassende Dokumentation der Vor- und Nachteile verschiedener Modelle unterstützt werden. Dabei erweist es sich als sinnvoll, auch Beispiele guter und weniger gut funktionierender QM-Systeme anzuschauen. Besonders diskussionsbedürftig ist erfahrungsgemäß die Frage nach der organisatorischen Verankerung. Soll das QM-System als zentrales System verortet werden oder sollen die Fakultäten/Fachbereiche/Institute jeweils individuell ausgerichtete QM-Systeme aufbauen? Bei dieser Frage tritt der multireferenzielle Charakter der Universität besonders zum Vorschein. Universitäten tun sich oft sehr schwer, einen klaren Entscheid für ein zentrales oder dezentrales QM-System zu fällen. Argumentiert wird mit den fachspezifischen und fakultären Besonderheiten, die es unmöglich machen, dass die Universität ein zentrales QM-System aufbauen könnte. Hinzu tritt der „*primus inter pares*-Charakter“ von Führungsstrukturen auf der Ebene der Universität oder bspw. einer Fakultät. In der Argumentation für oder gegen ein zentrales oder dezentrales QM-System wird vorwiegend mit fachspezifischen Bezügen argumentiert und nicht mit Argumenten, welche die Leitung und Steuerung der Universität als Ganzes in das Blickfeld nehmen. Für Qualitätsmanager(innen) besteht die Aufgabe bei dieser Frage darin zu verdeutlichen, welche Vor- und Nachteile ein dezentrales oder zentrales QM-System mit sich bringt. Bei der oft zu beobachtenden Entscheidung für ein dezentrales QM-System, welches leichter Zuspruch bekommt als ein zentral implementiertes QM-System, sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass es für die Gesamtsteuerung jeweils eine große Herausforderung bedeutet, führungsrelevante Informationen aus verschiedenen Teilsystemen zu gewinnen und zusammenzuführen.

Die Fragen nach der strategischen Verankerung des Qualitätsmanagements und der Qualitätspolitik sind Fragen, die vorwiegend von den Leitungspersonen selber zu beantworten sind. Fachleute für Qualitätsmanagement können die Universität bei der Formulierung von Qualitätszielen, abgeleitet aus der Qualitätspolitik oder anderen normativen Dokumenten der Universität (Strategie der Universität, Leitbild...) unterstützen, indem sie konkrete Vorschläge ausarbeiten. Wichtig ist, aufzuzeigen, dass allgemeine Formulierungen über den Zweck und die strategische Positionierung des Qualitätsmanagements innerhalb der Universität auf die Zielebene heruntergebrochen wird, damit diese letztlich auch überprüfbar werden.

Die Fragen nach der Denkweise über Qualitätssicherung verschiedener Akteure und der Herbeiführung eines Entscheids über ein QM-System sind für die Implementierung eines akzeptierten und dauerhaften QM-Systems von großer Bedeutung. Hier können Qualitätsmanager(innen) die Leitungskräfte tatkräftig unterstützen, indem sie verschiedene Kommunikationsanlässe organisieren, um über Qualitätsmanagement zu debattieren und die Vorzüge und Nachteile verschiedener QM-Ansätze aufzuzeigen. Leitungspersonen erhalten Eindrücke über die Denkweisen unterschiedlicher Akteure und die Universitätsangehörigen fühlen sich ernst genommen mit ihren Ar-

gumenten. Idealerweise bereiten QM-Fachpersonen eine Kommunikationsmatrix vor, die verschiedene Kommunikationskanäle und -anlässe mit allen zentralen Akteuren der Universität beinhaltet, damit bei größtmöglicher Partizipation über Qualitätsmanagement gesprochen werden kann. Diese Phase ist bedeutsam für das Entstehen einer Qualitätskultur innerhalb der Universität. Alle Akteure sollen sich in den Qualitätsdiskurs der Universität einbringen dürfen, darüber debattieren und reflektieren, um die Notwendigkeit des Qualitätsmanagements innerhalb der Universität in eigene Worte zu fassen und in die eigene Fachkultur zu übersetzen. Diese Phase sollte durch die Leitungspersonen selber mit Unterstützung durch die QM-Fachpersonen begleitet werden. Abgeschlossen werden sollte diese Phase durch den formalen Entscheid der Universitätsleitung über die Einführung eines QM-Systems. Für die weitere erfolversprechende Aufbauarbeit eines QM-Systems innerhalb der Universität werden damit die Weichen gestellt.

5 Problemfeld „Wirkungen eines QM-Systems“

Ein weiteres Problemfeld beim Aufbau und der Implementierung eines QM-Systems an Universitäten entfaltet sich mit der Diskussion der Wirkungen eines QM-Systems. Sowohl für die Universität insgesamt sowie für Akzeptanz insbesondere bei den Wissenschaftler(inne)n der Hochschule als auch für die politische Legitimation ist es von zentraler Bedeutung, dass die Universität Wirkungsnachweise erbringen kann. Wirkungen, die aufzeigen, dass ein QM-System konkret „etwas bringt“ und nicht als wirkungsloser „Kontrollakt“ der Universitätsleitung oder der zentralen Verwaltung einzustufen ist. Dieser salopp formulierte Anspruch erweist sich als herausfordernde Aufgabe, die sowohl konzeptuelle, strukturelle sowie handlungsorientierte Überlegungen und Entscheide miteinschließen. So sind gewisse Voraussetzungen zu erfüllen, damit ein QM-System aufgebaut werden kann, welches einerseits zur Überprüfung der Zielerreichung der universitären Aufgaben eingesetzt werden kann sowie andererseits Entwicklungspotenzial aufzuzeigen vermag.

5.1 *Top down-Verpflichtung*

Die Konzeption eines QM-Systems schließt Überlegungen zur strukturellen Verankerung des QM-Systems in der Aufbauorganisation der Universität mit ein. Bei der Entscheidung, wie ein QM-System aufzubauen ist und welche Verantwortlichkeiten auf welcher Ebene der Universitätsorganisation wahrgenommen werden sollen, sind sowohl rechtliche, organisatorische als auch fachkulturelle Faktoren handlungsleitend. Wichtig ist, dass der Aufbau eines QM-Systems sowohl *top down* als auch *bottom up* geschieht, damit die Voraussetzungen gegeben sind, dass das System Wirkungen erbringen kann. Von der Universitätsleitung ist zu erwarten, dass die Grundzüge des QM-Systems in einem Konzept festgehalten sind und diese für alle Fakultäten/Fachbereiche in gleichem Maße verbindlich sind. Zudem sollte die Universitätsleitung in der konzeptuellen Phase überlegen, welche Informationen ihr aus dem QM-System künftig für die Steuerung der Universität hilfreich sein können. Damit wird gewährleistet, dass das QM-System Wirkungen im Sinne eines Managementreporting erbringen kann. Der strukturelle Entscheid, auf welchen Ebenen der Universität mit Unterstützung welcher Steuerungseinheiten (Gremien, Kommissionen, Arbeitsgruppen) das QM-System aufgebaut und implementiert werden sollte, ist ein Leitungsentcheid, der *top down* getroffen werden sollte. Dies schließt eine vorgängige Konsultation der zentralen hochschulinternen Akteurinnen und Akteure selbstverständlich nicht aus. Als wirkungsvoll erweist sich, wenn Qualitätsmanagement nicht nur gesondert im Rahmen eines Gremiums thematisiert wird, sondern als dauerhafte Querschnittsaufgabe in den unterschiedlichsten Kommissionen und Arbeitsgruppen jeweils integraler Bestandteil ist. Damit wird gewährleistet, dass Qualitätsmanagement innerhalb der Universität präsent ist und zum ständigen Thema wird, ohne

dafür eine Sonderstellung zu beanspruchen. Konkret sollten auch Führungskräfte und Qualitätsmanager(innen) in den einschlägigen Gremien, Kommissionen oder Arbeitsgruppen vertreten sein.

Es empfiehlt sich, die Aufgaben auf den unterschiedlichen Ebenen in Pflichtenheften festzuhalten. Qualitätsmanagement sollte als Fachfunktion definiert werden, aber auch als permanente Führungsaufgabe der Leitungspersonen festgeschrieben werden. Sowohl für Fach- als auch Führungsaufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements sind jeweils Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten schriftlich festzuhalten. Damit wird sichergestellt, dass sowohl Fachleute als auch Führungskräfte Qualitätsmanagement als wichtige Aufgabe wahrnehmen und hiermit die besten Voraussetzungen schaffen, dass die Universität ein QM-System aufbaut, welches für die Universitätsgemeinschaft einen Nutzen bringt.

Top down entschieden werden sollte auch die Ressourcenfrage. Ein QM-System kann dauerhaft nur unter der Voraussetzung ausreichender Ressourcen implementiert werden. So sollte eine Universitätsleitung im Rahmen der Planung sich mit der Frage auseinandersetzen, wie viele „unbefristete“ Personal- und Sachmittel für ein QM-System zur Verfügung stehen sollten. Vielfach ist beobachtbar, dass Universitäten lediglich nur befristete Mittel für das Qualitätsmanagement gewähren, jedoch dabei übersehen, dass dadurch in Bezug auf die Dauerhaftigkeit des Qualitätsmanagements schlechte Voraussetzungen geschaffen werden. Der Aufbau und die Implementierung eines QM-Systems sollten keinesfalls mit einem Projektmanagement gleichgesetzt werden! Neben der Problematik der Befristung ist in Universitäten auch die Höhe der Mittel ein Dauerbrenner. Oft verfügen die Universitäten nicht über ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen, um ein QM-System umfassend aufzubauen. Wie ist diesem Umstand zu begegnen?

Bei der Planung des QM-Systems sollte die Universitätsleitung gemeinsam mit dem QM-Fachpersonal berechnen, welche Mittel mindestens zur Verfügung stehen sollten, um mindestens einen Teilbereich eines QM-Systems, z.B. ein System für die Steuerung ausgewählter Aspekte von Studium und Lehre oder Forschung aufzubauen. Gleichzeitig sollte beziffert werden, welche Mittel der Universität in Zukunft zur Verfügung stehen müssen, um das QM-System schrittweise auszubauen. Die Auswahl eines Teilbereichs sollte sich an Nutzen- und Dringlichkeitskriterien orientieren, sollte praktikabel sein, an Vorhandenem anknüpfen und sich an den Grundzügen eines umfassenden QM-Systems orientieren. Wie kann dies konkret erfolgen? Verfügt eine Universität bspw. bereits über ein gut funktionierendes Evaluationssystem für die Lehre (z.B. für Veranstaltungen und Module) kann sie dieses als Ausgangslage für den Aufbau eines QM-Systems für Studium und Lehre nehmen. QM-Fachleute können ausgehend vom Ist-Zustand anhand festgelegter Kriterien bewerten, inwiefern das vorhandene Evaluationssystem den Anforderungen eines QM-Systems genügt und Empfehlungen für die Weiterentwicklung aussprechen. Die Bestimmung von Kriterien kann sich bspw. an folgenden Leitfragen orientieren: Welchen Zweck erfüllt das Evaluationssystem? Wird es zur Steuerung der Lehre (Veranstaltungen, Module) eingesetzt? Welche Erkenntnis in Bezug auf Wirkungen und den Weiterentwicklungsbedarf können festgestellt werden? Welches Berichtswesen wird mit dem Evaluationssystem generiert? Resultieren aus dem Evaluationssystem konkrete Leitungsentscheide? Solche Leitfragen erlauben es QM-Fachleuten zu überprüfen, inwieweit an der Universität ein Monitoringsystem vorhanden ist, das es erlaubt, ein QM-System als Regelkreis zu steuern (vgl. Kap. 2).

5.2 **Bottom up-Orientierung**

Damit mit einem QM-System Wirkungen erzielt werden können, ist neben einer *top down*-Ausrichtung auch eine *bottom up*-Orientierung unerlässlich. Während beim Aufbau eines QM-Systems an einer Universität *top down*, wie aufgezeigt, die strategischen Fragen nach der struk-

turellen Verankerung, dem Aufbau des Systems selber und dessen benötigten Ressourcen behandelt werden, so sollte *bottom up* über die konkrete Ausgestaltung des Systems mitentschieden werden. Damit werden Aspekte möglicher Prozesse eines QM-Systems und das Monitoring-System angesprochen. Konkret sollen sich QM-Fachleute und Universitätsleitungen darüber Gedanken machen, mit Hilfe welcher Unterstützung aus den Fachbereichen/Fakultäten/Instituten oder unterstützenden Einheiten das QM-System an Substanz gewinnt. So muss z.B. geklärt werden, welche Prozesse oder Verfahren in Studium und Lehre oder Forschung modelliert bzw. beschrieben werden sollen. Zudem ist zu entscheiden, welche Instrumente mit welcher Unterstützung für das Monitoring der universitären Prozesse und Leistungen zu entwickeln sind.

Für die Festlegung des richtigen Maßes an Partizipation bei solchen Entscheidungen lässt sich keine allgemeingültige Formel finden. Die Bestimmung der Intensität der Beteiligung der Fachbereiche/Fakultäten/Institute als auch der administrativen Einheiten wird vielmehr vom Organisationswissen der QM-Fachpersonen und der Universitätsleitung geleitet. Die ausgeprägte Partizipationskultur an den Universitäten gilt auch für den Bereich des Qualitätsmanagements. Fachbereiche und Fakultäten wollen in der Regel mitbestimmen, wenn nicht am liebsten selber bestimmen, mit welchen Instrumenten ihre Leistungen überprüft werden sollen. Diese Eigentümlichkeit der Hochschulen bringt mit sich, dass außerhalb der Fachkulturen entwickelte Instrumente nur schwer akzeptiert werden. Deshalb erweist sich eine „pragmatische“ Partizipation (so viel wie nötig) bei der Entwicklung des Instrumentariums als erfolgversprechend. In der Praxis bewährt hat sich dabei ein Vorgehen, welches Instrumente bspw. für die Evaluation der Lehre oder die Modellierung von Prozessen mit ausgewählten Personenkreisen fachübergreifend entwickelt.

Qualitätsmanager(innen) sollten bei der Ausarbeitung von Instrumenten oder der Dokumentation des QM-Systems jeweils auf die Unterstützung der Fachbereiche/Fakultäten/Institute zurückgreifen, jedoch den Grad der Mitbestimmung zuvor von der Universitätsleitung gemeinsam mit den dezentralen Einheiten klären lassen. Wichtig ist auch, dass die QM-Instrumente den gleichen sozialwissenschaftlichen Standards genügen mit denen ein Großteil der Forscher(innen) der Universität selber arbeitet. Damit wird auch eine wichtige Voraussetzung für positive Wirkungen geschaffen, nämlich, dass die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz der eingesetzten Instrumente von den Fachbereichen und den Fakultäten wesentlich erhöht wird. Die Akzeptanz von Monitoring-instrumenten wird auch durch den konkreten Nutzen von Instrumenten für Lehrpersonen und Forschende als auch durch das Vorhandensein klarer Bewertungskriterien erhöht. Beide Aspekte erweisen sich im konkreten QM-Alltag jedoch als schwierig, da in Universitäten oftmals darüber berichtet wird, dass klare Kriterien bspw. zur Beurteilung guter oder schlechter Lehre fehlen würden und das ganze Monitoring sowieso „nichts bringe“. Damit solche Negativattributionen keinen weiteren Nährboden mehr finden, erweist sich in der Evaluationspraxis eine Orientierung an einem so genannten nutzenorientierten Evaluationsansatz (*utilization-focused evaluation*), wie ihn Patton (2008) entwickelt hat, als äußerst hilfreich. Bei der Entwicklung eines universitären Evaluationssystems ist darauf zu achten, dass die künftigen Nutzer(innen) von Evaluation bestimmt und deren Erwartungen festgehalten werden. Ein weiterer zu betrachtender Aspekt ist derjenige der vielfachen Schwierigkeit der Operationalisierung von Qualität (Kromrey 2004; Stockmann 2002) und der Bestimmung von Bewertungskriterien für einen weitgehend unspezifizierten Gegenstand (Heid 2000; Stockmann 2002). Kromrey (2004) bemerkt, dass die «Unbestimmtheit des Begriffs» für die Evaluation ein zentrales theoretisches und methodologisches Problem darstellt (vgl. ebd., 240f.). Qualität ist als Konstrukt gerade wegen ihrer Vieldimensionalität und ihrer unterschiedlichen kontextabhängigen Geltung für verschiedene Interessengruppen nicht in einer Weise empirisch abbildbar, wie es das wissenschaftliche Konzept ‚Messen‘ verlangt (vgl. ebd., 241). Auch Heid (2000) thematisiert das Problem der Messbarkeit von Qualität und verweist auf einen weiteren relevanten Aspekt, nämlich, dass bei der Evaluation die Qualitäts- und Beurteilungskriterien operationalisiert werden müssen und die Evaluation damit auch Auswirkungen auf deren

Bestimmung hat (vgl. ebd., 49). Ebenso stellt Stockmann (2002) die Frage nach der Bestimmung des Qualitätsbegriffs und seiner Überprüfbarkeit. Er stellt fest, dass eine griffige Spezifikation fehlt und die offenbar auch technischen Normen (wie zum Beispiel die ISO 9000er Normenserien) zugrunde liegenden Überprüfungen mittels objektiver Kriterien einer subjektiven Beurteilung unterliegen (vgl. ebd. 2009). Qualitätsmanager(innen) und die Universitätsleitung sollten bei der Erstellung des Evaluationssystems mit den Fachbereichen und Fakultäten darüber sprechen, welche Qualität für Lehre und Studium oder die Forschung angestrebt wird und wie diese gemessen oder nicht gemessen werden soll. Für den Bereich Lehre und Studium erweist sich bspw. auch eine *design-focused-Evaluation*, wie sie Smith (2008) vorschlägt, als geeigneter Weg. In diesem Evaluationsansatz bilden die zu erreichenden Lernziele eines Studienprogramms gleichsam die Bewertungskriterien. Lehr- und Lernaktivitäten sowie *learning outcomes* werden auf die Erreichung von Lernzielen hin überprüft. Wenn Bewertungskriterien jedoch fehlen, kann mit einem Evaluationsansatz gearbeitet werden, der Wirkungen direkt mittels Artikulation anhand entsprechender Fragen zu erfassen versucht. Typische Fragen für ein solches Vorgehen wären bspw. „Welche Wirkungen stellen Sie fest? Was hat sich seit der Einführung von ... verändert? Woran erkennen Sie das?“. Mit einem solchen Vorgehen lassen sich Wirkungen beschreiben. Als praxisrelevant hat sich bei der Entwicklung von Instrumenten für das QM-System ein Vorgehen erwiesen, welches die einzelnen Instrumente auf ihre Aussagekraft im Hinblick auf mögliche Wirkungen prüft. Konkret lassen sich mit der Beantwortung der Fragen „Welchen Zweck erfüllt das Instrument?“ „Was wird gemessen?“ der Nutzen als auch die zugrundeliegenden Kriterien bestimmen.

6 Ausblick

Der Aufbau eines QM-Systems ist eine herausfordernde Tätigkeit, die dauerhaft im Zusammenspiel von Universitätsleitung, Qualitätsmanager(inne)n und den Fachbereichen/Fakultäten/Instituten zu geschehen hat. Nur dann können spürbare Ergebnisse erzielt werden. Ein QM-System an einer Universität zu implementieren ist ein langwieriger Organisationsentwicklungsprozess, der innerhalb der Universität bestehende Strukturen und Abläufe hinterfragt und versucht, diese zu optimieren. Resistenz und Abwehr von Seiten insbesondere der an der Universität tätigen Wissenschaftler(inne)n sind dabei ganz „normale Reaktionen“, die den Arbeitsalltag von QM-Fachleuten begleiten. Dieser Organisationsentwicklungsprozess ist zeitintensiv und beansprucht nicht selten mehrere Jahre. Charakterisieren lässt sich dieser Prozess auch als „Prozess des Nacherfindens“ (Kussau & Brüsemeister, 2007). Das heißt, dass Bildungsorganisationen Reformziele und Reformkonzepte, auch wenn sie aus anderen Kontexten bekannt sind, für sich selber neu erfinden müssen, bevor sie diese dauerhaft in die eigene Organisation aufnehmen. Dieser Prozess lässt sich nicht verkürzen, selbst dann nicht, wenn die Hochschulpolitik einen anderen Fahrplan beschließt. Eine Universität benötigt genügend Zeit, damit sie ein QM-System aufbauen kann, das nicht abschätzig als „Schwachsinn“ eingestuft sondern als Chance genutzt wird, veraltete Strukturen zu hinterfragen und Neues aufzubauen. Leitungspersonen und Qualitätsmanager(innen) können diesen Prozess in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und Fakultäten gemeinsam, professionell gestalten und daraus einen echten Mehrwert für die Universität auf dem Weg von einer Institution zur Organisation schöpfen.

7 Literatur

- Beywl, W./ Niestroj, M. (2009): Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar. Köln.
- Darowska, L./ Machold, C. (2010): Hochschule als transkultureller Raum unter den Bedingungen von Internationalisierung und Migration – eine Annäherung. In: Darowska, L./ Lüttenberg, T./ Machold, C. (Hrsg.): Hochschule als transkultureller Raum, S. 13-52. Bielefeld.
- Deming, W.E. (1982): Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge.
- Europäisches Komitee für Normierung, CEN, (2005): EN ISO 9000, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, ISO 9000:2005. Deutsche Fassung.
- Heid, H. (2000): Qualität, Überlegungen zur Begründung einer pädagogischen Beurteilungskategorie. In: Zeitschrift für Pädagogik 41. Beiheft, S. 41-51.
- Kamiske, G. F./Brauer, J.-P. (2008): Qualitätsmanagement von A bis Z. 6. Aufl. München.
- Kehm, B. M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.), Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 17-25.
- Kromrey, H. (2004): Qualität und Evaluation im System Hochschule. In: Stockmann, R. (Hg.), Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. 2. Auflage. Opladen, S. 233-258.
- Kussau, J./ Brüsemeister, T. (2007): Governance, Schule und Politik zwischen Antagonismus und Kooperation. Wiesbaden.
- Münch, R. (2011): Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform. Frankfurt a. Main.
- Nickel, S. (2007). Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung. CHE Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh.
- Nickel, S. (2009). Empfehlungen für die Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen, Vortrag gehalten anlässlich des CHE-Workshops Aufbau und Auditierung von QM-Systemen, 24.-25. Sept. 2009. Bielefeld.
- Pasternack, P. (2006). Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes. Bonn.
- Patton, M.Q. (2008): Utilization-Focused Evaluation. 4. Auflage.
- Schedler, K./Proeller, I. (2011): New Public Management. 5. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schweizerische Universitätskonferenz, SUK (2006): Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen (Qualitätssicherungs-Richtlinien).
- Smith, C. (2008): Design-focused evaluation. In: Assessment & Evaluation in Higher Education. Vol. 33, Nr. 6, S. 631-645.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, 3. Auflage, 2009.

- Stockmann, R. (2002): Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? *Zeitschrift für Evaluation* 1, S. 209-243.
- Tacke, V. (2004): Organisation im Kontext der Erziehung. In: Böttcher, W./ Terhart, E. (Hg.): *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern*. Wiesbaden, S. 19-42.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Nr. 1, S. 1-19.

Programm- oder Systemakkreditierung?

Eine Entscheidungshilfe auf Basis aktueller Regelungen

Dr. Annika Boentert

Abstract

In vielen Hochschulen wird derzeit ein Wechsel von der Programm- zur Systemakkreditierung erwogen. Hochschulleitungen erhoffen sich hiervon eine Kostenersparnis, Lehrende und Verwaltungsbeschäftigte eine Entlastung von Programmakkreditierungen. Die ersten abgeschlossenen Verfahren bestätigen, dass der Weg durchaus realisierbar ist. Gleichzeitig fällt es aber zu Beginn der hochschulinternen Beratungen häufig schwer, den Arbeitsaufwand und die Auswirkungen der neuen Akkreditierungsform für die unterschiedlichen Hochschulakteure realistisch einzuschätzen. Der vorliegende Beitrag soll diesen Diskussionsprozess unterstützen und als Entscheidungshilfe dienen. Auf eine knappe Gegenüberstellung der wesentlichen Elemente beider Akkreditierungsverfahren folgt eine Zusammenfassung der Anforderungen, die für eine Systemakkreditierung erfüllt sein müssen. Hierzu wird aus den Kriterien des Akkreditierungsrats ein Fragenkatalog abgeleitet, der für eine erste Selbsteinschätzung der Hochschule genutzt werden kann. Ausgehend vom Beispiel der Fachhochschule Münster werden zudem Anregungen geboten, wie bestimmte Kriterien bedient werden können. Abschließend werden wichtige Argumente für und gegen die Systemakkreditierung zusammengefasst sowie drei kritische Erfolgsfaktoren benannt, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten.

1 Grundzüge der Programm- und Systemakkreditierung

Grundlage aller Akkreditierungsverfahren in Deutschland sind die vom Akkreditierungsrat beschlossenen „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ (Akkreditierungsrat 2009).

Für die **Programmakkreditierung** lassen sich die Kriterien auf drei Kernfragen zurückführen:

- 1.) Ist für einen Studiengang ein plausibles **Ziel** formuliert?
- 2.) Erscheint das **Curriculum** geeignet, Studierende zu diesem Ziel zu führen? Und
- 3.) Sind die verfügbaren **Ressourcen** – personelle wie sächliche – angemessen, um das Curriculum tatsächlich umzusetzen?

In den Akkreditierungsanträgen werden diese Fragen jeweils für einen Studiengang (oder ein Cluster ähnlicher Studiengänge) ausführlich beantwortet, Anlagen – wie Modulhandbücher und Prüfungsordnungen – sollen den Gutachterinnen und Gutachtern einen umfassenden Überblick über das jeweilige Angebot bieten. Die schriftlichen Unterlagen dienen zur Vorbereitung einer Vorortbegehung und, zusammen mit den Eindrücken aus den Gesprächen, als Grundlage für eine Bewertung des Studiengangs durch das Gutachterteam. Im Idealfall wird anschließend eine Akkreditierung ohne Auflagen für einen Zeitraum von fünf bzw. bei Reakkreditierungen für sieben Jahre ausgesprochen. Häufig werden Empfehlungen oder Auflagen formuliert, deren Umsetzung von der Hochschule in einem definierten Zeitraum nachzuweisen ist.

Eine **Systemakkreditierung** ähnelt auf den ersten Blick durchaus diesem vertrauten Ablauf: Auch hier ist ein schriftlicher Antrag einzureichen, ein von einer Akkreditierungsagentur betreutes Gutachterteam besucht die Hochschule. Im Fokus des Antrags und der Gespräche steht jedoch nicht ein einzelner Studiengang, sondern das „Qualitätssicherungssystem in Studium und Lehre“, das heißt die Frage, wie es der Hochschule gelingt, für *alle* ihre Studiengänge überzeugende Antworten auf die drei oben formulierten Kernfragen zu garantieren. Die Gutachter fragen also nicht, ob für den Bachelor-Studiengang Design ein plausibles Qualifikationsziel benannt ist oder ob die Personalausstattung des Fachbereichs Wirtschaft ausreicht, um ein weiteres Master-Angebot zu „stemmen“. Sie fragen vielmehr, wie die Hochschule sicherstellt, dass für *jeden* Bachelor- und Master-Studiengang Ziele benannt, regelmäßig überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt werden, oder interessieren sich für den Prozess, der in der Hochschule grundsätzlich die Verfügbarkeit angemessener Ressourcen garantieren soll (ausführlich s.u. Abschnitt 2). Ausgehend vom Votum der Gutachterinnen und Gutachter spricht die Akkreditierungskommission der Agentur schließlich eine Akkreditierung aus, die ebenfalls mit oder ohne Auflagen erfolgen kann. Die Laufzeit ist etwas länger als bei der Programmakkreditierung: Eine Erstakkreditierung erfolgt für sechs Jahre, Reakkreditierungen gelten für acht Jahre.

Die Systemakkreditierung hat zur Folge, dass *alle* Studiengänge, „die nach den Vorgaben des akkreditierten Systems eingerichtet werden oder bereits Gegenstand der internen Qualitätssicherung nach den Vorgaben des akkreditierten Systems waren“ (Akkreditierungsrat 2009, S. 18), automatisch akkreditiert sind. Diese Formulierung ist präziser als die kurze Zusammenfassung, dass eine Systemakkreditierung alle Programmakkreditierungen in einer Hochschule ersetzt. Dennoch ist die Kurzfassung in der Regel zutreffend: Es wäre wenig sinnvoll, Studiengänge explizit vom internen Qualitätssicherungssystem auszunehmen. Zwei Ausnahmen seien dennoch der Vollständigkeit halber erwähnt: Zum einen fallen katholisch-theologische Studiengänge des theologischen Vollstudiums grundsätzlich nicht unter die Systemakkreditierung einer Hochschule (ebd.). Zum anderen muss bei Studiengängen, die in Kooperation mit einer anderen Hochschulen angeboten werden, sichergestellt werden, dass die an der jeweiligen Partnerhochschule angebotenen Studienelemente dieselben Qualitätsanforderungen erfüllen wie die der eigenen Hochschule. Hier kann sich daher weiterhin eine gemeinsame Programmakkreditierung anbieten, eine Integration in die Systemakkreditierung ist aber prinzipiell zulässig.

2 Anforderungen der Systemakkreditierung

Welche Anforderungen sind nun aber im Einzelnen im Zuge einer Systemakkreditierung zu erfüllen? In den offiziellen „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ werden in Kapitel 6 folgende Kriterien erläutert:

1. Qualifikationsziele;
2. Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre;
3. Hochschulinterne Qualitätssicherung;
4. Berichtssystem und Datenerhebung;
5. Zuständigkeiten;
6. Dokumentation.

Bei genauerem Hinsehen lassen sich diese Kriterien zu drei Kernanforderungen verdichten:

1. Erfüllung aller Anforderungen der Programmakkreditierung bei neuen Studiengängen;

2. Systematische Qualitätsüberprüfung und -entwicklung aller Studiengänge;
3. Transparenz nach innen und außen.

2.1 Erfüllung aller Anforderungen der Programmakkreditierung bei neuen Studiengängen

Wenn in Folge der Systemakkreditierung auf die Einzelakkreditierung (fast) aller Studiengänge verzichtet werden soll, muss die Hochschule bereit sein, den bisher durch externe Agenturen sicher gestellten Standard selbst zu gewährleisten. Dies bedeutet insbesondere, dass interne Prüfmechanismen etabliert werden müssen, um die oben genannten Forderungen der Programmakkreditierung – von konkreten und plausiblen Qualifikationszielen über hierzu passende und studierbare Curricula bis zu ausreichenden Ressourcen – in Eigenregie zu erfüllen. Für die Beantragung der Systemakkreditierung ist es daher notwendig, dass eine Hochschule die folgenden Fragen geklärt hat:

Wie wird sichergestellt, dass

- *für jeden neuen Studiengang Ziele formuliert werden, die fachliche und überfachliche Aspekte umfassen (z.B. wissenschaftliche Befähigung; Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen; Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und zur Persönlichkeitsentwicklung)?*
- *die Curricula zum Erreichen der Qualifikationsziele in den Studiengängen geeignet sind?*
- *die Curricula studierbar sind?*
- *alle rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet werden, insbesondere die Modularisierung KMK-konform erfolgt?*
- *die Prüfungsorganisation „adäquat“ ist?*
- *geeignete Beratungs- und Betreuungsangebote existieren?*
- *der studentischen Heterogenität Rechnung getragen wird?*
- *die Ressourcen ausreichend sind?*
- *Studierende, Alumni, Berufspraktiker(innen) und ggf. Expert(inn)en für staatlich reglementierte Studiengänge an der Entwicklung beteiligt werden?*

Der Akkreditierungsrat schreibt nicht vor, *welche* Antwort eine Hochschule in ihrem QM-System verankern muss. Für eine erfolgreiche Systemakkreditierung wird aber erwartet, dass alle Fragen überzeugend beantwortet werden können – sowohl auf dem Papier, als auch nachweisbar im Alltagshandeln der Hochschulakteure.

Die Fachhochschule Münster hat die geforderten Aspekte zum Beispiel in ihren hochschulweit gültigen Prozess zur Entwicklung neuer Studiengänge integriert. Über ein hochschulinternes Prozessportal (FINDUS) erhalten alle Beteiligten die notwendigen Informationen zum Ablauf sowie zu den erforderlichen Dokumenten oder Formularen. Auf diese Weise wurde folgender Modus etabliert:

1. Die Entwicklung eines neuen Studiengangs beginnt in der Regel in einem Fachbereich. Die Initiatoren des neuen Angebots sind aufgefordert, wesentliche Informationen zu ihrer neuen Idee – zum Beispiel wesentliche Qualifikationsziele und Inhalte sowie eine Einschätzung zur Situation des Arbeitsmarktes – zu verschriftlichen. Hierfür steht ein

Fragenkatalog zur Verfügung, der in abgespeckter Form an die früheren Anträge der Programmakkreditierung erinnert.

2. Wenn diese erste Skizze den Fachbereichsrat überzeugen kann, wird sie von der Fachbereichsleitung an das Dezernat Studium und Akademisches geleitet. Hier erfolgt eine überwiegend formale Prüfung der Unterlagen, bevor diese weiter an das Präsidium gereicht werden.
3. Die Hochschulleitung muss nun entscheiden, ob der eingeschlagene Weg weitergegangen werden kann und soll. Wichtige Fragen sind z.B. die Passung zu strategischen Entwicklungszielen des Fachbereichs und der Hochschule, die Erfolgsaussichten sowohl der Studiengänge am Markt für Bewerber(innen) als auch der späteren Alumni am Arbeitsmarkt sowie die Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen.
4. Nur wenn das Präsidium grünes Licht gibt – mitunter auch mit weiteren Empfehlungen oder Auflagen –, beginnt im Fachbereich die weitere inhaltliche Arbeit, insbesondere die Ausarbeitung von Modulbeschreibungen und (Prüfungs-)Ordnungen.
5. Auch diese Unterlagen gehen über den doppelten Prüfweg (Fachbereichsrat mit einem eher inhaltlichen Blickwinkel, Dezernat Studium und Akademisches mit einem Blick auf alle formalen und rechtlichen Aspekte) zur abschließenden Entscheidung in das Präsidium. Da weder in der Zentralverwaltung noch in der Hochschulleitung eine fachliche Qualifikation zur inhaltlichen Begutachtung des Angebots vorausgesetzt werden kann, muss der Fachbereich im Zuge dieses Entwicklungsprozesses zudem nachweisen, dass und auf welche Weise externe Expert(inn)en in die Entwicklung einbezogen waren.

2.2 Systematische Qualitätsüberprüfung und -entwicklung aller Studiengänge

Wenn durch die unter Kapitel 2.1 gefundenen Antworten gewährleistet wird, dass alle *neuen* Studiengänge die Kriterien der Programmakkreditierung erfüllen, muss natürlich in einem weiteren Schritt sichergestellt werden, dass bei allen *laufenden* Programmen regelmäßig eine Qualitätsüberprüfung und, falls erforderlich, Weiterentwicklung erfolgt. In diesem Kontext stehen folgende Fragen im Vordergrund:

Wie wird sichergestellt, dass

- *die Qualität von Studium und Lehre regelmäßig durch Studierende beurteilt wird?*
- *auch darüber hinaus eine regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge erfolgt?*
- *die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen regelmäßig überprüft wird?*
- *aus beobachtenden Defiziten tatsächlich Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden?*
- *die Lehrkompetenz bei der Einstellung von Lehrenden überprüft und regelmäßig gefördert wird (Personalentwicklung und -qualifizierung)?*
- *die personellen und sächlichen Ressourcen für die Qualitätsentwicklung nachhaltig gesichert sind?*

Die Antworten auf einige dieser Fragen dürfte in vielen Hochschulen in der Qualitätssatzung oder Evaluationsordnung zu finden sein, ggf. sind hier bei der Vorbereitung auf die Systemakkreditierung Ergänzungen erforderlich, um eine höhere Verbindlichkeit zu schaffen.

Auch an der Fachhochschule Münster wurde im Zuge der Vorbereitung auf die Systemakkreditierung die erstmals 2005 verabschiedete Evaluationsordnung grundlegend überarbeitet, um sowohl die studentischen Befragungen klarer zu systematisieren, als auch verschiedene Varianten der externen Evaluation (von Peer Review bis Beiräten) zuzulassen. Spätestens in jedem zweiten Kalenderjahr findet zudem in allen Fachbereichen das so genannten „QM-Jahresgespräch“ statt, zu dem ein Mitglied der Hochschulleitung (Präsidentin oder Vizepräsident für Lehre, Forschung, Weiterbildung) gemeinsam mit der QM-Koordinatorin der Hochschule und weiteren Mitgliedern des QM-Teams sowohl mit Vertretern der Studierenden als auch, separat mit der jeweiligen Fachbereichsleitung (Dekan/in, ggf. Pro-Dekan/in) und der/dem dezentralen QM-Beauftragten spricht. In diesen Gesprächen wird die Einhaltung der Evaluationsordnung überprüft, aber auch auf der Grundlage weiterer Quellen (Kennzahlen, Evaluationsergebnisse) etwaiger Handlungsbedarf erörtert. Die vereinbarten Ziele werden protokolliert, ihre Umsetzung durch das QM-Team nachgehalten.

Falls sich größerer Änderungsbedarf ergeben sollte, müssen die Fachbereiche ihre Änderungen in ähnlichen Dokumenten wie bei der Neuentwicklung eines Studiengangs durch den Fachbereichsrat, das zuständige Dezernat und das Präsidium prüfen und genehmigen lassen. Auf eine hochschulinterne Variante der bisher üblichen Programm-Reakkreditierungen hat die Fachhochschule Münster bewusst verzichtet: Änderungen sollen erfolgen, wenn sich Handlungsbedarf zeigt und nicht, wenn zufällig eine Akkreditierungsfrist abläuft. Andere systemakkreditierte Hochschulen haben dagegen interne Reakkreditierungen mit festen Akkreditierungszyklen etabliert. Die unterschiedlichen Lösungsansätze, wie feste Reakkreditierungszyklen oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse, sind ein wichtiger Beleg dafür, dass die Akkreditierungsbestimmungen eine große Vielfalt an Antworten erlauben und jeweils der für die konkrete Hochschule passende Weg gesucht werden muss.

2.3 Transparenz nach innen und außen

Wenn in einer Hochschule die inhaltlichen Kernanforderungen bearbeitet werden, läuft dies bei vielen Fragen zwangsläufig auf die Definition von Prozessen, d.h. insbesondere auf die Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten oder von Entscheidungswegen, hinaus. Bei anderen Themen sind hochschulinterne Ordnungen oder Satzungen (von der Prüfungsordnung über Anerkennungsordnungen bis hin zur Evaluationsordnung) sinnvoller als eine Prozessvisualisierung. Welcher Weg auch immer gewählt wird: Im Rahmen der Systemakkreditierung wird erwartet, dass die entsprechenden Regelungen nicht nur einem internen Projektteam, der QM-Abteilung oder dem Präsidium vertraut, sondern tatsächlich hochschulweite Praxis sind. Der Annahme folgend, dass nur gelebt werden kann, was auch bekannt ist, ergibt sich eine vorletzte Frage:

- *Wo sind die Antworten zu den Fragen aus Abschnitt 2.1 und 2.2 veröffentlicht (Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten)?*

In Abschnitt 2.1 wurde bereits kurz erwähnt, dass die Fachhochschule Münster ihren Prozess zur Entwicklung neuer Studiengänge in einem Online-Portal dokumentiert hat. Dieses interaktive Prozessportal wird auch darüber hinaus zur Veröffentlichung von Prozessen genutzt. Bereits zwei Jahre vor der Beantragung der Systemakkreditierung wurde mit seinem Aufbau begonnen. Im Intranet haben alle Hochschulmitglieder – Lehrende, sonstige Beschäftigte, aber auch Studierende – Zugriff auf Flussdiagramme, die wichtige Abläufe visualisieren und über Links einen direkten Zugriff auf hilfreiche Unterlagen (Checklisten, Formularen etc.) erlauben. Neben der Prozessdarstellung zur Einführung neuer Studiengänge waren insbesondere die Ablaufpläne zur Überprüfung und Überarbeitung des bestehenden Angebots, zu Prüfungsfragen (z.B. Anerkennung von

im Ausland erbrachten Leistungen) sowie zum Berufungsverfahren für die Systemakkreditierung hilfreich. Zum einen konnten die externen Gutachter sehr schnell über hochschulinterne Routinen informiert werden. Zum anderen war der Aufbau des Portals in den vergangenen Jahren mit einer breiten Beteiligung von Akteuren aus den unterschiedlichsten Hierarchieebenen und Organisationseinheiten verbunden, so dass nicht nur das „gefüllte“ Portal für mehr Transparenz sorgt, sondern bereits der Weg dorthin intensive Lern- (und Optimierungs-)prozesse ermöglicht und maßgeblich zur Entwicklung einer hochschulweiten Qualitätskultur beigetragen hat.

Die geforderte Transparenz erstreckt sich aber nicht nur auf die Soll-Abläufe: Auch die Ergebnisse und, soweit möglich, Wirkungen der Qualitätssicherung sollen festgehalten werden. Hierauf bezieht sich die letzte Frage für die Vorbereitung auf eine Systemakkreditierung:

- *Wie werden die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung dokumentiert? Wer erhält entsprechende Berichte? (Und was geschieht damit?)*

Ein adäquates Berichtswesen muss zeitnah aus einer großen Vielfalt verfügbarer Daten die für einen bestimmten Adressatenkreis relevanten Informationen extrahieren. Selbstkritisch kann angemerkt werden, dass diese Anforderung zum Zeitpunkt des Akkreditierungsverfahrens an der Fachhochschule Münster noch nicht befriedigend gelöst war. Im QLS-Report, dem Bericht zur Qualität in Lehre und Studium, wurde zwar bereits seit 2007 über Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, durchgeführte Evaluationen und relevante Studierenden-Kennzahlen informiert. Auch wurden Evaluationsergebnisse den jeweils verantwortlichen Akteuren zur Verfügung gestellt. Wirkliche Erkenntnisse über den Effekt einzelner Maßnahmen sind auf diesem Weg aber nicht zu generieren, die Kennzahlen waren viel zu ungenau, für eine systematische Auswertung fehlten die Ressourcen. Und dennoch: Auch ein verbesserungsbedürftiger Bericht kann, zum Beispiel im bereits erwähnten QM-Jahresgespräch, aber auch anlässlich einer Fachbereichs- oder Dezernentenklausur, zum Anlass genommen werden, die Qualität von Studium und Lehre sowie entsprechender Serviceangebote kritisch zu hinterfragen und Verbesserungsideen zu generieren. Ein besseres Berichtswesen kann diesen Prozess aber sicher noch effektiver stützen.

3 Pros & Cons

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist der Weg zur Systemakkreditierung anspruchsvoll, aber machbar. Je nach Ausgangslage werden die Belastungen der Hochschulleitung, der beteiligten Akteure in den Fachbereichen oder Fakultäten sowie zentraler Serviceeinrichtungen natürlich unterschiedlich sein. An Hochschulen, die die Aussicht auf eine Systemakkreditierung nutzen möchten, um mit dem Aufbau eines QM-Systems erst einmal zu beginnen, wird daher oft argumentiert, dass

- die hochschulweite Qualitätssicherung einschließlich der Systemakkreditierung nur durch zusätzliches QM-Personal geleistet werden kann und dadurch hohe Folgekosten produziert.

Darüber hinaus wird gegen eine Systemakkreditierung häufig ins Feld geführt, dass

- das Renommee einzelner Studiengänge bei der individuellen Programmakkreditierung viel höher sei und
- die hochschulweite Qualitätssicherung mit einer weiteren Bürokratisierung und Gängelung der Fachbereiche durch „die Zentrale“ einherginge, d.h. einem diffusen Machtzuwachs von Hochschulleitung und Zentralverwaltung.

Ein Körnchen Wahrheit steckt in jedem der drei Argumente – und doch sollte die Diskussion hier nicht stehenbleiben: Für die Fachhochschule Münster haben sich aus der Bewerbung um eine

Systemakkreditierung definitiv viele wertvolle Impulse für die Verbesserung des eigenen QM-Systems ergeben.

3.1 Kostenvergleich Programm- vs. Systemakkreditierung

Drei Faktoren können zum Kostenvergleich angeführt werden:

1. die reinen Verfahrenskosten, d.h. Geld, das bei der Programm- oder Systemakkreditierung an die jeweilige Agentur zu zahlen ist;
2. die akkreditierungsspezifischen Kosten in der Hochschule, z.B. der Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung der Verfahren;
3. die Kosten für die Qualitätssicherung insgesamt.

Ad 1. Beim Vergleich der *Verfahrenskosten* sollte eine Hochrechnung der Programmakkreditierungskosten für sechs Jahre (ggf. unter Berücksichtigung finanzieller Vorteile aus Clusterakkreditierungen) mit den Angeboten verschiedener Agenturen für eine Systemakkreditierung verglichen werden. Bei einer Hochschule in der Größenordnung der Fachhochschule Münster (2010: ca. 10.000 Studierende, ca. 60 Studiengänge) beliefen sich die Kosten für die Systemakkreditierung auf einen mittleren fünfstelligen Wert – verglichen mit einer prognostizierten deutlich sechsstelligen Summe für die im selben Zeitraum erforderlichen Programm-Reakkreditierungen.

Ad 2. Mit einer Systemakkreditierung ist eine Aufgabenverlagerung aus den Fachbereichen in die Zentrale (Verwaltung/Hochschulleitung) verbunden (siehe auch Ad 3.). Für die Betreuung des Akkreditierungsverfahrens wurde an der Fachhochschule Münster in der Zentralverwaltung befristet eine zusätzliche nicht-wissenschaftliche Mitarbeiterin beschäftigt. Die Einsparungen in den Fachbereichen sind dagegen nicht in Euro zu berechnen: Bei jeder Programmakkreditierung wird Zeit, die eigentlich für Lehre oder Forschung vorgesehen (und bezahlt!) wird, in die Durchführung der Verfahren investiert. Insgesamt sind daher mit der Vorbereitung und Begleitung des Verfahrens bei einer Systemakkreditierung tatsächlich höhere *sichtbare* Auszahlungen verbunden, die Kosten für die Vorbereitung von Programmakkreditierungen blieben dagegen meist im allgemeinen Personalhaushalt versteckt.

Ad 3. Der laufende „Betrieb“ eines akkreditierungsfähigen QM-Systems setzt die Beschäftigung von *zentralen QM-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern* voraus, zu deren Aufgaben z.B. die Unterstützung von Evaluationen, die Aufbereitung und Auswertung von Kennzahlen und ein qualitätsbezogenes Berichtswesen gehören kann. Die Zahl, Qualifikation und folglich tarifliche Eingruppierung variiert selbstverständlich je nach gewähltem Instrumentarium. Als grobe Richtgröße scheint jedoch ein Wert von mind. 1 Vollzeitäquivalent je 3.000 Studierende adäquat zu sein.

Wie fällt die Rechnung in der Gesamtschau aus? Leider gibt es hier keine eindeutige Antwort. Ausschlaggebend ist letztlich die Frage, in welchem Umfang die Kosten für das QM-System der Systemakkreditierung angelastet werden. Wenn eine Hochschule sich ohnehin einem hohen Qualitätsanspruch verpflichtet fühlt und hierzu auch eine systematische Qualitätsüberprüfung und -entwicklung betreibt, dürfen die unter 3. genannten Kosten eigentlich im Vergleich gar nicht berücksichtigt werden. Ein Abwägen von 1. und 2. dürfte dann i.d.R. finanziell einen Vorteil der Systemakkreditierung zeigen – wobei die Entscheidung *für* das Verfahren dann aber ohnehin dem umrissenen Selbstverständnis entspricht und die Kostenschätzung letztlich gar nicht den Ausschlag gibt.

Setzt eine Hochschule (oder Hochschulleitung) dagegen andere Prioritäten, werden die für ein akkreditierungsfähiges QM-System erforderlichen Personalressourcen sicher dem Verfahren zugerechnet. Die „Kostenwaage“ kann dann natürlich kippen und gegen eine Systemakkreditie-

rung angeführt werden. Aber auch hier wurde die Entscheidung eigentlich bereits *vor* der Kostenabschätzung getroffen. Mit anderen Worten: Aus finanziellen Gründen sollte sich keine Hochschule für oder gegen das eine oder andere Verfahren entscheiden.

3.2 Das Renommee von Programm- und Systemakkreditierung

Bei der Beurteilung des Renommees beider Verfahren sind (mindestens) drei Zielgruppen zu unterscheiden: Studieninteressierte, Arbeitgeber und die Fach-Community.

- Angesichts der hohen Verbreitung der Programmakkreditierung in Deutschland bildet das Gütesiegel des Akkreditierungsrats bei der *Studienwahl* kein hilfreiches Unterscheidungsmerkmal. Es muss in Frage gestellt werden, ob die Programmakkreditierung von Studieninteressierten überhaupt als Qualitätssiegel erkannt wird – ganz abgesehen davon, dass dies nicht dem Selbstverständnis des Verfahrens entspricht, dass ja lediglich Mindeststandards garantieren will. Den Ergebnissen einer HIS-Studie zufolge sind bei der Wahl des Hochschulstandorts drei ganz andere Faktoren entscheidend: ein „den fachlichen Interessen entsprechendes Studienangebot“ gefolgt vom „guten Ruf der Hochschule“ und der „guten Ausstattung der Hochschule“ (Willich et al. 2011, S. 202-203). Interessanterweise ist der „gute Ruf von Lehrenden in meinem Hauptfach“ bei der Entscheidung für einen konkreten Studiengang sehr viel weniger bedeutsam als der „gute Ruf der Hochschule“. Dies könnte dafür sprechen, dass – wenn überhaupt – eine für die ganze Hochschule ausgesprochene Systemakkreditierung letztlich sogar ein höheres Gewicht erhalten kann als eine Programmakkreditierung.
- Da die Programmakkreditierung bisher bei *Arbeitgebern* bekannter ist als die Systemakkreditierung, ist aus seltenen Rückfragen in der Hochschule eine gewisse Verunsicherung mancher Arbeitgeber in Hinblick auf die Gleichwertigkeit beider Verfahren zu erkennen. Dies spricht für sich genommen aber nicht für eine höhere Güte der Programmakkreditierungen, sondern lediglich für einen höheren Informationsbedarf in einer Umbruchphase.
- In manchen *Fachkulturen* hat sich die Akkreditierung (z.B. durch eine bestimmte Agentur) als Qualitätsmerkmal etabliert. Um hier nicht dem eigenen Fach(bereich) zu schaden, kann überlegt werden, wie diese externe Qualitätssicherung in das interne QM-System und somit in die beabsichtigte Systemakkreditierung integriert werden kann. An der Fachhochschule Münster betraf dies zum Beispiel den Fachbereich Architektur: Der Fachbereich legte großen Wert auf eine Begutachtung durch die *Union Internationale des Architectes (UIA)*. Dies wurde bei der Konzeption im Rahmen des QM-Systems erforderlichen externen Evaluationen berücksichtigt: Die Fachbereiche können sich hier sowohl für begleitende Beiräte (mit mindestens jährlichen Sitzungen) als auch für Peer Reviews (im Turnus der Programmakkreditierung) entscheiden. Während die meisten Fachbereiche Beiräte eingerichtet haben, wird für den Fachbereich Architektur das UIA-Peer Review anerkannt. Ähnliches wäre z.B. für *EQUIS*- oder *AACSB*-Zertifikate für Wirtschaftsfachbereiche denkbar.

3.3 Aufgaben- und Machtverschiebungen im Zuge der Systemakkreditierung

In vielen Hochschulen liegt die Verantwortung für die Durchführung von Programmakkreditierungen ausschließlich oder überwiegend in den Fachbereichen. So auch bis 2010 an der Fachhochschule Münster: Lehrende der Fachbereiche waren für die Zusammenstellung der Akkreditie-

rungsunterlagen und die Organisation der Begehungen zuständig, teils mit Unterstützung durch i.d.R. wissenschaftliche Fachbereichsmitarbeiter oder Dekanatssekretariate. Die zentrale Unterstützung belief sich üblicherweise auf den Vertragsabschluss, ggf. auf die Zulieferung statistischen Datenmaterials, das Gegenlesen der weitgehend fertigen Antragsunterlagen und die Beteiligung eines Präsidiumsmitglieds an den Begehungen.

Mit der Systemakkreditierung ist, so die Erfahrungen an der Fachhochschule Münster, eine deutliche Verlagerung des akkreditierungsspezifischen Aufwands in die Zentralverwaltung und eine entsprechende Entlastung der genannten dezentralen Akteure verbunden: Die Antragsunterlagen werden nun von zentralen QM-Beschäftigten geschrieben, auch die Begehungen werden in der Zentralverwaltung (oder, je nach QM-Organisation, einer zentralen Betriebseinheit, einer Stabsstelle des Präsidiums) organisiert.

Ein gegenläufiger Effekt sei hier aber nicht verschwiegen: Mit der Selbstverpflichtung zur hochschulweiten Qualitätssicherung war, zumindest an der Fachhochschule Münster, eine stärkere Systematisierung und höhere Verbindlichkeit der Qualitätsüberprüfung verbunden. Neue Befragungen zur Lehrqualität wurden eingeführt, die gesamte Evaluationsordnung überarbeitet. Beides führte zweifellos zumindest in der Konzeptionsphase zu einer höheren Inanspruchnahme der Fachbereiche, ohne dass dies direkt als Argument gegen eine Systemakkreditierung verstanden werden darf. Zum einen wurden bei der Überarbeitung der Evaluationsordnung einige Bestimmungen vereinfacht. Die Anzahl der studentischen Lehrveranstaltungsbefragungen wurde zum Beispiel reduziert, da das bisherige Niveau nicht den erhofften Nutzen gebracht hatte. Zum anderen wird zumindest auf dem Papier auch bei der Programmakkreditierung eine Qualitätssicherung vorausgesetzt. Die Einführung der neuen Maßnahmen kam also zwar der Systemakkreditierung zugute, sie ist aber nicht im eigentlichen Sinn an dieses Verfahren gebunden. Vielmehr erhöht sich letztlich das Niveau der Qualitätsentwicklung, die Neuerungen bringen also einen echten Mehrwert, für den sich eine Hochschule ganz unabhängig von dem gewählten Akkreditierungsverfahren entscheiden kann.

Damit dieser Mehrwert auch realisiert werden kann, müssen die im hochschulinternen Verständigungsprozess definierten Standards (z.B. zur Lehrevaluation) oder Verfahren (z.B. zur Einführung oder Änderung von Studiengängen) natürlich auch im Alltag Berücksichtigung finden. Aus dieser Anforderung ergeben sich tatsächlich Unterschiede zwischen Hochschulen mit Programm- bzw. Systemakkreditierung. Bei Programmakkreditierungen kann die Hochschulleitung – vorausgesetzt, sie steht hinter und zu ihrem eigenen QM-System – darauf hoffen, dass kritische Punkte spätestens den externen Gutachter(inne)n auffallen. Auseinandersetzungen, die eigentlich zwischen Präsidium und Fachbereichsakteuren gelöst werden müssten, werden daher – mehr oder minder offen – an die Akkreditierungsgutachter delegiert. In der Systemakkreditierung wird dieses Externalisieren von Konflikten schwierig: Hier muss im Zweifel die Hochschulleitung eine Studiengangsentwicklung abbrechen, wenn die personellen oder sächlichen Ressourcen fragwürdig erscheinen oder die Prüfungsordnung nicht den KMK-Vorgaben entspricht. Ob diese Veränderung hochschulintern als Chance oder Risiko interpretiert wird, dürfte sowohl von der eigenen Rolle als auch von persönlichen Erfahrungen in der jeweiligen Institution abhängen:

- *Fachbereichsvertreter(innen)* werden die höhere Autonomie der Hochschule vor allem dann als Chance begreifen, wenn viele Programmakkreditierungen negativ wahrgenommen wurden, weil z.B. das Votum der Gutachter willkürlich erschien. Wird dagegen die eigene Hochschulleitung als intransparent, bei Verteilungskonflikten vielleicht sogar als parteiisch erlebt, dürfte die Angst vor einer Stärkung der zentralen Instanzen überwiegen.
- *Mitglieder der Hochschulleitung* können die stärkere Beteiligung in Entscheidungsprozessen wertschätzen, wenn sie strategischen Gestaltungsspielraum wünschen. Wer da-

gegen möglichen Konflikten lieber von vornherein ausweicht, dürfte den bisherigen Modus der Programmakkreditierung bevorzugen.

Das Konfliktpotential dürfte dabei umso kleiner sein, je transparenter die Kriterien und die Prozesse für die hochschulinterne Bewilligung neuer oder die Änderung bestehender Studiengänge sind. Die hohe Transparenz und eine stark auf Kommunikation und Beteiligung ausgerichtete Organisationskultur hat an der Fachhochschule Münster zu einer hohen Akzeptanz der internen Verfahren und Entscheidungen geführt. Eine Zunahme der Konflikte war dagegen nicht zu beobachten.

4 Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass bei der Entscheidung für oder gegen eine Systemakkreditierung immer die konkrete Ausgangslage an einer bestimmten Hochschule berücksichtigt werden muss. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der Weg sowohl für sehr kleine Hochschulen, als auch für große Universitäten, für staatliche wie private Hochschulen realisierbar ist.

Ist die Entscheidung für eine Systemakkreditierung erst einmal gefallen und tatsächlich ein schlüssiges QM-System etabliert, sind nach den Erfahrungen der Fachhochschule Münster vor allem drei kritische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

1. **Eine überzeugte und engagierte Hochschulleitung:** Dem Präsidium oder Rektorat kommt bei der Systemakkreditierung gleich in mehrfacher Hinsicht eine Schlüsselfunktion zu. Zum einen hat bereits die flächendeckende Einführung eines QM-Systems nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn die Hochschulleitung selbst für den Nutzen und die Chancen der neuen Prozesse und Regeln wirbt und die zuständigen Beschäftigten des QM-Teams hier Rückendeckung erfahren. Zum anderen muss die Hochschulleitung in der Systemakkreditierung viele Elemente des QM-Systems überzeugend vertreten können. Glaubhaft muss insbesondere die Bereitschaft sein, die Einhaltung rechtlicher Anforderungen (der KMK, des Akkreditierungsrats) künftig selbst zu verantworten.
2. **Die Beteiligung vieler Hochschulmitglieder:** Im Akkreditierungsverfahren wird großer Wert auf die Bekanntheit und Anwendung der selbst gesetzten Regelungen zur Qualitätssicherung gelegt. Eine Hochschule wird vor allem dann ein geschlossenes Bild abgeben, wenn möglichst viele Gesprächsteilnehmer nicht erst in der Vorbereitung auf die Begehung von Instrumenten und Mechanismen der Qualitätssicherung erfahren, sondern über einen längeren Zeitraum auch in der Praxis mit dem System vertraut werden konnten. Als Multiplikatoren kommt hier neben der Hochschulleitung den Dekaninnen oder Dekanen, je nach QM-Struktur auch Prodekanen, dezentralen QM-Beauftragten oder Prüfungsausschussvorsitzenden eine Schlüsselrolle zu. Letztlich muss es aber das Ziel sein, möglichst viele Lehrende unmittelbar in den Entwicklungsprozess des Qualitätsmanagements einzubeziehen. Nur so kann das QM-System tatsächlich die Bedürfnisse dieser wichtigen Zielgruppe berücksichtigen. Und jeder an einem Entwicklungsschritt Beteiligte kennt zumindest einen kleinen Ausschnitt des Systems sehr gut. Neben den Lehrenden sollten auch Vertreter der Studierenden in die Konzeption einbezogen werden. Diese Anforderung ist in der Praxis häufig mit Schwierigkeiten verbunden, in Hinblick auf die Systemakkreditierung aber wichtig: Hier werden sowohl eine studentische Stellungnahme zum Akkreditierungsantrag erwartet als auch in beiden Begehungen Gespräche mit Studierenden geführt. Eine schwache Beteiligung der Studierenden im Vorfeld kann der Hochschule daher später auf die Füße fallen.

3. **Eine angemessene und nachhaltige Ressourcenausstattung für das Qualitätsmanagement:** Ein akkreditierungsfähiges QM-System ist ohne eine angemessene zentrale Unterstützung kaum denkbar. Die Konzeption (und Weiterentwicklung) vieler Bausteine, von der Evaluation über die Prozessoptimierung bis zum Berichtswesen, braucht Zeit und Fachwissen. Auch steigt die hochschulweite Akzeptanz mit dem Maß an Entlastung, die ein zentrales Team über einen längeren Zeitraum bietet. Und schließlich gehören auch zum Akkreditierungsverfahren selbst viele zentral zu leistende Aufgaben, vom Schreiben des Antrags bis zur Koordination der Begehungen mit der Agentur und allen beteiligten Hochschulakteuren. Vollkommen unrealistisch ist daher die noch immer aus manchen Hochschulen berichtete Vorstellung, dass die bisher für Evaluation, vielleicht sogar in Teilzeit zuständige Person ihre Hochschule nebenbei auch noch mit einem QM-System und einer erfolgreichen Akkreditierung beglücken könne.

5 Literatur

Akkreditierungsrat (2009): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates von 08.12.2009, zuletzt geändert am 20.02.2013. Download: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschlusse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf, abgerufen am 12.05.2014.

Willich, J./ Buck, D./ Heine, C./ Sommer, D. (2011): Studienanfänger im Wintersemester 2009/10. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn. HIS: Forum Hochschule Nr. F06/2011. Hannover. Download: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201106.pdf, abgerufen am 12.05.2014.

Implementierungsprozesse einzelner Hochschulen

Qualitätsgeleitete Profilierung der Hochschule Offenburg durch Aufbau und Auditierung eines QM-Systems

Dagmar De Mey

Abstract

Die steigende Bedeutung des Qualitätsmanagements lässt sich bereits aus den grundsätzlichen strategischen Entwicklungslinien ableiten, die der aktuelle Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule Offenburg definiert. Die Themen „qualitätsgeleitete Profilbildung“, „hohe Attraktivität durch exzellente Studienangebote und angewandte Forschung“ sowie „nachhaltige wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz“ sind nur mit einem Qualitätsmanagement (QM) als integrierter Bestandteil der strategischen Hochschulsteuerung zu bewältigen. In diesem Sinn hat die Hochschulleitung eine klare Entscheidung getroffen, ein QM-System verbindlich und in allen Bereichen der Hochschule einzuführen. 1964 als Staatliche Ingenieurschule gegründet, ist die Hochschule Offenburg heute eine Bildungseinrichtung, die mit Studienangeboten von Wirtschaftswissenschaften über den Ingenieurbereich bis zu den Medienstudiengängen breit aufgestellt ist. Im WS 2013/14 zählte die Hochschule an ihren beiden Standorten Offenburg und Gengenbach über 4300 Studierende, 122 Professor(inn)en sowie etwa 185 Lehrbeauftragte und 288 Mitarbeiter(innen). Der nachfolgende Werkstattbericht beschreibt die Planung und operativen Arbeitsschritte eines Projekts zum Aufbau eines QM-Systems an der Hochschule Offenburg, das zusätzlich durch ein externes Begutachtungsverfahren in Form eines Audits der institutionellen Qualitätssicherung wichtige Impulse erhielt.

1 Aus vielen Aktivitäten wird ein Projekt

Im Kontext der fundamentalen Veränderungen in der deutschen Hochschullandschaft und des verstärkten Wettbewerbs stehen Hochschulen vor neuen Aufgaben. Stärkung der autonomen Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortung sind wesentliche Bausteine einer neuen Form der Hochschulsteuerung (vgl. Dahmann/Feller/Janssen 2010, S.18 f.). Größere Autonomie erfordert angepasste Steuerungs- und Organisationsstrukturen und die Entfaltung einer Qualitätskultur in allen Bereichen der Hochschule. Die Leitung der Hochschule Offenburg möchte das Qualitätsbewusstsein innerhalb der Institution weiter ausbauen und fördern. Sie bekennt sich deshalb explizit zu einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung und hat dies in ihrem Leitbild festgelegt.

Auf dem Weg zu einem umfassenden QM, das hochschulweit wesentliche Qualitätsprozesse erfasst und eine zielgerichtete Steuerung erlaubt, hat die Hochschule Offenburg im Sommersemester 2009 das Projekt „Qualitätsentwicklung“ initiiert. Es fokussiert insbesondere darauf, die schon bestehenden Bausteine der Qualitätssicherung zu einem kohärenten Gesamtkonzept zusammenzufügen und ein QM-System aufzubauen. Ein wesentliches Ziel ist es darüber hinaus, Qualitätsthemen noch intensiver in die Hochschule hineinzutragen, um einen umfassenden Veränderungsprozess anzustoßen. Dabei spielen die Multiplikatoren aus den Kernbereichen eine entscheidende Rolle, um wichtige Impulse nach dem ‚Top-down‘-Prinzip an die verschiedenen Organisationseinheiten weiterzugeben. Nach dem ‚Bottom-up‘-Prinzip sollen Initiativen zur Qualitätsentwicklung innerhalb der Fakultäten gefördert werden, um sie dann als Best-Practice-Beispiele in andere Bereiche hineinzutragen.

Im Projekt „Qualitätsentwicklung“ wurden bzw. werden fünf wesentliche Teilelemente zusammengeführt und systematisch ausgearbeitet:

- Ist-Analyse: Bestandsaufnahme der Qualitätssicherungsinstrumente;
- Externe Begutachtung des praktizierten internen Qualitätsmanagements durch ein „Audit der institutionellen Qualitätssicherung“ (Quality Audit);
- Integration der bestehenden Qualitätssicherungsinstrumente und -verfahren in ein einheitliches System sowie Weiterentwicklung neuer Instrumentarien zur Qualitätssicherung;
- Kontinuierliche Weiterentwicklung und Implementierung des QM-Konzepts;
- Aufbau einer nachhaltigen Qualitätskultur durch Kommunikation und Partizipation.

Die Federführung des Qualitätsprojekts hatte zunächst das Prorektorat für Lehre und Studium, seit WS 2013/14 liegt die Verantwortung im Prorektorat für Marketing und Organisationsentwicklung. Zur operativen Unterstützung wurde zum Wintersemester 2008/2009 die Stabsstelle „Service Center Studium und Lehre“ eingerichtet, die dem Rektorat unterstellt ist und von der Qualitätsmanagementbeauftragten der Hochschule geführt wird. Die Stabsstelle – im Jahr 2011 umbenannt in „Zentrales Qualitätsmanagement“ – ist als Informationsdrehscheibe und Schnittstelle zwischen Hochschulleitung und Fakultäten bzw. anderen Organisationseinheiten für die Beratung der Hochschulangehörigen in Qualitätsfragen zuständig. Als Koordinationsstelle der Lehrevaluation betreut sie darüber hinaus die hochschulweiten Eigen- und Fremdevaluationen und legt auf Vorgabe des Rektorats die Richtlinien bei internen Evaluationen sowie die Erhebungsinstrumente fest. Sie arbeitet eng mit den Evaluationsbeauftragten der Fakultäten zusammen, die die fakultätsinterne Evaluation von Lehrveranstaltungen bzw. Modulen koordinieren.

2 Bestandsaufnahme der Qualitätssicherungsinstrumente

Die Hochschule Offenburg arbeitet schon seit einigen Jahren mit verschiedenen Instrumenten zur Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung, die vor allem im Bereich Lehre und Studium in den verschiedenen Fakultäten gut implementiert sind. Dazu zählen insbesondere die Programm(re)akkreditierungen von Studiengängen, die an der Hochschule Offenburg seit dem Wintersemester 2005/2006 in allen Bachelor- und Master-Studiengängen erfolgreich durchlaufen wurden bzw. werden. Wichtige Instrumente der Fakultäten zur Qualitätsentwicklung sind auch die Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventen- und Studierendenbefragungen sowie offene Feedbackrunden mit Studierenden. Diese „rundheraus“-Gespräche geben den Studierenden die Möglichkeit, Erfahrungen, Wünsche und Kritik gegenüber dem Dekan der Fakultät oder den Studiendekanen zu äußern und im Idealfall im gemeinsamen Gespräch Lösungsvorschläge zu finden, die noch im laufenden Semester in die Tat umgesetzt werden können.

Zur Bestandsaufnahme der bestehenden Qualitätssicherungsinstrumente und -verfahren (Ist-Analyse) erstellte die QM-Beauftragte der Hochschule auf Initiative des Prorektors für Lehre und Studium einen Fragenkatalog, der sich insbesondere an den Anforderungen der Akkreditierungsagenturen für die Programmakkreditierung orientiert. Anhand dieses Leitfadens wurden die Dekane aller vier Fakultäten über ihre Einschätzung zum Ist-Zustand bzw. zur Ausprägung der vorhandenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in Lehre und Studium befragt. Die Ergebnisse dieser sogenannten „Meta-Evaluation“ aus dem Sommersemester 2009 wurden in einem vergleichenden Dokument zusammengefasst und im Januar 2011 aktualisiert.

Im selben Zeitraum des Sommersemesters 2009 initiierte das Prorektorat Lehre und Studium in Zusammenarbeit mit der Zentralen Datenschutzstelle der baden-württembergischen Hochschulen (ZENDAS)⁸ die Überarbeitung der Evaluationsordnung, deren aktualisierte Fassung im Juni 2009 vom Senat verabschiedet wurde. Parallel dazu wurde das Evaluationsverfahren von Lehrveranstaltungen für alle Fakultäten harmonisiert, d.h. nach hochschuleinheitlichen Vorgaben durchgeführt (z.B. einheitlicher allgemeiner Teil des Fragebogens, Verwendung des webbasierten Softwareprogramms EvaSys Education der Electric Paper GmbH⁹, Workloadberechnung usw.). Die Organisation aller fakultätsübergreifenden Befragungen von Studierenden und Absolvent(inn)en wurde in die Verantwortung der Stabsstelle „Zentrales Qualitätsmanagement“ gegeben, die diese Verfahren nun zentral betreibt, deren Ergebnisse auswertet und sie an die Hochschulleitung bzw. alle relevanten hochschulinternen und -externen Interessengruppen weitergibt.

3 Audit der institutionellen Qualitätssicherung

Das Rektorat der Hochschule Offenburg hat im September 2010 die Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag) damit beauftragt, ein Audit der institutionellen Qualitätssicherung (Quality Audit) durchzuführen. Das Verfahren erstreckte sich über den Zeitraum vom September 2010 bis Dezember 2012. Ziel dieses Verfahrens war es, das praktizierte interne QM durch externe Gutachter(innen) beurteilen zu lassen und deren Empfehlungen in die Weiterentwicklung eines hochschuleinheitlichen tragfähigen QM-Systems einzubeziehen.

Im Hinblick auf das Projekt „Qualitätsentwicklung“ und das Verfahren des Quality Audits wurde im Sommer 2010 die QM-Steuerungsgruppe ins Leben gerufen. Sie setzt sich aus Mitgliedern der Bereiche Lehre und Studium, Dienstleistung/Verwaltung und Hochschulleitung zusammen und erarbeitet als offizielles Diskussions- und Beratungsgremium wesentliche Eckpunkte zur Ausgestaltung des QM-Systems der Hochschule. Die Mitglieder der QM-Steuerungsgruppe sind als Multiplikatoren in den Organisationseinheiten der Hochschule aktiv. Unter der Leitung des Prorektors für Lehre und Studium bzw. seit WS 2013/14 des Prorektors für Marketing und Organisationsentwicklung sowie mit operativer Unterstützung der QM-Beauftragten hält die QM-Steuerungsgruppe etwa drei bis vier Sitzungen pro Semester ab. Seit ihrem Bestehen fokussiert(e) das Gremium insbesondere auf folgende Kernthemen:

- Erarbeitung und Formulierung der strategischen Ziele, basierend auf Leitbild und Profil der Hochschule;
- Definition der spezifischen Handlungsfelder, insbesondere im Bereich Lehre und Studium;
- Festlegung konkreter Ziele und Maßnahmen für die erfolgskritischen Prozesse;
- Erarbeitung eines QM-Konzepts für die Hochschule Offenburg.

Im Rahmen der ersten Begehung des Quality-Audit-Verfahrens im März 2011 bescheinigten die Gutachter(innen) den Hochschulmitgliedern „ein starkes Engagement für das Thema Qualitätsmanagement“ (evalag 2013, S. 48) und die Bereitschaft, Ressourcen für das QM zur Verfügung zu stellen, nicht nur auf Hochschulleitungsebene, sondern auch in den Fakultäten und der Verwaltung. Das bezieht sich insbesondere auf die QM-Steuerungsgruppe sowie die Stabsstelle „Zentrales Qualitätsmanagement“, eine QM-Beauftragte in der Verwaltung und die Evaluations-

⁸ Näher dazu siehe <http://www.zendas.de>, abgerufen am 12.05.2014.

⁹ Näher dazu siehe <http://www.electricpaper.de>, angerufen am 12.05.2014.

beauftragten in den Fakultäten. Als sehr positiv bewerteten die Gutachter(innen) auch die direkten, kurzen Kommunikationswege innerhalb der Hochschule, die hohe Mitarbeiterzufriedenheit und das große Dienstleistungsverständnis der Verwaltung.

Abgesehen von den Struktur- und Entwicklungsplänen, die alle 5 Jahre erstellt werden (aktueller Zeitraum 2012-2016), sahen die Gutachter(innen) die Notwendigkeit für die Hochschule, den Strategie- und Zielentwicklungsprozess deutlicher herauszuarbeiten, „der als Kombination aus ‚Top-down‘- und ‚Bottom-up‘-Prozess die Verknüpfung und Abstimmung zwischen der Hochschulleitungs- und Fakultätsebene sicherstellt“ (evalag 2013, S. 12 und 49). Eine wichtige Empfehlung der externen Expert(inn)en war darüber hinaus die Konzentrierung auf die wesentlichen QM-Instrumente, damit diese mit den vorhandenen Ressourcen effizient verwendet und in Qualitätsregelkreisen eingebaut werden können. Der von der Hochschule schon geplante Ausbau eines systematisierten Berichtswesens wurde auch von den Gutachter(inne)n als wesentliches Projektziel bestätigt.

Bei dieser ersten Begehung im Rahmen des Quality Audits erhielt die Hochschule Offenburg wichtige Hinweise und Anregungen vonseiten der Gutachter(innen). Sie dienten als Hilfe zur Erstellung eines Aktionsplans mit konkreten Teilprojekten, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und einer Zeitschiene im Hinblick auf das Projekt „Qualitätsentwicklung“.

Zu den vorrangigen Teilprojekten zählen:

- Weitere Ausgestaltung des QM-Konzepts unter Einbeziehung der Empfehlungen der Gutachter(innen), insbesondere Verzahnung der bestehenden QM-Instrumente und -Verfahren in ein einheitliches System (vgl. Nickel 2007, S. 39 f.);
- Festigung des Strategie- und Zielentwicklungsprozesses sowie dessen Dokumentation und Kommunikation an alle Hochschulangehörigen;
- Identifikation der QM-Strukturen und deren Schnittstellen zur Festlegung eines QM-Kommunikationsmodells;
- Aufbau eines internen Monitoringverfahrens im Bereich Lehre und Studium;
- Systematisierung des Berichtswesens: Festlegung des Umfangs an Berichten/statistischen Daten/Kennzahlen und eines Konzepts zu ihrer Auswertung (Datennutzungskonzept);
- Weiterer Ausbau und Implementierung des Prozessmanagements für optimierte und effiziente Schlüsselprozesse;
- Umsetzung eines Kommunikationsplans zur gezielten Informations- und Kommunikationsstrategie für das Qualitätsmanagement.

Die zweite Begehung sollte zunächst die Umsetzung der Gutachterempfehlungen überprüfen. Da zu Beginn des Jahres 2012 die Entscheidung der Hochschulleitung im Einvernehmen mit allen Fakultäten fiel, eine Systemakkreditierung anzustreben, sollten die externen Expert(inn)en aber auch einschätzen, ob eine zeitnahe Anmeldung zum Verfahren sinnvoll und erfolversprechend ist.

Die Gutachtergruppe stellte fest, dass seit der ersten Begehung große Fortschritte in allen Teilprojekten erzielt wurden, insbesondere in Bezug auf die Ausarbeitung und beginnende Implementierung eines QM-Konzepts im Bereich Lehre und Studium. Auch war die „Akzeptanz des internen Qualitätsmanagements sowie die Vernetzung der Einheiten untereinander gestiegen“ (evalag 2013, S. 24). Im Hinblick auf die geplante Anmeldung zur Systemakkreditierung standen die Gutachter(innen) diesem Beschluss positiv gegenüber. Sie gaben dazu allerdings die Emp-

fehlung, den Zeitplan zu überdenken und eine umgehende Priorisierung der im Rahmen des Verfahrens erforderlichen Schritte und Arbeitspakete vorzunehmen.

4 Internes Monitoringverfahren im Bereich Lehre und Studium

Für die Systemakkreditierung wird das Vorhandensein eines funktionsfähigen QM-Systems gefordert, d.h. die externe Programmakkreditierung soll letztlich durch den Prozess der internen, eigenverantwortlichen Qualitätssicherung in Lehre und Studium abgelöst werden. Da die Hochschule Offenburg das Verfahren der Systemakkreditierung zielgerichtet angehen wollte, sollte dafür prioritär ein internes Verfahren der Qualitätssicherung in den Fakultäten implementiert werden. Dieses sogenannte interne Monitoringverfahren zielt auf die Selbstbeurteilung und Überprüfung bzw. Verbesserung eines Studiengangs oder Studiengang-Clusters durch ein Monitoringteam. Dabei gehen die Teilnehmer(innen) des Teams aus einer „erweiterten“ Studienkommission hervor (u.a. Studiendekan(in), Studierendenvertreter(innen), Evaluationsbeauftragte(r) der Fakultät usw.), die durch externe Berater(innen) aus einer anderen Fakultät/Hochschule und/oder der Industrie ergänzt werden.

Der interne Besprechungszyklus konzentriert sich darauf, die zuvor definierten Qualifikationsziele des Studiengangs anhand der Rückmeldungen aller Interessengruppen (Professor(inn)en, Studierende, Mitarbeiter(innen), Industrievertreter(innen) usw.) zu überprüfen und alle Perspektiven zu beleuchten. Insbesondere sollen u.a. Ergebnisse aus Umfragen, Rankings, Studien von Fachverbänden, Rückmeldungen der Studierenden usw. sowie definierte Kennzahlen/Indikatoren im Hinblick auf die Ziele herangezogen werden. Die Daten dienen dann als Grundlage, um Konsequenzen für die Module bzw. den Studiengang zu erörtern und ggf. mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern. Das Monitoringteam hat eine perspektivische Funktion, die der Weiterentwicklung des Studiengangs dient. Die punktuelle Teilnahme externer Berater(innen) im Team soll es ermöglichen, aus einer Sicht von außen das System der Qualitätssicherung auf Studiengangebene zu beleuchten und deren Empfehlungen und Hinweise für die Weiterentwicklung des Studiengangs zu verwenden.

Zentrales Dokument des internen Monitoringverfahrens ist ein Qualitätsbericht des Studiengangs bzw. Studiengang-Clusters, der u.a. quantitative und qualitative Daten (Kennzahlen/Indikatoren, Umfrageergebnisse usw.) enthält, die kommentiert und in Bezug zu den Entwicklungen im Studiengang gesetzt werden. Der Bericht verweist zudem auf einen Maßnahmenkatalog, in dem Ziele und Maßnahmen aufgeführt werden, die im Fokus des Studiengangs stehen. Abschließend erfolgt die Stellungnahme des Studiendekans.

Der Qualitätsbericht, insbesondere mit Blick auf den Maßnahmenkatalog, wird auf Studiengangebene im Rahmen des internen Monitoringverfahrens mit dem Monitoringteam bzw. mit der Studienkommission eingehend diskutiert und dient als Grundlage für die sogenannten Qualitätsgespräche der Studiengangleitung mit dem Fakultätsvorstand (alle 1 bis 2 Jahre). Der Qualitätsbericht ‚Studiengang‘ hat eine wichtige Funktion, denn er dokumentiert auf Studiengangebene den Qualitätsregelkreis „Qualifikationsziele – Umsetzung – Rückmeldung – Verbesserung“. Das „Andocken“ auf eine übergeordnete Ebene erfolgt durch regelmäßige Gespräche zwischen Studiengang- und Fakultätsleitung bzw. Fakultätsvorstand und Hochschulleitung (siehe auch Kapitel 5.).

Der Einbau eines internen Monitoringverfahrens in einen Qualitätsregelkreis soll die systematische Überprüfung der Qualifikationsziele des Studiengangs und die Weiterentwicklung des Studiengangprofils/-angebots in Abstimmung mit den Zielen der Hochschule sicherstellen.

Da die sofortige flächendeckende Einführung dieses neuen QM-Instruments nicht sinnvoll erschien, wurde das interne Monitoringverfahren im Wintersemester 2011/12 zunächst in einer Fakultät als Pilotprojekt erarbeitet und ausgestaltet. Es folgte ein „Pretest“, bei dem für insgesamt neun Studiengänge die Qualitätsberichte erstellt wurden. Seit SS 2013 wird das Verfahren kontinuierlich auf alle Studiengänge ausgedehnt und sollte im Laufe der beiden kommenden Semester in den vier Fakultäten verankert sein. Der Start des Verfahrens der Systemakkreditierung ist für SS 2014 geplant.

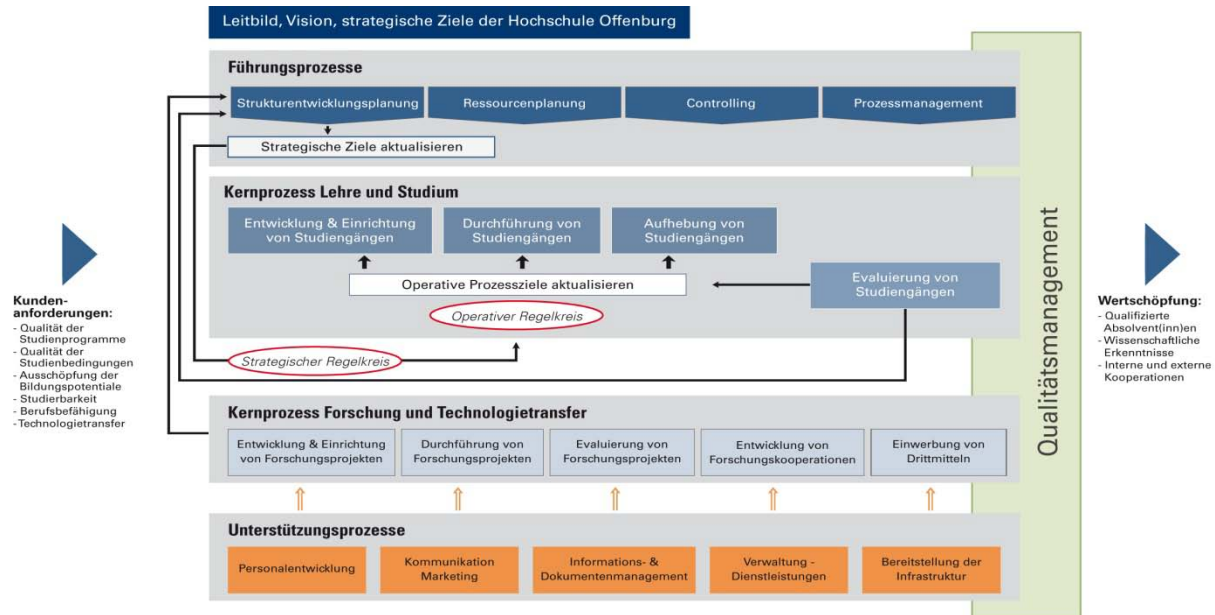
5 Grundlagen des QM-Konzepts

Die Hochschule Offenburg strebt die Weiterentwicklung eines umfassenden, mitarbeiterorientierten Qualitätsansatzes an, der Qualitätsmanagement als Führungskultur versteht und alle Bereiche der Hochschule einbezieht. So sollen zum einen die Vorteile des prozessorientierten Ansatzes nach der Norm DIN EN ISO 9000 ff. genutzt werden, d.h. Prozessabläufe sind klar definiert, verlässlich und optimiert zu gestalten. Zum anderen soll die Orientierung auf kontinuierliche Verbesserung in etablierten Qualitätsregelkreisen eine gezielte und transparente Steuerung möglich machen. Das QM-System der Hochschule zielt auf einen ganzheitlichen Ansatz, in dem die vier Qualitätsdimensionen der Führungs-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisperspektive miteinander verzahnt und synchronisiert werden. Trotz dieses integrativen Ansatzes ist die Hochschule eher dezentral organisiert, d.h. die Hochschulleitung gibt die übergeordneten Ziele und Rahmenbedingungen vor, die Ausgestaltung des QM erfolgt eigenverantwortlich in den Organisationseinheiten und orientiert sich an der jeweiligen Fachkultur.

➤ *Prozessorientierung*

Das Qualitätsmanagement ist trotz deutlicher Fortschritte an der Hochschule Offenburg noch nicht vollständig implementiert. Im Hinblick auf den prozessorientierten Ansatz erarbeitete die QM-Steuerungsgruppe eine Prozesslandkarte, die die wichtigsten Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse im Überblick aufzeigt. Wie Abbildung 1 zeigt, wurden die zwei Kernprozesse „Lehre und Studium“ sowie „Forschung und Technologietransfer“ herausgestellt:

Abbildung 1: Prozesslandkarte der Hochschule Offenburg



Quelle: Hochschule Offenburg, 2013

Die Prozesslandkarte dient als Orientierung für die Prozessmodellierung und das Prozessmanagement, um Arbeitsabläufe durch Transparenz, Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Identifizierung von Schnittstellen effizienter zu gestalten. Darüber hinaus sollen Optimierungspotentiale erkannt und die strategische Priorisierung der Handlungsfelder unterstützt werden. Ausgehend von der Prozesslandkarte entschied die QM-Steuerungsgruppe, welche erfolgskritischen, insbesondere für die Studierenden wichtigen Prozesse abgebildet werden sollen. Dabei liegt der Fokus auf den Prozessen im Handlungsfeld Lehre und Studium zur Einrichtung, Durchführung und Aufhebung von Studiengängen.

Die Ausgestaltung der Prozesse erfolgt in Prozessteams, die aus dem/der Prozessverantwortlichen und Vertreter(inne)n der am Verfahren beteiligten Personen bestehen. Durch frühzeitige Einbindung der Prozessbeteiligten können Defizite im Prozess schnell erkannt und im Gespräch auch Vorbehalte gegen dieses Verfahren ausgeräumt werden. Die Abbildung der Prozesse wird im Einvernehmen mit dem Prozessteam durch die QM-Beauftragte der Verwaltung durchgeführt. Die endgültige Freigabe des Prozesses erfolgt durch den/die Prozessverantwortliche(n). Alle Prozesse werden mithilfe der Software Kern®Process¹⁰ visualisiert. Sie können im Intranet unter der Rubrik „Informationen A bis Z“ oder über die Rubrik „Qualitätsmanagement“ > „Prozesslandkarte“ eingesehen werden, dort sind sie mit weiterführenden detaillierten Informationen, Formularen, Checklisten und anderen aktuellen Dokumenten verlinkt.

Die Modellierung weiterer Prozesse und die Prozessoptimierung unter der Leitung des Kanzlers werden auch in Zukunft eine der Hauptaufgabenfelder des Qualitätsmanagements sein. Ihre ganzheitliche Einbindung in die Organisationsentwicklung ebnet den Weg zu einer prozessorientierten Hochschule.

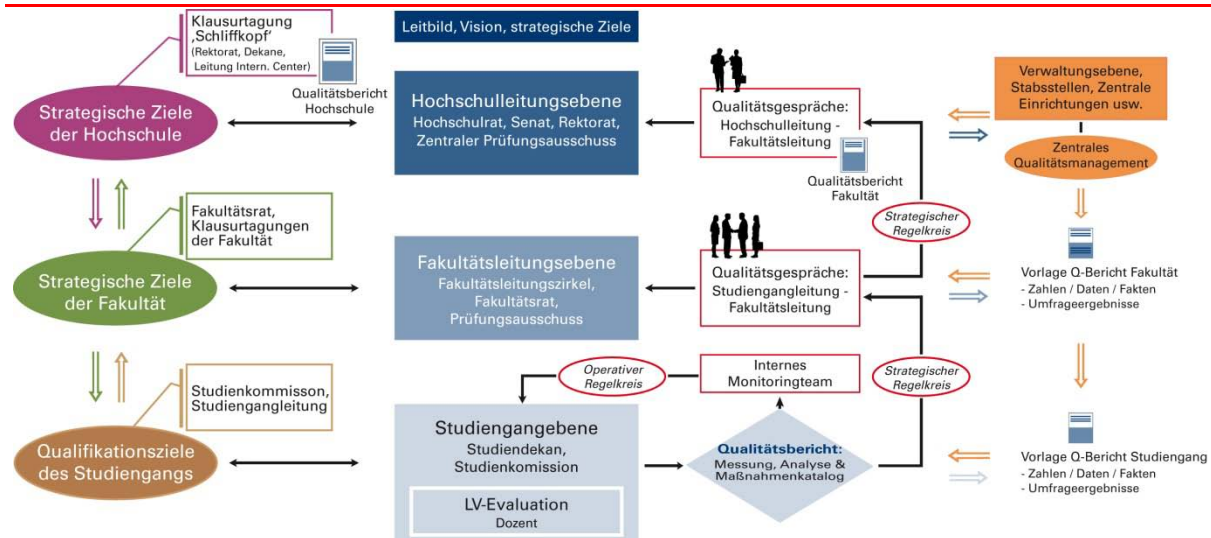
➤ Qualitätsregelkreise

Die Prozesslandkarte verdeutlicht, wie idealtypische strategische und operative Qualitätsregelkreise zwischen verschiedenen Ebenen und Teilprozessen aussehen können. Sie sollen sicherstellen, dass die den übergeordneten Zielen der Hochschule entsprechenden operativen Maß-

¹⁰ Näher dazu siehe www.kern.ag, abgerufen am 12.05.2014.

nahmen geplant, durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. In der Realität sind die Regelkreise nicht immer vollständig geschlossen. Um die Lücken zu schließen, ist es zunächst wichtig, sich einen Überblick über die Abläufe und Rückkopplungen auf den verschiedenen Arbeitsebenen zu verschaffen. Daher erarbeitete die QM-Steuerungsgruppe ein Schaubild für das Handlungsfeld Lehre und Studium (siehe Abbildung 2), das die drei Ebenen von Studiengang- und Modulebene, Fakultätsleitungs- bzw. Hochschulleitungsebene über Qualitätsregelkreise miteinander verbindet und die entsprechenden Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen der Hochschule darin integriert.

Abbildung 2: Qualitätsregelkreise im Handlungsfeld Lehre und Studium



Quelle: Hochschule Offenburg, 2013

Das interne Monitoringverfahren im Bereich Lehre und Studium (siehe Kapitel 4) soll an der Hochschule Offenburg als wichtiges QM-Instrument zur kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung des Kernprozesses Lehre und Studium verankert werden. Zu dessen Erfolgsmessung werden die Ergebnisse der Lehrevaluation in einem für alle Fakultäten einheitlichen System analysiert und ausgewertet (Qualitätsbericht ‚Studiengang‘). Der Qualitätsbericht mit Maßnahmenkatalog wird wie in Kapitel 4 beschrieben von dem/der verantwortlichen Studiendekan(in) erstellt und dem Monitoringteam zur Diskussion übergeben. Dieses erarbeitet Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Studiengangs und leitet sie an die Studienkommission weiter, die über die konkrete Umsetzung der Empfehlungen entscheidet. Auf der Basis des Qualitätsberichts ‚Studiengang‘ und der Rückmeldungen des Monitoringteams finden anschließend Qualitätsgespräche zwischen der Studiengang- und Fakultätsleitung statt. Die Ergebnisse dieser Gespräche fließen in die strategischen Ziele der Fakultät ein.

Die in Abbildung 2 dargestellten strategischen Regelkreise, welche die Studiengangs- und Fakultätsleitungsebenen bzw. die Fakultäts- und Hochschulleitungsebenen verbinden, bieten die Möglichkeit, einen Abgleich zwischen den Qualifikationszielen des Studiengangs und dem Ausbildungsprofil der Fakultät – und im Zuge der Qualitätsgespräche zwischen Fakultäts- und Hochschulleitung auch dem Ausbildungsprofil der Hochschule – herzustellen. Als Diskussionsgrundlage dienen die Qualitätsberichte der Studiengänge bzw. Fakultäten, deren Ergebnisse in einem Qualitätsbericht der Hochschule zusammengefasst werden und Einfluss auf die Gestaltung neuer Zielsetzungen und Rahmenvorgaben der Hochschule nehmen können. Über diese miteinander verzahnten Regelmechanismen wird das zentrale QM mit dem in den dezentralen Einheiten verbunden und abgestimmt.

6 Aufbau einer Qualitätskultur

Um die Qualitätskultur weiter zu festigen, werden an der Hochschule Offenburg qualitätsrelevante Themen systematisch in viele Gremien und Arbeitskreise hineingetragen. Dass sich in den letzten Jahren – nicht zuletzt auch durch das Auditverfahren – die Motivation und das Engagement der Hochschulmitglieder für Qualitätsfragen deutlich erhöht hat, konnte auch die Gutachtergruppe des Qualitätsaudits feststellen.

Die stetige interne Kommunikation von Zielen und Inhalten der QM-Projekte dient dazu, möglichst viele Hochschulangehörige für die Mitgestaltung des Qualitätsmanagements zu gewinnen. Wichtig dabei ist es, den qualitativen Mehrwert und Nutzen der Projekte deutlich zu machen, beteiligte Personen frühzeitig einzubeziehen und Erfolge vorweisen zu können. Zur Kommunikationsstrategie der Hochschule Offenburg gehören insbesondere hochschulweite Veranstaltungen, z.B. QM-Informationstage mit externen Moderator(inn)en, die genutzt werden, um Diskussionen zwischen Hochschulangehörigen aus verschiedenen Organisationseinheiten anzuregen und das Gemeinschaftsgefühl zu fördern. In diesem Sinne veranstaltete die Hochschule im Juli 2011 einen ersten Qualitätstag unter dem Motto „(Denk)anstöße für einen gemeinsamen Weg“, zu dem das Rektorat alle Professor(inn)en und Mitarbeiter(innen) eingeladen hatte, um über den aktuellen Stand und die weitere Planung des QM an der Hochschule zu informieren. Darüber hinaus erhielt das Publikum Anregungen von zwei externen Fachexpert(inn)en, die von ihren eigenen Erfahrungen berichteten und Beispiele aus der Praxis aufzeigten. Beim zweiten Qualitätstag unter dem Motto "Quality Audit und Systemakkreditierung: Wie geht es jetzt weiter?" im November 2012 mit knapp 120 Teilnehmer(inne)n standen die durchaus positiven Ergebnisse aus dem Qualitätsaudit und der anschauliche Vortrag eines externen Fachexperten über Systemakkreditierung im Mittelpunkt. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer(innen) über die konkreten Projektschritte im QM informiert, die den Weg in das Verfahren der Systemakkreditierung an der Hochschule Offenburg einleiten sollen. Die rege Teilnahme und die intensiven Gespräche im Anschluss an die Veranstaltungen zeigen, dass die Hochschule mit diesen Initiativen auf dem richtigen Weg ist. Geplant sind in den kommenden Semestern weitere hochschulübergreifende Veranstaltungen sowie Workshops zu spezifischen Qualitätsthemen.

Zur internen und externen Kommunikation dient neben einem elektronischen Newsletter auch die Rubrik „Qualitätsmanagement“ der Hochschul-Webseite¹¹. Sie informiert laufend über aktuelle QM-Projekte, stellt Dokumente zu QM-Themen zielgruppengerecht zur Verfügung und kann zukünftig auch als Diskussionsplattform bereit stehen.

7 Fazit

Interne Veränderungsprozesse können nur dann erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden, wenn ein durchgängiges QM von allen Hochschulangehörigen in Eigenverantwortung implementiert und gelebt wird. Es gilt dabei die Beteiligten zu überzeugen, dass ein funktionsfähiges QM-System nicht nur der Steigerung der Leistungsfähigkeit der gesamten Hochschule, sondern auch jeder Organisationseinheit zugutekommt. An der Hochschule Offenburg wird der Aufbau des QM von einer Vielzahl von engagierten und motivierten Personen vorangetrieben, so dass sich damit auch das Gemeinschaftsgefühl für eine nachhaltige Qualitätskultur in allen Bereichen zunehmend verstärkt. Auch die Entscheidung der Hochschulgremien, eine Systemakkreditierung zeitnah anzustreben, wird von der Mehrheit positiv unterstützt. Sicher bleibt es eine besondere Herausfor-

¹¹Vgl. <http://www.hs-offenburg.de/die-hochschule/qualitaetsmanagement>, abgerufen am 12.05.2014.

derung, das Bewusstsein für Qualitätsfragen gerade bei Skeptikern zu wecken und sie dafür zu gewinnen. Gesetzliche Vorgaben und Anreizsysteme können dazu beitragen, die Qualitätsbemühungen der Akteure zu erhöhen. Es ist jedoch ein herausragendes Ziel der Hochschule Offenburg, dass die Qualitätskultur durch intrinsische Motivation aller Hochschulangehörigen kontinuierlich ausgestaltet wird, damit nachhaltige Qualitätsentwicklung nicht nur von außen bestimmt, sondern von innen gelebt wird.

8 Literatur

evalag (2013): Abschlussbericht vom 5.2.2013 zum Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule Offenburg. Mannheim.

Janssen, J./ Dahlmann, O./ Feller, C. (2010): Wie greifen Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement ineinander? In: Winde, M. (Hg.): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement – Praxisbeispiele an Hochschulen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft – Heinz Nixdorf Stiftung. Edition Stifterverband. Essen, Seite 18-25. Download: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement/von_der_qualitaetsmessung_zum_qualitaetsmanagement.pdf abgerufen am 19.05.2014.

Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen, Konzepte – Instrumente – Umsetzung. CHE Arbeitspapier 94. Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf, abgerufen am 19.05.2014.

Einführung eines prozessorientierten QM-Systems an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Bernd Ebel und Katja Kluth

Abstract

Der Beitrag beschreibt die Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (QM-System) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Diese wurde 1995 gegründet und hat derzeit rund 6500 Studierende an drei Standorten: Sankt Augustin, Rheinbach und Hennef. Hier lehren und forschen rund 140 engagierte Professorinnen und Professoren, unterstützt durch über 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ebenso viele Lehrbeauftragte aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Angesichts der Verteilung über mehrere Standorte mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkt- und Zielsetzungen wird der Aufbau eines gemeinsamen QM zugleich als Organisationsentwicklungsprozess gestaltet. Strategische Basis dafür ist der Hochschulentwicklungsplan. Begonnen wurde Ende 2009 mit der Erstellung einer Feasibility-Studie, um die zukünftige Rolle von QM an der Hochschule zu untersuchen und einen gangbaren Weg für die Integration in die Hochschulentwicklung zu beschreiben. Der folgende Bericht gibt einen Überblick über die daraus entstandenen Aktivitäten sowie einen Eindruck von den damit verbundenen Chancen und Schwierigkeiten. Einer der größten Erfolge besteht bislang in der Anerkennung von QM als Daueraufgabe der Hochschule und ihrer Mitglieder. Herausfordernd ist, diesen Anspruch im Hochschulalltag umzusetzen.

1 Integrationsprojekt Qualitätsmanagement

Der Hochschulentwicklungsplan der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg für den Zeitraum 2010 bis 2015 fixiert verschiedene hochschulweite Integrationsprojekte als strategische Ziele der Hochschule, darunter die Einführung eines ganzheitlichen QM (vgl. Hochschule Bonn-Rhein-Sieg 2011, S.32 f.). Dies erfolgt als Reaktion auf die veränderte Rolle der Hochschulen durch gestiegene Hochschulautonomie, sodass eine Verzahnung von Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung durch Qualitätsmanagement notwendig erscheint.

Die Hochschule erhält durch externe Gutachter(innen), Rankings sowie Personalchefinnen und -chefs immer wieder die Bestätigung für hervorragende Ergebnisse in Studium und Lehre sowie Forschung und Wissenstransfer. Diese Qualität beruht auf der Summe guter Einzelleistungen. Durch die hochschuladäquate Adaption bewährter QM-Ansätze, soll die erreichte Qualität systematisch gesichert, geprüft und deren Weiterentwicklung im Kontext sich wandelnder Anforderungen sichergestellt werden. Die Aufgabenstellung für QM ist:

Vorhandenes weiterentwickeln, um noch besser zu werden!

1.1 Prinzipien für das Qualitätsmanagement

Im Grundsatz umfasst ein ganzheitliches QM-System sämtliche Handlungsfelder und Kernbereiche der Hochschule: Das sind Lehre und Studium, Forschung und Nachwuchsförderung, akademische Weiterbildung und Wissenstransfer, ebenso wie die Unterstützungsbereiche Organisation und Verwaltung sowie das Hochschulmanagement.

Für alle Bereiche sind die Qualitätsdimensionen Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität sowie Ergebnisqualität relevant. Sie sollen so weitgehend wie nötig hochschulweit durch ein QM-System synchronisiert und redundanzfrei gehalten werden. Fortlaufende Wirkungsanalysen stellen sicher, dass strategische Ziele erreicht werden und die erzielten Ergebnisse Werte und Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder (Studierende, Lehrende, Mitarbeiter, Absolventen, Kooperationspartner, Ministerien, die Gesellschaft) angemessen berücksichtigen.

Dabei ist die Orientierung an den Prozessen der Hochschule-Bonn-Rhein-Sieg ein Schlüsselement. Qualitätsanforderungen können Prozessen zugeordnet und im Rahmen der Beschreibung der Prozesse näher bestimmt werden. Durch Prozessdokumentation werden die Anforderungen kommuniziert und deren Berücksichtigung im Hochschulalltag befördert. Durch Prozessorientierung werden Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Verfahren und Aktivitäten deutlich; eine Voraussetzung um die Verfahren im Gesamtkontext weiterzuentwickeln und in Regelkreise zu integrieren. Der Ansatz ist:

Ganzheitliches, prozessorientiertes QM.

1.2 Methodisches Vorgehen im Projekt

Das Vorgehen orientiert sich an den Methoden des Projektmanagements. Wie Tabelle 1 zeigt, werden die Aktivitäten mittels Meilensteinen, Projektstrukturplan und Aufgabenlisten strukturiert, überwacht und fortlaufend an die Bedürfnisse angepasst.

Tabelle 1: Qualitätsmanagement als Projekt planen.

Meilensteine zum QM-System		Quality Gates	
1 Analyse & Planung: QM-System für H BRS	✓		
2 Entscheidungsvorlage QM-Konzept	✓	Projektdefinition	✓
3 Entwicklung QM-System	◐		
4 Implementierung QM-System	◑	QM als Teil des Selbstverständnis	◑
5 Fortlaufende Konsolidierung & Verbesserung des QM-Systems durch etablierte Regelkreise			

Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Im Sommer 2011 wurden die Ergebnisse der Feasibility-Studie als Projektskizze hochschulöffentlich vorgestellt. Die Skizze fasste die Erkenntnisse der bis dahin geleisteten Arbeit (Meilenstein 1) zusammen und enthielt als Entscheidungsgrundlage (Meilenstein 2) Vorschläge für ein QM-Konzept, definierte Ziele und benannte Nutzenpotentialen von QM für die Hochschule. Zudem wurden Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Auf dieser Basis konnte schließlich zum Jahresbeginn 2012 die Phase der Projektdefinition abgeschlossen und das erste wichtige *Quality Gate* passiert werden. Es wurde ein Vorgehensmodell vereinbart, das sich durch die Parallelität von Systemgestaltung (Meilenstein 3) und die Umsetzung beispielhafter Projekte mit QM-Methoden (Meilenstein 4) auszeichnet. QM wird so an konkreten Beispielen erfahrbar: Zunächst müssen die Fachverantwortlichen nur wenig Zeit aufwenden und der Nutzen dieser Investition wird unmittelbarer durch Entlastungseffekte in den jeweiligen Bereichen sichtbar. Das QM-System entsteht als evolutionärer Prozess durch die

schrittweise Weiterentwicklung und Integration vorhandener Elemente zum QM-System. Das nächste Quality Gate ist erst erreicht, wenn QM zu einem Teil des Selbstverständnisses der Hochschule geworden und eine positive Qualitätskultur entstanden ist:

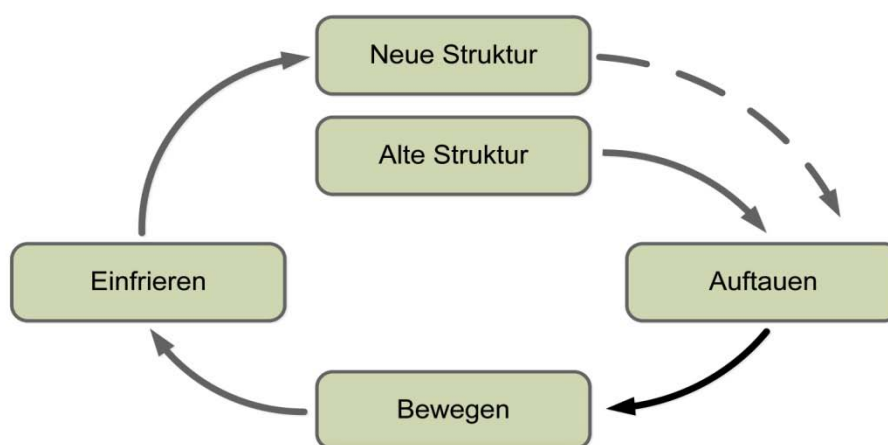
„Der Begriff der Qualitätskultur bezieht sich auf die Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster einer akademischen Gemeinschaft, die eine gemeinsame Vision der Ziele einer Institution, ein Verständnis von deren Qualitätsstandards und Vorstellungen über die Mittel und Wege, wie diese erreicht werden können, teilt. Die Ausbildung der Qualitätskultur ist ein stetiger dynamischer Prozess, der sämtliche Meilensteine des Projektes umfasst und überdauert“ (Winde 2010, S. 38).

Unsere Strategie ist: **Einbeziehung Aller – Betroffene zu Beteiligten machen!**

2 Qualitätsmanagement als Changemanagement

Kennzeichnend für Qualitätsmanagement ist das Bestreben nach kontinuierlicher Verbesserung. Change-Prozesse sollen zur Routine werden. Im Rahmen eines Change-Management-Prozesses sind, dem Sozialpsychologen Kurt Lewin folgend, drei Phasen zu beachten (vgl. Lewin 1947, S. 197-211):

Abbildung 1: Der Change-Prozess nach Lewin



Der Change-Prozess nach Lewin

Das Auftauen ist die Vorbereitung der Organisation auf die bevorstehende Veränderung, sodass die eigentliche Bewegung zu neuen Verhaltensweisen erfolgen kann. Abschließend soll der vorher angestrebte und nun erreichte Soll-Zustand eingefroren, d.h. abgesichert werden, um zu vermeiden, dass es zu einem Rückfall in alte Strukturen und Denkweisen kommt. In der praktischen Anwendung empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen: Planung – Ist-Analyse – Vision und Zielsetzung – Umsetzung der Veränderung – Stabilisierung des neuen Zustands.

Bezüglich des Integrationsprojektes QM sind die Schritte Grobplanung und Ist-Analyse der Situation von QM an Hochschulen erfolgt. Darauf aufbauend wurden Visionen und Zielsetzungen für das Hochschul-QM entwickelt. In einigen Bereichen konnten erste Veränderungen zum Nutzen der Beteiligten angestoßen und umgesetzt werden, die sich zu neuen Praktiken verfestigen.

2.1 Ist-Analyse

Im Vorfeld der Erstellung der Projektskizze wurden umfangreiche Recherchearbeiten und Besuche zahlreicher Hochschulen und Workshops durchgeführt, um einen Überblick über den Stand der Umsetzung von QM-Bemühungen an deutschen und europäischen Hochschulen zu erhalten und von den Erfahrungen anderer zu lernen.

In diesem Zusammenhang war die Teilnahme an der Jahresgruppe des CHE mit Teilnehmern aus 15 unterschiedlich großen Universitäten und Fachhochschulen ebenso wie der bis heute fortdauernde Erfahrungsaustausch äußerst lehrreich.

Die Herangehensweisen der Hochschulen sind vielfältig: Neben einem institutionellen Zugang, der die gesamte Institution Hochschule (Studium und Lehre, Forschung und Transfer, Hochschulmanagement, Verwaltung) umfasst, steht ein programmorientierter Ansatz, der die Qualität von Studiengängen bzw. Studium und Lehre fokussiert. Dabei bewegt sich die Entwicklung in den europäischen Ländern zwischen den beiden vorgenannten Polen – häufig wechseln sich stärker programmorientierte mit institutionell ausgerichteten Ansätzen ab (näher dazu siehe European Association for Quality Assurance in Higher Education 2008).

An der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg wurden bereits vor Beginn des Projektes verschiedenste Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt, die sinnvoll in das zukünftige QM-System überführt werden können. Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Strukturen zur Evaluation von Studiengängen und Lehrveranstaltungen sowie Alumnibefragungen etabliert. Im Bereich der Forschung findet Qualitätssicherung z.B. durch die Auswahl und Förderung von Hochschulforschungsschwerpunkten auf Basis eines Peer Review statt. Auch der Einsatz von Software zur Identifikation von Plagiaten, ist ein Beitrag zu guter wissenschaftlicher Praxis und damit zur Qualitätssicherung.

Ebenso vielfältig sind Steuerungsinstrumente vorhanden, z.B. die Hochschulentwicklungsplanung, Zielvereinbarungen, ein Chancen- und Risikomanagement und das Berichtswesen. QM an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg verfolgt das Ziel, die existierenden Verfahren in Regelkreisen miteinander zu verzahnen, so dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung in die strategische Planung und Steuerung der Hochschule einfließen können.

2.2 Organisation und Kommunikation

Die Funktion des Präsidialbeauftragten für Qualitätsmanagement ist seit Jahresbeginn 2010 eingerichtet und besetzt worden. Außerdem wurden aus dem Kreis der Professor(inn)en für jeden der Fachbereiche der Hochschule ein(e) Qualitätsmanagementbeauftragte(r) (QMB) benannt, ebenso für die Verwaltung, die Bibliothek und das Sprachenzentrum. In der QMB-Runde arbeiten diese unter dem Vorsitz des Präsidialbeauftragten zusammen und werden seit Februar 2011 durch ein neu eingerichtetes Sachgebiet Qualitätsmanagement in der Hochschulverwaltung unterstützt. Damit wurden die Strukturen geschaffen, die bis heute Träger der Qualitätsentwicklung sind.

Als Ergebnis der Zusammenarbeit der Akteure wurden wesentliche Profilmerekmale des QM-Konzeptes der Hochschule und Empfehlungen für die Organisation des QM sowie ausgewählte Muster-Prozesse erarbeitet. Diese Empfehlungen werden regelmäßig mit den Leitungsverantwortlichen der Hochschule diskutiert und sukzessive durch Beschlüsse der zuständigen Gremien umgesetzt.

Derzeit steht die Organisation von QM in den Gliederungen im Fokus. Die hochschulweiten Bemühungen sollen durch QM-Aktivitäten der Gliederungen abgestützt werden. So entsteht mittel-

fristig ein QM-System, in dem sich Aktivitäten verschiedener Ebenen sinnvoll ergänzen und gegenseitig befördern.

2.3 Prozessorientierung

Hochschulen haben in der Organisationstheorie einen besonderen Ruf. Sie werden u.a. als „*organizational anarchy*“ (Cohen/March 1974) oder „*loosely coupled systems*“ (Weick 1976) charakterisiert. Die Ausdrücke sind bezeichnend für das hohe Autonomiestreben von Hochschulen und deren Experten. Die Aktivitäten an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg greifen diese Besonderheit auf, indem ein Verbund-QM-System entsteht, das dem Grundsatz folgt:

„So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“.

Die Fachbereiche, wissenschaftliche Einrichtungen und sonstige Betriebseinheiten (an der HBRS unter dem Oberbegriffen Gliederungen zusammengefasst), erhalten so die nötige Autonomie und Eigenverantwortung. Gemeinsame Regelungen gibt es nur, wenn es mit Blick auf die Qualität sinnvoll und notwendig ist. Ein wesentlicher Faktor ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung der Prozesse innerhalb der Hochschule.

Prozesse und Aufgaben, die von verschiedenen Gliederungen kooperativ in Zusammenarbeit zu leisten sind, werden durch das Hochschul-QM erfasst. Sie werden bei Bedarf

- als übergreifender Prozess organisiert und modelliert;
- durch klare Absprachen zwischen den Beteiligten verbessert und
- durch einen Prozessverantwortlichen über Gliederungsgrenzen hinweg koordiniert.

Prozesse, die in erster Linie in der Verantwortung der einzelnen Gliederung liegen, grundsätzlich aber in ähnlicher Weise von mehreren Gliederungen zu bewältigen sind,

- liegen in der Verantwortung der jeweiligen Gliederung;
- sind aber Bestandteil einer Best-Practice Kommunikation zwischen den Gliederungen, um erfolgreiche Vorgehensweisen auszutauschen;
- können als Pilot-Projekte in einzelnen Gliederungen, falls gewünscht mit Unterstützung des Hochschul-QM neu modelliert werden, um veränderte Abläufe zu testen und zu verbessern.
- können mit Unterstützung des hochschulweiten QM als Musterprozesse dokumentiert und für alle Gliederungen bereitgestellt werden.

Schließlich gibt es Prozesse, die zwar innerhalb einer Gliederung stattfinden, aber in einer direkten Wechselbeziehung zu Prozessen anderer Gliederungen stehen. Im Verbund-QM-System werden diese Wechselbeziehungen identifiziert und der notwendige In- und Output, z.B. mithilfe von Service-Level-Agreements, also Vereinbarungen bezüglich der Form und Güte der erbrachten Aufgaben, zum Nutzen aller Beteiligten gestaltet.

So werden aus Schnittstellen Kontaktstellen und es entsteht eine Prozesslandkarte der Hochschule und ihrer Gliederungen mit verschiedenen Ebenen, die das Qualitätsmanagement im Verbund strukturiert. Die gemeinsame Infrastruktur bildet ein Prozessportal. Die Gliederungen etablieren ihrerseits, unterstützt durch ihren QM-Beauftragten, eigene QM-Strukturen innerhalb des gemeinsamen QM-Systems und bilden dieses im Prozessportal ab.

Die QMB-Runde stellt Empfehlungen für die Organisation von QM in den Gliederungen bereit, die die Anschlussfähigkeit an die hochschulweiten QM-Strukturen sicherstellen. Fachbereiche und

zentrale Einrichtungen, die sich daran orientieren, haben die Gewissheit, dass sie ihrer eigenen Verantwortung für die Planung, Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Leistungen angemessen nachkommen.

Im Verbund-QM-System werden das Voneinander-Lernen und die Ausbildung einer gemeinsamen Qualitätskultur befördert. Durch die gemeinsame Strukturierung der Aufgabenfelder über Prozesse, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, z.B. arbeitsteiliges Vorgehen in bestimmte Fragen, ein Benchmarking zwischen Fachbereichen oder die gegenseitige Auditierung des QM-Systems.

2.4 Akzeptanz durch Nutzen

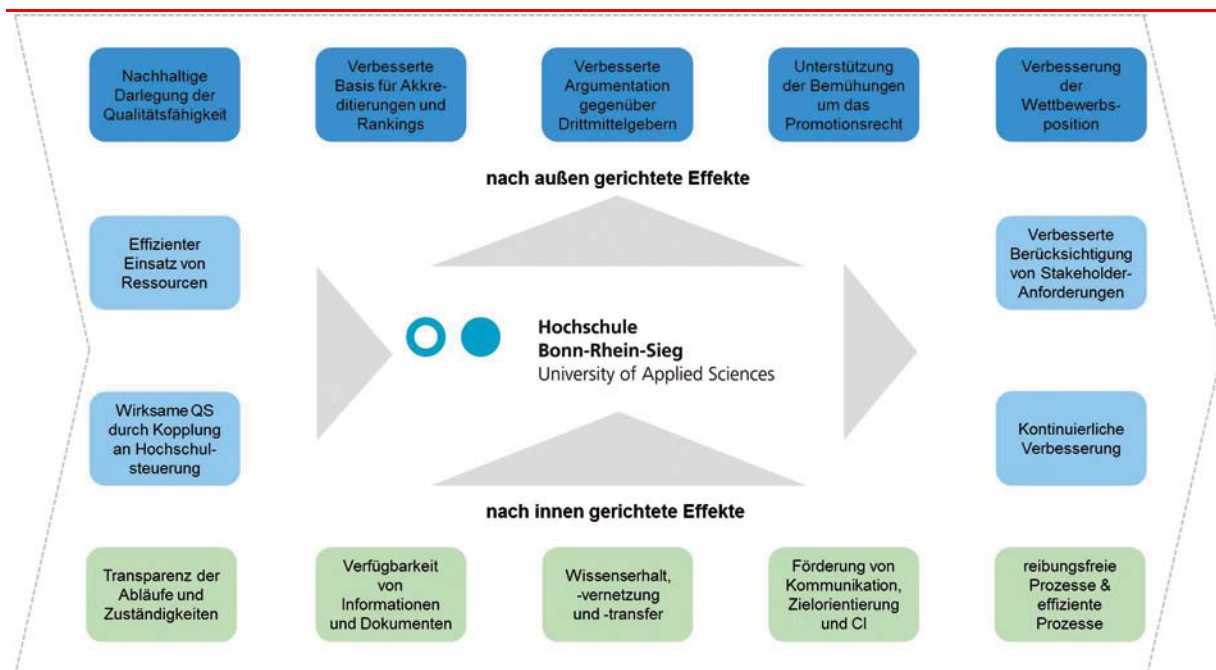
Zur Erarbeitung der Prinzipien des QM-Systems sowie der vorgestellten Organisationsstruktur und des Vorgehensmodells wurden vielfältige Gespräche innerhalb der Hochschule geführt, um die Prozessstruktur der Hochschule kennenzulernen, die Erwartungen an QM und die mit dem Projekt verbundenen Ziele zu erfragen sowie mögliche Vorbehalte und Ängste kennenzulernen.

Ein Risiko sahen die Gesprächspartner(innen) darin, dass das Projekt finanziell wie ideell nicht die notwendige Unterstützung erfährt. Eine weitere Gefahr wurde in der mangelnden Bereitschaft zur Mitwirkung seitens der Professor(inn)en aufgrund mangelnder Akzeptanz gesehen. Diese Befürchtungen sollen durch positive Erfahrungen im Rahmen einzelner Projekte „aufgetaut“ werden. Durch die gestufte Implementierungsstrategie im Rahmen des vereinbarten Vorgehensmodells wird ausreichend Raum für die Ausbildung einer Qualitätskultur gegeben, die sich nicht auf exzellente Leistungen einzelner Personen verlässt, sondern Qualitätsmanagementprozesse umfasst, die der regelmäßigen Planung, Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Leistungen der Hochschule dienen.

Hier wird der große Unterschied zu QM-Einführungsprojekten in der Wirtschaft deutlich. Im deutschen Hochschulsystem und gegenüber Hochschullehrer(inne)n gibt es nur wenige Sanktionsmöglichkeiten – negativ wie positiv. Ebenso sind die Konsequenzen mangelnder Qualität für die handelnden Personen nicht direkt und nur mit zeitlicher Verzögerung spürbar. In dieser Situation ist der Wandel der Einstellungen der Beteiligten der überhaupt wichtigste Erfolgsfaktor für QM an Hochschulen.

Dezidiert **nicht** Ziel von QM an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ist es, die Hochschulmitglieder zusätzlich zu den bereits bestehenden umfangreichen Aufgaben mit unnötigen Formalismen zu belasten. Stattdessen sollen unter den gegebenen Umständen möglichst optimale Bedingungen für gute Lehre, Forschung und Transfer erreicht sowie die Sichtbarkeit der Qualität der Leistungen der Hochschule nach außen erhöht werden.

Ein wichtiger Schritt für Akzeptanz ist häufig die Antwort auf die Frage: Was genau bringt mir die Beteiligung an dem Projekt und womit wird mein Zeitaufwand belohnt? Hier haben sich nach vielen Einzelgesprächen und intensivem Austausch in verschiedenen Gruppierungen diverse Nutzenaspekte herauskristallisiert, wie Sie in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt sind:

Abbildung 2: Nutzen von QM für die Mitglieder der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Quelle: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Zusammenfassend führt QM in der Innensicht der Hochschule zu Entlastung durch Transparenz, Verfügbarkeit sowie verbesserter Kommunikation und systematischem Wissenserhalt und -transfer. Doppelarbeiten werden vermieden und Aktivitäten zur Klärung von Unklarheiten und zur Beseitigung von Fehlern minimiert. Die vorhandenen Ressourcen können effizient für die Kernaufgaben in Lehre, Forschung und Transfer eingesetzt werden. Auch monetär können so den für den Betrieb des QM-Systems notwendigen Aufwendungen sinkende Kosten für Nicht-Qualität entgegengesetzt werden. Forschungen zur Wirtschaftlichkeit von QM-Systemen im Dienstleistungsbereich belegen das Einsparpotential. Der Effekt wird verstärkt, weil Hochschulen gesetzlich ohnehin zur Durchführung von Qualitätssicherungsverfahren (z.B. Lehrevaluation, Akkreditierung) und zum Einsatz von Steuerungsinstrumente (z.B. Controlling) verpflichtet sind. QM stellt sicher, dass die Ergebnisse in die weitere Hochschulentwicklung Eingang finden und die Aktivitäten sinnvoll ineinandergreifen.

Nach außen werden insbesondere die Möglichkeiten zur Darlegung und die Sichtbarkeit der Qualität der Leistungen der Hochschule verbessert. Zum Beispiel gegenüber Drittmittelgebern, Zertifizierern, Ministerien aber auch gegenüber zukünftigen Studierenden, Lehrenden und Mitarbeiter(inne)n, was die Reputation der Hochschule und damit ihre Wettbewerbsposition positiv beeinflusst.

Insgesamt steht die Bewältigung aktueller Herausforderungen im Vordergrund, während Bereiche, in denen bereits jetzt gut funktionierende Strukturen und Abläufe etabliert sind und klare Zielvorstellungen vorherrschen, hinten anstehen. So wird der beschriebene Nutzen erkennbar und die Akzeptanz der Beteiligten gewonnen.

3 Lessons Learned

Die inzwischen dreijährigen Erfahrungen mit dem Vorhaben, Qualitätsmanagement an der Hochschule systematisch zu verankern, haben auch bei den QM-Beauftragten und Mitarbeiter(inne)n zu wichtigen Erkenntnissen bezüglich eigener Verhaltensweisen geführt, die abschließend beschrieben werden.

3.1 Babylon ist überall

Bei der täglichen Arbeit und in vielen persönlichen Gesprächen sowie in diversen Gremiensitzungen hat sich als eine der praktischen Hürden die unterschiedliche Einordnung und Interpretation von Begrifflichkeiten herausgestellt. Oft wird aneinander vorbei geredet, weil jede(r) für sich eine andere Definition desselben Begriffs anwendet oder bestimmte Reizworte zu einer bewussten oder unbewussten Ablehnung führen. Dazu ein paar Beispiele:

Unter „**Akkreditierung**“ verstand die Eine die gesamte Strecke von der Studiengangentwicklung bis zur erfolgreich bestandenen Akkreditierung durch eine Agentur, der Andere aber nur den eigentlichen externen Vorgang der Begutachtung und Entscheidung. Also sprachen die Beteiligten über ganz unterschiedliche Ressourcen, Zeiträume und Verantwortlichkeiten.

Worte wie „**Standardisierung**“, „**Rahmenordnungen**“, „**Vereinheitlichung**“ werden von vielen als Eingriff in Selbstbestimmungsrechte empfunden; Bürokratie- und Zentralisierungsabsicht wurde unterstellt. Ebenso wurde der Begriff „**zentral**“ oft gleichgesetzt mit Entmündigung der Gliederungen und einer nicht gewünschten Fremdbestimmung. Somit wurde recht früh mit dem Aufbau eines Glossars begonnen, in denen die Begriffe definiert und durch entsprechende Querverweise weitere verbundene Begriffe erschlossen werden.

Die Erfahrungen führten schließlich zu einer sorgfältigen Sprachregelung und -verwendung (z.B. ganzheitlich oder hochschulweit ersetzt zentral – harmonisierend oder kohärent ersetzt vereinheitlicht), um zu verhindern, dass unterschwellige Annahmen die eigentliche Auseinandersetzung blockieren. Insbesondere der Gebrauch von Fachbegriffen aus dem umfangreichen QM-Fachvokabular ist oft hinderlich.

Wir haben gelernt: ***Begrifflichkeiten müssen von allen gleich interpretiert werden und auch für QM-Neulinge verständlich sein.***

3.2 Qualität ist nicht gleich Qualität

Im Allgemeinen wird mit dem Begriff der Qualität die Vorstellung einer besonderen, herausragenden und objektiv feststellbaren Güte verbunden. Im Qualitätsmanagement ist Qualität hingegen ein relatives Maß, das von der jeweiligen Organisation im Kontext der bestehenden Anforderungen definiert und durch Zielsetzungen operationalisiert wird. Die Einigung auf einen gemeinsamen Qualitätsbegriff ist notwendig, um Missverstehen zu vermeiden. Auf Basis des Hochschulentwicklungsplans wird gemeinsam eine übergreifende Qualitätspolitik entwickelt, die die Zielrichtung für die gesamte Hochschule beschreibt, ebenso gibt es Qualitätspolitiken der Fachbereiche und Einrichtungen.

Ein weiteres Missverständnis besteht darin, dass Fachverantwortliche befürchten, zukünftig bestimmten die Funktionsträger(innen) des QM, welche Qualitätsstandards zu erfüllen sind und wie deren Erreichung überprüft wird. Auf Basis der praktischen Erfahrungen konnten drei grundlegende Prinzipien identifiziert werden, um diesen Befürchtungen im Rahmen von Zielfindungsprozessen zu begegnen und den Besonderheiten der Wissenschaft und der unterschiedlichen Fächer gerecht zu werden.

Das QM-System der Hochschule hat den Zweck, möglichst optimale Bedingungen für „gute“ Lehre und Forschung zu schaffen. „Gemanagt“ werden können die beherrschbaren Kontexte (z.B. Organisation, Administration, IT-Services, Weiterbildungsmöglichkeiten, allgemeine didaktische Aspekte...). Der eigentliche Kernprozess des Erkenntnis- und/oder Kompetenzgewinnes ist abhängig von Motivation, Kreativität und der Fähigkeit zu innovativem Denken und kann nicht mittels Wirkungsketten „erzeugt“ sondern nur durch gute Bedingungen unterstützt werden. Zudem

haben die Disziplinen unterschiedliche Bedürfnisse, so dass Qualitätsfragen des Faches im Austausch mit Fachkollegen innerhalb der Scientific Community diskutiert werden müssen.

Darüber hinaus sollten für eine Organisation bzw. eine Organisationseinheit nur solche Ziele vereinbart werden, die auch von den Akteuren beeinflusst, operationalisiert und verantwortet werden können.

3.3 Was man nicht unterschätzen sollte

Hochschulen unterscheiden sich in einigen Punkten wesentlich von Wirtschaftsunternehmen. Die Erstellung von Sachgütern- oder Dienstleistungen lässt sich stärker durchorganisieren und – im Gegensatz zu studentische Lernprozessen und Forschungsvorhaben – in hierarchisch determinierten Strukturen realisieren. So verwundert es nicht, in der täglichen Arbeit **Argumente gegen die Einführung** eines ganzheitlichen QM-Systems zu hören wie:

- Wir sind doch keine Schuhfabrik!
- Lehre und Forschung sind frei und dürfen nicht reguliert werden!
- Es soll doch nur ein Kontrollsystem aufgebaut werden...
- Alles nur unnützes Papier und Zusatzarbeit, die nichts bringt aber Bürokratie fördert.
- Unsere Zeit ist zu kostbar und muss auf die primären Aufgaben konzentriert werden!
- Es wird sich sowieso nichts ändern, alles nur ein Papiertiger.
- Wir sind doch bestens gerankt und brauchen diesen Formalismus nicht!
- Haben wir denn bisher nicht Qualität geliefert, was wird uns vorgeworfen?
- Wozu sollen wir andere schlau machen, indem wir unsere Prozesse offenlegen?
- Ein einheitliches Ziel für alle Strömungen in der Hochschule gibt es doch nicht etc.

Die Antworten auf diese Fragestellungen würden eines weiteren Aufsatzes bedürfen. Die vorangestellten Ausführungen verdeutlichen, dass es tatsächlich wesentliche Unterschiede zwischen QM in der Wirtschaft und QM an Hochschulen gibt. Andererseits konnten Ansatzpunkte aufgezeigt werden, die im Rahmen der QM-Bemühungen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg erarbeitet wurden, um QM-Methoden hochschuladäquat einzusetzen.

In der täglichen Arbeit wird versucht, **Argumenten gegen QM zu begegnen**, z.B. indem

- der persönliche Kontakt gesucht wird (Mails und verteilte Dokumente werden häufig nicht gelesen oder nicht bzw. falsch verstanden). Es muss die Möglichkeit der Nachfrage und Erläuterung geben;
- deutlich gemacht wird, dass nur Projekte bearbeitet werden, die Zusatznutzen bringen;
- die Einbeziehung bei der Mitgestaltung von Regelungen und Prozessen angeboten wird;
- der für die Gesprächsperson wichtige eigene persönliche Erfolg thematisiert wird;
- stetige und wertschätzende Kommunikation über zu erzielende Vorteile erfolgt (miteinander und nicht übereinander reden);
- durch Praxisbeispiele gezeigt wird, dass Komplexität verringert und Zeit gewonnen wird;

- die hochschulweit angesiedelten Funktionen sich als Mittler, Dienstleister und Unterstützer bewahrheiten;
- Kreativität und Individualität zugelassen werden;
- durch Beispiele erkennbar wird, dass es nicht um Kontrollverfahren der Hochschulleitung oder der Verwaltung geht;
- Möglichkeiten geboten werden, sich an der Hochschulentwicklung zu beteiligen;
- möglichst konkrete Verbesserungsergebnisse kommuniziert werden, die zur Nachahmung anspornen.

Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hat sich auf den nicht immer ganz einfachen Weg begeben, ein an die Bedürfnisse der Hochschule angepasstes QM-System aus den bestehenden Strukturen zu gestalten, das Nutzen stiftet. Bereits jetzt zeigen sich notwendige Anpassungen an die ursprünglichen Pläne:

Nichts ist so beständig wie der permanente Wandel.

4 Literatur

- Bruhn, M. (2010): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8. Auflage. Berlin, Heidelberg.
- Cohen, M. D./ March, J.G. (1974): Leadership and ambiguity: The American College President. 2. Edition. New York.
- Ebel, B. (2003): Qualitätsmanagement. Konzepte des Qualitätsmanagements – Organisation und Führung – Ressourcenmanagement und Wertschöpfung. 2. Auflage. Herne/Berlin.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (2008): Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond – Second ENQA Survey. Helsinki.
- Grubitzsch, S. (2001): Organisations- und Fachbereichsstrukturen, in: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 336-341.
- Hahne, A. (2001): EFQM. In: Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 97-104.
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (2011): Hochschulentwicklungsplan. Zukunft nachhaltig gestalten. Sankt Augustin.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2007): Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007. Bonn.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hg.) (2007): Wegweiser 2010. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2010. Bonn 2010.
- Lewin, K. (1947): Group Decision and Social Change. In Newcomb, T. M. / Hartley, E. L. et al. (Hg.): Readings in Social Psychology. New York, S. 197-211.
- Weick, K. E. (1976): Education organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly 21, S. 1-19.
- Winde, M. (Hg.) (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Essen.

Profilbildung und Qualitätsentwicklung – Monitoring von Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt

Tina Klug

Abstract

Im Zentrum des folgenden Beitrags steht das Monitoring von Zielvereinbarungen im Rahmen des Institutionellen Evaluationsverfahrens an der Technischen Universität (TU) Darmstadt. Eingangs werden die Konzepte „Zielvereinbarung“ und „Monitoring“ in Abgrenzung zum Konzept „Controlling“ vorgestellt. Daraufhin wird das Institutionelle Evaluationsverfahren der TU Darmstadt erläutert und im Zuge dessen insbesondere auf das Monitoring von Zielvereinbarungen als zentralem Bestandteil eingegangen. Deutlich wird dabei, dass an der TU Darmstadt der Wert von Zielvereinbarungen dann erheblich steigt, wenn dem daran anschließenden Monitoring genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird. In diesem Sinne unterstützt das Monitoring die Profilbildung der TU Darmstadt und trägt damit auch zur aktiven Qualitätsentwicklung bei. Basierend auf den Erkenntnissen an der TU Darmstadt werden abschließend wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Monitoring von Zielvereinbarungen bestimmt.

1 Rahmenbedingungen für das Monitoring von Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt

Qualitätssicherung wird als Kern der aktuellen wissenschaftspolitischen Reformansätze bezeichnet, gilt als wichtige Voraussetzung für stärkere Handlungsautonomie der Hochschulen und ist integraler Bestandteil der neuen Governance-Strukturen an Hochschulen. Als Ziele und Aufgaben der Qualitätssicherung werden immer wieder die gleichen Schlagworte genannt: Erhalt und Verbesserung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit und der institutionellen Weiterentwicklung; Transparenz und Rechenschaft gegenüber Staat, Gesellschaft und internen Akteuren; Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse innerhalb der Institution; Grundlage für leistungsorientierte Ressourcenverteilung. Verbunden mit Sanktionen gilt das Qualitätsmanagement (QM) auch als Ersatz für Markt- und Wettbewerbsstrukturen (vgl. stellvertretend Joerk 2009 und Schimank 2009). Auch das Qualitätsverständnis in der Wissenschaft hat sich in den letzten Jahren durch deutlich veränderte Rahmenbedingungen grundlegend gewandelt. Die intrinsische Motivation und persönliche Eignung des wissenschaftlichen Personals ist weiterhin von höchster Bedeutung, doch werden deren Leistungen seit geraumer Zeit nun auch an organisations- und wissenschaftspolitisch vorgegebenen Maßstäben gemessen. Die Forschungs- und Lehrleistungen müssen daher stärker als bisher qualitativ einschätzbar sein. Insgesamt bewegt sich QM also in einer schwierigen Gemengelage „zwischen Selbstreflexion und Fremdbeurteilung, aber auch zwischen Steuerung und Selbstorganisation sowie zwischen Individuum und Organisation“ (Nickel 2007a, S. 19).

Im Universitätsbereich dominieren Evaluationsverfahren im Bereich der Qualitätssicherung im Vergleich zu den prozessorientierten Ansätzen in der Wirtschaft. Der Schwerpunkt der Qualitätssicherungsaktivitäten liegt nach wie vor im Bereich Studium und Lehre (vgl. HRK 2010). So wurde im Rahmen einer empirischen Studie zu Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systemen) an Hochschulen festgestellt, dass Qualitätssicherung in der Forschung deutlich weniger formalisiert

ist als im Bereich der Lehre (vgl. Kaufmann 2009). Systematische Qualitätssicherung im Bereich der Forschung wird als unnötig angesehen, weil diese in dem ohnehin stark wettbewerblich organisierten Bereich automatisch integriert sei. Für die profilbildende Entwicklung von Hochschulen ist es jedoch unerlässlich, auch Gesamtprozesse zu evaluieren und strategische Qualitätssicherung auf institutioneller Ebene statt lediglich auf Ebene von Einzelmaßnahmen zu betreiben. Insgesamt werden Qualitätssicherungsaktivitäten im Forschungsbereich von den befragten Universitäten auch deutlich wichtiger für die Steuerungsprozesse eingestuft als die Aktivitäten im Bereich Studium und Lehre. Hier erhält nur die studentische Lehrveranstaltungskritik ähnlich hohe Werte. Beispielsweise werden in knapp 73 Prozent der Universitäten Forschungsevaluation, in 75 Prozent externe Evaluationsberichte und in gut 70 Prozent studentische Lehrveranstaltungskritik für Steuerungsprozesse genutzt. Ergebnisse von Akkreditierungsverfahren und Lehrberichte werden nur in gut 64 bzw. gut 31 Prozent der Universitäten zu Steuerungszwecken eingesetzt. (vgl. HRK 2010).

Alles in allem ist die Qualitätssicherung in Hochschulen noch nicht mehrheitlich mit Steuerungsprozessen verbunden. Einige wenige Universitäten legten in den vergangenen Jahren jedoch besonderen Wert auf die Verbindung von Qualitätsentwicklung und Hochschulsteuerung im Rahmen eines integrierten QM-Systems. Hier setzt auch das Monitoring von Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt an. Die TU Darmstadt ist im Vergleich zu anderen deutschen Universitäten besonders selbstständig und eigenverantwortlich organisiert. Seit dem 1. Januar 2005 ist sie per Landesgesetz eine mit weitreichender Autonomie ausgestattete Modellhochschule (Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz) vom 5. Dezember 2004 zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 21. Dezember 2010 (GVBl. I S. 617, 619)). Die Autonomie der TU Darmstadt ermöglicht und erfordert effektive Strategien zur Entwicklung der Universität und ein systematisches QM. Deshalb setzt die TU Darmstadt auf ein integriertes QM, das alle Kernbereiche einschließt und direkt mit strategischen Entscheidungen der Universität verbunden ist. Das Monitoring von Zielvereinbarungen ist als zentrales Instrument Bestandteil des integrierten QM und unmittelbar an das im Jahr 2009 etablierte Verfahren der Institutionellen Evaluation gekoppelt.

2 Begriffsklärung: Zielvereinbarung, Monitoring, Controlling

Vor der genaueren Beschreibung des Verfahrens der Institutionellen Evaluation an der TU Darmstadt, wird das zugrunde liegende Verständnis der Konzepte Zielvereinbarung und Monitoring sowie die Abgrenzung des Monitorings zum Controlling erläutert.

- *Zielvereinbarungen*

Die Definition von Zielen wird als wichtigste Herausforderung der Neuen Steuerung an Hochschulen beschrieben. Zielvereinbarungen gelten als bedeutendes Steuerungsinstrument an Hochschulen. Sie stellen eine qualitative Ergänzung der Steuerungsinstrumente leistungsorientierte Mittelverteilung und strategisches Controlling dar und kompensieren Schwächen der reinen Indikatorsteuerung. Die konkrete Ausgestaltung von Zielvereinbarungen ist stärker verhandelbar als das für die Formelmodelle einer Indikatorsteuerung der Fall ist. Als besonders gewinnbringend wird der durch die Zielvereinbarung stattfindende Dialog zwischen den Vertragspartnern empfunden. Die dezentralen Einheiten erhalten so Aufmerksamkeit und damit auch Wertschätzung, die im universitären Alltag sonst oft nur unterschwellig erfolgt. Es wird zwischen drei Arten von Zielvereinbarungen unterschieden:

- universitätsexterne Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule,

- universitätsinterne Zielvereinbarung zwischen Präsidium bzw. Rektorat und dezentraler Einheit sowie
- individuelle Zielvereinbarungen, z.B. im Rahmen von Berufungsvereinbarungen.

Ideal ist, wenn die unterschiedlichen Arten von Zielvereinbarungen wie in einem Kaskadenmodell aufeinander abgestimmt sind. Voraussetzung für eine erfolgreiche Verhandlung der Ziele auf allen Ebenen ist, dass die am Zielvereinbarungsprozess beteiligten Partner gleichberechtigt agieren können (vgl. HRK 2005). Eine hohe Bedeutung hat eine zumindest universitätsinterne Veröffentlichung der Zielvereinbarungen, die zwischen Präsidium und dezentralen Einheiten abgeschlossen wurden. Sie schafft Transparenz zwischen Fachbereichen und den Einheiten, fördert die Kommunikation über *best-practice* Beispiele und ermöglicht dadurch eine am Profil der Universität orientierte Entwicklung der dezentralen Einheiten (zu Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument an Hochschulen vgl. ausführlicher bspw. Berthold/De Ridder 2008, Jaeger 2006, Nickel 2007b, Ziegele 2006).

Vor allem im Bereich der Umsetzung der Zielvereinbarungen besteht jedoch nach wie vor Kritik. 58 Prozent der in einer HIS-Studie befragten Universitäten mit hochschulinternen Zielvereinbarungen beurteilen die Überprüfung der Zielerreichung als problematisch. Die Universitäten setzen Zielvereinbarungen mehrheitlich stark maßnahmenorientiert auf, d.h. die Überprüfung der Zielerreichung bezieht sich häufig auf die vereinbarungsgemäße Umsetzung der Aufgaben und Maßnahmen. Eine Erfolgskontrolle der angestrebten Ziele und Ergebnisse findet seltener statt (Jaeger 2006). Hilfreich ist deshalb, Ziele unabhängig von Maßnahmen zu formulieren. Die Maßnahmendefinition sollte dann in einem zweiten Schritt erfolgen.

- *Monitoring und Controlling*

„Die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements hängt von der Umsetzung in Zielvereinbarungen und in der Personalentwicklung sowie der begleitenden Reflexion der eingesetzten Instrumente ab“ (Pellert 2009, S. 1). Weiterhin plädiert Pellert für ein Umsetzungskonzept für Zielvereinbarungen, da möglicherweise ansonsten nicht ausreichend verfolgt wird, ob die vereinbarten Ergebnisse tatsächlich erreicht werden und sich damit der Aufwand des Zielvereinbarungsprozesses auch lohnt. Wenn Wege zur Zielerreichung festgeschrieben werden, fördere dies die Nachhaltigkeit der Zielvereinbarung. Pellert formuliert daher auch die Ausgestaltung der *follow-up* Phase als eine zentrale Herausforderung an das QM. Es braucht definierte Prozesse für die Umsetzung der Ergebnisse. Nach Abschluss der Zielvereinbarungen wird häufig die Umsetzung der vereinbarten Ziele nicht ausführlich begleitet. Es schließt sich kein strukturierter Prozess an, der über den Verlauf der Umsetzung nachvollziehbar gestaltet werden kann.

Monitoring bedeutet in etwa begleiten, überwachen, beobachten bzw. steuernd eingreifen. Stockmann (2006) beschreibt Monitoring als spezifische Form kontinuierlicher Evaluation. Nach dieser Definition gelten die wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Evaluation, alle Methoden der Evaluation können somit für das Monitoring angewandt werden. Im Bereich des Monitorings spielen quantitative und qualitative Daten und Informationen eine Rolle. Monitoring kann, aber muss nicht als *bottom-up* Ansatz organisiert werden. Es berücksichtigt prozessuale und systemische Fragen. Das hinter dem Monitoring liegende Verständnis geht davon aus, dass die Planung und Durchführung von Maßnahmen als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, der u.a. dazu dient, auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Monitoring ist ein dauerhaft angelegtes Verfahren, das Betroffene und Beteiligte mit einbezieht und das in einem interaktiven Prozess abläuft. Es basiert auf sozialwissenschaftlichen Ansätzen bzw. Prinzipien. Während des Monitorings werden Leistungsziele und Maßnahmen nicht in Frage gestellt. Dies ist Aufgabe der Evaluation. Im Unterschied dazu ist Controlling ein betriebswirtschaftlicher Ansatz,

der in der Regel als *top-down* Prozess organisiert ist; Betroffene werden oft nicht mit einbezogen (vgl. zur Definition von Monitoring und zur Abgrenzung zum Controlling Stockmann 2006).

Controlling wird seit einiger Zeit auch im Hochschulbereich angewandt und wird sehr unterschiedlich definiert. Küpper (2005, 2007) bspw. folgt einem sehr breiten Verständnis von Controlling und verweist auf die spezifische Koordinationsfunktion von Controllingsystemen: „[...] so sind Controllingsysteme Instrumente oder Mechanismen zur übergreifenden Steuerung wirtschaftlicher Akteure und deren Entscheidungen“ (Küpper 2007, S. 83). In seiner Darstellung übergreifender Controllingsysteme für Hochschulen ließe sich das Monitoring als Unterpunkt des Controllings inhaltlich einsortieren. Im Widerspruch hierzu steht die Einschätzung von Stockmann, der darauf verweist, dass es bisher keine Versuche gibt, die Ansätze Controlling und Monitoring zu vereinen (Stockmann 2006). Im Vergleich zur vorgenannten Controllingdefinition fasst Stockmann den Begriff allerdings wesentlich enger. Eine enge Definition universitären Controllings wird bspw. auch von Layer (2000) vertreten. Darin werden die Aufgaben der Universitätsleitung als Ausgangspunkt des Berichts- und Controllingsystems betrachtet. Diese können in der Außendarstellung der Universität und der Gestaltung der Betriebsprozesse liegen. Ausgegangen wird von einem differenzierten Berichtssystem, das individuell zugeschnittene Instrumente beinhaltet. Es geht in der engeren Definition um die Erfassung des Planungs- und Realisierungsprozesses und um die Auswertung der erfassten Daten. Beides muss unabhängig voneinander erfolgen, damit das Wirtschaftlichkeitskriterium eingehalten wird.

„Insgesamt ist das Qualitätscontrolling die größte „Baustelle“ innerhalb der existierenden QM-Systeme. Was fehlt, ist eine klare, allgemeingültige Begriffsdefinition. Das zeigt sich schon allein daran, dass Qualitätscontrolling oft mit Evaluation gleich gesetzt wird, obwohl im Selbstverständnis vieler Evaluationsstellen im Hochschulbereich zwischen beiden Bereichen erhebliche methodische Unterschiede bestehen. Während Evaluation der diskursiven Selbstreflexion dient, wird Controlling gleichgesetzt mit einer indikatorengestützten Mittelzuweisung. Vor diesem Hintergrund besteht eine der wesentlichen Herausforderungen im Kontext der Weiterentwicklung von QM-Systemen darin, das Verhältnis von Controlling und Evaluation mit Blick auf ihre Steuerungswirkungen neu auszutarieren“ (Nickel 2008, S. 34). An dieser Stelle setzt das strategische Monitoring von Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt an, das die Ergebnisse von Institutioneller Evaluation und Ansätze des strategischen Controllings produktiv miteinander verbindet und durch qualitative Aspekte ergänzt. Es unterstützt dadurch die durch den Zielvereinbarungsprozess angestoßene systematische Profilentwicklung der Universität. Im Folgenden wird das Institutionelle Evaluationsverfahren und Monitoring der TU Darmstadt erläutert.

3 Institutionelle Evaluation, Zielvereinbarungen und Monitoring an der TU Darmstadt

Das Präsidium der TU Darmstadt etablierte im Jahr 2009 die Institutionelle Evaluation als neues QS-Instrument an der TU Darmstadt. Ziele dieses Verfahrens sind:

- (1) Qualität in Forschung und Nachwuchsförderung, Studium und Lehre, Transfer sowie Dienstleistung, Leitung und Verwaltung zu sichern und weiterzuentwickeln;
- (2) die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen zu unterstützen, Entwicklungsperspektiven und Strategien zu entwickeln;
- (3) der Hochschulleitung Entscheidungshilfen für die strategische Hochschulsteuerung und -entwicklung zu geben;

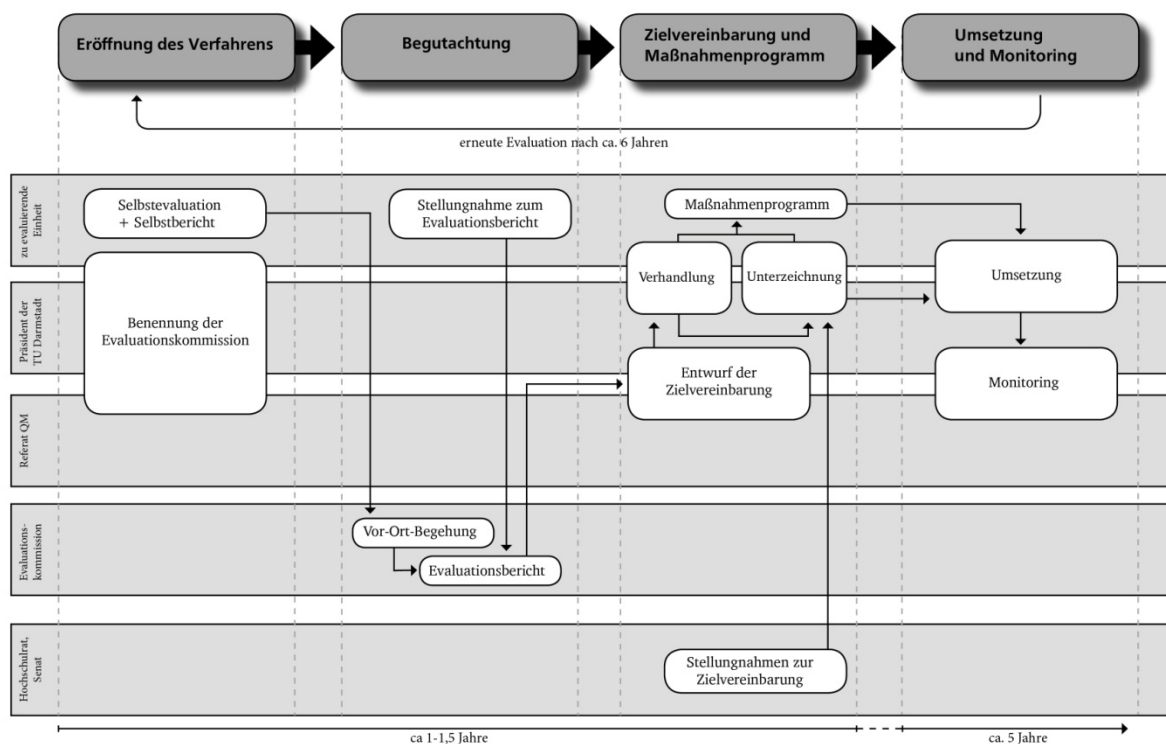
(4) Rechenschaft abzulegen, sowohl gegenüber der Öffentlichkeit als auch innerhalb der Universität.

Elemente des Evaluationsverfahrens sind:

- (a) Eröffnung des Verfahrens (Selbstbericht und Benennung Evaluationskommission),
- (b) Begutachtung (Begehung durch die externe Evaluationskommission und Evaluationsbericht),
- (c) Zielvereinbarung und Maßnahmenprogramm,
- (d) Umsetzung und Monitoring (TU Darmstadt 2010, vgl. auch Abbildung 1).

Die Verfahren werden mit Fachbereichen, zentralen Einrichtungen und Verwaltungseinheiten durchgeführt und schließen alle Kernbereiche der Universität ein. Nachdem die Zielvereinbarung abgeschlossen und das Maßnahmenprogramm verabredet sind, beginnt die Phase der Umsetzung durch die evaluierte Einheit und das Präsidium sowie das Monitoring durch das Referat Qualitätsmanagement. Die Evaluationsverfahren werden nach ca. sechs Jahren erneut durchgeführt (TU Darmstadt 2010). Die Elemente des Institutionellen Evaluationsverfahrens der TU Darmstadt, die involvierten Einheiten und die wesentlichen Bausteine sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Elemente des Institutionellen Evaluationsverfahrens der TU Darmstadt (TU Darmstadt, Referat Qualitätsmanagement)



Quelle: Technische Universität Darmstadt

Die Zielvereinbarungen werden auf Grundlage des Evaluationsberichts, der inhaltlichen Stellungnahme der evaluierten Einheit, des Selbstberichts sowie ggf. weiterer Dokumente des Verfahrens durch das Referat Qualitätsmanagement in Abstimmung mit dem Präsidium entworfen. Der Zielvereinbarungsentwurf wird in einem Gespräch zwischen Präsident bzw. Präsidiumsmitglied und Vertretern der evaluierten Einheit diskutiert und von der Leitung der evaluierten Einheit und Prä-

sident unterzeichnet. Der Senat erhält die Zielvereinbarung und den Evaluationsbericht und nimmt zu der ausformulierten und paraphierten Zielvereinbarung vor der Unterschrift Stellung. Auch dem Hochschulrat wird die Zielvereinbarung vorgelegt (TU Darmstadt 2010). Die Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt sind knapp und zielorientiert formuliert. Im Rahmen der Zielvereinbarungen werden eine überschaubare Anzahl von Zielen (ca. 20 Ziele) in den Bereichen Struktur und Organisation, Besetzung von Professuren, Forschung, Nachwuchsförderung sowie Studium und Lehre formuliert. Es wird darauf geachtet, möglichst keine Maßnahmen in den Zielvereinbarungen mit zu verhandeln. Damit soll die Gefahr vermieden werden, dass das Instrument zur detaillierten Maßnahmenregulierung wird und damit eine gerade nicht mehr gewünschte operativ geprägte Detailsteuerung fortgesetzt wird (vgl. Ziegele 2006). Im Gegensatz dazu gilt folgender Anspruch: „Wie die dezentrale Einheit die Ziele erreicht, soll ja gerade in deren erweiterte Handlungskompetenz gestellt werden“ (Berthold/De Ridder 2008, S. 14).

Das Modell der universitätsinternen Zielvereinbarung der TU Darmstadt zeigt durch die enge Verbindung zur Institutionellen Evaluation das wichtige Zusammenspiel von Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung. Viele strategische Entscheidungen der Universitätsleitung und von Leitungen der evaluierten Einheiten werden auf Basis qualitätsgesicherter Informationen getroffen, die zusätzlich durch externe Expertise abgesichert sind. Die Profilentwicklung der Universität als Ganzes wird dadurch unterstützt. Auch fördert die enge Verbindung der Institutionellen Evaluation mit dem Abschluss der Zielvereinbarungen eine Verhandlung auf Augenhöhe, obwohl die Verhandlungspartner hierarchisch nicht gleichgestellt sind. Denn durch die enge Kopplung an die Ergebnisse der Institutionellen Evaluation existiert eine nachvollziehbare und qualitätsgesicherte Grundlage für die Verhandlung der Ziele.

Nach Abschluss der Zielvereinbarung entwickelt die evaluierte Einheit ein Maßnahmenprogramm. Das Maßnahmenprogramm beschreibt, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen und legt Verantwortlichkeiten sowie Zeitpläne fest. Erfolgskriterien und Indikatoren werden darin konkretisiert. Damit schafft der Umsetzungsprozess der Zielvereinbarung eine hohe Verbindlichkeit. Eine wesentliche Aufgabe des Maßnahmenprogramms ist die dadurch erleichterte kontinuierliche Kommunikation und Überprüfung der Umsetzung der Zielvereinbarung. Die Entwicklung des Maßnahmenprogramms ist als *bottom-up* Prozess angelegt.

Beim Monitoring der Zielvereinbarung werden die konkretisierten quantitativen und qualitativen Erfolgskriterien und die Zielerreichung überprüft. Es geht nicht darum, die Umsetzung der im Maßnahmenprogramm definierten Aufgaben und Maßnahmen zu prüfen. Durch das kontinuierliche Monitoring kann auf gegebenenfalls veränderte Rahmenbedingungen (z. B. unvorhergesehene Wettbewerbserfolge oder -misserfolge, Budgetkürzungen) und die damit verbundenen Änderungen in Maßnahmen und ggf. auch Zielen rechtzeitig reagiert werden. Die TU Darmstadt legt also ein besonderes Augenmerk auf das als wichtig erachtete *follow-up* sowie auf das Monitoring der Umsetzung von Evaluationsergebnissen.

Mit dem derzeit im Aufbau befindlichen Monitoring beschreitet die TU Darmstadt keinen außergewöhnlichen, sondern einen schon lange geforderten Weg. Bereits Mitte der 90er Jahre wurde von der HRK und dem Wissenschaftsrat das *follow-up* als Bestandteil von mehrstufigen Evaluationsverfahren empfohlen (Wissenschaftsrat 1996, HRK 1995, 1998). Auffällig ist, dass Veröffentlichungen im Bereich des QM und speziell aus dem Bereich der Institutionellen Evaluationsverfahren nur selten den Aspekt des *follow-ups* und des Monitorings beleuchten. Eine Ausnahme bildet z.B. die umfangreiche Studie von Mittag (2006), welche die Folgen der Evaluation von Studium und Lehre anhand der Evaluationsverfahren des Verbundes Norddeutscher Universitäten und der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover untersucht.

Ein wesentliches Argument für ein strukturiertes, kommunikatives und wahrgenommenes Monitoring der Umsetzung von Zielvereinbarungen besteht darin, dem als aufwändig empfun-

nen Qualitätssicherungsprozess Rechnung zu tragen. Die nahtlose Anknüpfung des Monitorings an die vorangegangene Institutionelle Evaluation ist auch ein wesentlicher Vorteil des internen Verfahrens. Alle Verfahrensschritte werden von allen Beteiligten mit Ausnahme der externen Akteure begleitet, so dass nachvollziehbare Empfehlungen der externen Evaluationskommission in schlüssige Ziele, die zwischen Präsidium und evaluiertes Einheit verhandelt wurden, münden. Die anschließend entwickelten Maßnahmen beziehen ebenfalls Informationen aus den vorangegangenen Schritten ein. Dadurch kann ein auf großem Wissen und Vorarbeiten beruhendes Monitoring erfolgen.

Das hier beschriebene Monitoring bezieht sich auf die universitätsinternen Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und dezentraler Einheit (Fachbereich, zentrale Einrichtung, Verwaltungseinheit). Weder die universitätsexterne Zielvereinbarung zwischen Universität und Ministerium noch die individuellen Zielvereinbarungen, z.B. zwischen Präsident und neu berufener Professorin, sind direkt an die Institutionelle Evaluation geknüpft und werden daher auch nicht in dieses Monitoringverfahren einbezogen. Trotzdem liegt das als idealtypisch beschriebene Kaskadenmodell den Zielvereinbarungen an der TU Darmstadt zugrunde. Die Zielvereinbarungen der verschiedenen Ebenen sind nicht im Detail, jedoch in ihren Grundzügen und Rahmenbedingungen aufeinander abgestimmt. Die auf der jeweiligen Ebene formulierten Ziele sind aufeinander bezogen, liegen auf der jeweils angemessenen Abstraktionsebene.

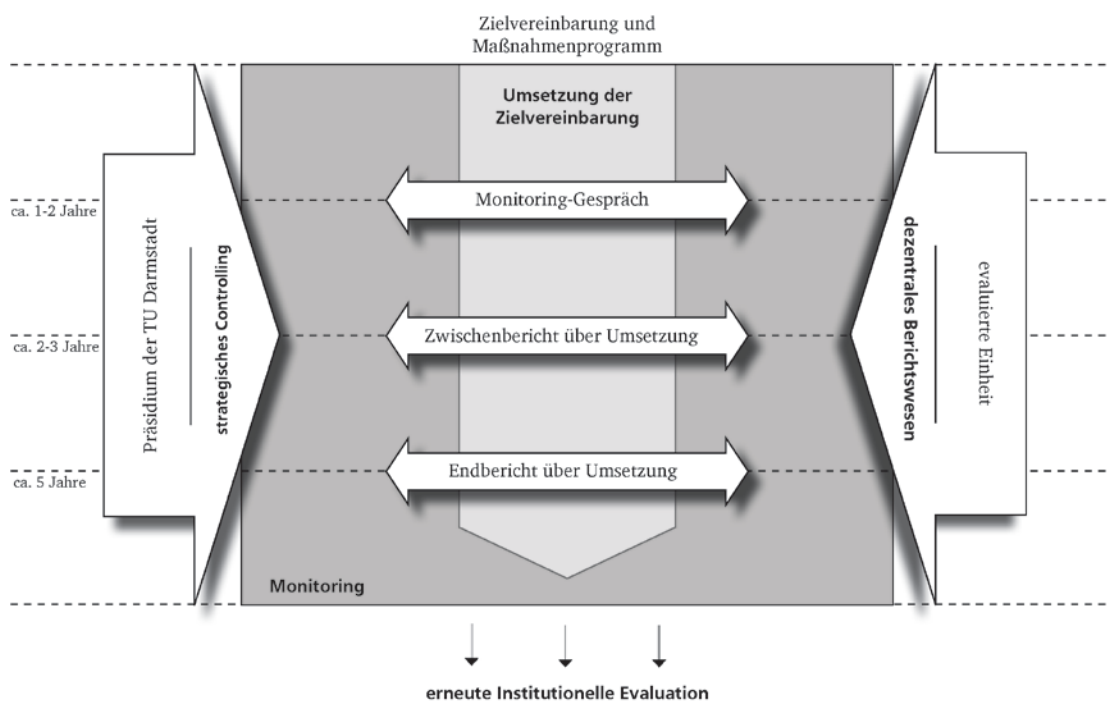
Das Monitoring hat eine besonders wichtige Funktion, weil die TU Darmstadt den Fokus nicht auf materielle Konsequenzen im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen legt, sondern auf verbindliche Vereinbarungen, die eine mittelfristige Planungssicherheit auf Seiten des Präsidiums und der dezentralen Einheit gewährleisten. Es gelingt eine Abstimmung und Rückkopplung von Planungs- und Entscheidungsprozessen zwischen Hochschulleitung und dezentraler Einheit. Allgemein formuliert, kann auch von einer immateriellen Steuerungsfunktion der Zielvereinbarung gesprochen werden, welche durch das Monitoring unterstützt wird.

Das Monitoringverfahren umfasst einen mehrstufigen Prozess. Es beginnt mit Abschluss des Maßnahmenprogramms der dezentralen Einheit und endet mit dem Beginn der nächsten institutionellen Evaluation. Verantwortlich begleitet wird der Prozess vom Präsidenten, in dessen Verantwortungsbereich das QM der TU Darmstadt fällt. Er ist in wesentliche Schritte des Monitorings eingebunden. Von Seiten der dezentralen Einheiten sind die Leitungspersonen die verantwortlichen Ansprechpersonen. Im Maßnahmenprogramm sollen die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der einzelnen Ziele jedoch noch stärker unterteilt werden, so dass im Laufe des Monitorings noch weitere Akteure in die Umsetzung und damit auch in das Monitoring eingebunden sind. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt hierbei auch ein professionell aufgestelltes Fachbereichsmanagement, da dort das begleitende fachbereichsinterne Berichtswesen angesiedelt ist. Koordiniert wird das Verfahren im Referat QM, das auch für die Vor- und Nachbereitung sowie für die Durchführung der institutionellen Evaluation verantwortlich zeichnet.

Im Rahmen des Monitorings kommen in einem ersten Schritt die Verantwortlichen nach einem Jahr zusammen, um über den aktuellen Stand der Umsetzung der Ziele zu berichten. Da in der Zielvereinbarung kurzfristige und längerfristige Ziele vereinbart wurden, gibt es in diesem Gespräch Hinweise zu erreichten Zielen und zu laufenden Aktivitäten, die zur späteren Zielerreichung führen sollen. Im Gespräch geht es weniger um die Details als um den Austausch der mit dem Umsetzungsprozess verbundenen strategischen Entscheidungen. Auf diesem Weg können Universitätsleitung und dezentrale Einheit die aktuellen Entwicklungen mit Blick auf die Zielvereinbarung austauschen. Das Treffen dient auch der Anerkennung der oft als zusätzliche Last empfundenen Aufgaben und lässt Raum für positives und kritisches Feedback aus Sicht der Beteiligten. Ca. ein Jahr später soll ein schriftlicher Zwischenbericht verfasst werden, der wiederum die Zielerreichung und den Stand von noch nicht zu erreichenden Zielen darstellt und erklärt. Bei

Bedarf gibt es auf Grundlage des schriftlichen Berichts ein weiteres Gespräch zwischen Universitätsleitung und Einheit. Den Abschluss des Monitorings bildet der Endbericht, der etwa ein halbes Jahr vor Ablauf der Zielvereinbarung eingereicht werden soll. Dieser stellt die Grundlage für die endgültige Bewertung der erreichten Ziele dar und wird zusammen mit der Einschätzung des Präsidiums als Grundlage für die erneute Institutionelle Evaluation genutzt. Der beschriebene Ablauf und die Bestandteile des Monitorings sind in der nachfolgenden Abbildung 2 graphisch dargestellt.

Abbildung 2: Monitoring von Zielvereinbarungen im Rahmen des Institutionellen Evaluationsverfahrens der TU Darmstadt (TU Darmstadt, Referat Qualitätsmanagement)



Quelle: Technische Universität Darmstadt

Das strategische Controlling liefert die quantitative Grundlage für das strategische Monitoring an der TU Darmstadt. Controlling und Monitoring funktionieren daher Hand in Hand. Im Monitoring spielen Kommunikation, Wertschätzung und qualitative Faktoren eine größere Rolle als im strategischen Controlling. Im Monitoring kommen qualitative wie quantitative Aspekte zum Tragen. So wird bspw. der Aufbau von Forschungsschwerpunkten im Fachbereich, die Konzeption zur verbesserten Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses und der Ausbau der Internationalisierung von Studiengängen thematisiert. Die im Rahmen des Monitorings terminierten Gespräche werden durch zentral bereitgestellte Daten wie bspw. Drittmittelzahlen, Promotionen sowie der Anzahl der ins Ausland gehenden Studierenden untermauert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass durch die enge Koppelung von Institutioneller Evaluation und Zielvereinbarung die Definition von Zielen unterstützt und vereinfacht wird. Der Aufwand, den ein Institutionelles Evaluationsverfahren für die Beteiligten bedeutet, wird durch ein kontinuierliches und professionelles Monitoring belohnt. Die Einheiten erhalten besondere Aufmerksamkeit und Planungssicherheit. Die Wertschätzung von strategischen Maßnahmen zur Stärkung der universitätsweiten Profilbildung erfolgt im Rahmen des Monitorings. Außerdem ist sichergestellt,

dass die vereinbarten Ziele tatsächlich kontinuierlich und sachgerecht umgesetzt werden. Im Rahmen des Monitorings geht es nicht darum, die vereinbarten Ziele in Frage zu stellen, sondern deren Erreichung zu unterstützen und zu überprüfen. Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren für ein Monitoring von Zielvereinbarungen beschrieben, wie sie aus dem Beispiel an der TU Darmstadt deutlich werden.

4 Erfolgsfaktoren für ein Monitoring von Zielvereinbarungen

- *Monitoring steht an der Schnittstelle von Qualitätssicherung und Strategie*

Ein Monitoring von Zielvereinbarungen, die auf den Ergebnissen Institutioneller Evaluationsverfahren beruhen, hat eine direkte Verbindung zur Strategieentwicklung und -umsetzung. Der hohe Aufwand, der hinter diesen Verfahren steckt, wird dadurch gerechtfertigt, dass das Monitoring in die Gesamtkonzeption der Steuerung eingebettet ist (Berthold/De Ridder 2008).

- *Monitoring schafft Transparenz*

Der kontinuierliche Austausch über den Verlauf der Umsetzung der Zielvereinbarung zwischen dem Präsidium und der evaluierten Einheit fördert die Transparenz über die Entwicklung der Einheit. Der Aufbau und die Pflege eines kontinuierlichen zentralen und dezentralen Berichtswesens werden durch ein strategisches Monitoring belohnt, weil einzelne Phasen des Monitorings mit wenig Aufwand große Erkenntnisse erbringen. Dadurch entsteht auch eine Wertschätzung der Aktivitäten und Fortschritte, die im universitären Alltag nicht selbstverständlich kontinuierlich kommuniziert werden kann.

- *Monitoring erzeugt Verbindlichkeit und Verlässlichkeit*

Zwar kann schon der Abschluss von Zielvereinbarungen als ein Mittel angesehen werden, um Vereinbarungen verbindlich und verlässlich umzusetzen. Das strategische Monitoring betont jedoch diese Verbindlichkeit und Verlässlichkeit durch den kontinuierlichen Dialog über den Stand der Umsetzung. Mit den vereinbarten Zielen und entwickelten Maßnahmen müssen die Akteure sich durch ein strategisches Monitoring kontinuierlich auseinandersetzen.

- *Monitoring befördert Kontinuität*

Häufig wird kritisiert, dass dem Abschluss von Zielvereinbarungen kein strukturierter Umsetzungsprozess folgt (vgl. Pellert 2009). Das hier dargestellte Monitoring beschreibt die hohe Bedeutung eines definierten und sichtbaren Prozesses auch im Anschluss an den Abschluss der Zielvereinbarungen. Die durch das Monitoring entstehende Kontinuität kann als wesentliche Begründung dafür dienen, überhaupt in ein Monitoring zu investieren. Es handelt sich beim Monitoring deshalb auch um eine kontinuierliche Organisationsentwicklung, die der dauerhaften Sicherung der Qualität in der Universität dient.

Immer wieder wird Monitoring als reines Kontrollinstrument und unnötige Bürokratisierung empfunden. Dem lässt sich wirkungsvoll entgegenzutreten, wenn von Beginn an die Vorteile eines Monitorings transparent kommuniziert werden.

5 Ausblick

Ein kontinuierliches, an strategische Entscheidungen gekoppeltes Monitoring ist von großer Bedeutung für das systematische QM an der TU Darmstadt. Ganz besonders wichtig erscheint der

kontinuierliche Dialog über den Stand der Umsetzung von Zielen, der die Weiterentwicklung der Universität fördert, die Profilbildung untermauert, zu einer gesteigerten Transparenz führt und durch den die Effizienz der Verfahren kontinuierlich im Blick behalten wird.

Für die aktuell diskutierte Notwendigkeit der Wirkungsanalysen von Evaluationen (vgl. bspw. In der Smitten 2013; Minke / Thumser-Dauth / Töpfer 2013 sowie Beiträge auf DeGEval Jahrestagung 2012 zum Thema „Evaluation – Evidenz – Effekte“) hat ein transparentes und strategisches Monitoring eine große Bedeutung. Einblicke in das Monitoring der Ergebnisse und Ziele sind hierfür besonders wichtig. Denn die Wirkung von Evaluationen und Zielvereinbarungen ist schwer zu untersuchen, da in der Regel unklar bleibt, welche Aspekte auch ohne Zielvereinbarung umgesetzt werden würden. Im Rahmen eines begleitenden Monitorings der Umsetzung kann jedoch Transparenz darüber gewonnen werden, unter welchen Bedingungen welche Ziele erreicht und umgesetzt wurden und welche Prozesse durch die Umsetzung der Zielvereinbarungen in Gang gekommen sind. All dies sind wichtige Informationen für die Wirkung von Evaluationen und Zielvereinbarungen. Ein noch transparenterer Praxisaustausch über das Monitoring von Zielvereinbarungen wäre daher wünschenswert und würde auch der Wirkungsanalyse von Evaluationen nachhaltig dienen.

6 Literatur

Berthold, C./ de Ridder, D. (2008). Interne Zielvereinbarungen als hochschulisches Steuerungsinstrument. In: Berthold, C./ Scholz, G./ Seidler, H. N./ Tag, B. (Hg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung. Berlin. Kapitel A 1.8.

HRK (1995): Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre. Entschließung des 176. HRK-Plenums vom 3.7.1995. Bonn.

HRK (1998): Evaluation. Sachstandsbericht zur Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung in deutschen Hochschulen. Dokumente & Informationen 1/1998. Bonn.

HRK (2005): Entschließung des Plenums der HRK vom 14.06.2005. Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen. Bonn.

HRK (2010): Wegweiser 2010. Qualitätssicherung an Hochschulen. Projekt Qualitätsmanagement. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn.

In der Smitten, S. (2013): Einflussfaktoren der Wirksamkeit von Evaluationen am Beispiel der Hochschulpolitik. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW). 7. Jahrgang, 1/2013, S. 2-7.

Jaeger, M. (2006): Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen. Aktueller Stand der Entwicklungen. In: die hochschule, Heft 2, S. 55 - 66.

Joerk, C. (2009): Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung. Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Dissertation, FernUniversität in Hagen. Hagen.

Kaufmann, B. (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen. Maßnahmen und Effekte. Eine empirische Studie. Bonn.

Küpper, H.-U. (2005): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 4. Auflage. Stuttgart.

Küpper, H.-U. (2007): Neue Entwicklungen im Hochschulcontrolling. In: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 3, S. 82 - 90.

- Layer, M. (2000): Sollkonzeption für ein universitäres Berichts- und Controllingsystem. In: Budhäus, D./Küpper, W./Streitferdt, L. (Hg.): Neues öffentliches Rechnungswesen - Stand und Perspektiven. Festschrift für Prof. Dr. Klaus Lüder anlässlich seines 65. Geburtstages, Wiesbaden, S. 489 - 522.
- Minke, B./ Thumser-Dauth, K./ Töpfer, A. (2013): Wirksamkeit und Wirkungen der Modulevaluation: Eine Metaevaluation zur Verbesserung eines Evaluationsverfahrens. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW). 7. Jahrgang, 1/2013, S. 8-14.
- Mittag, S. (2006): Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre. Münster.
- Nickel, S. (2007a): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte, Instrumente, Umsetzung. Gütersloh.
- Nickel, S. (2007b): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. Rainer Hampp Verlag. München und Mering.
- Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen. Ein kritischer Überblick. Beiträge zur Hochschulforschung Heft 1, 30. Jg., S. 16 - 39.
- Pellert, A. (2009): Doing Quality. Qualitätsmanagement als Prozess. In: Benz, Kohler und Landfried (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen. Berlin, S. 1 - 24.
- Schimank, U. (2009): Qualitätsentwicklung in Hochschulen. Organisationspolitik und Organisationsstrukturen. In: HRK: Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik 5. Bonn, S. 96 - 100.
- Stockmann, R. (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster.
- TU Darmstadt (2010): Institutionelle Evaluation. Kurzdarstellung des Verfahrens. Senat. 24.3.2010. Darmstadt.
- Wissenschaftsrat (1996): Empfehlungen zur Stärkung der Lehre in den Hochschulen durch Evaluation. Köln, S. 55 - 104.
- Ziegele, F. (2006): Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In: HRK: Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006. Bonn, S. 77 - 105.

Das QM-System wächst mit – Instrumentelle und kulturelle Weiterentwicklung an der Universität Duisburg-Essen

Petra Pistor

Abstract

In den sechs Jahren seines Bestehens hat das QM-System der Universität Duisburg-Essen eine kontinuierliche Weiterentwicklung vollzogen. Eine aktuelle Revision der eingesetzten Instrumente und Prozesse haben zu der Ausarbeitung eines weiterentwickelten Qualitätsmanagementkonzepts geführt, das den strukturellen und vor allem kulturellen Rahmenbedingungen der UDE besser gerecht wird. Die Grundzüge und Kernelemente des bewährten QM-Systems blieben hierbei unverändert. Ebenso wie die Best-Practice-Elemente auf Ebene der konkreten Arbeitsprozesse.

Im folgenden Beitrag werden Überlegungen zu Veränderungsbereichen und Einflussfaktoren bei der Weiterentwicklung von QM-Systemen an Hochschulen vorgestellt, die an der UDE zur Ausgestaltung von Evaluationen in Form von zwei Verfahrenstypen geführt haben: Institutionelle Evaluationen zur Vorbereitung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen und fakultative Auftrags-evaluationen mit flexiblem Design.

1 Qualitätsmanagement an der Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen (UDE) ist im Jahr 2003 aus einer Fusion der beiden Vorgängereinrichtungen, den Universitäten-Gesamthochschulen Duisburg und Essen hervorgegangen. Mit der Gründung der Universität ging der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) einher, das die Entwicklung der Hochschule von ihrer Entstehung an kontinuierlich begleiten sollte. Hierbei sollten Qualitätssicherung und -entwicklung an der UDE vor dem Hintergrund der folgenden Prämissen stattfinden:

Das QM-System wurde *ganzheitlich* angelegt. Es sollte sowohl die Kernbereiche Lehre und Forschung als auch die Servicebereiche der UDE in ihrer Vielfalt von der Studierendenberatung bis hin zu den Services für die Forschungsförderung und ebenfalls die Hochschulleitung in den Blick nehmen. Das QM-System sollte seine Wirkung auf Ebene der Organisationseinheiten entfalten.

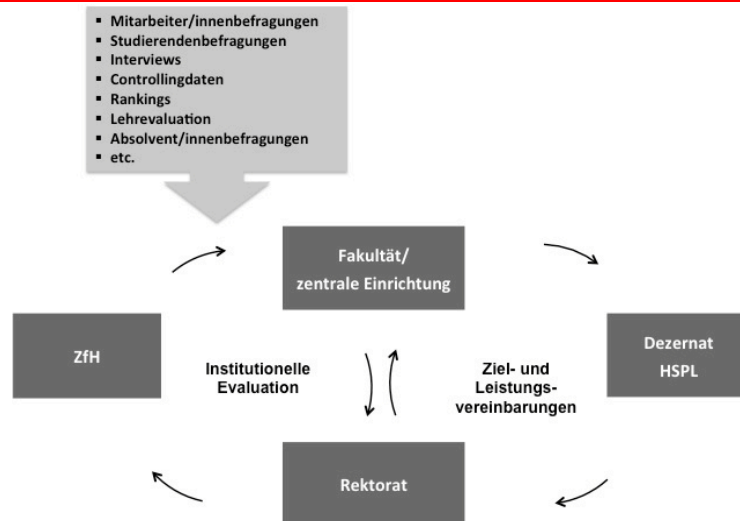
Das QM-System der UDE wurde darüber hinaus *multiperspektivisch* entwickelt. Davon ausgehend, dass nur die Verknüpfung der Perspektiven unterschiedlicher Akteure innerhalb einer Organisationseinheit in Kombination mit der Sichtweise externer Beteiligter ein umfassendes Bild bereitstellen kann, sollten diese alle in qualitätssichernde und -entwickelnde Aktivitäten der UDE eingebunden sein. So sollten konkrete Hinweise für die Profilbildung, Strategieentwicklung und die Optimierung der tatsächlichen Arbeitsprozesse erhoben werden.

Das QM-System ist schließlich an gesetzlichen Vorgaben und globalen Empfehlungen, wie etwa den *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (ENQA 2009)* oder den *DeGEval-Standards für Evaluation (DeGEval 2008)* orientiert.

Mit der Gründung des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) als zentrale Serviceeinrichtung wurde 2005 eine infrastrukturelle Basis für den Aufbau eines ganzheitlichen und multiperspektivischen QM-Systems eingerichtet. An der UDE ist in den Folgejahren ein primär

evaluationsorientiertes Qualitätsmanagementsystem entstanden, dessen Kernelement die Verknüpfung zwischen Institutioneller Evaluation und Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) zwischen Fakultäten bzw. zentralen Einrichtungen und dem Rektorat ist.

Abbildung 1: Kernelemente des QM-Systems der UDE



Quelle: Universität Duisburg-Essen

Wie Abbildung 1 zeigt, fließen die Ergebnisse der auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen implementierten qualitätssichernden Instrumente wie etwa Absolvent(inn)enstudien und Controllingdaten in den Qualitätskreislauf ein; sie bilden die Grundlage für den Reflexionsprozess im Rahmen der Institutionellen Evaluation. Die Ergebnisse der Institutionellen Evaluation münden schließlich in dem Prozess der Ziel- und Leistungsvereinbarungen des Rektorats mit den Organisationseinheiten der Hochschule.

Der Qualitätskreislauf wird in erster Linie von der Hochschulleitung und der Leitungsebene der Organisationseinheiten als Verhandlungspartner in der Abstimmung zentraler und dezentraler Entwicklungsplanung getragen. Unterstützt werden die zu Grunde liegenden Prozesse durch die Zusammenarbeit verschiedener Stabs- und Verwaltungsbereiche. Diese Serviceeinrichtungen stellen Verfahren, Methoden sowie Daten und Informationen als Basis für den Qualitätskreislauf bereit. So koordiniert das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung den Prozess der Institutionellen Evaluation und alle weiteren evaluatorischen Verfahren an der UDE, während das Dezernat für Hochschulentwicklungsplanung den Prozess der hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen begleitet. Die Stabstelle für Controlling stellt die relevanten Daten und Statistiken bereit.

In der hier beschriebenen Grobstruktur besteht das QM-System der Universität Duisburg-Essen seit 2006. Stimuliert durch die Erfahrungen aus nunmehr sechs Jahren Qualitätsarbeit an der UDE sowie durch sich verändernde innere und äußere Einflüsse unterliegt es jedoch einem kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozess, der sich in seinen Grundzügen auch ähnlich an anderen Hochschulen zu vollziehen scheint. Im Folgenden sollen einige grundsätzliche Überlegungen zur Weiterentwicklung von QM-Systemen an Hochschulen vorgestellt werden.

2 Veränderungsbereiche und Einflussfaktoren bei der Entwicklung von QM-Systemen

Nach der Definition von Reinhardt und Schweiker (1995) unterscheidet sich eine *lernende* Organisation insofern von einer bloß *lernfähigen* Organisation dadurch, dass einer Lernerfahrung auch tatsächlich eine Innovation folgt. In lernenden Organisationen müsste sich also ein QM-System dadurch auszeichnen, dass es sich – gleichsam der Entwicklung in den Kernleistungsbereichen folgend – stetig weiterentwickelt. Dies erscheint vor allem vor dem Hintergrund folgerichtig, dass das QM-System maßgeblich zur Qualitätsverbesserung in Organisationseinheiten beiträgt und somit selbst Veränderungen stimuliert, die es nachvollziehen muss, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten.

Nicht selten besteht für Hochschulen zunächst eine Herausforderung darin, die oft urwüchsig und voneinander unabhängig entstandenen Einzelverfahren und -instrumente zunächst zu einem kohärenten System zu integrieren, bevor sich das Gesamtsystem weiterentwickeln kann. Hierbei muss „System“ als Begriff für eine Gesamtheit von Elementen, die aufeinander bezogen sind, nicht als Gleichartigkeit aller Prozesse und Instrumente verstanden werden. Eine Pluralität unterschiedlicher Verfahren, Ziele, Akteure und Instrumente ist in heterogenen Organisationen notwendig und widerspricht nicht dem Gedanken eines kohärenten Systems, solange das verbindende Element der konsequenten Einmündung qualitätssichernder Instrumente in übergeordnete Prozesse der Qualitätsentwicklung (QM-Kreislauf) existiert.

In der Regel wird sich innerhalb des Gesamtsystems die Weiterentwicklung in der effizienteren Ausgestaltung und einer spezifischeren Anpassung der Qualitätsentwicklungsprozesse an die Fragestellungen und strukturellen Gegebenheiten einer Hochschule und ihrer Organisationseinheiten ausdrücken.¹²

Die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen kann sich auf folgende Veränderungsbereiche beziehen:

- Ausgestaltung der Verfahren, Instrumente und Ziele (Konzept),
- beteiligte Akteure (Partizipation),
- eingesetzte personelle und zeitliche Ressourcen (Ressourceneinsatz).

Die Beobachtung der Entwicklungsverläufe von QM-Systemen an Hochschulen legt nahe, dass diese Veränderungen durch die folgenden Einflussfaktoren bestimmt werden:

- konkrete Erfahrungen aus dem Betrieb des QM-Systems,
- bestehende Verfahren und Instrumente,
- gesetzliche Rahmenbedingungen, externe Anforderungen und Empfehlungen,
- Kultur der Hochschule,
- Struktur und Ressourcen der Hochschule.

Im Folgenden sollen hierzu grundlegende Überlegungen zu Faktoren angestellt werden, die nach den Erfahrungen an der Universität Duisburg-Essen zentral für das erfolgreiche Arbeiten mit QM-Systemen sind:

¹² Die effizientere Ausgestaltung bei gleichzeitiger spezifischer Anpassung der Verfahren stellt nur auf den ersten Blick einen Widerspruch dar, denn eine Spezifizierung von Verfahren muss nicht notwendigerweise mit einem gesteigerten Ressourceneinsatz einhergehen.

Verfahren und Ziele

Im Laufe der Entwicklung eines QMS stellt sich wiederholt die Frage, ob die eingesetzten Verfahren und Methoden dem Ziel des Qualitätsmanagements (noch) gerecht werden. Mit Beginn des geplanten Qualitätsmanagements an Hochschulen seit Ende der 90er Jahre wurde z.B. die Implementierung von vorwiegend selbstgesteuerten, dialog- und entwicklungsorientierten Verfahren, z.B. Institutionelle Selbstevaluationen oder Feedbackevaluation in der Lehre vollzogen. Solcherart Verfahren setzen auf Selbstentwicklung (und Selbstkritik!), Partizipation und Transparenz.

Mit den der Föderalismusreform folgenden Entwicklungen in der Hochschulsteuerung geht eine Stärkung der Managementstrukturen und -techniken und der Hierarchisierung in der Organisation „Hochschule“ einher. Mitunter hat damit eine Entwicklung eingesetzt, die gut etablierten auf Selbstreflexion abstellenden Qualitätsentwicklungsverfahren für Steuerungszwecke einzusetzen. So werden beispielsweise aktuell die Ergebnisse von Befragungen zur Zufriedenheit der Studierenden mit Lehrveranstaltungen, die im Sinne eines Feedbackansatzes der Förderung des Dialogs zwischen Lehrenden und Studierenden dienen sollten, an manchen Hochschulen als Basis für die Vergabe von Leistungszulagen im Rahmen der W-Besoldung genutzt.

Dabei besteht die Gefahr, dass die Tendenz zur „Beschönigung“ von Ergebnissen aus Selbstevaluationen eher dann gegeben ist, wenn etwa im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen ausgeschüttete Mittel auch auf Basis dieser Ergebnisse vergeben werden. Hier zeigt sich eine methodische Schiefelage: Verfahren, die primär auf Entwicklung angelegt sind und deshalb eine ungeschönte, ehrliche Sicht auf die Dinge verlangen und zudem keine validen und belastbaren Daten im Sinne von Kennzahlen hervorbringen können (wie im Falle der Lehrveranstaltungsbeurteilung), werden für Mechanismen genutzt, die primär steuernden Charakter haben und somit ggf. auch finanzielle Sanktionen nach sich ziehen.

Hochschulinterne QM-Systeme können nur dann wirken, wenn ihre Ziele eindeutig definiert sind und allen Beteiligten transparent gemacht werden. Bei der Weiterentwicklung solcher Verfahren sollten deshalb insbesondere evaluationsorientierte QM-Systeme in diesem Sinne von Zeit zu Zeit auch dahingehend überprüft werden, ob sie den Nützlichkeitsstandards (u.a. klare Definition der Evaluationszwecke) der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval 2009) (noch) entsprechen.

Beteiligte Akteure

Im Rahmen von ganzheitlich angelegten QM-Systemen an Hochschulen werden die Bereiche Studium und Lehre, Forschung sowie Services einer Betrachtung unterzogen. Das alle von den Prozessen innerhalb dieser Bereiche betroffenen Akteure – ob als Ausführender, als Kunde oder als Berater – in die Prozesse des Qualitätsmanagements eingebunden sein sollten, legen alle Ansätze des Total Quality Managements nahe. Insbesondere bei evaluationsorientierten Ansätzen kann hier eine Orientierung an den DeGEval-Standards der Nützlichkeit und der Transparenz (DeGEval 2008) sowie am Positionspapier zur Partizipation in der Evaluation (DeGEval 2012) hilfreich sein.

Durch die Beteiligung aller betroffenen Akteure bei der Konzeption und Durchführung der QS/QM-Tools wird außerdem die Akzeptanz der Verfahren erhöht und mithin letztlich ihre Wirksamkeit.

Für die Fortentwicklung eines QMS ist also – mit Bezug auf die Ziele des Qualitätsmanagements – wiederholt die Frage zu stellen, ob (noch) alle notwendigen Akteure in angemessener und effizienter Weise in das System eingebunden sind. Schließlich unterliegen Hochschulen als sich

entwickelnde Organisationen stetiger Veränderung, die sich in veränderten Strukturen und Prozessen niederschlagen.

Zeitliche und personelle Ressourcen

Die Mitwirkung in qualitätssichernden und -entwickelnden Prozessen ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Hochschulen eine Zusatzaufgabe neben ihrem Kernarbeitsbereich, wenn sie nicht gerade derjenigen Einrichtung angehören, in deren Verantwortung die Betreuung des QMS liegt. Die Erfahrung zeigt, dass etwa Evaluationsverfahren eine Einrichtung auch dann belasten, wenn das höchstmögliche Maß an Serviceleistung von außerhalb dieser Einrichtung erbracht wird.

Zudem sollte berücksichtigt werden, dass für sensible Prozesse wie etwa für Evaluationen methodisch fundierte Vorgehensweisen erforderlich sind, für die sozialwissenschaftlich gut ausgebildetes Personal und auch ein gewisses Maß an Zeit benötigt werden.

Idealerweise schlägt sich die Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems einer Hochschule also in einer der Komplexität der Aufgaben und Verfahren angemessenen Personalausstattung und Zeitplanung nieder. In Zeiten knapper Ressourcen wird jedoch häufiger die Kompromisslösung weniger methodisch ausgefeilter und weniger zeitintensiver Verfahren die Realität sein.

Konkrete Erfahrungen aus dem Betrieb des QM-Systems

Die mit dem Betrieb eines QM-Systems gemachten Erfahrungen, die in konkrete Anpassungsbedarfe münden, beeinflussen ganz maßgeblich die Veränderungen, die an einem QM-System vorgenommen werden. Qualitätsentwicklung ist die Aufgabe aller Mitglieder einer Organisation, auch wenn sie zentral verantwortet ist. Deswegen ist zu prüfen, inwieweit die Anregungen der Organisationsmitglieder bei der Weiterentwicklung eines QM-Systems aufgenommen werden können.

Gerade bei zentral koordinierten Instrumenten und Verfahren in großen Hochschulen mit heterogenen Organisationseinheiten wird der Bedarf sichtbar, die eingesetzten Tools stärker an die Spezifika der jeweiligen Organisationseinheit anzupassen. Je konkreter Methoden und Instrumente auf die Bedarfe einer Einrichtung zugeschnitten sind, desto verwertbarer werden auch die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der Einrichtung. Vor dem Hintergrund der aufzuwendenden Ressourcen und der Passung der Instrumente, Verfahren und Zeitplanungen in das Gesamtsystem, sind eine Prüfung und eine Abstimmung mit allen Beteiligten notwendig.

Bestehende Verfahren und Instrumente

QM-Systeme an Hochschulen werden normalerweise nicht „am Reißbrett entworfen“ und als Ganzes implementiert. In der Regel werden einzelne Instrumente und Verfahren nach und nach eingeführt, die sich erst im Laufe der Zeit zu einem geplanten System entwickeln. So kommt es, dass die Einzelelemente des Systems mitunter unterschiedliche Entwicklungsstände, Zielsetzungen und Turnusse aufweisen, die die Weiterentwicklung anderer Elemente beeinflussen oder sogar behindern können. Die Fortentwicklung eines QM-Systems kann sich also nur unter Berücksichtigung der bestehenden Verfahren und Instrumente vollziehen. Hierzu zählen etwa auch die eigeninitiativ durchgeführten Prozesse und Tools einzelner Organisationseinheiten. Ihre Einmündung in das Gesamtsystem muss ebenfalls Berücksichtigung finden können.

Gesetzliche Rahmenbedingungen, externe Anforderungen und Empfehlungen

Die Hochschulgesetze der Bundesrepublik schreiben die Implementierung von Qualitätsentwicklung an den Hochschulen verbindlich vor. Die Orientierung an diesen gesetzlichen Vorgaben steht außer Frage. Darüber hinaus bieten etwa die *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) (ENQA 2009) einen außergesetzlichen Grobrahmen für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements an Hochschulen.

Zudem sind Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung zu methodischer Güte verpflichtet. Neben den Standards der empirischen Sozialforschung sind etwa auch (primär bei evaluationsorientierten QM-Systemen) die *Standards für Evaluation* (DeGEval 2008) oder (primär bei prozessorientierten QM-Systemen) die Vorgaben des *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (EABPM 2009) zu berücksichtigen.

Nicht zuletzt beeinflussen die aktuellen Anforderungen für die Programm- und die Systemakkreditierung (Akkreditierungsrat 2012) die Ausgestaltung eines hochschulinternen QMS.

Struktur und Ressourcen der Hochschule

Mit dem Begriff *Struktur* sind die Aufbau- und Ablauforganisation einer Hochschule gemeint.

Die Beschaffenheit eines Qualitätsmanagementsystems wird durch den hierarchischen Aufbau und die Entscheidungs- und Gremienstruktur einer Hochschule ebenso beeinflusst wie durch die Anzahl, Größe, die inhaltliche Ausrichtung und die Arbeitsprozesse der internen Organisationseinheiten. Konkret bedeutet dies, dass sich Verfahren, Instrumente und begleitende Dokumente (Berichtsleitfäden etc.) für die Qualitätssicherung und -entwicklung an der Struktur und den Arbeitsprozessen der unterschiedlichen Organisationseinheiten orientieren müssen.

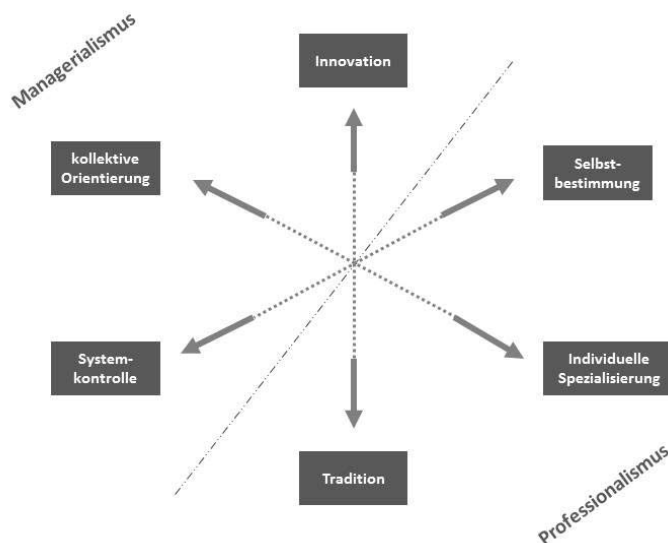
Für das QMS ist darüber hinaus auch prägend, welche Stellen an der Hochschule für welche Arbeitsprozesse im Rahmen des QM-Systems verantwortlich sind, welche Strukturen ggf. parallel entstanden sind und an welchen Schnittstellen sie zusammenarbeiten.

Nicht zuletzt bestimmen die für die Prozesse des Qualitätsmanagements verfügbaren Ressourcen maßgeblich deren Ausgestaltung.

Kultur der Hochschule

Der Begriff *Organisationskultur* soll im Folgenden als „This is how we do things around here.“ (Bright und Parkin 1997, S. 13) verstanden werden. Diese Definition beschreibt hinreichend, dass Werte, Normen, tradierte Kommunikations- und Handlungsweisen eine Organisation und somit auch deren QM-System prägen. In welcher Weise diese Wirkmechanismen insbesondere im Hochschulkontext wirken, erklärt etwa Berings (2006, 2011) in Anlehnung an Quinns (1988) *Competing Value Model*. Er unterscheidet drei bipolare Wertekontinua, die die Qualitätskultur – und man kann sagen, die Kultur generell – an Hochschulen beeinflussen:

Abbildung 2: Konkurrierende Werte zur Beschreibung der Qualitätskultur an Hochschulen



Quelle: nach Berings 2011, S. 2

Mit der laufenden Entwicklung von Hochschulen hin zu stärker wirtschaftlich und wettbewerbsorientierten Organisationen geht ein Anwachsen von managementorientierten Strukturen und Techniken einher (Berings zieht hierfür den Begriff des Managerialismus heran). Dies steht in gewissem Maße im Widerspruch mit den bis dato vorherrschenden Koordinationsmechanismen im Wissenschaftsbetrieb, die durch individuelle Spezialisierung und Selbstbestimmung („Freiheit von Forschung und Lehre“; bei Berings Professionalismus) geprägt sind (vgl. auch Nickel 2011). Berings ordnet in seinem Modell die drei Werte *Innovation*, *kollektive Orientierung* und *Systemkontrolle* dem Managerialismus zu. Demgegenüber stehen die Pole *Selbstbestimmung*, *individuelle Spezialisierung*, *Tradition*, die eher dem Bereich Professionalismus zuzuordnen sind.

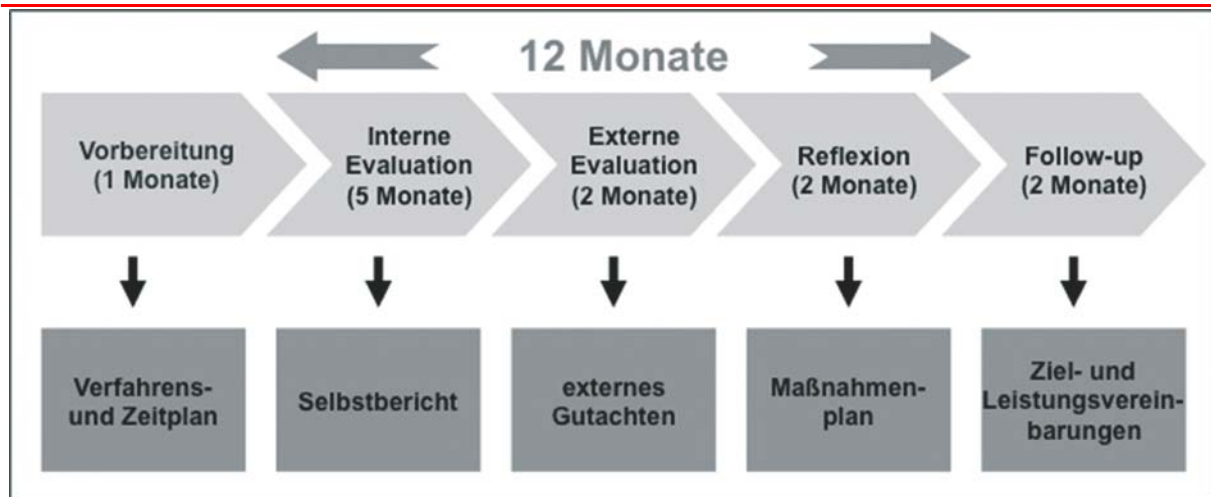
Das Berings'sche Modell bietet eine Grundlage, um nach der vorherrschenden Kultur innerhalb einer Hochschule zu fragen und mithin danach, wie das QM-System für diese spezifische Hochschule beschaffen sein könnte. So ist zu vermuten, dass in einer Hochschule, deren Kultur vorwiegend durch Werte wie individuelle Spezialisierung und Tradition bestimmt ist, deren gemeinsame Strategiefindung etwa durch kontroverse Aushandlungsprozesse zwischen Leitung und Organisationseinheiten geprägt ist, ein eher offen gestaltetes, flexibles und dialogorientiertes QM-System der Organisationskultur am besten gerecht würde.

3 Ziele, Verfahren und Akteure an der UDE

Wie eingangs beschrieben, bilden Institutionelle Evaluation und Ziel- und Leistungsvereinbarungen den Kern des QM-Systems der Universität Duisburg-Essen. Seit 2006 wird die Institutionelle Evaluation als klassisches mehrstufiges Verfahren durchgeführt. Die evaluierende bzw. zu begutachtende Einrichtung führt bisher zunächst ein durch das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsmanagement vorbereitetes und methodisch unterstütztes Selbstevaluationsverfahren durch, dessen Ergebnisse sie in Form eines Selbstberichtes dokumentiert (Selbstevaluation). Dieser Bericht sowie Gespräche mit Vertreter(inne)n aller Statusgruppen einer Organisationseinheit im Rahmen einer Vor-Ort-Begehung dienen einer Gruppe externer Peers als Basis für ihre Einschätzungen und Empfehlungen, die sie in einem externen Gutachten zusammenfasst (externe Evaluation). Die Ergebnisse der internen und externen Evaluation schließlich dienen nach einer begleiteten Reflexionsphase als Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der evaluierten Organisationseinheit und dem Rektorat. Im Rahmen dieser Vereinbarungen wer-

den Entwicklungsziele der Organisationseinheit und dafür ggf. notwendige finanzielle oder anderweitige Unterstützungsleistungen in den Bereichen Studium und Lehre, Forschung, Qualitätsentwicklung und Services, Diversity Management sowie andere vereinbart.

Abbildung 3: Verfahrensablauf der Institutionellen Evaluation an der UDE 2005 – 2012



Quelle: Universität Duisburg-Essen

In den sechs Jahren ihres Bestehens haben die Aktivitäten des Qualitätsmanagements an der Universität Duisburg-Essen eine kontinuierliche Weiterentwicklung vollzogen. Ab 2013 soll der bestehende Kreislauf aus Institutioneller Evaluation und Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf Basis eines geschärften Konzepts erfolgen, das den Erfahrungen aus bisherigen Verfahren Rechnung trägt. Die Grundzüge und Kernelemente des QM-Systems sind hierbei unverändert geblieben. Ebenso wie die Best-Practice-Elemente auf Ebene der konkreten Arbeitsprozesse. Die Veränderungen am QMS der Universität Duisburg-Essen werden durch folgende Parameter in den oben näher beschriebenen Einflussbereichen bestimmt:

Konkrete Erfahrungen aus dem Betrieb des QMS

Den Anstoß zur Weiterentwicklung des QM-Systems gaben und geben in erster Linie die konkreten Erfahrungen mit dem Betrieb des Qualitätsmanagementsystems an der UDE:

- Der Selbstreflexions- und Entwicklungscharakter des QM-Kreislaufs und der Institutionellen Evaluation im Speziellen hat bereits in vielen Fällen Wirksamkeit entfaltet und wurde von den betroffenen Einrichtungen als positiv bewertet. Er ist als gute Praxis des Qualitätsmanagements mit der Universität Duisburg-Essen verbunden.
- Das etablierte Format der Institutionellen Evaluation in Verbindung mit den hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen verband bisher zwei Zielsetzungen mit einem Verfahren; zum einen sollten die Evaluationen der Selbstreflexion und Entwicklungsplanung von Fakultäten und zentralen Einrichtungen dienen, zum anderen sollten sie ebenso Steuerungswissen für die Hochschulleitung bereitstellen und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen vorbereiten. Diese zweifache Zielsetzung führte in der Vergangenheit in manchen Fällen zu Diskussionen.
- Die Betrachtung aller Leistungsbereiche einer Organisationseinheit (Studium und Lehre, Forschung bzw. Services, Organisation) konnte aus Ressourcengründen bisher vorwiegend standardisiert betrachtet werden. Regelmäßige Evaluationen, die an die je spezifischen Erkenntnisinteressen einer Einrichtung angepasst sind und zudem die für die ZLV zu betrachtenden Bereiche abbilden sollten, belasteten die Organisationseinheit sowie

die begleitenden Stellen unverhältnismäßig. Von den betroffenen Einrichtungen wurde jedoch der Wunsch geäußert, verstärkt die eigenen Erkenntnisinteressen im Rahmen etwa von Evaluationen zu adressieren, d.h. nur ausgewählte Leistungsbereiche zu betrachten.

Bestehende Verfahren und Instrumente

Ausgehend von den oben geschilderten Erfahrungen erfolgten die Weiterentwicklungen schließlich auf Basis bestehender Verfahren und Instrumente.

- Folgende an der UDE bestehende Instrumente zur Qualitätssicherung sollen weiterhin Bestandteile des QM-Kreislaufs sein: Studierenden- und Absolvent(inn)enbefragungen, Datensets aus dem hochschulinternen Controlling, Peer Reviews.
- Die hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden alle drei Jahre zeitgleich mit allen Fakultäten bzw. allen zentralen Einrichtungen durchgeführt. Dieser Turnus ist inzwischen gut etabliert und ermöglicht es der Hochschulleitung, zeitgleich Innovationen in der gesamten Hochschule zu stimulieren. Er soll also weiterhin in dieser Form fester Bestandteil des QM-Systems der UDE sein.

Externe Anforderungen

Bei der Weiterentwicklung des QM-Systems sind veränderte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Die Universität Duisburg-Essen bereitet sich auf die Akkreditierung ihres QM-Systems vor. Laut den Regeln des Akkreditierungsrats (2012) sollen die Studiengänge einer Hochschule in regelmäßigen Abständen einer externen Begutachtung unterzogen werden. Es muss also weiterhin regelmäßige Begutachtungen durch Peers geben, die auch den Bereich Studium und Lehre in den Blick nehmen können.

Struktur und Ressourcen der Hochschule

Die Veränderungen am QM-System vollziehen sich an einer großen Hochschule mit vielen unterschiedlichen Organisationseinheiten.

- Da das QM-System der UDE ganzheitlich angelegt ist, muss es den sehr heterogenen Anforderungen und Rahmenbedingungen einer großen Universität gerecht werden. Diese unterschiedlichen Anforderungen müssen sich in allen qualitätssichernden und -entwickelnden Verfahren niederschlagen können.

Kultur der Hochschule

Die Weiterentwicklung des QM-Systems erfolgt vor dem Hintergrund der Veränderung innerhalb der UDE von einem lose gekoppelten System hin zu einer Universität als Organisation.

- Die Kultur an der UDE ist geprägt durch weitgehend autonom agierende Organisationseinheiten, in denen Entwicklungswille und die Innovationskraft liegt. Die QS/QE-Aktivitäten sollten diesen Umstand aufgreifen können.
- Gleichzeitig soll das QM-System in die Hochschulsteuerung eingebunden sein und steuerungsrelevante Informationen auch für die Hochschulleitung bereitstellen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist ein weiterentwickeltes QM-Konzept entstanden, das zwei Verfahrensformen der Evaluation vorsieht. Ein turnusgemäß durchgeführtes institutionelles Evaluationsverfahren dient gezielt der evaluationsgestützten Vorbereitung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Es ist als Ressourcen schonender und standardisierter Prozess konzi-

piert. Es stellt darüber hinaus sicher, dass weiterhin – gemäß den Anforderungen für eine Systemakkreditierung – regelmäßige externe Begutachtungen stattfinden, die auch Studiengänge in den Blick nehmen können.

Neben diesen Standardverfahren werden ergänzend flexible fakultative Evaluationsverfahren (Auftragsevaluationen) angeboten, die auf je spezifische Fragestellungen einzelner Organisationseinheiten oder der Hochschulleitung abgestimmt werden und Entwicklungs- bzw. Lösungswege aufzeigen.

3.1 Das Standardverfahren – Institutionelle Evaluation zur Vorbereitung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Die hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) werden an der UDE alle drei Jahre gleichzeitig zwischen dem Rektorat und allen Fakultäten bzw. zentralen Einrichtungen neu abgeschlossen. Ziel der Vereinbarungen ist ein Abgleich zwischen der strategischen Planung der Hochschulleitung und der Entwicklungsplanung der einzelnen Organisationseinheiten. Die Verfahren der Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden durch das Dezernat für Hochschulentwicklungsplanung und die Stabsstelle für Controlling vor- und nachbereitet. Nach 1,5 Jahren wird anhand eines Statusberichtes der Umsetzungsstand der vereinbarten Ziele nachvollzogen.

In der Vergangenheit fanden Institutionelle Evaluationen alle sechs Jahre als umfangliche Selbst- und Fremdevaluationsverfahren statt. Immer dann, wenn eine Organisationseinheit ein Evaluationsverfahren abgeschlossen hatte, konnten die Ergebnisse in das Verfahren der ZLV einfließen. Aus Ressourcengründen war es nicht möglich, jeweils zeitgleich mehrere Evaluationsverfahren vor den Zielvereinbarungen abzuschließen. Darüber hinaus wurde der etwa einjährige Evaluationsprozess seitens der Fakultäten und zentralen Einrichtungen als zu aufwändig eingeschätzt.

Vor diesem Hintergrund soll im Zuge der Weiterentwicklung des QM-Systems für das Standardverfahren auf eine umfangreiche Selbstevaluation verzichtet werden. Bisher standardmäßig vorgesehene, im Rahmen der Institutionellen Evaluation durchgeführte Befragungen, fallen deshalb weg.

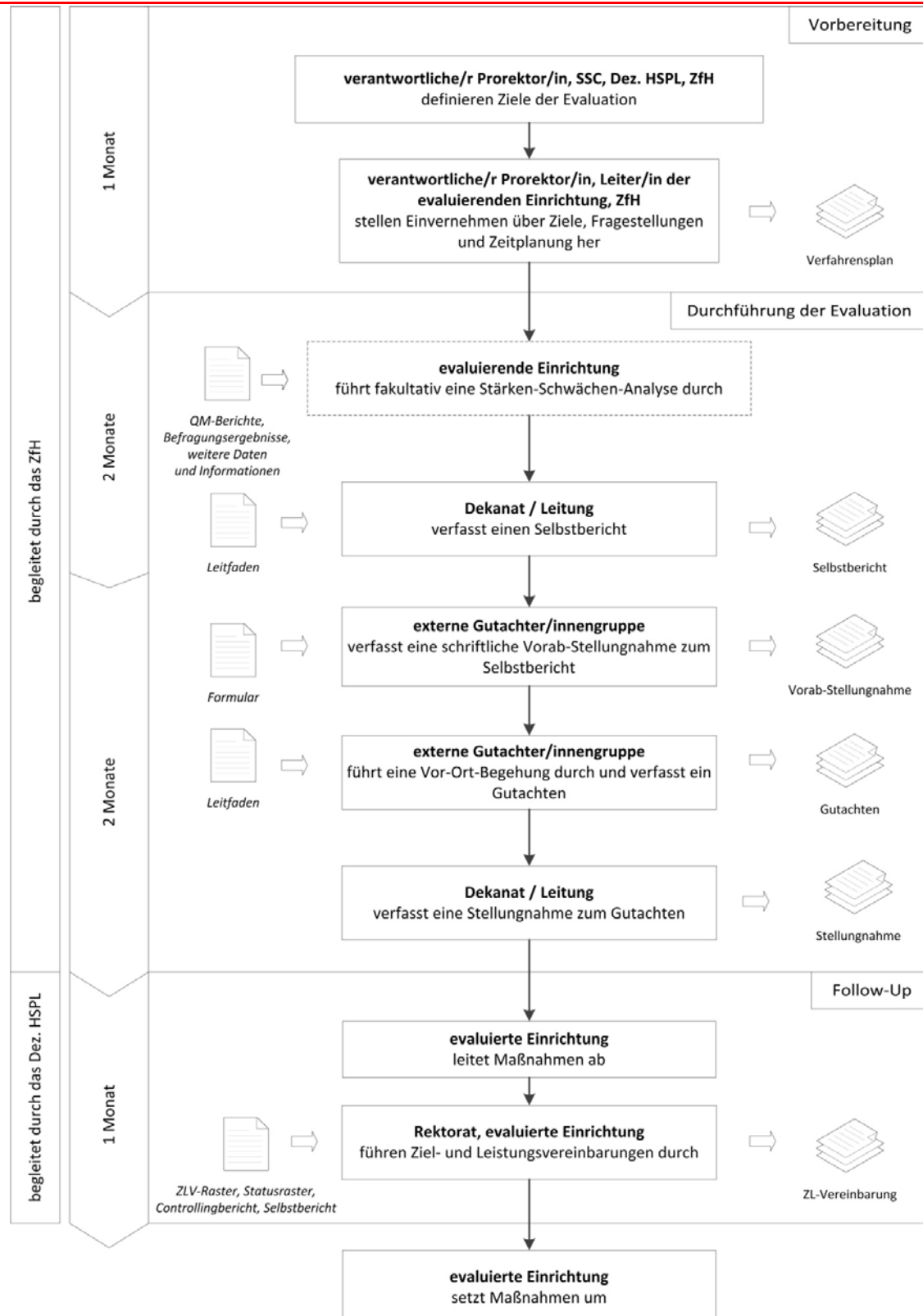
Auf Basis der zentral zusammengetragenen Informationen und Daten (bspw. aus Absolvent(inn)enstudien, aus dem hochschulstatistischen Datenmaterial) verfasst die evaluierende Einrichtung einen Selbstbericht, der auf die Themenfelder der Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgestimmt ist und in der Vorbereitung des Evaluationsverfahrens um spezifische Punkte bzw. Fragestellungen durch das Rektorat und die zu evaluierende Einrichtung ergänzt werden kann. Diese interne Perspektive wird – wie zuvor – durch die externe Sichtweise von Peers in Form eines Gutachtens ergänzt. Beide Dokumente schließlich dienen als Grundlage für die hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Für das Verfassen des Selbstberichts und die externe Evaluation ist eine Verfahrensdauer von insgesamt fünf Monaten vorgesehen. Diese zeitliche Verkürzung ermöglicht die gleichzeitige Durchführung mehrerer Evaluationen mit fristgerechtem Verfahrensabschluss vor den Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Dem ganzheitlichen QM-Verständnis der UDE entsprechend werden drei Arten von Einrichtungen unterschieden, die das Standardverfahren der Institutionellen Evaluation zur Vorbereitung der ZLV durchlaufen:

- a) Fakultäten,
- b) Forschungsprofilschwerpunkte und zentrale Forschungseinrichtungen,
- c) zentrale wissenschaftliche und Serviceeinrichtungen inkl. Hochschulverwaltung.

Die Verschiedenheit der Organisationseinheiten schlägt sich in der je spezifischen Ausgestaltung der unterstützenden Dokumente (Fragenkataloge, Berichtsleitfäden usw.) nieder. Der Prozessablauf stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 4: Standardverfahren: Institutionelle Evaluation zur Vorbereitung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen



Quelle: Universität Duisburg-Essen

Das beschriebene Standardverfahren der Institutionellen Evaluation zur Vorbereitung der ZLV dient vorrangig der durch externe Evaluation unterstützten Leistungsbewertung und der hochschulinternen Steuerung. Es ist zentral verantwortet, zeichnet sich durch einen hohen Grad an Standardisierung aus und hat einen eher summativen Charakter.

Die Zielvorgabe durch die Hochschulleitung bzw. die Fokussierung des Evaluationsverfahrens auf das Erkenntnisinteresse des Rektorats schließt die Partizipation der betroffenen Einrichtung nicht aus. Die Beteiligung geht über bloße „Mitwirkung bei der Interpretation der Ergebnisse“ (DeGEval 2012, S.1) hinaus. Die evaluierte Einrichtung ist angehalten, die Ergebnisse der Evaluation selbst zu interpretieren und in Maßnahmen zu überführen, die dann im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen durch das Rektorat unterstützt werden können.

3.2 Fakultative Verfahren – anlassbezogene Evaluationen mit flexiblem Design

Der partizipative und flexible Charakter des evaluationsorientierten Qualitätsmanagements trug an der Universität Duisburg-Essen bislang maßgeblich zur Akzeptanz der Verfahren und somit zur Entfaltung von Wirkungen bei. Deswegen soll die durch das ZfH als Serviceeinrichtung unterstützte Selbstreflexion als Best-Practice-Element an der UDE weiterhin Bestand haben und gestärkt werden.

Neben dem Standardprozess sollen im Rahmen des QM-Systems der UDE daher künftig fakultative Evaluationsverfahren angeboten werden, die spezifische aktuelle Erkenntnisinteressen der Hochschulleitung oder einer Organisationseinheit adressieren können. Singuläre Fragestellungen können durch gezielte Instrumentenanpassung so tiefgehend analysiert werden, dass die Ergebnisse sehr ertragreich sind und gezielt Lösungen abgeleitet werden können. Die Evaluationen werden beim Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung in Auftrag gegeben. Auftraggeber kann

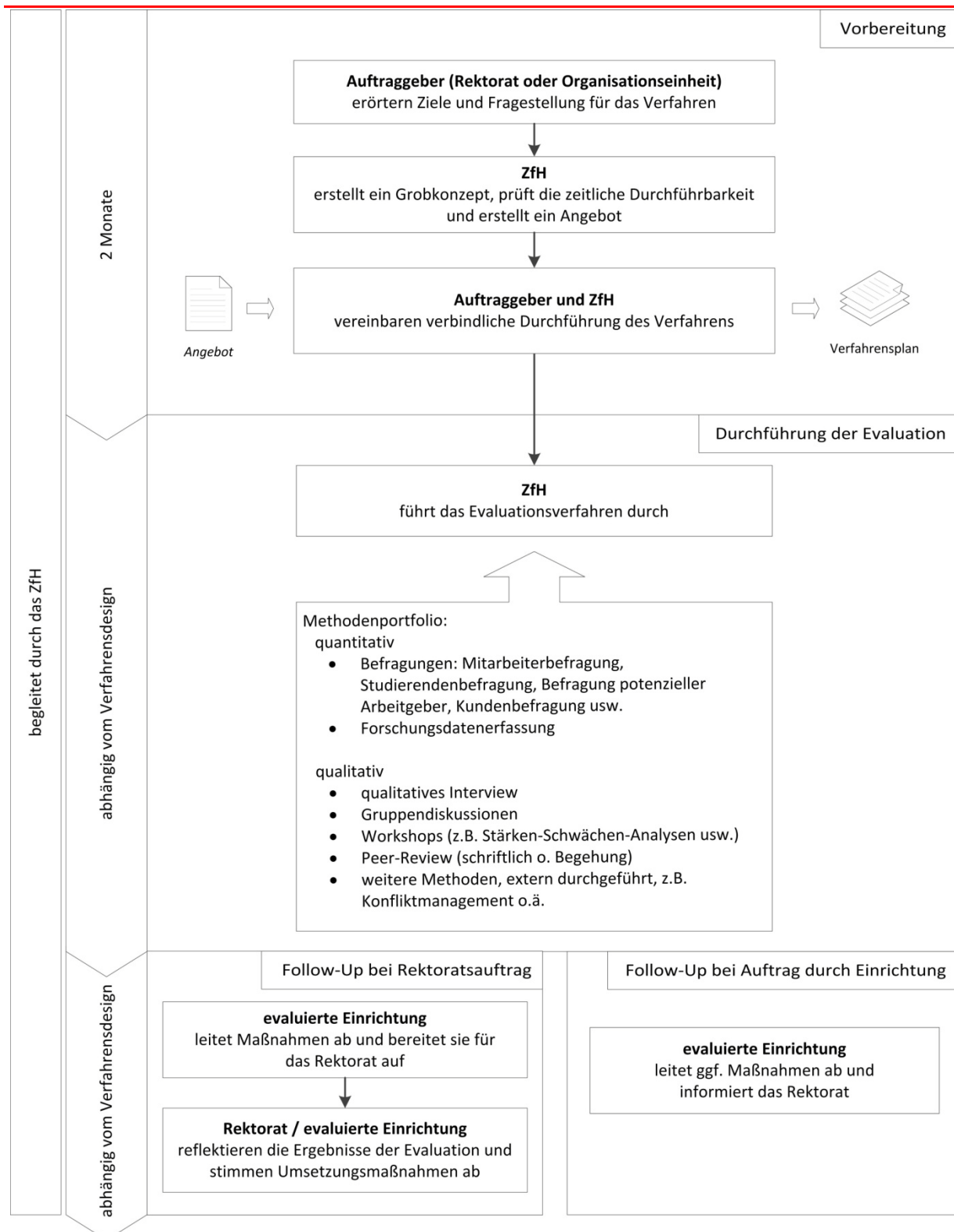
- a) eine Organisationseinheit sein; mit dem Ziel der tiefer gehenden Analyse eines ausgewählten Bereichs zur Unterstützung der eigenen Entwicklungsplanung;
- b) die Hochschulleitung sein; mit dem Ziel der tiefer gehenden Analyse eines ausgewählten Bereichs zur Vorbereitung von Rektoratsentscheidungen.

Das ZfH konzipiert und begleitet die Evaluationsverfahren in Abstimmung mit der zu evaluierenden Einrichtung und der Hochschulleitung. Es stellt – gleichsam als hochschulinterne Evaluationsagentur – folgendes Methoden- und Instrumentenportfolio zur Verfügung:

- quantitative Methoden
 - schriftliche Befragungen: Mitarbeiter(innen)befragung, Studierendenbefragung, Kundenbefragung, Befragung potenzieller Arbeitgeber der UDE-Absolvent(inn)en usw.
 - Forschungsdatenerfassung
- qualitative Methoden
 - qualitatives Interview
 - Gruppendiskussion
 - Workshop (SWOT-Analyse usw.)
 - Peer-Review (schriftlich oder Begehung)

Der konkrete Verfahrensablauf sowie die eingesetzten Instrumente hängen von den Erkenntnisinteressen des Auftraggebers ab und bedingen die zeitliche Planung der Verfahren. Folgende Grafik macht den Ablauf eines fakultativen Evaluationsverfahrens deutlich:

Abbildung 5: Fakultative Evaluation: Anlassbezogene Evaluationen mit flexiblem Design
 [*OE = Organisationseinheit]



Quelle: Universität Duisburg-Essen

Fakultative Auftragsevaluationen dienen der gezielten Analyse spezifischer Fragestellungen und Themenfelder mit Hilfe maßgeschneiderter Evaluationsmethoden. Sie haben einen eher formativen Charakter und unterstützen gezielt die Entwicklungsplanung einer Organisationseinheit bzw. die Entscheidungsfindung der Hochschulleitung.

In einem Beratungsgespräch klären der jeweilige Auftraggeber (Rektorat oder dezentrale Einrichtung) und das ZfH die Zielsetzung und das Erkenntnisinteresse, das dem Verfahrensdesign zu Grunde liegen soll. Nach einer Grobplanung des zeitlichen Ablaufs und der einzusetzenden Evaluationsinstrumente, sowie einer Prüfung der zeitlichen Machbarkeit wird dem ZfH ein Auftrag zur Durchführung der Evaluation erteilt. Gemeinsam mit der beauftragenden Einrichtung wird das Verfahren anschließend im Detail geplant und die Einrichtungsöffentlichkeit bzw. die betroffenen Akteure wird/werden über das Evaluationsverfahren umfassend informiert.

Die Durchführung des Verfahrens auf der Basis sozialwissenschaftlich fundierter Instrumente und Methoden erfolgt durch das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung in Abstimmung mit allen Beteiligten.

Die konkrete Ausgestaltung ebenso wie die zeitliche Dauer eines Evaluationsverfahrens hängen von der Zielsetzung und den konkreten Fragestellungen für das Verfahren ab.

Den durch das Rektorat beauftragten Evaluationsverfahren folgt in der Regel eine frei durch die evaluierenden Einrichtung zu gestaltende Aufbereitung der Evaluationsergebnisse sowie ggf. die Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen, die in Entwicklungsgesprächen mit dem Rektorat abgestimmt werden.

Über die Durchführung und die Ergebnisse, von durch eine dezentrale Organisationseinheit beauftragten Evaluationen, erhält das Rektorat Kenntnis.

4 Fazit und Ausblick

Bei den hier vorgestellten Weiterentwicklungen des QM-Systems der Universität Duisburg-Essen bleiben die UDE-Grundsätze des Qualitätsmanagements unverändert. Die beschriebenen Veränderungen schlagen sich in einer ressourcenbewussteren Ausgestaltung der Verfahren einerseits und einer stärkeren Ausdifferenzierung der Zielsetzungen und Methoden andererseits nieder. Sie kommen den Erfahrungen der beteiligten Akteure nach und berücksichtigen die durch Heterogenität geprägte Struktur der UDE sowie deren Organisationskultur. Insgesamt ist das QM-System also hinsichtlich der Bereiche Konzept, Partizipation und Ressourceneinsatz nun deutlicher an den organisationalen Rahmenbedingungen der Universität orientiert.

Mit dem neuen QM-Konzept wird eine deutliche Steigerung des Ertrags von Evaluationsverfahren sowie eine stärkere Akzeptanz von Prozessen der Qualitätsentwicklung innerhalb der UDE erwartet. Ob diese Erwartungen eingelöst werden können, wird sich erst im Verlauf der Prozesse zeigen können. Erste Erfahrungen mit dem neuen Konzept werden für Ende 2014 erwartet.

5 Literatur

Akkreditierungsrat (2012): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, i.d.F vom 23.02.12. Download: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf, abgerufen am 19.05.2014.

Berings, D. (2006): Concureerende waarden: een intrigerend en integrerend concept voor het bestudeeren en vormgeven van organisatieverandering. In: Hovelynck, J. / de Weerd, S. / Dewulf, A. (Hrsg.). Samen leren en werken in en tussen organisaties. Leuven, S 159 – 185.

- Berings, D./ Beerten, Z./ Hulpiau, V./ Verhesschen, P. (2011): Quality culture in higher education: from theory to practice. In: Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5th Quality Assurance Forum. Lyon.
- Bright, D./ Parkin, B. (1997): Human Ressource Management – Concepts and Practices. S. 13.
- European Association of Business Process Management (EABPM) (Hrsg.) (2009): Business Process Management BPM Common Body of Knowledge - BPM CBOK. Gießen.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2009): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki.
- DeGEVal – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008) (Hrsg.): Standards für Evaluation. Mainz.
- DeGEVal – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2012): Positionspapier 01 – Steuerung braucht Evaluation. Mainz. Download: <http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=19115>, abgerufen am 19.05.2014.
- DeGEVal – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2012): Positionspapier 04 - Partizipation in der Evaluation. Mainz. Download: http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/Positionspapier_Partizipation_in_der_Evaluation.pdf, abgerufen am 19.05.2014.
- Kolsaker, A. (2008): Academic Professionalism in the Managerialist Era: A Study of English Universities. Studies in Higher Education 33/5, S. 513-525.
- Reinhardt, R./ Schweiker, U. (1995) : Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen?. Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen. In: Geißler, H. (Hg.) Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft. Neuwied.
- Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. München und Mering.
- Quinn, R. E. (1988): Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. London.

CAF-basiertes QM der Verwaltung als Beitrag zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen

Walter Weiß

Abstract

Anschließend an den vorhergehenden Beitrag zum Qualitätsmanagementsystem (QM-System) der Universität Duisburg-Essen (UDE) im allgemeinen wirft der nachfolgende Artikel einen vertieften Blick auf das Qualitätsmanagement der Verwaltung und Services der Hochschule. Beide Bereiche haben das an der UDE seit vielen Jahren etablierte Institutionelle Evaluationsverfahren mit anschließender Ziel-Leistungsvereinbarung durchlaufen. Sie haben aber darüber hinaus auch eigene zusätzliche Verfahren des Qualitätsmanagements für ihren Zuständigkeitsbereich entwickelt. Maßgeblich vorangetrieben wird das Qualitätsmanagement der Verwaltung und der Servicebereiche durch die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung der Universität. Bei ihrer Vorgehensweise setzt diese u.a. auf ein Konzept, das die Kriterien des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) bzw. seines für öffentliche Verwaltungen angepassten Pendant, dem Common Assessment Framework (CAF), berücksichtigt. Das Konzept des CAF wird als „Hintergrundfolie“ für Projekte und Maßnahmen an der Universität Duisburg-Essen verwendet, da es alle wichtigen Aspekte einer Organisation, ihrer Qualität und Leistungsfähigkeit berücksichtigt. Ein Beispiel hinsichtlich der Servicequalität im Studierendensekretariat, im Prüfungswesen und im Akademischen Auslandsamt soll die Vorgehensweise verdeutlichen.

1 Rahmenbedingungen für das QM in Verwaltung und Servicebereichen der Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen hat bereits frühzeitig damit begonnen, Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen in Studium und Lehre, Forschung sowie in den Servicebereichen einzuführen. Seit 2006 werden regelmäßig Institutionelle Evaluationen mit Fachbereichen und Einrichtungen der Universität durchgeführt, in denen ihre Stärken und Schwächen aufgezeigt werden. Auf dieser Grundlage werden Ziele und Leistungen der Fachbereiche und Einrichtungen mit dem Rektorat vereinbart (für eine ausführliche Darstellung dieses Systems der Institutionellen Evaluation mit anschließender Ziel- und Leistungsvereinbarung an der Universität Duisburg-Essen siehe den vorhergehenden Aufsatz von Petra Pistor in diesem Band).

Auch die zentrale Verwaltung der Universität Duisburg-Essen hat über mehrere Jahre das Verfahren der Institutionellen Evaluation durchlaufen und abgeschlossen. Insbesondere die externe Begutachtung (Peer-Review) der zentralen Verwaltungseinrichtungen hat Stärken aber auch Schwächen der Verwaltung aufgezeigt. Auf dieser Grundlage wurde eine Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen Kanzler und Rektorat abgeschlossen.

Der Einbezug der Verwaltung und der Serviceeinheiten in Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ist in der „Hochschullandschaft“ nicht selbstverständlich, oft werden nur die Kernprozesse Studium, Lehre und Forschung in den Blick genommen. Dabei tragen die Unterstützungsleistungen maßgeblich dazu bei, die Qualität der Kernaufgaben zu sichern und

weiterzuentwickeln. Beispielsweise kann der Lehrbetrieb nicht ohne ein gutes Gebäudemanagement optimal funktionieren – ein gutes Gebäudemanagement entlastet dagegen diejenigen, die sich mit den Kernaufgaben befassen, so dass sie sich ganz auf eine qualitativ gute Lehre und Forschung konzentrieren können. Die Verzahnung der Verwaltungsaufgaben und weiterer Serviceeinrichtungen mit den Kernaufgaben einer Universität muss sehr viel systematischer in Qualitätsmanagementprozesse einbezogen werden.

Die Institutionelle Evaluation – kombiniert mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen – ist an der Universität Duisburg-Essen der zentrale Ansatz für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung. Die Dauer (im Fall der Institutionellen Evaluation sechs Jahre, im Fall der Ziel- und Leistungsvereinbarungen drei Jahre) macht es insbesondere im Verwaltungsbereich notwendig, diese Maßnahmen durch einen integrierten, prozessorientierten Ansatz zu erweitern, um ein flexibles und proaktives Vorgehen zu ermöglichen. Der in der Zentralverwaltung angesiedelte Bereich Personal- und Organisationsentwicklung (im Folgenden: PE/OE) der Universität Duisburg-Essen¹³ verfolgt daher zusätzlich einen Ansatz für die Servicebereiche, der eine kritische Reflexion der Organisation, bzw. ihrer Teilbereiche als kontinuierlichen Prozess einfordert um auch in kurzfristigen Maßnahmen Verbesserungen zu ermöglichen und Qualitätsentwicklung als dauerhaften Prozess zu integrieren.

Dabei ist das wesentliche Ziel des integrierten und prozessorientierten Ansatzes des Bereichs PE/OE eine Qualitätskultur, in der Qualität nicht nur als eine lästige Aufgabe für Einzelne verstanden wird, die sich alle paar Jahre einem qualitätssichernden Verfahren unterwirft, sondern ein stetiger Prozess, der in den Arbeitsalltag von Allen verantwortlich übernommen wird und sich sowohl in guter Arbeit als auch in der Motivation widerspiegelt.

In diesem Prozess wird die Verbesserung von Qualität nicht als Aufgabe von Expert(inn)en aufgefasst, sondern als Aufgabe aller Beschäftigten, die am Prozess beteiligt sind. Wenn man so will, besteht der Kreis der Expert(inn)en letztendlich aus den Beschäftigten aller Hierarchieebenen selbst. Sie kennen und verstehen ihre Arbeit, ihre Arbeitsprozesse und deren Verbesserungsmöglichkeiten am besten.

Ein integriertes, prozessorientiertes Qualitätsmanagement muss mehrere Voraussetzungen erfüllen, die zur ständigen Verbesserung der Arbeit notwendig sind:

- Es geht nicht um einen singulären Prozess, sondern um eine fortschreitende Weiterentwicklung.
- Die Akzeptanz durch weitestgehende Beteiligung der Beschäftigten muss gewährleistet werden.
- Ein Konsens über die Ernsthaftigkeit des Ansatzes muss bei den Führungskräften verankert sein.
- Die Bedürfnisse der Kunden und der Servicegedanke bilden die Hauptorientierung und Zielsetzung für Veränderungen.
- Die Prozesse und Veränderungen werden transparent gemacht und kommuniziert.
- Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, bei Bedarf externe Fachexpert(inn)en einzubeziehen (zur Moderation oder Begutachtung).
- Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, große Flexibilität bei Veränderungen zu haben und unbürokratische Anpassungen zu ermöglichen,

¹³ Der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen ist Teil des Dezernates Personal und Organisation (vgl.: http://www.uni-due.de/verwaltung/organisation/pe_oe.php)

- Die Herangehensweise ist flexibel bis hin zur Möglichkeit der Umkehrbarkeit.

Der Bereich PE/OE orientiert sich bei seinem Vorgehen an einem kontinuierlichen, zyklischen Prozess, der im Rahmen von Qualitätsmanagement-Konzepten allgemein anerkannt ist: Dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) nach Walter Deming, bekannt auch als Qualitätskreislauf. Dieser Kreislauf sieht vor, dass zunächst eine gründliche Planung erfolgt (Plan), dem sich eine konsequente Umsetzung anschließt (Do), danach wird eine Umsetzungskontrolle (Check) mit anschließender Nachsteuerung (Act) durchgeführt. Aufgrund sich wandelnder Anforderungen und sich wandelnder Potentiale wird dieser Kreislauf nach gewisser Zeit erneut durchlaufen, jetzt auf einer höheren Ebene, da die Erfahrungen des ersten Durchlaufs und möglicherweise veränderte Rahmenbedingungen hinzukommen. Der Kreislauf ist dem Bild nach kein Kreis, der beim Anfang endet, sondern eher eine Spirale, die immer neue Höhen erreicht.

Als zweite Orientierungshilfe dient der – insbesondere in öffentlichen Verwaltungen – etablierte CAF-Ansatz, welcher sich stark am EFQM-Modell anlehnt¹⁴. Dieses Modell wird im Folgenden ganz allgemein – bezogen auf Verwaltungsorganisationen – kurz dargestellt (für eine ausführliche Beschreibung siehe Bundesverwaltungsamt 2006), um danach die spezifische Anwendung in der Zentralverwaltung der Universität Duisburg-Essen zu erläutern.

2 Orientierung am CAF

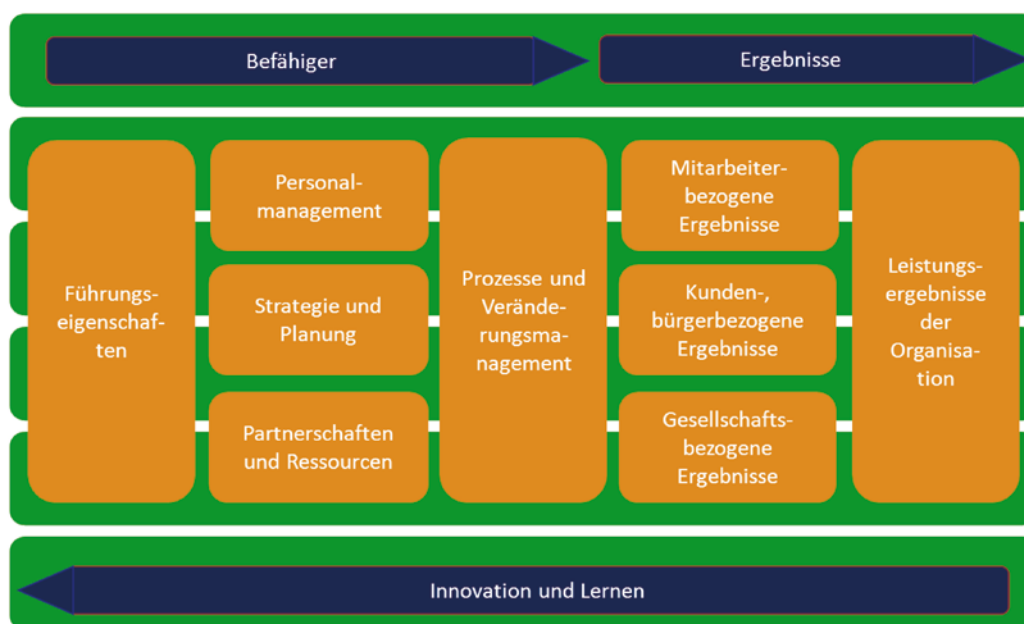
Als besonders effektive Rahmenstruktur für die Qualitätsentwicklung ganzer Institutionen hat sich europaweit das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) für Excellence bewährt (vgl. EFQM Brussels Representative Office 2003). In Anlehnung daran hat sich insbesondere für öffentliche Verwaltungen das CAF-Modell etabliert. Dieses ist an die besonderen Bedingungen innerhalb der öffentlichen Verwaltungen angepasst und wurde im Jahr 2000 in der sogenannten Lissabon-Konferenz von allen – für den öffentlichen Dienst – zuständigen Ministern der EU empfohlen. Seitdem gibt es zahlreiche Institutionen in den europäischen Ländern, die mit dem CAF arbeiten. Das Modell selbst wird ständig weiterentwickelt und entsprechend überarbeitet (vgl. Bundesverwaltungsamt 2006 sowie Prorok/Malz 2010).

CAF ist ein Selbstbewertungssystem, welches mit neun festgelegten Themenfeldern sowie 28 darin enthaltenen Kriterien und weiteren Indikatoren arbeitet. Diese ermöglichen eine umfassende Analyse von Leistungen und Wirkungen einer Organisation oder Teilen einer Organisation. Anhand der Themenfelder und Kriterien lassen sich Stärken und Schwächen über ein Punktesystem herausfiltern. Anhand einer solchen „Diagnose“ lassen sich dann wiederum Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und planen. Darüber hinaus ist – bei strikter Anwendung des CAF-Rasters – ein Benchmarking mit anderen Einrichtungen möglich.

Der große Vorteil von CAF ist, dass die neun Themenfelder und ihre Kriterien eine systematische Beobachtung der Entwicklung der Organisation sowie der Quantität und der Qualität ihrer Leistungen ermöglichen. Hierzu wird unterschieden zwischen den Tätigkeiten in der Organisation und in welcher Art und Weise ihre Aufgaben bewältigt werden („Befähiger“-Kriterien), sowie den Ergebnissen, die die Organisation erzielt („Ergebnis“-Kriterien). Die Grafik zeigt, welche Kriterien das CAF im Detail beinhaltet (vgl. Abbildung 1).

¹⁴ Das Modell der European Foundation for Quality Management ist auch im Hochschulbereich ein anerkannter und verbreiteter Ansatz für institutionelle QM-Systeme (vgl. Nickel 2005).

Abbildung 1: Die Themenfelder des Common Assessment Framework (CAF)



Quelle: Bundesverwaltungsamt (2006)

Die ersten fünf Themenfelder mit den **Befähiger-Kriterien** setzen sich zusammen aus: Führungsqualität, Personalmanagement, Strategie und Planung, Partnerschaften und Ressourcen sowie aus den Prozessen, die durchgeführt werden.

2.1 Führungseigenschaften

Die Führungskräfte geben die Richtung vor, in die die Organisation geht. Sie haben sich hierzu Leitlinien gegeben, in denen bestimmte Leitideen und Werte enthalten sind, die für den Erfolg der Organisation wichtig sind. Sie sind Vorbild für die Mitarbeiter(innen) und gehen wertschätzend mit ihnen um. Sie verfolgen verantwortlich Ziele und Teilziele der Organisation. Das Handeln der Führungskräfte richtet sich darauf aus, optimale Voraussetzungen zu schaffen, dass die Organisationskultur innovativ und modern ist.

2.2 Strategie und Planung

Die Gesamtleistung der Organisation wird bestimmt durch die Klarheit und Stimmigkeit der Strategie und Planung, um die vorgesehenen Ziele zu erreichen. Wichtig ist, dass alle Interessengruppen in der strategischen Planung berücksichtigt werden. Hierzu werden diese mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen identifiziert. Strategie und Planung hängt also im Wesentlichen von systematischen Analysen ab, die regelmäßig erstellt werden und auf deren Grundlage geplant und umgesetzt wird. Strategische Ziele werden in operative Ziele, Aufgaben und Prozesse umge-

setzt. Dies funktioniert nur in einer Organisationskultur, die offen für Innovation und Veränderung ist.

2.3 Personalmanagement

Das Personal ist die wichtigste Ressource für eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele einer Organisation. Die Art und Weise, wie das Personal miteinander und mit seiner Arbeit umgeht, entscheidet über das Erreichen der Ziele einer Organisation. Gegenseitige Achtung, Eigenverantwortung, Fähigkeiten und Kompetenzen sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben. Das Personalmanagement richtet daher den Einsatz der Mitarbeiter(innen) an den strategischen Zielen der Organisation aus, fördert und unterstützt sie durch besten Einsatz und Öffnung von Weiterentwicklungsmaßnahmen. Es erkennt die Fähigkeiten der Beschäftigten, nutzt sie und steht mit den Mitarbeiter(inne)n in einem ständigen Dialog.

2.4 Partnerschaften und Ressourcen

In diesem Themenfeld geht es u.a. darum, wie die Organisation den Umgang mit Partnerinstitutionen und Leistungsabnehmern plant und verwaltet. Hierbei sind Partnerschaften ebenso wichtige Ressourcen, wie Geld, Technologien, Gebäude und Anlagen. Die Organisation setzt alle einzelnen Elemente so ein, dass sie den höchsten Wirkungsgrad erzielt. Die Prozesse hierzu sind transparent und nachvollziehbar. Wichtig sind eine geeignete Finanzverwaltung sowie interne Controlling- und transparente Rechnungslegungssysteme als auch ein wirksames Wissensmanagement.

2.5 Prozesse und Veränderungsmanagement

Dieses Themenfeld behandelt die Art und Weise, wie die Organisation ihre Prozesse gestaltet und weiterentwickelt, um eine ständige Anpassung an ihre Strategie und Planung zu erreichen. Die wichtigsten Kernprozesse werden danach beurteilt, wie effektiv sie zur Erfüllung der Aufgaben beitragen. Ein gutes Prozessmanagement bezieht auch Kundenbedürfnisse durch Beteiligung ein und enthält die Einrichtung von Prozessverantwortlichen.

Die vier Themenfelder mit **Ergebnis-Kriterien** berücksichtigen mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation.

2.6 Kunden- und bürgerbezogene Ergebnisse

Dieses Themenfeld behandelt die Zufriedenheit von internen und externen Anspruchsgruppen mit der Qualität der jeweiligen Dienstleistung. Um Aussagen über die Anspruchsgruppen machen zu können, muss die Organisation Instrumente haben, mit denen die Bedürfnisse und die Zufriedenheit gemessen werden kann. Hierzu können systematische Befragungen zählen, aber auch weitere Maßnahmen, welche die Anspruchsgruppen stärker einbeziehen (Arbeitskreise, Foren). Der Umgang mit Beschwerden oder Verbesserungsvorschlägen gehören ebenso zu diesem Themenfeld.

2.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

In diesem Themenfeld geht es um die Zufriedenheit, die Motivation, die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter(innen). Die Zufriedenheit kann durch Befragungen ermittelt werden, aber auch durch „Fokusgruppen“ oder Mitarbeiter(innen)-Gespräche. Hierbei gibt es verschiedene Ausdifferenzierungen: Zufriedenheit mit der Organisation als Ganzes, mit dem Management bzw. dem Managementsystem, mit den Arbeitsbedingungen, mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, mit den Beteiligungsmöglichkeiten.

2.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Das Themenfeld beschreibt die Ergebnisse der Organisation hinsichtlich der gesellschaftsbezogenen Erwartungen – diese können sich auf lokale, regionale, nationale oder internationale Ergebnisse (z.B. auch zu Fragen des Umweltbeitrags und des Umgangs mit globalen Ressourcen) beziehen. Es wird unterschieden nach extern wahrgenommenen gesellschaftlichen Ergebnissen (z.B. Gesamteindruck) und internen gesellschaftsbezogenen Leistungen der Organisation (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung von sozial Benachteiligten etc.).

2.9 Leistungsergebnisse der Organisation

Dieses Themenfeld zielt auf die Ergebnisse, welche die Organisation mithilfe ihrer Strategien und Pläne, bezogen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, erbringt. Gemeint sind damit sowohl Outputleistungen als auch Qualitätsverbesserungen sowie Ergebnisse bei Wettbewerben und Rankings etc. Aber auch Ergebnisse im Bereich des Managements und der Organisationsentwicklung zählen dazu.

Wie bereits oben erwähnt, werden im CAF-Modell alle Themenfelder mit weiteren Kriterien hinterlegt, auf deren Basis eine differenzierte Analyse möglich ist. Grundlage dafür ist ein festgelegtes Bewertungsschema mit einer Punktevergabe. Die Auswertung dieses Tests gibt dann Auskunft über Stärken und Schwächen der Organisation. Zur Durchführung muss ein Verfahren der Selbstbewertung eingeführt und in Gang gesetzt werden. Zudem muss es Verantwortliche geben, die den Prozess der Selbstbewertung durchführen. Dafür muss eine Selbstbewertungsgruppe zusammengestellt werden, gegebenenfalls sind Schulungsmaßnahmen notwendig und ein intensiver Kommunikationsprozess muss eingeleitet werden.

Um die Qualität ihrer Aufgabenerledigung, ihrer Prozesse sowie ihrer Ergebnisse zu verbessern, orientiert sich die zentrale Verwaltung der UDE an den beschriebenen Themenfeldern und den Kriterien des CAF allerdings ohne sich strikt dem Selbstbewertungsverfahren des CAF anzuschließen und das System in Gänze einzuführen. Eine solche Einführung soll für die Zukunft nicht ausgeschlossen werden, jedoch hat die Verwaltung der UDE sich zunächst für ein pragmatischeres Vorgehen entschieden, das den Vorteil hat, unmittelbar einsatzfähig zu sein, ohne einen großdimensionierten Vorlauf- und Kommunikationsprozess einzuleiten. Das CAF-Modell wird damit sehr flexibel und unbürokratisch eingesetzt und wird als „Hintergrundmodell“ zur Analyse, Beurteilung und zur Durchführung von Prozessen und Maßnahmen bzw. Projekten genutzt. Es werden keine Punkte (wie im Selbstbewertungsverfahren üblich) für die unterschiedlichen Kriterien und Indikatoren vergeben.

3 **Umsetzungsbeispiel: Servicequalität an der Universität Duisburg-Essen**

In Projekten und in Maßnahmen der Zentralverwaltung der UDE werden immer alle relevanten Themenfelder des CAF berücksichtigt, jedoch ohne, dass ein starres Ausrichten am CAF-Schema der Selbstbewertung und an der Punktevergabe erfolgt (s.o.). Vielmehr wird vor allem in der Konzeptionsphase von Maßnahmen und Projekten, aber auch in allen weiteren Phasen reflektiert, ob die Themenfelder, Kriterien und Indikatoren des CAF-Konzeptes im Wesentlichen berücksichtigt werden. Dieses unbürokratische, flexible und unmittelbar einsetzbare Vorgehen wurde in der Universität Duisburg-Essen bereits in verschiedenen Maßnahmen erprobt (z.B. im Evaluations-Prozess der Verwaltung, bei der Vorbereitung der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Rektorat, beim Projekt „Campus-Management“ und bei weiteren Projekten).

Das wichtigste Element im Verbesserungsprozess ist die Reflexion und Kommunikation. Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, ist die kontinuierliche Qualitätsverbesserung eine Aufgabe aller Beschäftigten, die an den relevanten Prozessen direkt oder indirekt beteiligt sind. Nur sie kennen alle Details ihrer Arbeit und Arbeitsprozesse. Daher kommt der Einrichtung von Arbeits- und Diskussionsforen, die man als „Kompetenzteams“ oder „Qualitätszirkel“ beschreiben kann, eine ganz besondere Bedeutung zu. So auch in dem im Folgenden beschriebenen Projekt.

Unter anderem haben die Institutionelle Evaluation der Verwaltung und die Begutachtung durch die Peers dazu geführt, dass verschiedene Servicebereiche sensibilisiert wurden, verstärkt über ihre „Kundenorientierung“ und ihre Servicefunktion nachzudenken. Da die „Anordnung“ von Servicelevel keine Lösung sein kann, um Dienstleistungen zu verbessern, hat der Bereich PE/OE der Universität Duisburg-Essen u.a. ein Instrument entwickelt, um die Servicequalität innerhalb der Verwaltungs- und der Servicebereiche der UDE wirksam und nachhaltig zu verbessern. Dieses Instrument soll Aufschluss über die Zufriedenheit derjenigen geben, die die Serviceleistungen der Verwaltung in Anspruch nehmen. Dies sind einerseits die Studierenden als größte „Anspruchsgruppe“, andererseits aber auch z.B. die Beschäftigten der Hochschule, die ebenfalls Services der Verwaltung in Anspruch nehmen. Hierdurch sollen Schwächen und Stärken aufgedeckt werden und Möglichkeiten von Verbesserungen angestoßen werden. Der konzeptionelle Hintergrund kommt aus der Handlungsforschung (vgl. Lewin, 1946) und ist als Survey-Feedback-Ansatz bekannt. Grob gesagt geht es darum, aus einem Analyse-Ansatz (Survey – hier: Befragung von Anspruchsgruppen und Auswertung) über Kommunikation mit den Beteiligten zu Verbesserungen des Ablaufs und der Organisation zu gelangen. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass die Befunde der Analyse nicht nur an das Management gehen, sondern den Betroffenen selbst zurückgespiegelt werden (Feedback) und ihren Sinn vor allem in der Diskussion um Stärken und Schwächen haben, die dann zu Verbesserungsmaßnahmen führen. (vgl. Rosenstiel, 2010).

Es geht zunächst um die Bereiche des Studierendenservice, der Prüfungsverwaltung und des Akademischen Auslandsamtes. Um die Diskussion und Kommunikation in den Bereichen über ihren Service anzustoßen, hat der Bereich PE/OE einen Fragebogen entwickelt, der sich an die Anspruchsgruppen der genannten Bereiche richtet, nämlich an die Studierenden, die Dienstleistungen in Anspruch genommen haben. Der Fragebogen orientiert sich konsequent an Standards der empirischen Sozialforschung – dies umfasst die Definition der Erhebungsdimensionen, den Umfang und die sprachliche Ausgestaltung der Fragen und Antwortkategorien, sowie die Durchführung von Pretests und die Planung der Auswertungen (vgl. Dorobeck 2011). Das Instrument ist, u.a. um einen hohen Rücklauf zu erhalten, knapp gehalten (Din-A4-Seite) und soll nach jedem Kontakt, bzw. jeder Beratung ausgegeben werden. Anonymität wird u.a. dadurch garantiert, dass das Einsammeln sowie die Erfassung und Auswertung nicht durch die Bereiche erfolgt, sondern durch die Personal- und Organisationsentwicklung der Universität, die einen alleinigen

Zugang zu den speziell aufgehängten Sammelkästen hat und die Bögen unmittelbar nach der Auswertung vernichtet.

Der Entwurf des Fragebogens wurde intensiv mit den Führungskräften und den Beschäftigten der Bereiche sowie mit der Personalvertretung diskutiert und angepasst. Gleichzeitig wurden die Zielsetzungen und die Strategie intensiv vorbesprochen um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ernsthaft mögliche spätere Verbesserungen mittragen. Bei der Befragung um die Bewertung der Infrastruktur, der Sozialkompetenz der Beschäftigten, der Eignung der Arbeitsprozesse und ihrer „Prozessreife“ sowie bereichsspezifischer Anforderungen. Vorgesehen ist, dieses Instrument nicht nur einmalig einzusetzen, sondern zu einem routinemäßig eingesetzten Feedback-Verfahren zu machen. In regelmäßigen Abständen werden vom Bereich PE/OE Ergebnisse der Auswertungen vorgelegt, um auf dieser Basis Verbesserungsmöglichkeiten mit den Beteiligten zu reflektieren.

Unter Gesichtspunkten des Qualitätsmanagements geht es vor allem um den letztgenannten Punkt, nämlich auf der Grundlage von Ergebnissen aus der „Kundensicht“ dahin zu kommen, dass die Beteiligten (Beschäftigte und Führungskräfte) die Qualität ihrer Arbeit stärker reflektieren und Verbesserungen der Arbeit und der Prozesse in regelmäßigen Abständen – im Sinne des oben beschriebenen PDCA-Zyklus – zu überdenken (vgl. Abbildung 2). Die Befragung ist hierbei ein Instrument (unter anderen), das Anregungen liefern kann – weitaus wichtiger ist aber der Austausch und die Kommunikation hierüber. Daher kommt der Arbeit in sogenannten „Kompetenzteams“ oder „Qualitätszirkeln“ eine besondere Bedeutung zu. Hier soll dann auch das Verfahren selbst verbessert und weiterentwickelt werden, auch stehen noch weitere Instrumente zur Verfügung. Die Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung ist es hierbei, ihre (sozialwissenschaftlichen und organisatorischen) Kompetenzen einzubringen.

Abbildung 2: Vorgehensschritte zur Verbesserung der Servicequalität



4 Ausblick: Zusammenwachsen des QM von Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung zu einem System

Bedingt durch das besondere System der institutionellen Evaluation und der Ziel-/Leistungsvereinbarung an der Universität Duisburg-Essen sowie der hochschulspezifischen Trennung zwischen Wissenschaft und Verwaltung, zwischen Forschung und Lehre, sind verschiedene Akteure in unterschiedlichen Rollen im Kontext der Qualitätsentwicklung tätig.

Ausgangspunkt an der Universität Duisburg-Essen war ein frühzeitiger Angang der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre unter Bedingungen, die mit Ausgründungen von (Service-)Bereichen als selbstständige Betriebseinheiten einhergingen. So wurden die Zuständigkeiten für die Institutionelle Evaluation, die Konzeptionierung und die Koordination von vornherein in das „Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung“ (ZfH) übertragen. Diese Dienstleistungseinrichtung der Universität ist als zentrale Betriebseinheit dem Rektorat (Prorektor für Studium und Lehre) zugeordnet und unterstützt die Universität bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Rahmen der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre. Parallel gibt es für den Bereich der Forschung eine Unterstützungseinrichtung, das „Science Support Centre“ (SSC), das die Forschung insbesondere hinsichtlich Förderung, Transfer und Marketing unterstützt. Darüber hinaus gibt es die Zentralverwaltung sowie weitere zentrale Einrichtungen und Betriebseinheiten, deren Qualitätsentwicklung durch die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung sichergestellt werden soll., z.T. aber auch selbstständig von den Betriebseinheiten betrieben wird. Auch innerhalb der Fakultäten gibt es zusätzliche Ansätze die Qualität zu sichern und zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund ist eine Gesamtstrategie für Forschung, Studium und Lehre, Management und Dienstleistung (vgl. Nickel, 2008), die alle QM-Maßnahmen und Einzelstrategien unter ein gemeinsames Handlungsschema (möglicherweise auch Handlungsdach) stellt, erforderlich.

Versteht man unter einem **QM-System** ein ganzheitliches Steuerungssystem, das die Qualität der in allen Hochschulbereichen zu erbringenden Leistungen und Prozesse ständig verbessern soll, ist es notwendig, die Teilaufgaben und die zuständigen Organisationseinheiten, die sich mit Qualitätsentwicklung befassen, unter **einer** Federführung zusammenzufügen und einen gemeinsamen theoretischen und praktischen Rahmen zu vereinbaren. Auch wenn der Begriff, wahrscheinlich aufgrund seiner Modernität, bereits jetzt sehr häufig benutzt wird, kann man von einem **System** doch erst dann sprechen, wenn es eine gemeinsame Grundidee, eine gemeinsame Strategie und ein gemeinsames strukturiertes Verfahren und Management gibt, das die Qualität der gesamten Hochschulleistungen in einem stetigen Prozess entwickelt und verbessert. Dies ist noch nicht der Ist-Zustand, es ist ein Zielzustand, der noch eine ganze Weile brauchen wird und bei dem die Kommunikation und Zusammenarbeit aller Beteiligten eine Schlüsselrolle zukommt.

5 Literatur

Berthold, C. (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen. CHE Arbeitspapier Nr. 140. Download: http://www.che.de/downloads/CHE_AP140_Strategie.pdf, abgerufen am 12.05.2014.

Bundesverwaltungsamt (2006): Common Assessment Framework. Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung. Köln. Download: http://www.caf-netzwerk.de/cln_101

- [/nn_2143534/SharedDocs/Publikationen/CAF/CAF_Broschuere_2006.html](#), abgerufen am 12.05.2014.
- Dorobeck, M. (2011): Servicequalität an der Universität Duisburg-Essen. Unveröffentlichtes Manuskript. Essen.
- Dorobeck, M./Weiß, W. (2011): Präsentation auf der internen Fortbildungsveranstaltung zum Qualitätsmanagement am 18.11.2011 in Essen.
- EFQM - Brussels Representative Office (2003): Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel. Download: http://www.emsc.ch/Deutsch/pdf/EFQM_Grundkonzepte_2003.pdf, abgerufen am 12.05.2014.
- Evaluationsordnung der Universität Duisburg-Essen vom 02.02.2007. Duisburg. Download: http://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/bereinigte_sammlung/3_55.pdf, abgerufen am 12.05.2014.
- Flick, U./ von Kardorff, E./ Steinke, I. (Hg.) (2010): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg.
- Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. In: Lewin, K. (1946): Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics. New York.
- Nickel, S. (2005): EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? EvaNet-Positionen 08/2005.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte-Instrumente-Umsetzung. CHE-Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf, abgerufen am 12.05.2014.
- Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagement - Systeme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1/2008, S. 16-39. Download: http://www.che.de/downloads/Nickel_QM_Ueberblick.pdf, abgerufen am 12.05.2014.
- Pistor, P. (2011): Institutionelle Evaluation von Fakultäten an der UDE, Präsentation vom 09.09.2011. Duisburg. Download: http://www.uni-due.de/imperia/md/images/zfh/grafik_qm-system.jpg und http://www.uni-due.de/zfh/inst_evaluation.php, abgerufen am 12.05.2014.
- Porok, T./ Malz, B. (2010): Qualitätsmanagement mit dem CAF. Leitfaden für die CAF-Anwendung. Bundeskanzleramt Österreich. Wien.
- von Rosenstiel, L. (2010): Organisationsanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. S. 236-237.
- Zechlin, L. (2008): QM-System der Universität Duisburg-Essen. Präsentation bei einem Workshop des CHE am 1./2.12.2008. Bielefeld. Download: http://www.hochschulkurs.de/downloads/Hochschulkurs/2008QM2_zechlin_qmdue.pdf, abgerufen am 12.05.2014.

Steuerung der Qualitätsentwicklung der HFH • Hamburger Fern-Hochschule durch ein passfähiges QM-System

Tilka-Sophia von Kodolitsch-Jonas

Abstract

In dem vorliegenden Beitrag werden der seit dem Jahr 2009 laufende Prozess der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (QM-System) an der HFH • Hamburger Fern-Hochschule beschrieben und die erzielten Ergebnisse dargelegt. Damit spannt der Beitrag den Bogen von der Konzeptentwicklung bis zur Umsetzung im Rahmen eines umfangreichen Change-Managements. Insbesondere setzt sich der Beitrag mit kritischen Faktoren in diesem Veränderungsprozess auseinander und legt dar, wie in dem Praxisbeispiel hiermit umgegangen wurde. Die Entwicklung einer der größten Fern-Hochschulen Deutschlands ist durch ein signifikantes Wachstum gekennzeichnet. Die HFH • Hamburger Fern-Hochschule wurde 1997 gegründet. Sie bietet heute zahlreiche Studiengänge und vielfältige Abschlüsse in den Bereichen Wirtschaft, Technik sowie in Gesundheit und Pflege im angeleiteten Fernstudium mit überwiegend fakultativen Präsenzen an. Derzeit gibt es rund 10.000 Studierende und über 40 regionale Studienzentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, die fortgesetzte Expansion in eine qualitative Entwicklung der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu integrieren. Dies soll mit Hilfe eines auf die spezifischen Bedingungen zugeschnittenen QM-Systems geschehen, welches bereits in weiten Teilen implementiert ist.

1 Rahmenbedingungen und Ausgangssituation an der HFH • Hamburger Fern-Hochschule

Die spezifische Situation eines stetigen Wachstums, kombiniert mit dem dezidierten Wunsch der Hochschulleitung, dieses durch hohe Qualität nachhaltig zu sichern, sind Impuls und vorrangiges Anliegen für die Einführung des Qualitätsmanagements an der HFH. Die Ausgangssituation ist gekennzeichnet durch ein hohes Commitment der Hochschulleitung für ein Qualitätsmanagement. Weitere Aufmerksamkeit lenken Akkreditierungsverfahren auf dieses Anliegen.

Zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Qualitätsmanagement wurde die Stelle einer Qualitätsmanagementbeauftragten geschaffen. Neben der Vorgabe des strategischen Ziels, organisiert und systematisch die Qualität der Leistungen unter Einbeziehung der sie hervorbringenden Prozesse und Hochschulstrukturen zu sichern und zu entwickeln, war der Gestaltungsspielraum nicht durch präjudizierende Entscheidungen zur inhaltlichen, konzeptionellen und strukturellen Ausgestaltung sowie zur Reichweite des Qualitätsmanagements eingeengt. Hohe Freiheitsgrade und nur wenige Restriktionen auf der inhaltlich-konzeptionellen Ebene waren auf der Arbeitsebene wachstumsbedingt flankiert von einer nur eingeschränkten Möglichkeit, über Zeitressourcen anderer Hochschulmitglieder und Organisationseinheiten verfügen zu können.

Im Folgenden wird der Prozess der Entwicklung skizziert und im Zuge dessen auch das QM-Konzept der HFH vorgestellt.

2 Entwicklung eines anforderungsgerechten Konzepts für ein QM-System: Eine prozessuale Betrachtung

2.1 Orientierungsphase: Umriss der Herausforderung

Die Einsicht in die Notwendigkeit ein Konzept und eine Struktur für ein Qualitätsmanagement zu entwickeln entstand sukzessive. Zunächst dominierte die Auffassung, die Hochschule generiere auf jeder Ebene, in den einzelnen Organisationseinheiten, an den einzelnen Stellen und jeder Einzelne für sich eine definierte Qualität, und diese Einzelqualitäten fügten sich in einem natürlichen Prozess aus sich heraus zum Gesamten, der Qualität der Hochschule. Dem Qualitätsmanagement käme mithin die Aufgabe zu, im Rahmen qualitätsbezogener Einzelprojekte die Entwicklung von Qualität zu unterstützen.

Die Erkenntnis, dass dieser unmittelbare und unsystematisch-punktueller Einstieg den Anforderungen im Qualitätsmanagement nicht in vollem Umfang Rechnung trägt, erwuchs erst einem begleitenden Literaturstudium, das dahingehend resümiert werden kann, dass eben dieses Verständnis von Qualitätsmanagement an Hochschulen zu einem wild wuchernden Dickicht an QM-Baustellen und QM-Instrumenten geführt habe, das kaum noch zu beherrschen sei und schwerlich stringent in Entscheidungen des Hochschulmanagements einmünden könne (vgl. Nickel 2007, S. 39). Es erwuchs das Bestreben, aus Erfahrungen anderer Hochschulen zu lernen und nicht einen „naturwüchsigen Aktionismus“ an die Stelle „systematischer Qualitätsentwicklung“ zu stellen (Nickel 2011, S. 9). Der zweite Blick auf die Aufgabe, ein Qualitätsmanagement an der Hochschule zu etablieren realisierte mithin eine weiterreichende Komplexität:

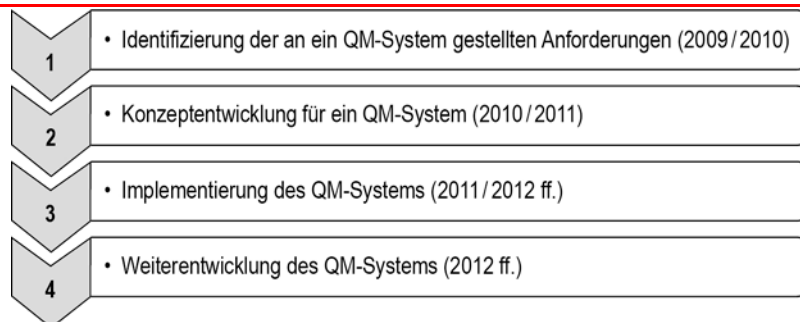
Die Hochschule muss als organisationales System ineinandergreifender Prozesse systemisch aus sich heraus, d.h. unabhängig von einzelnen Akteuren, Ergebnisse auf dem Qualitätsniveau erreichen, die sie sich selbst zum Ziel gesetzt hat. Dabei ist das Qualitätsmanagement nicht isoliert zu planen und umzusetzen, sondern es muss zusätzlich eingepasst sein in die Gesamtstrategie der Hochschule und die Gesamtheit ihrer Prozesse: Es gilt also, ein integriertes QM-System zu implementieren, und dieses hat einer Vielzahl von Anforderungen zu genügen, die nicht abschließend von einer maßgebenden Stelle zusammengestellt und in ihrer Interpretation eindeutig definiert sind. Schließt die Hochschule eine spätere Zertifizierung als Option mit ein, sollten idealerweise Genese und Standort des QM-Systems dokumentiert und nachgewiesen werden, wobei die Struktur dieser Dokumentation und die Art des Nachweises einem weiten Gestaltungsspielraum und der Spezifität des Zertifizierungsverfahrens der Wahl unterliegen.

Dieser Komplexität ist die Projektierung eines strukturierten Vorgehens zur Erarbeitung und Implementierung eines Konzepts für das Qualitätsmanagement an der HFH geschuldet, das im Folgenden dargelegt wird.

2.2 Prozessphasen und Standort im Prozess der QMS-Einführung

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QM-System) an der HFH • Hamburger Fern-Hochschule vollzieht sich in grober Annäherung der organisationalen Realität in vier Phasen.

Abbildung 1: Idealtypische Prozessphasen der Einführung eines QMS an der Hamburger Fern-Hochschule



Quelle: Hamburger Fern-Hochschule

Die Phasen eins bis zwei können als weitgehend abgeschlossen eingestuft werden, wobei sich projekt- und situationsbezogenen Notwendigkeiten ergeben, in diesen Phasen gewonnene Ergebnisse im Sinne einer Aktualisierung, Vertiefung oder einer thematischen Verbreiterung fortzuschreiben. Aktuell liegt der Arbeitsschwerpunkt auf der Phase drei, d.h. es werden die einzelnen Segmente des QM-Systems ausgestaltet, sukzessive kommuniziert und im Handeln der Hochschule umgesetzt. In bestimmten Bereichen des QM-Systems ist der Eintritt in Phase drei bereits dergestalt vollzogen, dass gelebte Elemente des QM-Systems verbessert und feinjustiert werden (z. B. Evaluation).

In dem ersten Jahr erfolgte eine umfassende Analyse der spezifischen Anforderungen an ein QM-System an der Hamburger Fern-Hochschule. Diese Phase eins diente der Identifizierung des fachwissenschaftlichen State of the Art sowie der extern vorgegebenen und intern vorliegenden normativen Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Einführung eines QM-Systems an der HFH.

Auf der Basis der in Phase eins gewonnenen Erkenntnisse wurden die strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für die Startphase vereinbart und ein Konzept für das Qualitätsmanagementsystem entwickelt (Phase zwei), das parallel zur konzeptionellen Ausgestaltung sukzessive implementiert, d.h. mit Qualitätsmanagementinstrumenten und tragfähigen Organisationsstrukturen (primär Aufbaustrukturen), unterlegt wird (Phase drei).

Die in sämtlichen Vorphasen integrierte Phase vier etabliert im voranschreitenden Implementierungsprozess den zentralen Grundsatz der Vorläufigkeit und Revidierbarkeit als zentrales Prinzip eines gelebten „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) und gestaltet die Weiterentwicklung im Sinne einer Entwicklungsorientierung und Dynamik des QM-Systems aus.

Die idealtypisch dargelegten Phasen eins bis vier greifen in der Praxis des Qualitätsmanagements progressiv wie retrograd ineinander und verlaufen z.T. parallel zueinander, wodurch jedoch immer neue Perspektiven erschlossen und Fortschritte erzielt werden.

2.3 Identifizierung der an ein Qualitätsmanagementsystem gestellten Anforderungen

Als ein Element des Hochschulmanagements bedarf das Qualitätsmanagement einer Ableitung aus der Hochschulstrategie so, dass das Erreichen der Zielsetzungen der Hochschule durch das QM-System wirkungsvoll unterstützt werden kann. Bei der Entwicklung eines QM-Systems muss auch deswegen hohe Sorgfalt auf eine umfassende Planung gelegt werden, weil nur eine gründliche Erhebung externer und interner Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, eine stringente Ableitung der Qualitätspolitik sowie der strategischen und operativen Qualitätsziele in konsequenter Ausrichtung an den strategischen Zielen und dem Leitbild der Hochschule eine Passfähigkeit des entwickelten QM-Systems im Kontext der Gesamtorganisation der Hochschule gewährleisten können. Hierbei gilt zu bedenken, dass sich mögliche Defizite bei der Planung später kontraproduktiv auf die Qualität auswirken können.

Es werden sowohl an das ganze QM-System als auch an dessen einzelne Elemente Anforderungen gestellt, die in der Planung identifiziert und abgebildet werden müssen:

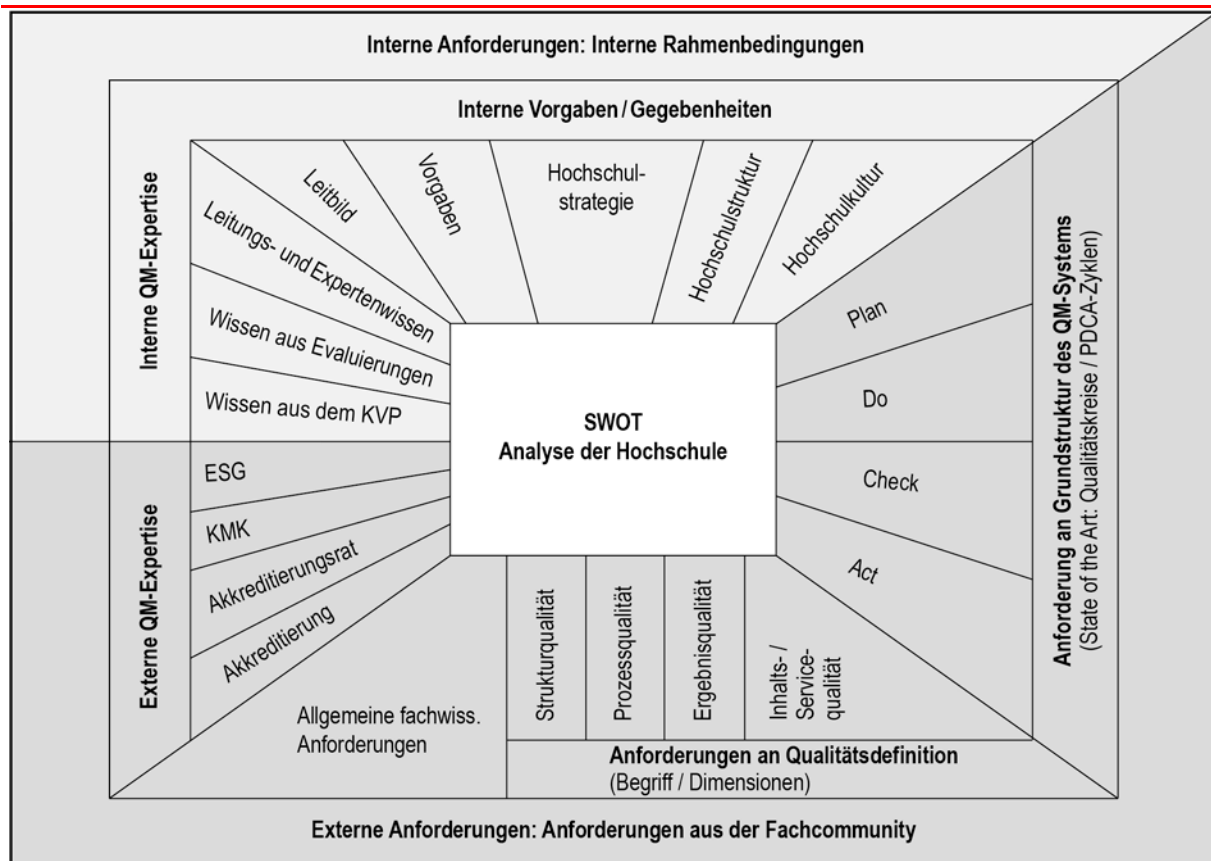
Aus den **individuellen Rahmenbedingungen** der konkret betrachteten Hochschule ergeben sich Anforderungen, die die Passfähigkeit und die Akzeptanz des zu entwickelnden und zu implementierenden QM-Systems betreffen. Hierbei handelt es sich um die Normen (Leitbild, Hochschulstrategie und diverse weitere Vorgaben), die Werte, die Kultur und die Struktur der Hochschule, die hochschulindividuelle Anforderungen generieren. Weitere hochschulspezifische Anforderungen ergeben sich aus dem Umfang und der Art der intern verfügbaren Expertise. Je besser hierin gebundene Erwartungen und Anforderungen erhoben und berücksichtigt werden, umso besser wird das Ziel der Akzeptanz und Passfähigkeit des zu entwickelnden QM-Systems zu realisieren sein.

Ferner ergeben sich weitere Anforderungen **aus hochschulexternem QM-Wissen**, einer von unterschiedlichsten Institutionen und Akteuren getragenen Fachcommunity. Die Analyse dieses vielfältigen Know-hows liefert einen Überblick über die aus der Fachwissenschaft heraus gestellten Anforderungen (ESG, KMK, Akkreditierungsrat, Akkreditierung, allgemeine Anforderungen). Darüber hinaus ergeben sich hieraus eine erste Struktur und damit mögliche Lösungsansätze, die den fachwissenschaftlichen Anforderungen innewohnen (Abbildung der Anforderungen in einem zu entwickelnden Qualitätsbegriff der Hochschule und deren Herunterbrechen auf die unterschiedlichen Dimensionen dieses Qualitätsbegriffs/Gewährleistung der Anforderungen durch geschlossene Qualitätskreise).

Die zusammengestellten hochschulinternen und -externen Anforderungen wurden an der Hamburger Fern-Hochschule mit Hilfe einer SWOT-Analyse mit den strategischen Erfordernissen der Hochschulstrategie abgeglichen und zum Ausgangspunkt der Entwicklung des QM-Systems gemacht.

Ferner hat eine dokumentierte Erhebung der Erwartungen der ersten zwei Führungsebenen der Hochschule zur strategischen Planung und Ausrichtung des QM-Systems und zur Definition des Qualitätsbegriffs der Hochschule beigetragen.

Abbildung 2: In die Qualitätsplanung eingehende externe und interne Anforderungen an ein Qualitätsmanagement von Hochschulen.



Quelle: Hamburger Fern-Hochschule

Mit der von Schmidt entwickelten Matrix zur Einschätzung der Adäquanz von Referenzmodellen (vgl. Schmidt 2010, S. 11 ff. und 14) sind unterschiedliche Perspektiven der Qualität verfügbar, die weitere wesentliche Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der hochschulindividuellen Qualitätsdefinition erschließen können.

Als Ergebnisse der ersten Phase der Qualitätsplanung wurden

- die strategischen Ziele und die hieraus abgeleitete strategische Ausrichtung des QM-Systems niedergelegt und eine Einigung auf einen Qualitätsbegriff erzielt sowie
- diejenigen Elemente identifiziert, die das Qualitätsmanagementsystem der HFH • Hamburger Fern-Hochschule konstituieren,

sodass in einer anschließenden Phase drei ein System zur Steuerung der Qualität entwickelt werden konnte.

Dieses zu konzipierende System sollte gewährleisten, dass die identifizierten Elemente des Qualitätsmanagements miteinander in Beziehung stehen. Sie sollten dergestalt ineinandergreifen, dass Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung generiert und das System sich in allen seinen Elementen so aktualisiert, dass sich ändernde Umfeldbedingungen und interne Hinweise zur Aktualisierung und Verbesserung abgebildet und in konkreten Maßnahmen manifest werden. Dieses geschieht de lege arte in geschlossenen Plan-Do-Check-Act-Zyklen (PDCA-Zyklen).

2.4 Konzeptentwicklung und aufbauorganisatorische Verankerung

Auf der Grundlage der herausgeschärften Anforderungen ist an der HFH ein QM-System entwickelt worden, das sich sowohl als Ganzes als auch in seinen Elementen dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstellt und diesen antreibt. In die Entwicklung flossen die Fachexpertise von den Dozentinnen und Teilnehmer(inne)n der CHE-Jahresgruppe ein, bei der sich Personen, die am Aufbau von QM-Systemen arbeiten, über ein Jahr hinweg austauschen und Unterstützung erhalten können¹⁵.

Bereits bei der Entwicklung und Implementierung eines QM-Systems (wie auch bei dessen Wirken in der Hochschulpraxis) bedarf es an der Schnittstelle zwischen Qualitätsplanung und Qualitätshandeln einer diese Prozesse tragenden Organisation des Qualitätsmanagements. Insofern sollte das Qualitätsmanagement möglichst frühzeitig strukturell und kulturell in die Hochschule integriert werden.

Hierzu sind neben der Einbindung in das Hochschul-Organigramm die im Qualitätsmanagement relevanten Rollen und zugewiesenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu regeln. Ferner ist die Entwicklung in die Hochschulkultur eingepasster Prinzipien sinnvoll, die dort, wo strukturelle Regelungen nicht greifen, als Leitplanken das Handeln Einzelner ausrichten auf gemeinsame Ziele und so ein gemeinschaftliches und organisiertes Handeln generieren. Diese Prinzipien können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass einer Überbürokratisierung im Qualitätsmanagement (Qualitätsbürokratie) bereits zu Beginn dessen Aufbaus entgegengewirkt wird.

An der Hamburger Fern-Hochschule wird die Wahrnehmbarkeit des Umstandes, dass das QM-System Ausdruck des an strategischen Zielen orientierten Führungswillens in der Hochschule ist, dadurch betont, dass das Qualitätsmanagement als Stabsstelle in direkter Unterstellung unter den Präsidenten in der Hochschulleitung verankert ist. Gespiegelt wird dieser Umstand durch ein Selbstverständnis des Qualitätsmanagements, das sich insbesondere als zentrale Servicestelle für die Hochschulleitung, die Studienzentren und die zentralen Abteilungen versteht und Führungsinstrumente zur Realisierung der Qualitätspolitik zur Verfügung stellt.

In das Qualitätsmanagement und in die Umsetzung der Qualitätspolitik sind eine Vielzahl von Akteuren, Organisationseinheiten und Gremien auf allen Ebenen der Hochschule eingebunden, die jeweils mit spezifischen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagementsystem ausgestattet sind. Diese breite Streuung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unter der Zuständigkeit des Qualitätsmanagements in der zentralen Leitung durch den Präsidenten sichert ab, dass verschiedenste Interessenlagen berücksichtigt und zentral auf die Ziele der Qualitätspolitik und auf die Hochschulstrategie ausgerichtet werden.

3 Ein anforderungsgerechtes hochschulspezifisches QM-System: Eine Ergebnisbetrachtung

Nur eine Verankerung des QM-Systems in den Organisationsstrukturen und in den Köpfen der in der Hochschule Agierenden schafft eine Nachhaltigkeit im Qualitätsmanagement, welche die Herausbildung einer Qualitätskultur ermöglicht und die Hochschule zu einer lernenden Organisation ausgestaltet. Mit anderen Worten: Das QM-System muss passfähig und damit hochschul-

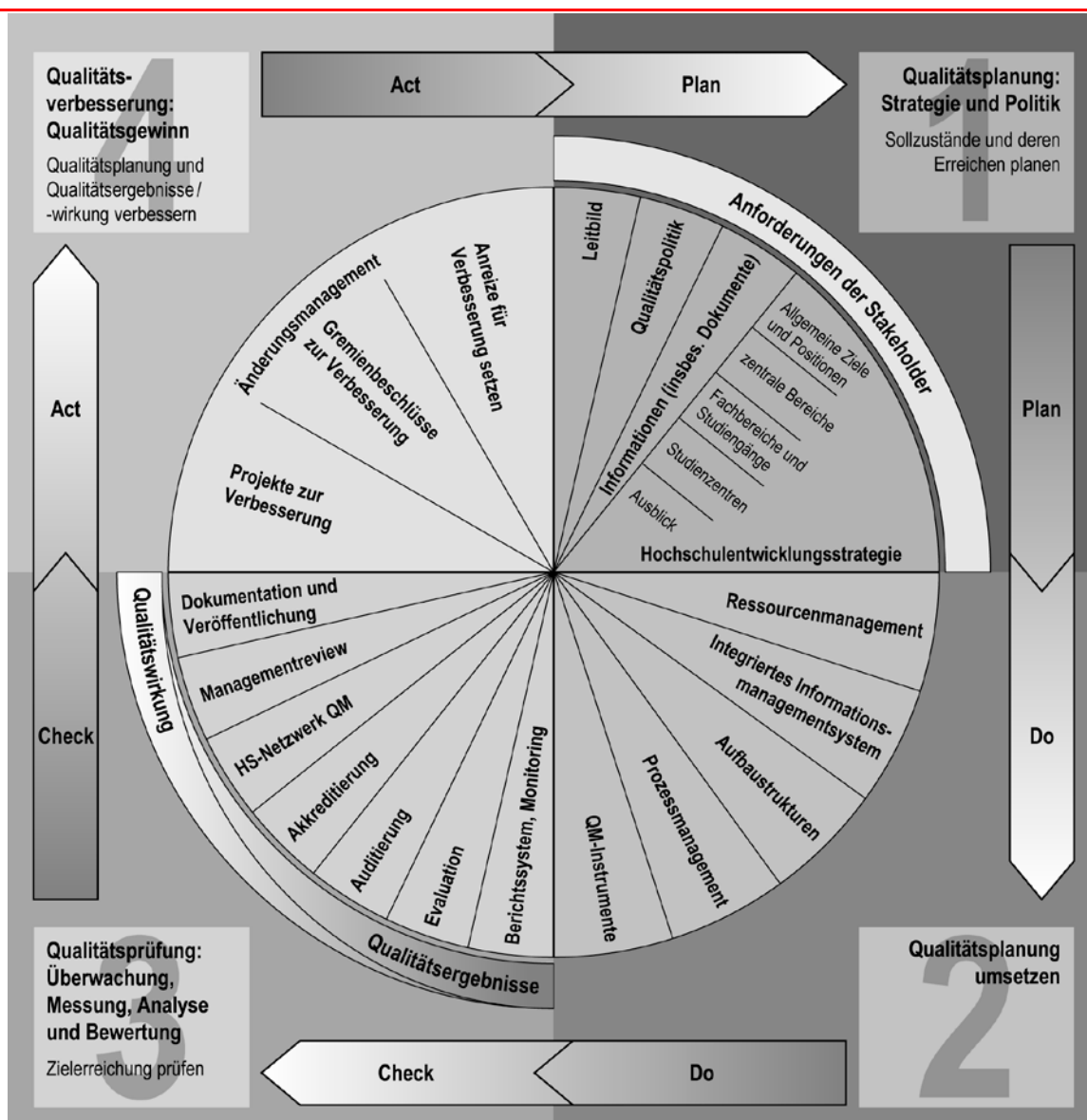
¹⁵ Dieser fachliche Austausch wird in einem aus der Peer-Coaching-Gruppe heraus gegründeten Netzwerk QM weitergeführt und leistet fortgesetzt Beiträge zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

dividuell sein. Im Folgenden wird das für die HFH • Hamburger Fern-Hochschule entwickelte Konzept erläutert.

3.1 Das QM-System als Regelkreis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Im QM-System der HFH stehen die Prozessstufen der Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -entwicklung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zueinander in Beziehung. Die Segmente der Qualitätsplanung, Umsetzung der Qualitätsplanung, Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung leiten ineinander über und konstituieren einen sich kontinuierlich aktualisierenden rückkoppelnden Steuerkreis, in dem ermittelte Verbesserungspotenziale zu Plankorrekturen oder zu Verbesserungsmaßnahmen führen:

Abbildung 3: QM-System der HFH • Hamburger Fern-Hochschule als Regelkreis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses



Quelle: Hamburger Fern-Hochschule

In einem in sich geschlossenen Qualitätskreis gehen die Anforderungen der Stakeholder in die Planung ein, geben den Rahmen für das Handeln und Prüfen vor und werden in ihrer Manifesta-

tion als Ergebnisqualität und Ergebniswirkung (Zufriedenheit der Stakeholder) gemessen, analysiert und in Verbesserungen transformiert. Die resultierenden Verbesserungen und Weiterentwicklungen finden ihrerseits Eingang in die Elemente des Planungssegments und entfalten weitere Wirkungen entlang des Qualitätskreises in den Elementen des Handelns und Prüfens.

3.2 Strategie und Politik

In der Qualitätsplanung werden die Sollzustände¹⁶ sowie Wege zu deren Erreichen geplant. Die Sollzustände integrieren die Qualitätsansprüche der Stakeholder und werden als zentrale Vorgaben in die Organisation hineingegeben und in dieser entwickelt. Damit wird gewährleistet, dass sowohl die Ausgestaltung der einzelnen Elemente des normativen Rahmens (Leitbild Qualitätspolitik, Dokumente) wie auch alle Umsetzungshandlungen in stringenter Ausrichtung an den strategischen Hochschulzielen erfolgen. Im normativen Rahmen der HFH manifestieren sich mithin die Ansprüche der Stakeholder als zentrale Vorgaben mit Referenzcharakter für die gesamte Hochschule. Damit wird auf Konzeptebene eine stringente Steuerung des Handelns, Prüfens und Verbesserns in Ausrichtung an dem normativen Rahmen der HFH erzielt. Insbesondere erfolgt hierüber eine Verankerung des QM-Systems in der Hochschulstrategie, sodass eine nachhaltige Policy- und Managementorientierung konzeptionell abgesichert ist.

Die Hochschulleitung hat sich verpflichtet, dafür zu sorgen, dass die Qualitätspolitik umgesetzt wird. Diese Verpflichtungserklärung der Leitung wird durch folgende Rahmenbedingungen unterstützt:

- Die generelle Managementorientierung und Policy-Basierung des QM-Systems sowie dessen Integration in die Hochschulstrategie sind wesentliche Garanten dafür, dass die Hochschulleitung ihrer Verantwortung im Sinne ihrer Verpflichtungserklärung nachkommt. Eine Überwachung dieser Verantwortungsübernahme erfolgt im Rahmen der Managementbewertung.
- Darüber hinaus wird die Führungsverantwortung der Hochschulleitung sowohl aufbauorganisatorisch als auch ablauforganisatorisch unterstützt und abgesichert.

Das Qualitätsmanagement wird sukzessive über die prozessuale Grundstruktur ihres QM-Systems in allen Ebenen und Bereichen der HFH verankert (Mindeststandards für Input, Throughput, Output und Outcome, Bereitstellung geeigneter Prüfmittel und Prüfprozesse). Diese Verankerung wird durch eine Aufbauorganisation unterstützt, die das Qualitätsmanagement als Stabsstelle direkt unter der Leitung des Präsidenten ansiedelt. Zudem ist dem Qualitätsmanagement ein Ausschuss zugeordnet, in dem die erste und zweite Führungsebene der Hochschule über alle relevanten Themen des Qualitätsmanagementsystems berät (Ausschuss für QM).

Die Struktur der Hochschule mit einem weit gespannten Netz dezentraler Studienzentren, die zum überwiegenden Teil, aber nicht ausschließlich in Kooperation mit den Trägern der HFH betrieben werden, stellt an das Qualitätsmanagement besondere Anforderungen: Das zentrale Qualitätsmanagement der Hochschule muss sicherstellen, dass die zentrale Qualitätspolitik organisationsweit Gültigkeit besitzt und in Maßnahmen sowie in einer hierauf ausgerichteten Qualitätskultur umgesetzt wird. Hierzu sind Verfahren zu etablieren, mit denen die Einbindung aller Organisationseinheiten in das Qualitätsmanagementsystem erwirkt wird.

Die Integration der Studienzentren in das zentrale Qualitätsmanagementsystem der Hochschule erfolgt durch eine Qualitätsvereinbarung, mit der Standards der Zusammenarbeit etabliert und

¹⁶ Insbesondere Qualitätsmerkmale, Einzelanforderungen, Zweck, Anspruchsniveau.

über das Prüfsegment des zentralen QM-Systems kontrollt und gesteuert werden. Hierdurch wird die Reichweite des QM-Systems auf die dezentralen Organisationseinheiten ausgedehnt.

3.3 Umsetzung

Die Umsetzung der hochschulweiten Vorgaben der Qualitätsplanung und der qualitätsbezogenen Strategien in Maßnahmen erfolgt im Rahmen

- eines die Planumsetzung unterstützenden Ressourcenmanagements,
- eines die normativen Vorgaben der Qualitätsplanung umsetzenden und steuernden Informationsmanagementsystems (im Aufbau),
- einer die Aufbaustrukturen optimierenden Organisationsentwicklung,
- eines die Prozesse im Sinne der normativen Vorgaben optimierenden Prozessmanagements (im Aufbau) sowie
- des Einsatzes von qualitätssichernden- und entwickelnden Instrumenten.

Das Ressourcenmanagement sichert die Bereitstellung der für die Umsetzung der Qualitätspolitik notwendigen Ressourcen (Finanzmittel, Personal, Arbeitsmittel ...) ab und gestaltet Bedingungen für deren effizienten Einsatz.

Strategische Anliegen des Informationsmanagements sind die Verlässlichkeit (Aktualität) und Verfügbarkeit (zentrale Bereitstellung aktueller/Archivierung alter Revisionen) von Informationen, sodass eine informatorische Durchdringung der Hochschule abgesichert wird. Eine verlässliche Information sichert die Umsetzung von Festlegungen und das Ausrollen von Strategien und Entscheidungen bis in die Verästelungen einer Organisation ab und ist mithin stets zentraler Erfolgsfaktor jedweden Changemanagements und muss unbedingt mit der Implementierung eines QM-Systems schritthaltend mitentwickelt werden.

Die Aufbaustrukturen der HFH werden in ihren sachlichen und hierarchischen Beziehungen zwischen den Organisations- und Funktionseinheiten untereinander sowie in ihren Binnenstrukturen entlang des Qualitätskreises der kontinuierlichen Verbesserung optimiert. Ziel sind Aufbaustrukturen, die eine effektive Zielerreichung unterstützen. Dabei soll eine tragfähige strukturelle Verankerung des Qualitätsmanagements in der Hochschule deren Handlungsfähigkeit sichern, indem die Akteure im Qualitätsmanagement dokumentiert legitimiert werden zu definierten Entscheidungen, sodass Entscheidungen in Maßnahmen transformiert werden und Wirksamkeit in der Gestalt von Qualitätssicherung und -entwicklung entfalten. Diese adäquate aufbauorganisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements wird flankiert von einer erklärten und gelebten Verantwortung der Hochschulleitung.

Die Implementierung eines Prozessmanagements erfolgt über die Prozessanalyse (Ist-Aufnahme der Prozesse), die Prozessverbesserung (Entwicklung eines Soll-Konzepts) und die Installation der optimierten Prozesse (Prozessmanagement). Zur Reduzierung der Komplexität dieses umfangreichen Analyse-, Strukturierungs- und Optimierungsunterfangens setzt die HFH im Prozessmanagement auf eine doppelte Strategie: In den zentralen Bereichen wird in Ausgestaltung des Subsidiaritätsprinzips auf ein organisches Wachsen des Prozessmanagements gesetzt, das bei entsprechendem Reifegrad der dezentralen Prozessanalysen und -dokumentationen sowie bei Erreichen einer Notwendigkeit des Abgleichs im zentralen Qualitätsmanagement standardisiert werden kann. In dem dezentralen Studienzentrumsnetz wird zur Absicherung von Qualitätsstandards sowie zur Schaffung einer gemeinsamen Qualitätskultur die Schnittstelle zwischen den

Studienzentren und der Zentrale der Hochschule jedoch zentral geregelt, um die Zusammenarbeit reibungsfrei zu gestalten.

Auf Instrumentenebene werden vorhandene Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung im Qualitätsmanagement erhoben, dokumentiert, weiterentwickelt sowie sukzessive um neue Instrumente ergänzt.

3.4 Überprüfung, Messung, Analyse und Bewertung

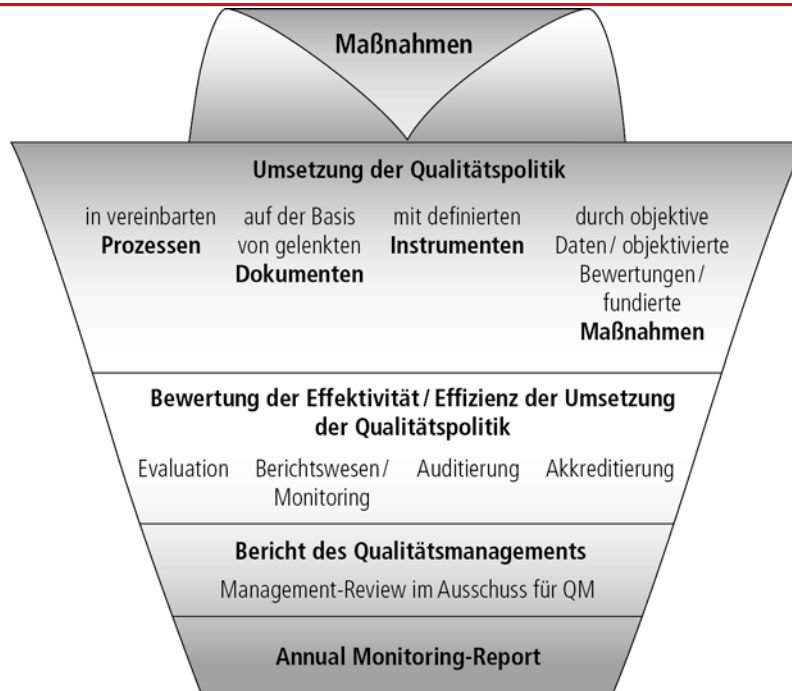
Eine Überprüfung, Messung, Analyse und Bewertung der Zielerreichung im Überprüfungssegment des QM-Systems umfasst sowohl die Qualität der Ergebnisse als solche wie auch deren Wirkung gemessen an der Zufriedenheit der Stakeholder. Im Überprüfungssegment werden die Prüfergebnisse ermittelt, analysiert, ausgewertet, bewertet und dokumentiert und z.T. veröffentlicht:

Das Qualitätsmanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Qualitätspolitik in vereinbarten Prozessen, auf der Basis von gelenkten Dokumenten mit definierten Instrumenten durch objektive Daten und objektivierte Bewertungen in fundierte Maßnahmen umzusetzen. Die Effektivität und Effizienz dieser Umsetzung der Qualitätspolitik werden

- im Rahmen der Evaluationsverfahren, der Auditierung und des Berichtswesens/Monitorings erhoben und
- im Rahmen der Eigen- und Fremdbewertung analysiert und bewertet sowie fortschreitend beobachtet.

Auf der Grundlage der Evaluationsordnung der HFH • Hamburger Fern -Hochschule nehmen die evaluierten Organisationseinheiten in der Eigenbewertung auf der Basis erfolgter Evaluationen, Audits und relevanter Monitoringdaten eine Reflexion ihres Bereichs in der Form von Selbstreports vor. Ergänzend wird als Verfahren der Fremdbewertung die Akkreditierung von Studiengängen als Peer-Review zur Reflexion von Verbesserungspotenzialen genutzt. Das im März 2011 gegründete informelle Netzwerk von Hochschulen dient als externe Expertengruppe dem Benchmarking und dem Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen und damit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess der angeschlossenen Hochschulen. Auf der Basis dieser Eigen- und Fremdbewertungen werden Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung im jährlich stattfindenden Managementreview abgeleitet.

Abbildung 4: Arbeitsweise im Überprüfungssegment des QM-Systems der HFH



Quelle: Hamburger Fern-Hochschule

3.5 Qualitätsgewinn

Leitprinzipien des QM-Systems der HFH sind die ständige Verbesserung, Innovation und das Lernen, in die alle Bereiche, alle Mitglieder, alle Organisations- und Funktionseinheiten kontinuierlich einbezogen sind. Dabei haben insbesondere die Ergebnisse aus dem Prüfsegment Initialcharakter für anzustoßende Verbesserungen. Die Hochschulleitung, das Qualitätsmanagement und das mittlere Management (Abteilungs-, Studienzentrumsleitung) initiieren qualitätsbezogene Projekte und Arbeitszirkel, koordinieren abteilungsübergreifende Meetings und geben Vorschläge und Ergebnisse mit Qualitätsbezug weiter und greifen Initiativen in den von ihnen geleiteten Bereichen auf.

Qualitätsverbesserungen werden primär durch Projekt- und Gremienarbeit (Projekte zur Qualitätssicherung und -entwicklung; Verbesserungsprojekte/qualitätssichernde und -entwickelnde Gremienbeschlüsse) im Wege des Benchmarking (was machen andere besser als wir/ am besten?), der Selbstreflexion (was mache ich, warum mache ich es und warum so?) oder der Reflexion und Diskussion in einer Gruppe erzielt und dadurch unterstützt, dass Anreize für Verbesserungen gesetzt werden. Um die Bereitschaft weiter zu fördern, sich am Prozess der kontinuierlichen Verbesserung im Sinne der Qualitätspolitik aktiv und eigeninitiativ einzubringen, sollen vorhandene Anreize zu einem kohärenten Anreizsystem zur Umsetzung der Qualitätspolitik und zur Schaffung einer verwurzelten Qualitätskultur verknüpft werden.

4 Soziales Konstrukt „Akzeptanz“ als Herausforderung im Veränderungsprozess

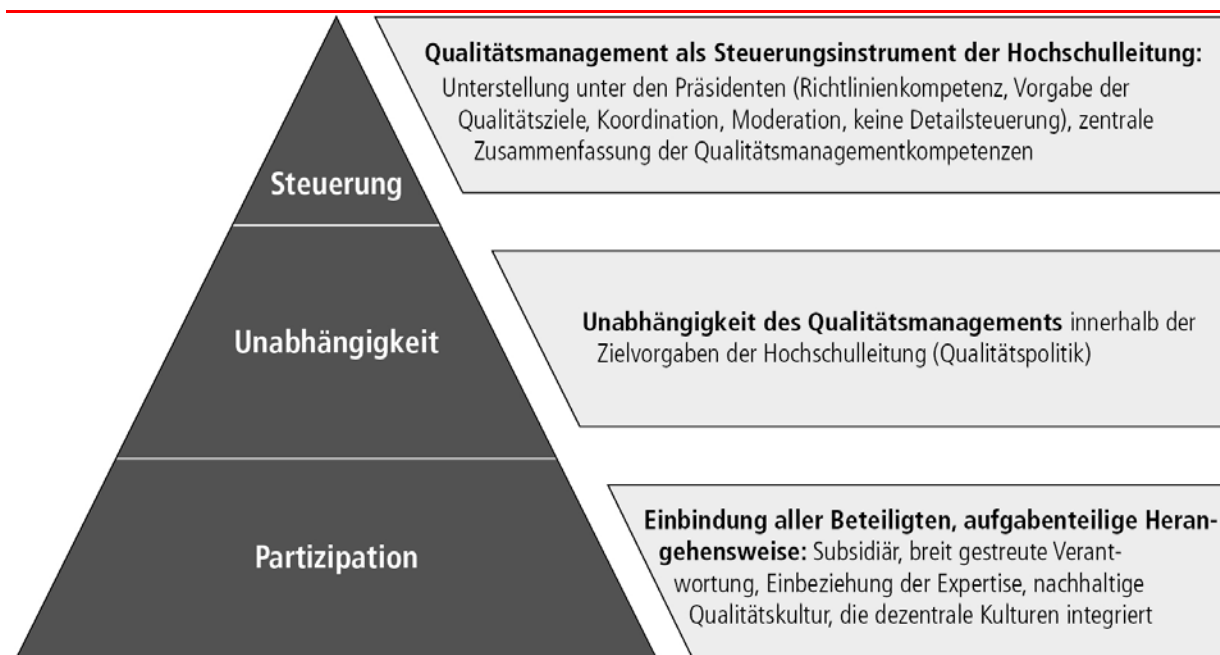
Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist ein typischer Veränderungsprozess, der alle Beteiligten psychisch wie mental herausfordert und nicht selten ein Wechselbad der Gefühle bedeutet, in dem Phasen des Widerstands und der Akzeptanz auf unterschiedlichen Niveaus alter-

nieren. Die Fachliteratur wählt zur Beschreibung dieser Belastungen zum Teil drastische Formulierungen, wenn sie Phasen des Schocks, der Abwehr, der Neugier, des Ausprobierens, Gewöhnens und des Akzeptierens als integrale Bestandteile dieses mühsamen Wegs (bspw. vgl. Boentert / Breulmann / von Lojewski 2010, S. 26 f.) identifiziert, und drückt damit aus, dass es sich um im Kern menschliche – und nachrangig betriebswirtschaftliche – Herausforderungen handelt, die im Veränderungsprozess internalisiert werden müssen. Damit rückt die Kommunikation als Brücke zu Menschen als zentraler Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse in den Fokus.

Da Kommunikation im Kern eine Sozialhandlung ist, durch die etwas Gemeinsames (vgl. o.V. 2011) entsteht und im Fall des Qualitätsmanagements entstehen soll, sind eine inhaltliche wie soziale Dimension identifizierbar. Damit setzt Kommunikation bereits in der Phase der Konzeptentwicklung an, wenn Informationsgegenstände und -inhalte identifiziert und geschaffen werden. Aus Sicht der Autorin ist mithin entscheidend, bereits auf Konzeptebene die Weichen dergestalt zu stellen, dass etwas Gemeinsames entstehen kann: Im Qualitätsmanagementkonzept der HFH • Hamburger Fern-Hochschule sind mit Verfahrensgrundsätzen und Leitprinzipien Leitplanken eingezogen, die auf eine partizipative Qualitätskultur hinlenken:

Als Zielkultur für die Zusammenarbeit der Akteure im Qualitätsmanagement wurde der Grundsatz der Steuerung ergänzt um die Grundsätze der Unabhängigkeit und Partizipation aller im Qualitätsmanagement Agierenden.

Abbildung 5: Zielkultur der Zusammenarbeit der Akteure im QM-System der HFH



Quelle: Hamburger Fern-Hochschule

Der Grundsatz der Partizipation wird weiter abgesichert durch das Subsidiaritätsprinzip für das Qualitätsmanagementsystem ergänzende und ausgestaltende Regelungen, sodass Regelungen nur dann zentral getroffen werden, wenn dies nicht auf dezentraler Ebene im Sinne der Qualitätspolitik sinnvoll erfolgen kann. Damit werden Operationalität und Partizipation durch subsidiäre dezentrale Regelungsbefugnis realisiert, und es liegen Initiative und Ausgestaltung des QM-Systems so lange in der Verantwortung der (dezentralen) Akteure und Organisationseinheiten, wie dies im Sinne der Qualitätspolitik zielführend ist.

Des Weiteren wird der Grundsatz der Partizipation unterstützt durch eine breite Streuung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in der Zuständigkeit des Qualitätsmanagements (aufbau-

organisatorische Strukturen), sodass eine Vielzahl von Akteuren, Organisationseinheiten und Gremien auf allen Ebenen der Hochschule in das Qualitätsmanagement und in die Umsetzung der Qualitätspolitik eingebunden sind. Dabei steigt die Chance für eine friktionsreduzierte Einführung des QM-Systems in dem Maße, wie es gelingt, unter Einbindung zentraler Promotoren möglichst auf vorhandene Strukturen aufzubauen und insofern austarierte Machtgefüge, soweit die Sachanliegen des Qualitätsmanagements hiervon nicht beeinträchtigt werden, persistieren zu lassen und nur dort neue Organisationseinheiten und Rollen zu etablieren, wo dies für die Erzielung der strategischen Ziele im Qualitätsmanagement unabdingbar ist.

Die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, wird durch Vermittlung und Erlebarmachen des zentralen Grundsatzes der Vorläufigkeit und Revidierbarkeit erzeugt. An zentraler Stelle wird konsistent und kontinuierlich kommuniziert, dass alle Festlegungen – inklusive des entwickelten Qualitätsmanagementsystems – dem Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegen. Dieser Grundsatz ist Ausdruck dafür, dass sich die HFH in ihrem Qualitätsmanagement zu einem fortgesetzten Konzeptions-, Entwicklungs- und Reflexionsprozess bekennt (vgl. Klug 2010, S. 88) und damit das Qualitätsmanagement und das Qualitätsmanagementsystem dem anzutreibenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterwirft. Damit wird tendenziell die Angst vor Veränderungen und der Widerstand gegen Neuerungen reduziert, da Veränderungen revidierbar, überleitbar in neue, verbesserte Zustände und damit prinzipiell gestaltbar sind.

Gerade in der Phase einer sukzessiven Etablierung eines Qualitätsmanagements verfügt dieses noch nicht aus sich selbst heraus über eine ausreichende Autorität, sodass eine Hochschulleitung in der Etablierungsphase eines Qualitätsmanagements in besonderer Weise gefordert ist: Der Erfolg eines Qualitätsmanagements hängt in der Startphase maßgeblich davon ab, wie erlebbar und nachhaltig ein Qualitätsmanagement von den ersten Führungsebenen getragen wird. Hierbei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass ein sich verselbstständigendes Qualitätsmanagement weder berechtigt ist diese Unterstützung einzufordern noch diese auf Dauer zu halten können. Existenzberechtigung und Existenzfähigkeit eines Qualitätsmanagements leiten sich von der Sachorientiertheit im Qualitätsmanagement her. Das Qualitätsmanagement muss sich allen voran in den Dienst der definierten Unternehmensziele stellen, um diese Sachorientierung nachhaltig von allen Organisationsmitgliedern einfordern und erhalten zu können. Das Qualitätsmanagement muss diesen Grundsatz als *Conditio sine qua non* fortgesetzt und nachhaltig einfordern: Singuläre Interessenlagen sind mithin zwar zu respektieren und sollten, soweit es geht, nutzbringend integriert, aber im konfligierenden Fall als solche benannt und hinter die hochschulstrategische Zielsetzung gestellt werden. Wahrnehmbare Abweichungen von diesem Grundsatz machen weitere Bemühungen tendenziell obsolet und sind nicht selten schwer korrigierbar.

Die Ambivalenz von gemeinsamer Willensbekundung zur Etablierung eines umfassenden QM-Systems und der Stringenz der persönlichen Compliance jedes in der Hochschule mittelbar oder unmittelbar Betroffenen bleibt ungeachtet aller Professionalität der Kommunikation im Qualitätsmanagement – zumindest in Teilen – intrinsisch und entzieht sich der externen Gestaltbarkeit. Qualitätsmanager(innen) sollten dies in Teilen als Ausdrucksform eines positiven Menschseins bejahen.¹⁷ Ebenso sollten sie eigene Unzulänglichkeiten bejahen und die Situation annehmen, dass ein Qualitätsmanager/eine Qualitätsmanagerin, der/die konzeptionelle wie operative Arbeit parallel zu leisten hat, schwerlich Kommunikations- und Integrationsarbeit in dem Umfang leisten kann, der erforderlich wäre, um aus Betroffenen des Qualitätsmanagements im Qualitätsmanagement umfänglich eingebundene Akteure zu machen. Dass dies der Herausbildung der dringend erforderlichen Qualitätskultur entgegensteht, ist so wahr wie der Umstand, dass diese Rest-

¹⁷ Denn: Aus Sicht der Autorin sollten Menschen prinzipiell nicht en detail gestaltbar sein.

riktion an Hochschulen derzeit weitgehend geteilte Praxis im Qualitätsmanagement ist (vgl. Boentert / Breulmann / von Lojewski 2010, S. 33). Damit fügt sich das Qualitätsmanagement in die Realität der Betriebswirtschaft als Fachwissenschaft, deren Gegenstand die Optimierung jenseits eines Utopias (i.S. des Rationalitätsprinzips) ist. Qualitätsmanager(innen) bleiben aufgefordert, die betriebliche Realität täglich, beharrlich und unbeirrbar, und sei es auch nur in kleinen und kleinsten Schritten, in Richtung Optimalzustand zu beeinflussen. Dies gelingt umso besser, je mehr das Wissen um die Komplexität der Herausforderungen im Qualitätsmanagement wächst und damit die Bereitschaft einer Organisation, die Potenziale, die in einem Qualitätsmanagement liegen, zu schätzen und ihnen Raum zu geben: Allein die Existenz eines unabhängigen Qualitätsmanagements setzt bereits ohne dessen Zutun Impulse für erhöhte Qualitätsbemühungen und setzt Selbstheilungskräfte frei. Wie viel mehr ist erreichbar, wenn ein Qualitätsmanagement beharrlich und unbeirrbar die definierten Qualitätsziele verfolgt, Steine und Steinchen aus dem Weg räumt und dabei konsequent Sachorientierung lebt und einfordert?

5 Ausblick: Qualitätsmanagement als komplexes Strategiefeld in der Hochschulsteuerung

In einem zunehmend wettbewerbsorientierten Kontext und einer wachsenden institutionellen Autonomie der Hochschulen hat die Bedeutung eines Qualitätsmanagements auch für Hochschulen stark zugenommen. Die Notwendigkeit, mit der Herausbildung neuer Strukturen auf Systemebene Schritt zu halten, bereitet den Hochschulen jedoch noch Schwierigkeiten. Hinzu kommt, dass im Spannungsfeld hybrider institutioneller Verankerung zwischen Verwaltung und Wissenschaft noch kein klares Profil der in diesem Sektor tätigen Wissenschaftsmanager(innen) ausgebildet ist (vgl. Nickel 2011, S. 9 f.).

Die Schwierigkeiten dieser hybriden Stellung erfahren eine weitere Zuspitzung durch die Multidimensionalität der in diesem Tätigkeitsfeld gestellten Anforderungen. So sehen sich im Qualitätsmanagement von Hochschulen die jeweils bereits für sich genommen komplexe Fachwissenschaft und die ausdifferenzierte Hochschulpraxis in deren notwendigen Ineinandergreifen im Qualitätsmanagement konfrontiert mit hochkomplexen, heterogenen und hochschulindividuellen interdependenten und z.T. konfligierenden (Steuerung versus Autonomie) Anforderungen.

Vor diesem Hintergrund rücken gemachte Erfahrungen, individuelle Modelladaptionen und individuell eingeschlagene Wege zur Entwicklung, Implementierung und Verbesserung von Qualitätsmanagement und QM-Systemen in den Vordergrund. In diesem von Individualität und Spezifität geprägten Untersuchungsfeld sind die offene Kommunikation, Dokumentation und Analyse der gemachten Erfahrungen von hervorgehobener Bedeutung: Nur sie ermöglichen kollektives Lernen, Fortentwicklung der Fachwissenschaft und die Entwicklung von tragfähigen Referenzmodellen für die Hochschulpraxis und gestalten mithin den europäischen Bildungsmarkt im angedachten Sinne qualitativ aus.

Der grundlegende Wandel, in dem sich die deutsche Hochschullandschaft befindet, unterstützt dieses Erfordernis nicht. Der Ausbau der Autonomie, der Profilbildung und des europäischen Wettbewerbs um die besten Konzepte und die besten Geschäftsmodelle im Hochschulbereich führen im Gegenteil dazu, dass Erfahrungsvorsprünge nur zögerlich geteilt werden. Hinzu treten Fragen, inwieweit Hochschulen mit der sukzessiven Entlassung aus der staatlichen Steuerung Schritt halten und ihre Autonomiefähigkeit entwickelt haben (vgl. Winde, M. 2010, S. 4) und ob sie Strategien entwickeln konnten, die die notwendige Wirksamkeit ggf. gegen interne Widerstände in der Hochschule entfalten.

In dem Erfordernis, strategiebasierte QM-Systeme zur Steuerung von Hochschulen zu entwickeln und zur Wirkung zu entfalten, kulminieren mithin eine Vielzahl von Schwierigkeiten und Hemmnissen, die sowohl intern als auch extern begründet sind. Hinzu tritt die aus der Fachwissenschaft heraus begründete Schwierigkeit, ein System zu schaffen, in dem zu etablierende Qualitätskreisläufe im Sinne geschlossener PDCA-Zyklen sich stets selbst aktualisierend ineinandergreifen ohne in ihrem In-sich-geschlossen-Sein unverbundene, nicht integrierte Insellösungen zu etablieren.

Bemerkenswert ist, dass die Hochschulen die Entwicklung ihrer spezifischen QM-Systeme als Forschungsfeld nicht in den Fokus genommen zu haben scheinen. Perspektivisch bestehende Potenziale zur Entwicklung gemeinsamer Standards i.S. tragfähiger Referenzmodelle scheinen derzeit noch ungenügend realisiert. Dabei spielen mutmaßlich Wechselwirkungen zwischen der institutionellen Verankerung des Qualitätsmanagements und der Arbeitsweise im Qualitätsmanagement eine Rolle: Klug weist mithin zu Recht darauf hin, dass bei einer Ansiedlung der Qualitätsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft und einer Ambivalenz zwischen wissenschaftsbasierter Arbeitsweise und einem Arbeiten in Verwaltungskontexten die „Wissenschaftsnähe und wissenschaftliche Herangehensweise zu fördern (ist), ohne die für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement wichtige Anbindung zur Leitungsebene aufzugeben“ (Klug 2010, S. 91). Ob und in welchem Ausmaß hieraus positive Impulse auf die entwickelten Konzepte und Entwicklungs- und Reflexionsprozesse erwachsen, bleibt abzuwarten und zu untersuchen.

Von hohem Interesse für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in der Wissenschaft wird sein, in welchem Maße es den Akteuren im Berufs- und Wissenschaftsfeld „Qualitätsmanagement“ an Hochschulen gelingen wird, zunächst aus kommunizierten Praxisbeispielen, dann aus identifizierten Best Practices erst Gemeinsamkeiten und später im Prozess eines kollektiven Lernens Standards herauszukristallisieren und tragfähige Referenzmodelle als Plattform für Weiterentwicklungen zu etablieren und in die Fachwissenschaft zu integrieren. In dem Maße, wie dies gelingen wird, wird sich in diesem Bereich nicht nur ein neues Berufsfeld eröffnet haben, sondern auch eine neue Fachwissenschaft. Im Kontext einer fortschreitenden Professionalisierung und einer Etablierung dieses Berufs- und Wissenschaftsfelds zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Management liegt eine Verschmelzung von Profession und Qualifikation nahe, so dass bestehende Antagonismen im „Third Space“ möglicherweise aufgelöst werden können: Wenn Qualitätsmanagement von Wissenschaftlern betrieben wird, deren Fachwissenschaft im Third Space angesiedelt ist wie auch die berufliche Tätigkeit, zu der sie qualifiziert sind, dann wird diese begrüßenswerte Verschmelzung erfolgt sein.

6 Literatur

- Dahlmann, O. (2009): Benchmarking. Möglichkeiten der HFHD im Bereich QM / Strategie, unveröffentlichtes Recherchepapier, Fulda. Zitiert in: Winde, M. (Hg.). Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement, Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen, S. 21.
- Klug, T. (2010): Professionelle Kompetenz für das Qualitätsmanagement in der Wissenschaft. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung Jg. 5 Nr. 4, S. 82-92.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen, Konzepte, Instrumente, Umsetzung. CHE Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh.
- Nickel, S. (2011): Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich. In: Qualität in der Wissenschaft, Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration 1/2011, S. 9-14.

- Ohne Verfasser (2011): Kommunikation. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>, abgerufen am 12.05.2014.
- Schmidt, U. (2010): Wie wird Qualität definiert. In: Winde, M. (Hg.). Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement, Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen, S. 10-17.
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.) (2010): Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland – eine Studie in Kooperation mit McKinsey & Company. Essen.
- Winde, M. (2010): Einleitung. In: Winde, M. (Hg.). Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement, Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen, S. 4-7.

Qualitätsentwicklung der Hochschule Darmstadt mit Hilfe eines ISO-zertifizierten Managementsystems

Tanja Wälzholz

Abstract

Im Jahr 2010 hat die Hochschule Darmstadt begonnen, ein „Integriertes Managementsystem“ (IMS) aufzubauen und zu implementieren. Dieses tiefgreifende Reformprojekt dient der Hochschule als Instrument, um ihre knappen Ressourcen besser einzusetzen, Prozesse zu verschlanken, transparenter zu machen und insgesamt die Qualität der Hochschulleistungen nachhaltig zu verbessern. Im Jahr 2012 wurde die gesamte Hochschule nach ISO 9001 zertifiziert. Der Ansatz des IMS zeichnet sich durch die Vermeidung von Insellösungen und damit eine dauerhaft höhere Effizienz, mehr Transparenz und eine höhere Flexibilität aus. Das System ist prozessorientiert angelegt. Die Dokumentation erfolgt in einer browserbasierten Software. Jedem Hochschulmitglied sollen die für seine jeweilige Aufgabenstellung benötigten Informationen zur Verfügung stehen. Eine Besonderheit des prozessorientierten IMS ist die Rolle der Studierenden. Sie werden als Prozesseigner des Prozesses Studium betrachtet und intensiv in das Projekt einbezogen. Für die Beteiligung der Fachbereiche im Projekt war es wesentlich, dass die dezentralen Fachbereiche sich stark untereinander unterscheiden hinsichtlich Struktur, Kultur, Abläufen und Arbeitsweisen. Diese kulturelle Individualität der Fachbereiche galt es zu bewahren.

1 QM an der h_da hat Tradition

Am 4. Februar 1998 fand in Wiesbaden eine Tagung der HRK zum Thema Qualität in der Lehre statt. Die Beiträge zur Tagung wurden in dem Band Qualitätsmanagement (QM) in der Lehre, TQL 98 als Betrag zur Hochschulpolitik 5/1998 zusammengetragen. Einer der Referenten, dessen Vortrag in diesem Band abgedruckt ist, war Herr Prof. Dr. Ralph Stengler, damals Professor am Fachbereich Kunststofftechnik der FH Darmstadt, der heutigen h_da.

Herr Prof. Dr. Stengler stellte in seinem Vortrag damals den Aufbau eines Qualitätsmanagements für einen technischen Fachbereich vor (vgl. Stengler 1998). Der Fachbereich Kunststofftechnik hatte schon 1998 ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem auf Basis der damals noch elementorientierten ISO 9001 implementiert und dokumentiert.

Im Zuge der Konferenz wurden Feedback-Fragebögen verteilt und ausgewertet. Im Band TQL 98 finden sich die Ergebnisse dieser Auswertung als Beitrag von Prof. Dr. Bernhard May, ebenfalls damals und heute Professor im Fachbereich Kunststofftechnik (Heute FB MK) der heutigen Hochschule Darmstadt (vgl. May 1998). Die Auswertung von Prof. Dr. May ergab:

- Die Übertragbarkeit von Industrieerfahrungen wird nur bedingt gesehen.
- Man erkennt Chancen, durch QM-Systeme Verbesserungen in der Lehre positiv beeinflussen zu können.
- Eine Verbesserung kann nur erreicht werden, wenn auf Grund geeigneter QM-Systeme Papier und Verwaltungsaufwand reduziert werden und damit mehr Zeit und Schaffenskraft für Lehre bleiben könnte.

Prof. Dr. May resümiert, dass mit der Konferenz der Einstieg in die wissenschaftliche Diskussion „QM in der Lehre“ in der deutschen Hochschullandschaft gelungen ist.

Alle Ergebnisse und Zitate sind schon knapp 15 Jahre alt und doch könnten es Zitate aus der aktuellen Diskussion zum Thema QM in der Lehre nicht nur an der h_da sondern auch deutschlandweit sein.

2 Das Projekt IMS an der h_da

Auf Basis der langen Tradition von QM an der Hochschule Darmstadt plante Herr Prof. Dr. Stengler, Präsident der Hochschule Darmstadt, bei seinem Amtsantritt im März 2010 die Implementierung eines hochschulweiten Integrierten Managementsystems. Dieses Projekt wurde sowohl in der Zielvereinbarung mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst – HMWK – als auch im Hochschulentwicklungsplan verankert.

Der Projektantrag zur Förderung des Projektes zur Implementierung eines Integrierten Managementsystems an der h_da aus den Innovations- und Strukturfond des HMWK wurde im März 2011 vom Ministerium genehmigt.

Die Projektstrategie war von Beginn an, ein prozessorientiertes Managementsystem aufzubauen, genau wie damals im ehemaligen Fachbereich Kunststofftechnik, heute FB Maschinenbau und Kunststofftechnik.

Wichtigste Leitlinie des Projektes war und ist, ein QM-System zu erschaffen, das in erster Linie die Fachbereiche unterstützt und deren Entlastung dient mit dem Ziel, sich auf ihre Kernaufgaben, nämlich Lehre und Forschung zu konzentrieren. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung von Lehre und Forschung an der Hochschule. Dazu wurden die Dekane von Anfang an sozusagen als Lenkungsreis in das Projekt mit einbezogen.

Das IMS Projekt ist seit 2010 immer ein Thema in den monatlichen Dienstbesprechungen des Präsidiums und der Dekaninnen und Dekane.

Die anfängliche, durch entsprechend schlechte Erfahrungen geprägte Skepsis der Mitglieder dieses Gremiums wich nach einigen Monaten einer Haltung, die von Unterstützung teilweise sogar kraftvollem Vorantreiben des Projektes durch Professor(inn)en oder Dekanatsmitgliedern der Fachbereiche geprägt war.

Nach Groening und Schade (2011) besteht die große Herausforderung im Projekt in dem von allen Akteuren der Hochschule empfundenen Zwiespalt zwischen der Steuerung und Reglementierung der Institution Hochschule durch gesetzliche Vorgaben und der Autonomie in Forschung und Lehre. Dieser Zwiespalt lässt sich nur lösen indem die Hochschule als eine lose Koppelung ihrer Einheiten anzusehen ist. Groening und Schade verwenden daher für die Hochschule den vom Organisationsforscher Karl E. Weick geschaffenen Begriff „Loosely Coupled System“.

Für die Hochschulleitung hat das zur Folge, dass sie die Organisation Hochschule vertritt und die Verantwortung für das kollektive Handeln trägt, jedoch die einzelnen dezentralen Lehreinheiten/Fachbereiche aufgrund des hohen Maßes an Autonomie schwer steuern und lenken kann. Diese hochschultypische Situation macht den entscheidenden Unterschied zu Nichthochschulorganisationen aus.

Die dezentralen Fachbereiche unterscheiden sich außerdem untereinander in ihrer Struktur und Kultur ebenso wie in ihren Abläufen und Arbeitsweisen.

Verstärkt wird die Herausforderung im Projekt zusätzlich durch die strukturellen und kulturellen Unterschiede zwischen den dezentralen Fachbereichen einerseits und der typischerweise zentral

organisierten Hochschulverwaltung. Üblicherweise ist die zentrale Hochschulverwaltung als langlebige Organisationseinheit mit langfristig gebundenem Personal bürokratisch und funktional ausgerichtet.

Im Gegensatz dazu ist die Arbeit in den Fachbereichen durch Gremien auf Zeit, Selbstverwaltung und eher wechselndes Personal geprägt.

Die Eigenständigkeit und kulturelle Individualität der inzwischen 11 Fachbereiche der Hochschule Darmstadt zeigt sich im IMS der h_da in der Tatsache, dass es eine Prozesslandschaft der h_da gibt und zugeordnet dazu die Prozesslandschaften der Fachbereiche, die jeweils individuell abgebildet sein kann, je nach Entscheidung eines Fachbereiches. Ein Fachbereich hat bei der individuellen Definition seiner Prozesslandschaft lediglich die Grundsätze des Prozessmanagements und das Corporate Design der h_da zu berücksichtigen. Es gibt darüber hinaus einige wenige Standardprozesse in den Fachbereichen (Studienprogrammentwicklung, Evaluation), die von der Hochschulleitung vorgegeben und von jedem Fachbereich genauso einzuhalten sind. Diese Standardprozesse sind seit Jahren in der h_da implementiert, gelebt und deren Wirksamkeit in zahlreichen Programmakkreditierungen erfolgreich nachgewiesen. Dies ist sicherlich auf die über 15-jährige QM-Tradition an der Hochschule Darmstadt zurückzuführen.

Eine Besonderheit des prozessorientierten IMS der h_da ist die Rolle der Studierenden. Hat beispielsweise der Fachbereich Kunststofftechnik vor 15 Jahren noch die Fragestellung, ob die Studierenden Kund(inn)en oder doch eher auch Ergebnisse der Lehre sind, nach kurzer Diskussion einfach ausgeblendet bzw. ignoriert, so betrachtet die h_da die Studierenden heute als Prozess-eigner(innen) des Prozesses Studium.

Diese Rolle entspricht auch der im Leitbild der h_da beschriebenen Sichtweise.

Um dieser Philosophie Rechnung zu tragen, wurden und werden Studierende intensiv in das IMS Projekt mit einbezogen. Studentische Hilfskräfte sind von Anfang an integraler Bestandteil des IMS Projektteams. Mehrere Studierende haben ihre Diplom-, Bachelor- bzw. Masterarbeit über das IMS Projekt verfasst bzw. das Projekt in ihre Arbeit mit einbezogen.

In einigen Fachbereichen werden Lehrveranstaltungen (Projekte) angeboten, in denen Studierende aktiv am IMS gestaltend mitarbeiten. Um möglichst viele Studierende zu erreichen und auf die Möglichkeit des Mitgestaltens hinzuweisen, werden auf Veranstaltungen für Studierende Info-karten verteilt, wie sie nachfolgende Abbildung 1 zeigt:

Abbildung 1: Infokarte zum IMS für Studierende



Ihr möchtet einen Verbesserungsvorschlag Euer Studium betreffend in die Hochschule Darmstadt einbringen? Ihr habt Euch über etwas an der Hochschule geärgert? Ihr habt eine gute Idee, von der die Studierenden profitieren könnten?

Damit Ihr mit Euren Ideen zur Verbesserung der Abläufe in Eurem Studium auch auf offene Ohren stoßt und Einfluss nehmen könnt auf das „System h_da“, tragt Ihr einfach Eure Verbesserungsvorschläge oder auch Beschwerden in das Integrierte Managementsystem der Hochschule ein. Ihr erhaltet dann eine Rückmeldung zum Stand der Dinge von der Qualitätsmanagement-Beauftragten der h_da.

Zugreifen auf das Integrierte Managementsystem der h_da könnt Ihr über die Seite <https://ims.h-da.de>. Einfach mit dem „h-da\Benutzernamen“ und Deinem h_da Passwort anmelden. Dort seht Ihr dann auch, welche Rolle Ihr innerhalb der h_da als Studierende habt.

Mit dem Integrierten Managementsystem hat sich die Hochschule das Ziel gesetzt, ihre Dienstleistungen in Lehre und Forschung kontinuierlich zu verbessern und ist für die Einführung und Umsetzung des prozessorientierten Systems bereits vom TÜV zertifiziert worden.

Nutzt also die Chance, Euch an der Verbesserung Eurer Hochschule zu beteiligen:

<https://ims.h-da.de>

Auch wenn das IMS Projekt in erster Linie ein Kommunikationsprojekt ist oder vielleicht gerade deshalb braucht es ein geeignetes Medium, in dem alle relevanten Informationen zum Managementsystem, d.h. Verantwortlichkeiten, Abläufe und alle relevanten Dokumente für alle Hochschulmitglieder jederzeit verfügbar sind.

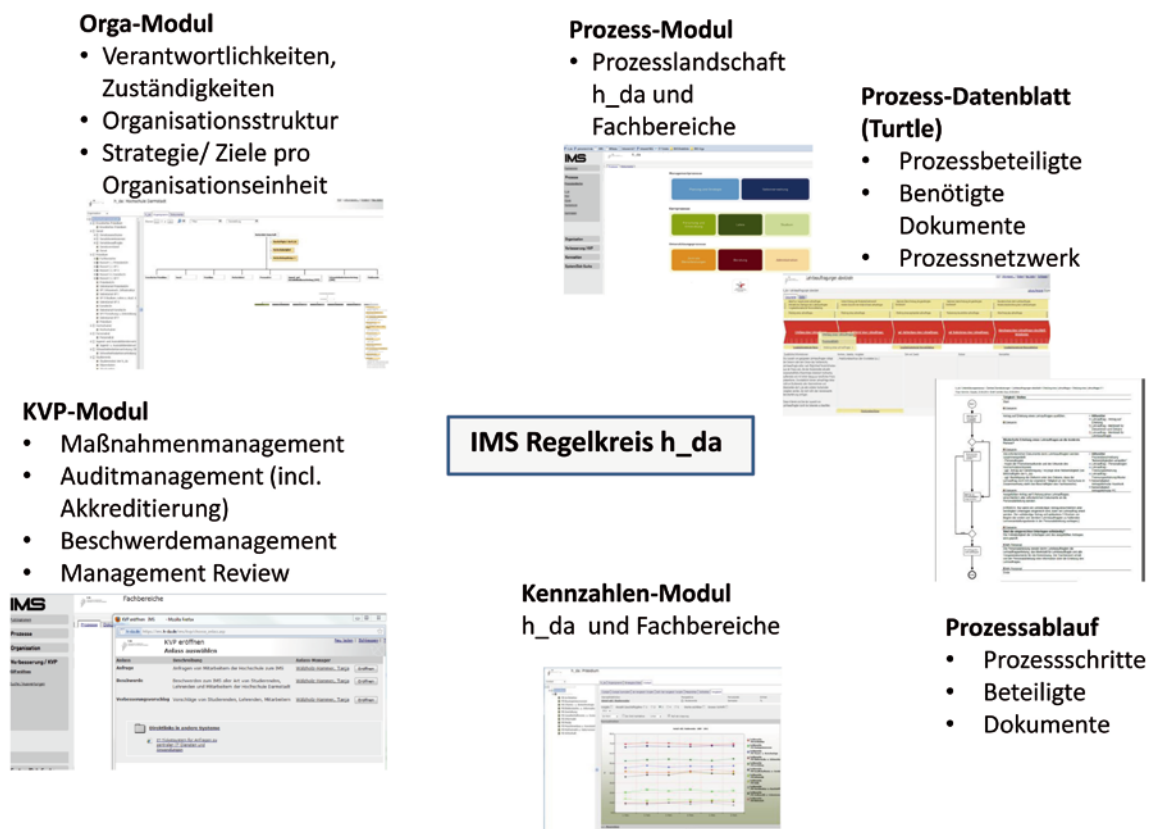
Für diesen Zweck hat sich die h_da nach einem intensiven Auswahlprozess für eine browserbasierte Software zur Abbildung des prozessorientierten Integrierten Managementsystems entschieden.

Die Firma IMS bietet 6 Module für ihre Software IMS an. Die h_da hat sich für die Nutzung von 4 dieser Module entschieden, das Organisationsmodul zur Abbildung der Aufbauorganisation, das Prozessmodul zur Abbildung der Ablauforganisation, das KVP-Modul für unser Maßnahmenmanagement sowie das Kennzahlenmodul zur Überwachung der Entwicklung der Kennzahlen, mit denen die Wirksamkeit des IMS an der h_da überwacht wird.

IMS bietet der h_da die Möglichkeit, unsere Aufbauorganisation mit der Ablauforganisation und unserem Maßnahmenmanagement sowie den entsprechenden Kennzahlen zu verknüpfen. Somit ist die kontinuierliche Verbesserung des Gesamtsystems Hochschule zu managen und nachzuweisen.

Abbildung 2 zeigt wie sich der Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung im QM-System der h_da in den vier Modulen unserer IMS Software abbildet.

Abbildung 2: IMS Regelkreis der h_da



© Tanja Wälzholz

Quelle: Hochschule Darmstadt

Durch unsere Software sind wir gezwungen die kritischen Elemente der Prozessorientierung für die in der h_da identifizierten Prozesse zu definieren: Prozesseigner festlegen, Prozesse definie-

ren und angemessen dokumentieren, Prozessverknüpfungen dokumentieren, Prozesse analysieren und verbessern und entsprechende Nachweise führen. So ist gewährleistet, dass das IMS ein lebendes bzw. gelebtes System ist und bleibt.

Die Vereinigung „Forschungsgemeinschaft Qualität e.V.“ (FQS) hat in ihrem Forschungsprojekt „MQM – Motiviertes QM – Methodik zur Gestaltung eines gelebten Qualitätsmanagementsystems“ dazu festgestellt:

In Unternehmen herrscht Einigkeit hinsichtlich der Bedeutung von QM Modellen, wie ISO 9000 Familie und EFQM-Modell, und Qualitätsstrategien wie z.B. Six Sigma. Diese Ansätze werden jedoch meist nur von einzelnen Mitarbeitern, QM-Experten, im Unternehmen genutzt. Alle übrigen Mitarbeiter sind in diesen Fällen oft nicht motiviert, QM aktiv umzusetzen. Obwohl eine motivierte Belegschaft eine höhere Effizienz und Effektivität der Abläufe verspricht werden diese Potentiale in den Organisationen nicht genutzt.

Im Wettbewerb sind inzwischen auch Hochschulen gefordert ihre Prozesse kontinuierlich zu verbessern und an veränderte Anforderungen anzupassen. Managementsysteme werden jedoch oft nur formal genutzt. Oft finden sich QM-Systeme, die nur von einzelnen Experten getragen und entwickelt werden statt von der gesamten Belegschaft. Dadurch ist der Nutzen für die Mitarbeiter nur schwer erkennbar und diese QM-Systeme sind nicht akzeptiert und werden auch nicht gelebt. Es mangelt an einer praktikablen Methodik zur Gestaltung von, auf Mitarbeitermotivation/Motivation der Hochschulmitglieder basierenden, QM-Systemen (vgl. Schmitt, Lieb, Schlick und Nielen 2012).

Um solchen Erkenntnissen Rechnung zu tragen ist es von Projektstart an unser Anliegen, möglichst viele Hochschulangehörige für das Mitwirken und Mitgestalten des Integrierten Managementsystems an der h_da zu begeistern. Dazu laden wir auf unterschiedlichsten Kommunikationswegen und mit Hilfe diverser Kommunikationsmedien immer wieder ein.

3 Der Weg der h_da zur Systemakkreditierung

Schon vom Projektbeginn an war die Systemakkreditierung der h_da eines der zentralen Projektziele.

Auf dem Weg zu diesem Ziel stand auch auf Grund der langjährigen QM-System-Tradition an der Hochschule Darmstadt fest, dass ein Projektmeilenstein die Zertifizierung unseres IMS nach der ISO 9001, der Zertifizierungsgrundlage für Qualitätsmanagementsysteme, sein wird.

Wie geplant fand das Zertifizierungsaudit im Frühling 2012 statt. Die Auswahl der für uns passenden Zertifizierungsgesellschaft aus drei, im Hochschulbereich erfahrenen, Zertifizierungsgesellschaften fiel auf TÜV Nord. Der TÜV Nord bot uns in der Auswahlphase ein Zertifizierungsverfahren an, das in Kooperation mit der Akkreditierungsagentur ASIIN durchgeführt wird und schließlich in einer Kombination aus Zertifizierung und Systemakkreditierung mündet.

Die Gutachter(innen) des Verfahrens sind zum einen Zertifizierungsauditoren des TÜV Nord und zum anderen Gutachter der ASIIN. Diese Vorgehensweise führt zu einer Minimierung des Vorbereitungs- sowie Durchführungsaufwandes für die Systemakkreditierung.

Bei den Audits im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens wird auch die Umsetzung der Anforderungen der Systemakkreditierung überprüft. Somit erhalten wir bei den jährlichen Überwachungsaudits des TÜV Nord/ASIIN eine externe Beurteilung über die Weiterentwicklung unseres Managementsystems.

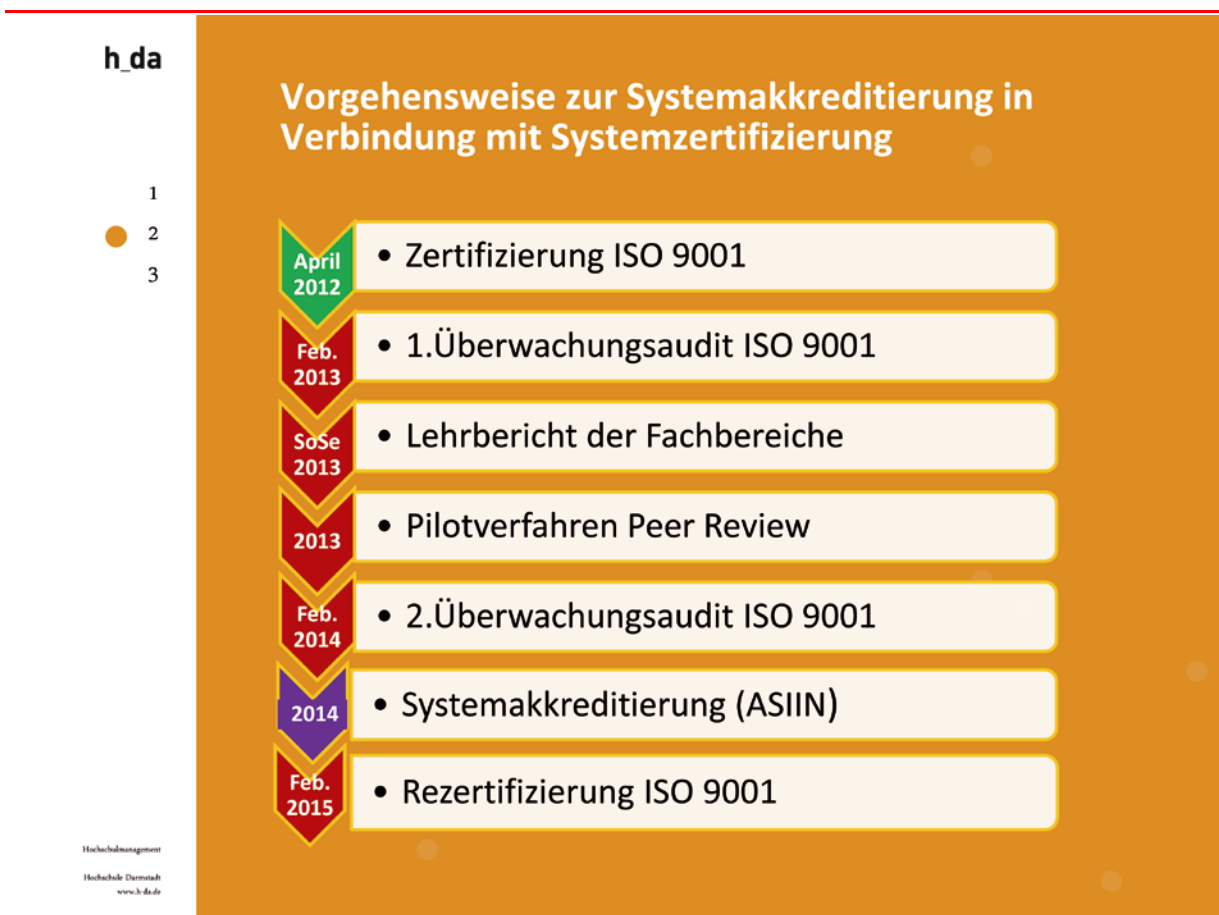
Mit der Zertifizierung unseres IMS im Mai 2012 haben wir die „Systemzertifizierung“ der h_da bereits erfolgreich nachgewiesen. Damit ist der größte und wichtigste Schritt in Richtung Systemakkreditierung bereits gegangen und wir haben gleichzeitig die Zulassungsberechtigung zum Systemakkreditierungsverfahren der ASIIN erlangt.

Mit der erfolgreichen Systemzertifizierung wurde die Entscheidung für eine Systemakkreditierung vom Präsidium allerdings wieder in Frage gestellt. Diese Haltung der Hochschulleitung führte zu einer Irritation der Fachbereiche, die sich auf die geplante Eröffnung des Systemakkreditierungsverfahrens eingestellt hatten und mit der Erteilung der entsprechenden Zulassung Ende 2013 rechneten. So kam es über ein halbes Jahr fast zum Stillstand der Aktivitäten im IMS Projekt in fast allen Fachbereichen.

Nachdem sich das Präsidium nun wieder zur Systemakkreditierung bekennt ist in den Fachbereichen wieder eine deutliche Akzeptanz und Unterstützung des IMS Projektes zu spüren.

Die Systemakkreditierung steht gemäß nachfolgendem Ablaufplan, derzeit im Jahr 2014.an:

Abbildung 3: Meilensteine zur Systemakkreditierung, Stand Sept. 2012



Quelle: Hochschule Darmstadt

In Vorbereitung auf den Umstieg von Programm- auf Systemakkreditierung wurden vom Präsidium weitere Maßnahmen beschlossen bzw. umgesetzt, die jetzt mit den entsprechenden Gremien diskutiert werden. Dazu gehören unter anderen ein jährlicher Lehrbericht aus allen Fachbereichen (wie in der Grundordnung der h_da verankert), der Ausbau des strategischen Studiengangmanagements und Peer Reviews in den Fachbereichen, pro Fachbereich alle sechs Jahre. Darüber hinaus ist geplant unsere IMS Software um das Modul Projektmanagement zu erweitern. Mit diesem Modul möchte die Hochschulleitung zunächst ein optimaleres Handling des Studien-

gangcontrollings sicherstellen und so die Transparenz bezüglich des jeweiligen Akkreditierungsstatus der Studiengänge verbessern. Später soll das Projektmanagement-Modul im IMS auch für das Projektcontrolling in anderen Ressorts der Hochschule Darmstadt eingesetzt werden. Damit ist eine transparentere und übersichtlichere Überprüfung der Zielerreichung von Projekten möglich.

Der Wissenschaftsrat stellt in seinen Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung fest, dass Hochschulen ihre direkten Kosten durch den Umstieg auf Systemakkreditierung erheblich senken können (vgl. Wissenschaftsrat 2012). Außerdem richtet der Wissenschaftsrat einzelne Empfehlungen an die Akteure bezüglich der Weiterentwicklung der externen Qualitätssicherungsverfahren. So z.B. die Möglichkeit, im Rahmen der Systemakkreditierung auch Zwischenschritte auf dem Weg zu einem hochschulweiten Qualitätssicherungssystem zertifizieren zu lassen.

Die im IMS Projekt von der Hochschule Darmstadt gewählte Vorgehensweise entspricht also genau diesen Empfehlungen.

4 Fazit und Ausblick

Zwei Jahre nach Projektstart ist das Projektteam von einer 50-Prozent-Stelle der Projektleitung und einer 30-Prozent-Stelle einer Projekthilfskraft auf insgesamt fünf Kolleg(inn)en, darunter zwei Vollzeitstellen für Projektassistenz angewachsen. Mit diesem Team sind wir in der Lage schnell auf die Unterstützungsbedarfe der Organisationseinheiten und Fachbereiche zu reagieren. Mittlerweile sind fast alle für die Hochschule wichtigen Prozesse in unserer IMS Software definiert und transparent, alle Vorgabedokumente sind über diese Software jederzeit und überall für alle Hochschulmitglieder in der aktuellen Fassung verfügbar. Dies ist für die hochschulweite Akzeptanz des IMS sehr förderlich.

Ebenso fördern die vom IMS Projektteam seit November 2012 angebotenen 2-stündigen Schulungen zum Umgang mit dem IMS die Akzeptanz des Projektes sowie der zugehörigen Software.

Die Erfahrung im Laufe der zwei Jahre seit Projektstart haben deutlich gezeigt, dass neben ausreichenden personellen Ressourcen im Projektteam vor allem die Unterstützung bzw. eine öffentliche positive Haltung der Hochschulleitung zum IMS Projekt ein kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen eines solchen Projektes ist. Die Unterstützung des Projektes allein auf Ebene der Dekaninnen und Dekane sowie des Senats ist sicherlich existenziell, aber alleine nicht ausreichend.

Als ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen des IMS Projektes ist die Kommunikation zu sehen. Die aktive Einbeziehung aller Hochschulmitglieder auf allen Ebenen z.B. durch Workshops zum IMS für Führungskräfte, durch Teilnahme an Gremienmeetings auf Hochschul- und Fachbereichsebene – Senat, Fachbereichsrat, Kommissionen, Ausschüsse usw. – hat zu einem relativ hohen Bekanntheitsgrad der Managementsystem-Software geführt.

Die durchweg positive Resonanz auf das noch junge IMS ist wohl nur durch das Aufzeigen des Nutzens für die Hochschule und ihre Mitglieder erreicht worden. Im ersten Projektjahr war das aufgrund der noch nicht vorhandenen Software zur Abbildung des IMS nur mit viel Überzeugungsarbeit möglich.

Nachdem es innerhalb von zwei Jahren gelungen ist, so viele Betroffene zu aktiv Beteiligten am Integrierten Managementsystem der h_da zu machen, stehen die Chancen für das Erreichen des Projektziels gut, ein nachhaltiges, lebendiges und gelebtes QM-System an der Hochschule Darmstadt zu implementieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

5 Literatur

Groening, Y./ Schade, A. K. (2011): Die Herausforderung des Prozessmanagements an Hochschulen. In: Degwitz, A./ Klapper, F. (Hg.): Prozessorientierte Hochschule. Bad Honnef.

May, B. (1998): Auswertung Feedback TQL 98. In: HKR (Hg.): Qualitätsmanagement in der Lehre. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/1998. Bonn.

Schmitt, R. H./ Lieb, H./ Schlick, C. M./ Nielen, A. (2012): Motiviertes QM – Methodik zur Gestaltung eines gelebten Qualitätsmanagementsystems. Frankfurt.

Stengler, R. (1998): Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für einen technischen Fachbereich. In: HKR (Hg.): Qualitätsmanagement in der Lehre, TQL 98. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/1998. Bonn.

Wissenschaftsrat (2012): Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung. Köln.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Annika **Boentert**, Dr., Geschäftsführerin des Wandelwerks – Zentrum für Qualitätsentwicklung der Fachhochschule Münster. Seit 2005 in verschiedenen Positionen im Qualitätsmanagement der Hochschule tätig, u.a. 2010 für die Antragsstellung zur Systemakkreditierung verantwortlich. Seit 2011 Projektleiterin des aus dem Qualitätspakt Lehre geförderten Projekts „Wandel bewegt“, das zu einer stärkeren Kompetenzorientierung in der Lehre und einem guten Zusammenwirken von hochschuldidaktischer Weiterbildung und Qualitätsmanagement beitragen soll. Dozentin im CHE-Jahresprogramm „Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen“.

Kontakt: annika.boentert@fh-muenster.de

Dr. Dagmar **De Mey** leitet seit Herbst 2008 die Stabsstelle „Zentrales Qualitätsmanagement“ (vormals „Service Center Studium und Lehre“) der Hochschule Offenburg und ist als QM-Beauftragte dem Rektorat unterstellt. Arbeitsschwerpunkte: Koordination der Lehrevaluation und hochschulweiter Befragungen, Begleitung der Hochschule im externen Auditverfahren der institutionellen Qualitätssicherung, Projektleitung ‚Internes Monitoringverfahren‘ im Rahmen des geplanten Verfahrens der Systemakkreditierung.

Kontakt: dagmar.demey@hs-offenburg.de

Désirée **Donzallaz**, MSc, Leiterin Dienststelle für Evaluation & QM an der Universität Fribourg, Schweiz. Arbeitsschwerpunkte: Aufbau und Implementierung von QM an Universitäten, Entwicklung von Instrumenten für die Evaluation von Studium & Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Dozentin im CHE-Jahresprogramm „Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen“. Auditorin für QM-Systeme in Bildungsinstitutionen. Mitglied im Vorstand der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL.

Kontakt: desiree.donzallaz@unifr.ch

Prof. Dr. Bernd **Ebel**, seit 1997 Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Operationsmanagement, Healthmanagement, Qualitätsmanagement, Changemanagement, Risikomanagement; acht Jahre Vorsitzender des Fachbereichsrats im Fachbereich Wirtschaft; seit 2009 Qualitätsmanagementbeauftragter der Hochschule. Nach Eintritt in den Ruhestand Verleihung einer Seniorprofessur durch die Hochschule.

Kontakt: bernd.ebel@h-brs.de

Dr. Tina **Klug**, Leiterin des Referats Qualitätsmanagement an der Technischen Universität Darmstadt. Arbeitsschwerpunkte: Integriertes Qualitätsmanagement, Institutionelle Evaluationsverfahren, Monitoring von Zielvereinbarungen. Lehrbeauftragte an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Kontakt: klug@pvw.tu-darmstadt.de

Katja **Kluth** M.A., seit 2011 Leiterin des Sachgebiets Qualitätsmanagement im Dezernat für Hochschulplanung und Controlling und Qualitätsmanagerin der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg;

zuvor rund 4 Jahre als Referentin bei der Akkreditierungsagentur AQAS mit der Durchführung von Akkreditierungsverfahren betraut; Magistra Artium Politikwissenschaft, Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Germanistik / Neuere deutsche Literatur der Universität Bonn.

Kontakt: katja.kluth@hochschule-bonn-rhein-sieg.de

Dr. Tilka-Sophia **von Kodolitsch-Jonas** ist seit 1996 an der HFH ● Hamburger Fern-Hochschule. Dort war sie in der Entwicklung von Studiengängen und Studienmaterialien tätig und hat die Weiterbildung als eine Produktlinie der Hochschule entwickelt und etabliert. Seit 2009 leitet sie das Qualitätsmanagement der Hamburger Fern-Hochschule. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption, Implementierung und kontinuierliche Verbesserung des QM-Systems, Steuerung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Genossenschaftswesen.

Kontakt: tilka.kodolitsch@hamburger-fh.de

Dr. Sigrun **Nickel** ist seit 2005 Projektleiterin beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung mit den Arbeitsschwerpunkten Qualitätsentwicklung, Hochschulgovernance, Karriereentwicklung in der Wissenschaft sowie im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung. In diesen Feldern führt sie Forschungsprojekte und Fortbildungsseminare durch. Leiterin des CHE-Jahresprogramms „Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen“. Dozentin für Qualitätsmanagement im Masterstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ der Hochschule Osnabrück.

Kontakt: sigrun.nickel@che.de

Petra **Pistor**, M.A. ist seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen und dort verantwortlich für den Arbeitsbereich Evaluation. Neben der Konzeption und Begleitung unterschiedlicher Evaluationsverfahren ist sie derzeit im Rahmen verschiedener internationaler Kooperationsprojekte zum Aufbau von QM-Systemen und zur Förderung von Qualitätskultur an Hochschulen aktiv.

Kontakt: petra.pistor@uni-due.de

Tanja **Wälzholz**, Dipl. Wirtsch.-Ing., leitet das Innovationsprojekt IMS an der Hochschule Darmstadt seit 2010. Neben der Aufgabe an der Hochschule Darmstadt ist sie selbstständige Unternehmensberaterin und unterstützt Organisationen bei der Implementierung und bzw. Optimierung von nachhaltigen, prozessorientierten Managementsystemen. Seit 2004 ist sie auch als Dozentin für Qualitätsmanagement tätig.

Kontakt: tw@waelzholz-consult.de

Walter **Weiß** arbeitet als QM Beauftragter/Services an der Universität Duisburg-Essen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum NRW – Institut Arbeit und Technik. Hier hat er im Forschungsmanagement sowie in Projekten des Bereichs Arbeitsforschung, Arbeitsmarktforschung gearbeitet.

Kontakt: walter.weiss@uni-due.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-941927-353