

# **Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen**

Konzepte - Instrumente - Umsetzung

Sigrun Nickel

Arbeitspapier Nr. 94

September 2007

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH  
Verler Str. 6  
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0

Telefax: (05241) 97 61 40

E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)

Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-939589-56-3



# **Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen**

Konzepte - Instrumente - Umsetzung

Sigrun Nickel

Arbeitspapier Nr. 94  
September 2007

# **Inhaltsüberblick**

## **I. Ziele und Vorgehen der Studie**

## **II. Qualitätsmanagement als System**

1. Spannungsfelder des institutionellen QM an Hochschulen
2. Elemente des QM
3. Anforderungen an institutionelle QM-Systeme
4. Vorstellung des Analyseschemas für die Fallstudien

## **III. Fallstudien zu QM-Systemen in Universitäten und Fachhochschulen**

- A. Humboldt-Universität zu Berlin
- B. Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- C. Freie Universität Berlin
- D. Fachhochschule Regensburg
- E. Fachhochschule Hannover
- F. Hochschule Fulda

## **IV. Verbreitung und Nützlichkeit von QM-Instrumenten aus Professorensicht**

1. Befragung von 2398 HochschullehrerInnen aus 15 Fachrichtungen
2. Ergebnisse im Überblick
3. Detailanalyse einzelner QM-Instrumente

## **V. Schlussfolgerungen**

1. Systemsicht
2. Professorensicht

## **VI. Literatur- und Quellenverzeichnisse**



<b>III. Fallstudien zu QM-Systemen in Universitäten und Fachhochschulen</b>	<b>46</b>
<i>A. Humboldt-Universität zu Berlin:</i>	
<b>Strategische institutionelle Evaluation</b>	<b>46</b>
<b>1. Überblick über das QM-System</b>	<b>46</b>
<b>2. Strategische Verankerung des QM</b>	<b>48</b>
<b>3. Input</b>	<b>52</b>
3.1 Entscheidungsstrukturen	52
3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	55
3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung	59
<b>4. Prozessmanagement</b>	<b>60</b>
4.1 Leitungsprozesse	60
4.2 Kernprozess Forschung	62
4.3 Kernprozess Lehre und Studium	66
4.3.1 Studiengangsevaluation	66
4.3.2 Studentische Lehrveranstaltungskritik	68
4.4 Dienstleistungsprozesse	68
<b>5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	<b>70</b>
<b>6. Resümee</b>	<b>71</b>
<i>B. Johannes Gutenberg-Universität Mainz:</i>	
<b>Integrierte Qualitäts- und Hochschulentwicklung</b>	<b>74</b>
<b>1. Überblick über das QM-System</b>	<b>74</b>
1.1 Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)	75
1.2 Modellprojekt „Systemakkreditierung“	76
1.3 Neues Steuerungsmodell (NSM)/Balanced Scorecard (BSC)	77

<b>2.</b>	<b>Strategische Verankerung des QM</b>	79
<b>3.</b>	<b>Input</b>	83
3.1	Entscheidungsstrukturen	83
3.2	Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	85
3.3	Personalmanagement und Personalentwicklung	86
<b>4.</b>	<b>Prozessmanagement</b>	87
4.1	Leitungsprozesse	87
4.2	Kernprozess Forschung	87
4.3	Kernprozess Lehre und Studium	89
4.3.1	Gemeinsame Evaluation von Lehre und Forschung	89
4.3.2	Systemakkreditierung	92
4.4	Dienstleistungsprozesse	95
<b>5.</b>	<b>Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	96
<b>6.</b>	<b>Resümee</b>	96

C. *Freie Universität Berlin:*

	<b>Ganzheitliches QM als top-down-Ansatz</b>	99
<b>1.</b>	<b>Überblick über das QM-System</b>	99
<b>2.</b>	<b>Strategische Verankerung des QM</b>	102
<b>3.</b>	<b>Input</b>	105
3.1	Entscheidungsstrukturen	105
3.2	Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	108
3.3	Personalmanagement und Personalentwicklung	110
<b>4.</b>	<b>Prozessmanagement</b>	111
4.1	Leitungsprozesse	111
4.2	Kernprozess Forschung	112
4.3	Kernprozess Lehre und Studium	114
4.4	Dienstleistungsprozesse	115
<b>5.</b>	<b>Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	116
<b>6.</b>	<b>Resümee</b>	117

D. *Fachhochschule Regensburg*

<b>Systemevaluation nach EFQM</b>	120
<b>1. Überblick über das QM-System</b>	120
<b>2. Strategische Verankerung des QM</b>	122
<b>3. Input</b>	124
3.1 Entscheidungsstrukturen	124
3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	124
3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung	125
<b>4. Prozessmanagement</b>	125
4.1 Zusammenhängende Systemevaluation	125
4.1.1 Leitungsprozesse	130
4.1.2 Kernprozess Forschung	131
4.1.3 Kernprozess Lehre und Studium	132
4.1.4 Dienstleistungsprozesse	132
<b>5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	132
<b>6. Resümee</b>	133

E. *Fachhochschule Hannover:*

<b>Fakultätsorientiertes QM nach ISO 9000ff.</b>	136
<b>1. Überblick über das QM-System</b>	136
<b>2. Strategische Verankerung des QM</b>	141
<b>3. Input</b>	142
3.1 Entscheidungsstrukturen	142
3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	144
3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung	144
<b>4. Prozessmanagement</b>	144
4.1 Prozessstruktur der FHH	144
4.2 Leitungsprozesse	146

4.3	Kernprozess Forschung	147
4.4	Kernprozess Lehre und Studium	148
4.5	Dienstleistungsprozesse	149
<b>5.</b>	<b>Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	149
<b>6.</b>	<b>Resümee</b>	151

*F. Hochschule Fulda:*

<b>IT gestütztes Prozessmanagement</b>	153
<b>1. Überblick über das QM-System</b>	153
<b>2. Strategische Verankerung des QM</b>	155
<b>3. Input</b>	157
3.1 Entscheidungsstrukturen	157
3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung	158
3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung	160
<b>4. Prozessmanagement</b>	160
4.1 Prozesslandkarte	160
4.2 IT-Unterstützung	163
4.3 Prozessmodellierung	167
4.4 Dokumentenlenkung	168
4.5 Leitungsprozesse	169
4.6 Kernprozess Lehre, Studium und Forschung	169
4.7 Integration sonstiger QM-Verfahren	171
4.7.1 Studiengangsevaluation, Akkreditierung, Studiengebühren	171
4.7.2 Studentische Lehrveranstaltungs-kritik und Modulevaluation	171
4.8 Ressourcenmanagementprozesse	172
<b>5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen</b>	172
<b>6. Resümee</b>	174



<b>V.</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	200
1.	<b>Systemsicht</b>	200
1.1	Es gibt keine richtigen oder falschen QM-Systeme in Hochschulen...	200
1.2	...aber systemübergreifende Trends	202
1.2.1	Strategie wesentliche Basis für QM-Systeme	202
1.2.2	Besondere Verantwortung der Hochschulleitungen	203
1.2.3	Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Hochschulebene als Erfolgsfaktor	204
1.2.4	Unterschiedliche Aufgaben von Evaluation und Prozessmanagement	205
1.2.5	Lückenhafte Qualitätsregelkreise	205
1.2.6	Schwachpunkt Qualitätscontrolling	206
1.2.7	Langwieriger Aufbau	206
1.2.8	Aufwand lohnt sich	207
2.	<b>Professorensicht</b>	207
2.1	Hohe Akzeptanz für QM beim Lehrkörper	207
2.2	QM fächerspezifisch anpassen	208
2.3	Qualitätsdaten auf Informationsbedarf von ProfessorInnen abstimmen	209
2.4	Finanzielle Anreize wichtiger Motor für Qualitätsentwicklung	209
2.5	Ambivalente Beurteilung von Peer Review-Verfahren	210
<b>VI.</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnisse</b>	212
1.	<b>Allgemeines Literaturverzeichnis</b>	212
2.	<b>Quellenverzeichnisse der Fallstudien</b>	221
A.	Humboldt-Universität zu Berlin	221
B.	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	223
C.	Freie Universität Berlin	227
D.	Fachhochschule Regensburg	228
E.	Fachhochschule Hannover	230
F.	Hochschule Fulda	231

## Danksagung

An der vorliegenden Studie haben etliche Personen unterstützend mitgewirkt, denen an dieser Stelle für ihr Engagement, ihre Ausdauer, ihre Kooperationsbereitschaft und Konfliktfähigkeit gedankt werden soll:

- Den AnsprechpartnerInnen in den Hochschulen, die sich für die Fallstudien zur Verfügung gestellt haben:
  - Mirko Dreesmann, Qualitätsmanagementbeauftragter, FH Hannover
  - Prof. Dr. Hopfenmüller, Beauftragter für Qualitätsmanagement, FH Regensburg
  - Prof. Dr. Johann Janssen, Projektleiter QM, FH Fulda
  - Indra Kühlcke, Team Qualitätsmanagement, Freie Universität Berlin
  - Dr. Uwe Schmidt, Leiter Zentrum für Qualitätsentwicklung, Universität Mainz
  - Dr. Tim Stuchtey, Leiter Präsidialbereich, Humboldt-Universität zu Berlin
- Christoph Affeld und Nadine Carina Mang für Recherchen und Materialzusammenstellungen zu den Fallstudien sowie Christoph Affeld für seine Mitarbeit an den Texten zur FU Berlin und der Universität Mainz.
- Dr. Mareike Hennings für die Durchführung der QM-Professorenbefragung im Rahmen des CHE Rankings und Igor Osipov für seine Mitarbeit bei der Datenanalyse.
- Tanja Ologe und Simon Wagnitz für ihr Engagement bei der Endredaktion sowie Hannah Leichsenring, Yorck Hener, Gero Federkeil und Ludwig Voegelin für ihr Feedback.

Dr. Sigrun Nickel

Kontakt: [sigrun.nickel@che-consult.de](mailto:sigrun.nickel@che-consult.de)

## I. Ziele und Vorgehen der Studie

Qualität ist schwer zu fassen, ein vielgestaltiges Konstrukt, und dennoch beherrscht es derzeit den Hochschulreformdiskurs wie kaum ein anderes Thema. Neu ist es nicht, jedoch hat sich sein Stellenwert innerhalb kurzer Zeit drastisch verändert. Zu Beginn der jüngsten Reformwelle Mitte der 90er Jahre, welche sich stark am Leitbild der „Entrepreneurial University“ (Clark 1998) orientierte, wurde Qualität vorwiegend als einer von vielen wichtigen Erfolgsfaktoren für wettbewerbsorientierte Hochschulen gesehen (vgl. z. B. Müller-Böling 1995). Inzwischen geht es nicht mehr nur um die Leistungsfähigkeit einzelner Hochschulen, sondern um die des gesamten europäischen Hochschulraumes: „(...) quality assurance is today one of the major areas of European reform dialogue“ (Witte 2007). Insbesondere vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses und der Lissabon-Strategie ist die Herstellung und Steuerung einer hohen Lehr- und Forschungsqualität nicht nur hochschulpolitisch gesehen zu einem zentralen Governance-Mechanismus, sondern auch hochschulintern zu einer wesentlichen Managementaufgabe avanciert. Infolgedessen hat eine wahre Flut an Instrumenten und Verfahren zur Herstellung, Sicherung und Überprüfung von Forschungs- und Lehrqualität in Universitäten und Fachhochschulen Einzug gehalten. Inzwischen stellt sich bei vielen Hochschulmitgliedern der Eindruck ein, es entstehe eine deutliche Überlastung durch zu viel Qualitätsmanagement (QM), und damit eine neue „Qualitätsbürokratie“. Vor diesem Hintergrund ist das Bedürfnis gewachsen, die oft sehr komplexen und unverbunden nebeneinanderstehenden Qualitätsaktivitäten stärker in einen Zusammenhang zu bringen, um so zu mehr Übersichtlichkeit, Effizienz und Zielgerichtetheit zu gelangen. Eine aktuelle und häufig gestellte Frage lautet deshalb: Wie lassen sich die bestehenden QM-Elemente zu einem hochschuladäquaten, umfassenden und – vor allem – für die AnwenderInnen nützlichen System verbinden?

Die vorliegende Studie versucht, auf diese Frage Antworten zu geben. Dabei kann es sich nicht um abschließende Gewissheiten handeln, denn die Suchprozesse haben gerade erst richtig begonnen. Zudem ist der Aufbau und das Betreiben eines QM-Systems eine Daueraufgabe oder wie es der Qualitätsmanager einer niederländischen Fachhochschule bei einem Tagungsvortrag formulierte: „It grows slowly, will never be ready and never be perfect.“ Diesem Motto folgend, werden in der Studie sechs Fallbeispiele von deutschen Universitäten und Fachhochschulen vorgestellt, die bereits seit mehreren Jahren mit bzw. am Aufbau von QM-Systemen arbeiten. Um eine Grundlage für die Auswahl der Fallbeispiele zu haben, musste zunächst ein Analyseraster mit Basiskriterien für ein hochschuladäquates QM-System entwickelt werden<sup>1</sup>. Dabei wird von einem ganzheitlichen Ansatz ausgegangen, der die Bereiche Lehre und Studium,

---

<sup>1</sup> Genauer zum methodischen Vorgehen bezogen auf die Fallstudien siehe Kapitel II. 3 und II.4.

Forschung, Leitung, Dienstleistungen sowie Strategie und Steuerung umfasst. Mit diesem Vorgehen wird einem zentralen Grundgedanken von QM-Systemen Rechnung getragen, nämlich dem der „strategischen Systemsteuerung“ (Willke 2006: 115). Ein weiteres Auswahlkriterium war der Anwendungszeitraum. In den Fallstudien sollten keine Konzepte oder Absichten beschrieben werden, sondern Erfahrungen, die aus einer mehrjährigen Praxis resultieren. Davon ausgehend wurden im nächsten Schritt Literatur- sowie Internet-Recherchen durchgeführt und geeignete Fallbeispiele identifiziert. Die betreffenden Universitäten und Fachhochschulen wurden schriftlich gebeten, sich für eine Fallstudie im Rahmen einer umfangreicheren Untersuchung zu QM-Systemen im Hochschulbereich zur Verfügung zu stellen. Abgesehen von der Tatsache, dass noch nicht viele Hochschulen mit einem zusammenhängenden QM-System arbeiten und es deshalb schwierig war, geeignete Kandidaten zu finden, waren etliche der angefragten Universitäten und Fachhochschulen auch nicht bereit, sich allzu tief „in die Karten gucken“ zu lassen. Deshalb sei den Hochschulen, die sich für diese Studie als Fallbringer zur Verfügung gestellt haben, an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für ihre Offenheit und Kooperationsbereitschaft gedankt!

Die Fallstudien sind nach einem Analyseschema zwar in vergleichbarer Weise aufgebaut, dennoch werden die QM-Systeme nicht anhand der angewandten Kriterien als besonders gut oder besonders schlecht bewertet. Vielmehr geht es darum, mit Hilfe des Rasters herauszuarbeiten, ob und in welcher Weise die Hochschulen Verbindungen und Zusammenhänge zwischen den bei ihnen eingesetzten QM-Elementen herstellen, welche positiven Erfahrungen sie machen und welche Lücken und Probleme bestehen. Die Fallstudien sind allesamt „Werkstattberichte“, zeigen also Hochschulen bei der laufenden Arbeit, und besitzen exemplarischen Charakter. Sie verfolgen das Ziel, durch das Aufzeigen von Vorgehensweisen sowie Stärken und Schwächen Erkenntnisse zu produzieren, von denen andere Hochschulen lernen können. Damit wird einem weiteren zentralen Grundgedanken von QM-Systemen Rechnung getragen: Wissen in den Organisationen über sich selber aufzubauen, daraus Konsequenzen zu ziehen und sich auf dieser Basis weiterzuentwickeln. „Wenn der Kern von Intelligenz Lernfähigkeit ist, dann setzt organisationale Intelligenz voraus, dass Organisationen als Organisationen, als soziales System lernen. Es genügt also nicht, dass nur Personen als Mitglieder von Organisationen lernen.“ (ebd: 126) Die Fallstudien zeigen in diesem Sinne also nicht nur, wie Hochschulen ihre Qualität in ihren Organisationsbereichen sichern und entwickeln, sondern auch ob und wie hochschulweite Qualitäts- bzw. Lernkreisläufe erzeugt werden.

Die Frage danach, wie ein hochschuladäquates QM an Hochschulen als System betrieben werden kann, bliebe unvollständig beantwortet, wenn nur die institutionelle Perspektive beleuchtet würde. Hochschulen sind Expertenorganisationen, in denen die Personen, die dort arbeiten, eine besonders zentrale Rolle spielen. Das gilt vor allem für die WissenschaftlerInnen, ohne deren Engagement und Motivation kein QM-System

in Hochschulen erfolgreich Lehr- und Forschungsqualität erzeugen kann. Deshalb wird in dieser Studie mit der Methode der Triangulation gearbeitet, d.h. die Systemsicht wird ergänzt durch die individuelle Sicht in Form einer Professorenbefragung. Rund 2.400 HochschullehrerInnen aus 15 Fachrichtungen wurden zu Nützlichkeit und Anwendungshäufigkeit von QM-Instrumenten in Forschung und Lehre befragt<sup>2</sup>. Ziel war einerseits, Informationen darüber zu erhalten, wie gut QM im Sinne einer lebendigen „Qualitätskultur“ verankert ist und andererseits, welche Instrumentarien von HochschullehrerInnen als hilfreich für ihr eigenes Handeln empfunden werden.

Im Ergebnis soll deutlich werden, was es Hochschulen bringt, wenn sie mit QM-Systemen arbeiten. Was nicht deutlich werden wird, ist, wie Hochschulen ihr QM-System akkreditierungsfähig machen können. Zweifellos hat die seit rund zwei Jahren laufende Diskussion um die Ablösung der Programmakkreditierung durch die „Systemakkreditierung“ dem Thema „QM-Systeme“ noch mal einen erheblichen Drive gegeben. Die Frage nach der Zertifizierung von QM-Systemen setzt jedoch einen völlig anderen Fokus. Davon einmal abgesehen, dass sich die Akkreditierung von QM-Systemen nach jetzigen Diskussionsstand vorerst nur auf einen Ausschnitt von QM, nämlich Lehre und Studium, bezieht, geht es in diesem Zusammenhang primär darum, eine Norm für QM-Systeme vorzugeben. Genau das tut diese Studie nicht. Sie geht empirisch vor und zeigt vielmehr, dass, selbst wenn ein einheitliches Kriterienset für QM-Systeme als analytischer Maßstab angelegt wird, die Heterogenität und Bandbreite der derzeit vorfindbaren Ansätze sehr groß ist.

---

<sup>2</sup> Ausführlicher zum methodischen Vorgehen bei der Professorenbefragung siehe Kapitel IV. 1.

## II. Qualitätsmanagement als System

### 1. Spannungsfelder des institutionellen QM in Hochschulen

Qualität war lange Zeit ein Begriff, mit dem sich Hochschulen nicht explizit auseinandergesetzt haben, weil implizit vorausgesetzt wurde, dass jeder Wissenschaftler und jede Wissenschaftlerin nach bestmöglichen Arbeitsergebnissen strebt. Das galt insbesondere für Universitäten. Es herrschte die Auffassung vor, dass ProfessorInnen keinen Antrieb von außen benötigen, um exzellent zu sein, sondern dass sie dies aus einer intrinsischen Motivation heraus tun. Oft wird Hochschulen sogar eine Vorreiterfunktion in Sachen Qualität zugeschrieben: „Disputationen, examina oder rigorosa waren Verfahren, in denen sich seit Alters her das Bestreben der Hohen Schule manifestiert hat, Qualität und Leistung einzufordern und zu kontrollieren“ (Kreckel 2002: 16). Insofern habe es schon immer eine Qualitätssicherung gegeben und zwar in Form von kollegialer Kritik und freier Auseinandersetzung oder anders ausgedrückt der wissenschaftlichen Methode selbst, „die jede Aussage prüft und nur das gelten lässt, was kompetenter Kritik standhält“ (ebd.: 17).

Wissenschaftliche Qualität muss sich dieser Auffassung folgend also vor allem an den internen Anforderungen der „Scientific Community“ messen lassen. Demgegenüber spielen die Anforderungen der außerhochschulischen Umwelt nur eine marginale Rolle, denn die Wissenschaft genießt den Schutz einer gesetzlichen verbrieften Freiheit und Unabhängigkeit. Diese ausgeprägte Binnenorientierung stellt auch der Philosoph Karl Jaspers in seinem Buch „Die Idee der Universität“ aus dem Jahre 1946 als Charakteristikum der Wissenschaft heraus. Zentraler Motor für hochwertige Leistungen in Forschung und Lehre ist danach die innere Führung der WissenschaftlerInnen. Geht diese verloren oder war sie womöglich nie vorhanden, verwaht die Wissenschaft.

Die Qualität wissenschaftlicher Leistungen hängt demnach in erster Linie von der Qualifikation und Motivation der dort tätigen Personen ab und weniger von den organisatorischen Bedingungen oder gar von einem guten Hochschulmanagement. Es handelt sich vielmehr um einen sehr personenzentrierten Qualitätsbegriff, der einerseits die Stärke der Wissenschaft als Ort freier und unabhängiger individueller Entfaltung betont, aber andererseits auch die Gefahr einer gravierenden, offenbar allzu menschlichen Schwäche in sich birgt: „Man wehrt sich instinktiv gegen die überragenden Persönlichkeiten“, um eine „monopolistische Sicherung“ (Jaspers 1946: 66.) der an Hochschulen durchaus verbreiteten Durchschnittlichkeit zu betreiben. Die Konse-

quenz: Bei Berufungen wählt man „das Mittelgut, die Menschen gleicher Geisteshaltung“ (ebd.).

Insgesamt kommen Hochschulen also in punkto „Qualität“ nicht ohne externes Regulativ aus. Dieses Regulativ war lange Zeit der Staat. Ministerien und Behörden nahmen eine Aufsichtsfunktion wahr, welche vor allem darin besteht, die Qualität der Wissenschaft durch die Einstellung geeigneter Persönlichkeiten zu gewährleisten. Tatsächlich war es in Deutschland bis Ende der 90er Jahre noch durchgängig so, dass die Hochschulen ihre ProfessorInnen nicht selber einstellen konnten, sondern diese von den zuständigen MinisterInnen berufen wurden. Inzwischen führen aber in den meisten Bundesländern die RektorInnen/PräsidentInnen die Berufungsverhandlungen und nehmen auch die Einstellung vor.

In den zurückliegenden Jahren hat sich der Qualitätsbegriff im Hochschulbereich erheblich verändert und erweitert. Zwar ist immer noch Konsens, dass hervorragende Leistungen wesentlich von der intrinsischen Motivation und persönlichen Eignung des wissenschaftlichen Personals abhängen, doch zugleich sehen sich HochschullehrerInnen nunmehr der Anforderung gegenübergestellt, die Güte ihrer Leistungen in Forschung und Lehre an teils fachlichen, teils organisations- und wissenschaftspolitisch vorgegebenen Maßstäben messen und darüber hinaus durch externe ExpertInnen begutachten lassen zu müssen. Dafür gibt es drei Hauptursachen:

- Erstens soll den AkteurInnen in den Fakultäten/Fachbereichen durch das Bereitstellen von Wissen über sich selbst die Möglichkeit gegeben werden, ihre persönlichen und die Leistungen ihres Fachs bzw. ihrer Organisationseinheit selbst organisiert zu verbessern und weiterzuentwickeln. Dabei genügt es nicht mehr, die Tätigkeiten einfach nur zu beschreiben, wie es z.B. in den Forschungs- und Lehrberichten geschah. Jetzt geht es darum, Lehr- und Forschungstätigkeiten anhand von Vergleichen qualitativ einzuordnen, um die eigene Position besser einschätzen zu können.
- Zweitens benötigen die Leitungskräfte auf zentraler (Rektorat/Dekanat) und dezentraler Ebene (Dekanat) Wissen über die Qualität der Leistungen, die ihre Organisation in Forschung, Lehre und Studium hervorbringt, um steuern und managen zu können. Die Leitungskräfte sind sowohl verantwortlich für den mittelfristigen Erfolg der Hochschule, den sie mittels einer strategischen Planung und Umsetzung herstellen sollten, als auch rechenschaftspflichtig gegenüber ihrem Auftraggeber, Staat und Gesellschaft.
- Drittens hat der Außendruck zugenommen. Dazu gehört der vermehrte Einsatz von Wettbewerbsmechanismen und zwar sowohl bezogen auf Forschungs- als auch Lehr- und Lernqualität. So setzen beispielsweise der Exzellenzwettbe-

werb des Bundes und der Länder<sup>3</sup> oder auch die Gründung des European Research Council<sup>4</sup> deutliche Anreize im Bereich Forschung und zwar sowohl von nationaler wie von europäischer Seite. Im Bereich Lehr- und Lernqualität hat sich vor allem durch den Bologna Prozess ein zunehmender politischer Druck auf die Universitäten und Fachhochschulen aufgebaut, ihre Studiengänge gemäß europäischen Qualitätsstandards<sup>5</sup> zu betreiben und deren Einhaltung durch die Akkreditierung der Studienprogramme unter Beweis zu stellen (vgl. dazu z.B. Witte 2006). Last but not least leisten Rankings (vgl. Federkeil 2003) wie z.B. die des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE 2007/Berghoff et al. 2006) oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG 2006) einen erheblichen Beitrag dazu, dass sich Hochschulen mit ihrer qualitativen Positionierung im Wettbewerbsfeld auseinandersetzen müssen – auch wenn die methodische Kritik vieler HochschullehrerInnen an diesem Instrumentarium anhält.

Insbesondere die von außen verlangte Transparenz durch neue Steuerungselemente und die damit verbundenen Steuerungsentscheidungen (z.B. indikatorengesteuerte Mittelverteilung, Profilbildung und Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre) widerspricht dem Selbstbild der ProfessorInnen als durch das Grundgesetz geschützte alleinige EntscheiderInnen über die Entwicklung der Wissenschaft. Dieser Widerspruch ist zwar durch das Bundesverfassungsgericht zugunsten der institutionellen Steuerungsentscheidungen aufgehoben worden<sup>6</sup>, spielt aber im Alltag insbesondere der Universitäten bei den Diskussionen über die Sicherung und Entwicklung der Qualität und der entsprechenden institutionellen Entscheidungen immer noch eine nicht unerhebliche Rolle.

Insgesamt hat es seit Beginn der 90er Jahre bezogen auf das QM in Hochschulen drei große Verschiebungen gegeben:

- 1) Die Verantwortung für die wissenschaftliche Leistungsqualität liegt nicht mehr alleine beim individuellen Akteur, d.h. dem Wissenschaftler oder der Wissenschaftlerin, sondern zunehmend mehr bei den Leitungskräften des korporativen Akteurs<sup>7</sup> und damit bei der Institution „Hochschule“.
- 2) Qualität ist nicht länger eine Größe, die ohnehin in den Hochschulen vorhanden ist und deshalb nur gesichert werden braucht, sondern sie muss immer

---

<sup>3</sup> Ausführlicher dazu: [http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/exzellenzinitiative/index.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/exzellenzinitiative/index.html), abgerufen am 18.07.2007.

<sup>4</sup> Nähere Informationen unter: <http://erc.europa.eu>, abgerufen am 18.07.2007.

<sup>5</sup> Ein wichtiger Referenzrahmen sind diesbezüglich die European Standards and Guidelines (ESG) der ENQA (European Network for Quality Assurance; siehe ENQA 2007).

<sup>6</sup> Bundesverfassungsgericht 26.10.2004, BvR 911/00, 927/00, 928/00.

<sup>7</sup> Der Begriff „korporativer Akteur“ geht auf James Coleman zurück und meint in diesem Zusammenhang, dass sich Hochschulen von lose zusammengesetzten akademischen Gemeinschaften zu handlungsfähigen, arbeitsteiligen Organisationen wandeln sollen (ausführlicher dazu siehe z.B. Nickel 2007a: 69ff.).

wieder aufs Neue aktiv hergestellt, oder anders ausgedrückt, gemanagt werden.

- 3) Die traditionell starke Binnenorientierung bei der qualitativen Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen wird durch die Praxis einer verstärkten Außenorientierung relativiert.

**Fazit:** QM an Hochschulen findet in einem Spannungsfeld statt, das sich zwischen Selbstreflexion und Fremdbeurteilung, aber auch zwischen Steuerung und Selbstorganisation sowie zwischen Individuum und Organisation bewegt. Diese sechs Pole ergänzen sich nicht nur, sie stehen teilweise auch im Widerspruch zueinander, was die Praxis des QM in Hochschulen zu einem anspruchsvollen Unterfangen macht.

## **2. Elemente des QM**

### **2.1 Überblick über Instrumente und Verfahren**

Zwar hat bislang kein einheitliches QM-Modell für Hochschulen herauskristallisiert (vgl. Müller-Böling 2001: 390), jedoch gibt es eine Reihe von Instrumenten und Verfahren, die seit Beginn der 90er Jahre eingesetzt werden und deren Bedeutung sowohl für die hochschulinternen Entscheidungs- und Steuerungsprozesse als auch für die Positionierung der Gesamtorganisation im nationalen und internationalen Wettbewerb stetig gewachsen ist. Nachdem QM in den Hochschulen anfänglich auf die Kernbereiche Forschung sowie Lehre und Studium konzentriert war, hat sich inzwischen die Auffassung durchgesetzt, dass nunmehr alle Organisationsbereiche einbezogen werden müssen (vgl. z.B. Hener 2004: 122). Dazu zählen neben den beiden genannten Kernbereichen vor allem die Leitungstätigkeiten in Rektoraten/Präsidien und Dekanaten sowie die Qualität der Dienstleistungen. Im Folgenden werden die in diesen vier Feldern verwendeten QM-Instrumente geschildert. Dabei handelt es sich um einen Überblick über die am häufigsten vorkommenden Verfahren. Details zur praktischen Anwendung zu den meisten der genannten QM-Elemente finden sich in den Fallstudien.

#### **2.1.1 Forschung**

Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat im Jahr 2006 ein Konzept vorgelegt, welches die zentralen QM-Mechanismen für den Forschungsbereich in Hochschulen benennt. Dabei geht die KMK von einem ganzheitlichen Ansatz aus: „Unter dem Gesichtspunkt der Qualitätssicherung sind alle Handlungsfelder der Hochschule relevant, in denen

die Leistungsfähigkeit der Hochschulen über Wettbewerb verbessert werden kann“ (KMK 2006: 4).

Nach Auffassung des länderübergreifenden Gremiums soll die Qualität der Forschungsleistungen an Hochschulen nicht nur anhand geeigneter **Indikatoren**<sup>8</sup> gemessen und durch **Peer-Reviews** (genauer siehe Abschnitt II. 2.2) bewertet werden. Vielmehr gehört es zu einer wirksamen Qualitätsentwicklung, bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen so auszugestalten, dass sie die Entstehung einer möglichst guten Forschungsqualität innerhalb der Hochschule fördern.

Dazu zählt zunächst das **Berufungsverfahren** für ProfessorInnen und JuniorprofessorInnen, welches „eines der zentralen hochschulinternen Steuerungselemente“ ist: „Die neu zu berufenden Hochschullehrer bestimmen das künftige Profil der Hochschule, deren wissenschaftliche Reputation sowie die langfristige Bindung von Finanzmitteln“ (ebd.: 11). Die KMK folgt weitestgehend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates, wonach es für die Qualität von Berufungsverfahren von besonderer Wichtigkeit ist, dass die Hochschulleitung dabei die Federführung hat. Zudem sollten die Rektorate/Präsidien Berufungen als strategische Maßnahmen verstehen und dementsprechend in Hochschulentwicklungspläne einbinden. Des Weiteren sollten den Berufungskommissionen externe Mitglieder angehören.

Eine weitere institutionelle Voraussetzung für qualitätsvolle Forschung ist nach Auffassung der KMK die verbesserte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch die Einführung **strukturierter Promotionsprogramme**. Dies passiert derzeit vor allem im Rahmen von Graduiertenkollegs oder Graduiertenschulen, die sowohl eine wissenschaftliche Betreuung als auch vertiefte Ausbildung für DoktorandInnen bieten (ebd.: 13).

Einen relativ hohen Stellenwert misst das Ländergremium der Steuerung von Forschungsqualität durch Instrumente wie der **leistungsorientierten Mittelverteilung**<sup>9</sup>, **Ziel- und Leistungsvereinbarungen**<sup>10</sup> sowie die **leistungsorientierte Besoldung von ProfessorInnen**<sup>11</sup> zu. Diese Instrumente sind nach Ansicht der KMK allerdings noch nicht zufriedenstellend in der Lage, die Qualität von Forschungsleistungen wirkungsvoll zu beeinflussen und sollten daher weiterentwickelt werden. Notwendige Ba-

---

<sup>8</sup> Ausführlicher zum Thema Forschungsindikatoren siehe z.B. Berghoff et al. 2006 und 2007, Hornbostel 2006 sowie Wissenschaftsrat 2004.

<sup>9</sup> Hier ist sowohl die Mittelverteilung zwischen Staat und Hochschulen gemeint (genauer dazu siehe z. B. Ziegele 2000) als auch die hochschulinterne Mittelverteilung (ausführlich siehe dazu z.B. Jaeger 2005). Die KMK weist im Zusammenhang mit der staatlichen Mittelverteilung darauf hin, dass eine adäquate Qualitätsentwicklung in der Forschung eine „mittelfristige Planungssicherheit“ braucht (KMK 2006: 22).

<sup>10</sup> Auch diese Aussage betrifft sowohl die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen (vgl. z.B. Ziegele 2000), als auch die hochschulinternen Leistungsvereinbarungen (genauer dazu siehe z. B. Nickel 2007a).

<sup>11</sup> Qualitätsorientierte finanzielle Anreizmöglichkeiten sieht die KMK durch die W-Besoldung gegeben, welche variable Gehaltsbestandteile beinhaltet (vgl. z. B. Müller-Böling 2004).

sis für das Funktionieren dieses Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssteuerungsinstrumentariums ist die Bereitstellung einer modernen **Forschungsinfrastruktur**, wozu einerseits die Ausstattung der Professuren mit wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen und technischem Personal und andererseits die Bereitstellung adäquater Arbeitsbedingungen durch die Hochschulen gemeint ist wie z.B. Zugang zu Bibliotheken, Rechner, Rechnerkapazitäten und Geräte.

Last but not least sollte die Sicherung der Forschungsqualität an Hochschulen gemäß KMK durch eine regelmäßige selbstkritische Hinterfragung des Umgangs mit Daten flankiert werden. Als Grundlage sollten die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) aufgestellten Regeln dienen, wonach die Qualität wissenschaftlicher Arbeit vor allem in der „Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und anderen“ (DFG 1998: 2) liegt. Damit ist die im Internet-Zeitalter steigende Tendenz zur Aneignung fremden Gedankenguts gemeint. Online zugängliche Dokumente werden bisweilen einfach in andere Texte hineinkopiert, ohne dass diese als Zitate gekennzeichnet werden. Hochschulen sollten aufmerksam beobachten, ob bei ihnen diesbezüglich eine „**gute wissenschaftliche Praxis**“ (ebd.: 1) herrscht. Dass wissenschaftliches Fehlverhalten kein trivialer Punkt ist, zeigt die Tatsache, dass der DFG pro Jahr bis zu 70 Fälle gemeldet werden, bei denen wissenschaftliches Fehlverhalten zu vermuten ist (vgl. Illinger 2007).

Mit den genannten QM-Elementen hat die KMK Bausteine zur Qualitätssicherung der Forschungsleistungen beschrieben, wie sie üblicherweise von Hochschulen angewandt werden. In der Praxis spielen allerdings noch weitere Instrumente und Verfahren eine Rolle. So der Einsatz von **Managementinformationssystemen**. Die Bereitstellung von (Vergleichs-)Daten in elektronischen Datenbanken und zwar sowohl bezogen auf andere Fakultäten/Fachbereiche der eigenen Hochschule als auch bezogen auf Mitwettbewerber (z. B. Rankingdaten, Einwerbung von Drittmitteln anderer Hochschulen) ermöglicht insbesondere Leitungskräften (DekanInnen, RektorInnen/ PräsidentInnen und ihren StellvertreterInnen) eine schnelle, aussagekräftige Standortbestimmung und gibt Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten. Ähnliche Dienste leisten in anderer Weise auch **Benchmarking**-Verfahren (vgl. Ziegele/Hener 2004). Dabei geht es darum, durch einen zielgerichteten, systematischen Vergleich zwischen ganzen Hochschulen oder einzelnen Arbeitsbereichen „best practices“ zu ermitteln und voneinander zu lernen.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Da sowohl die Ermittlung von best practices als auch das Voneinanderlernen häufig nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre gelingt, haben sich einige geschlossene Benchmarking-Clubs gebildet. So z.B. der Benchmarking Club Technischer Universitäten, der sich u. a. mit der Optimierung von Berufungsverfahren beschäftigt hat. Mehr dazu unter: [http://www.che-concept.de/cms/?getObject=260&getName=Projekt&strAction=show&PK\\_Projekt=80&getLang=de](http://www.che-concept.de/cms/?getObject=260&getName=Projekt&strAction=show&PK_Projekt=80&getLang=de), abgerufen am 04.08.2007.

Als Querschnittsthema spielt im Kontext des QM von Forschungsleistungen der Ansatz des **Gender Mainstreaming** eine zunehmend prominentere Rolle. Die meisten Hochschulen haben sich auf die Fahnen geschrieben, den Anteil von Frauen in ihrem Lehrkörper zu erhöhen und die Berufsordnungen entsprechend überarbeitet. Vielfach wird die Steigerung des Frauenanteils als strategisches Qualitätsziel definiert. Dabei mehren sich allerdings die Forderungen, Gleichstellungsmaßnahmen nicht länger vorwiegend als Frage des Personalmanagements und der Personalentwicklung zu behandeln, sondern auf den gesamten Forschungsprozess zu beziehen. Insofern wird Gender Mainstreaming inzwischen häufig als unabdingbare Voraussetzung für Forschungsexzellenz bezeichnet (vgl. European Commission 2004). In eine ähnliche Richtung zielt auch der deutsche Wissenschaftsrat mit seinen neuesten „Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern“ (Wissenschaftsrat 2007a), in denen er Chancengleichheit zu einer „Frage der Qualität“ (Wissenschaftsrat 2007b) macht. Insgesamt sind Frauen in der deutschen Wissenschaft unterrepräsentiert<sup>13</sup>. Ebenso ist die Integration von Gleichstellungsaspekten in das QM von Hochschulen noch nicht sehr weit fortgeschritten (vgl. Nickel 2007b). Dennoch versuchen etliche Hochschulen etwas in diese Richtung zu tun. Dies geschieht derzeit verstärkt durch Qualitätsverbesserungen der **Familienfreundlichkeit**<sup>14</sup>, mit dem Ziel, MitarbeiterInnen und Studierenden eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Alles in allem sind die hochschulinternen QM-Aktivitäten im Forschungsbereich stark von extern gesetzten Qualitätsanforderungen beeinflusst. Neben den bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnten **Rankings** und der traditionell einflussreichen Rolle von **Drittmittelgebern** wie der DFG, der EU, des Bundesministerium für Wissenschaft oder von Stiftungen hat vor allem die **Exzellenzinitiative** des Bundes und der Länder in jüngster Zeit starke Impulse gesetzt, welche zu einer deutlichen Diversifizierung des deutschen Hochschulsystems in punkto Forschungsqualität führt (Zechlin 2006).

Unter WissenschaftlerInnen regt sich sowohl gegenüber extern vorgegebenen Maßstäben für Forschungsqualität als auch gegen hochschulinternen Verfahren zur Quali-

---

<sup>13</sup> So waren im Jahr 2003 unter den HabilitandInnen aller deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen nur 22% Frauen. Der Anteil weiblicher Professoren belief sich im selben Jahr sogar nur auf 12,8% (BLK 2005: 4-5).

<sup>14</sup> So vor allem durch das „Audit familiengerechte Hochschule“ und das Gütesiegel „Total E-Quality“. Bei ersterem handelt es sich um eine Initiative der Hertie Stiftung mit der Universität Trier und wird von der „berufundfamilie consulting“ durchgeführt: <http://www.bufc.de>, abgerufen am 01.08.2007. Das Gütesiegel „Total E-Quality“ wird durch die beiden Bundesministerien für Bildung und Forschung sowie für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert. Die Zertifizierung von Hochschulen und Forschungseinrichtung nimmt das „Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung“ (CEWS) vor. Nähere Informationen: <http://www.cews.org/total-e-quality/index1.html>, abgerufen am 29.08.2007. Inzwischen werden auch Landesregierungen in diesem Punkt aktiv und sehen eine gesteigerte Familienfreundlichkeit als Wettbewerbsvorteil für ihre Hochschulen. So z.B. das Land Brandenburg, welches dazu ein Projekt mit Unterstützung von CHE Consult durchführt: [http://www.che-consult.de/cms/?getObject=397&getName=Projekt&strAction=show&PK\\_Projekt=774&getLang=de](http://www.che-consult.de/cms/?getObject=397&getName=Projekt&strAction=show&PK_Projekt=774&getLang=de), abgerufen am 01.08.2007.

tätsentwicklung in der Forschung z. T. massive **Kritik**: „Das monopolartig und oligarchisch gestaltete System macht gestandene Forscher zur Forschungsfunktionären und Forschungsmanagern und hält die breite Masse der aktiven Forscher als Sklaven.“ (Münch 2007: 386) Häufig richtet sich die Kritik gegen die Mess- und Mittelverteilungsverfahren, die mit Hilfe von Indikatoren bzw. Kennzahlen durchgeführt werden: „Leistungsindikatoren weisen bekannte Dysfunktionen auf“ (Schimank 2006: 216). Zu diesen gehört nach Auffassung der KritikerInnen vor allem, dass Indikatoren aufgrund ihrer Vergleichbarkeit „alles über einen Kamm scheren, was dem wichtigen Ziel der Profilbildung und Flexibilität zuwider läuft“ (ebd.). Zudem produzierten Indikatoren „opportunistische Anpassungseffekte: u. a. Senkung von Standards bei Prüfungen, mainstream-Orientierung in der Forschung, künstliche Fragmentierung von Publikationen“ (ebd.: 217). Demgegenüber betonen BefürworterInnen, dass vieles dafür spricht, Forschungsleistungen „durch Indikatoren vergleichbar zu machen“ (Titscher 2006: 210). Richtig eingesetzt handele es sich um durchaus sinnvolle Diagnoseinstrumente „die sorgfältig auf die Evaluationsziele eingestellt werden müssen“ (Hornbostel 2006: 227). Insgesamt seien Hochschulen gut beraten, „sich auf einen steigenden Informationsbedarf hinsichtlich der Forschungsleistungen einzurichten und eigenständig eine Informationsbasis zu schaffen, die nicht nur für internes Qualitätsmanagement geeignet ist, sondern auch die kompetente Interpretation (und ggf. kritische Revision) der Forschungsindikatoren und Kennzahlen, mit denen Hochschulen öffentlich gemessen werden“ (ebd.). Last but not least werden auch Peer Review-Verfahren häufig kritisiert. Hier ist vor allem die Eignung der GutachterInnen dann ein Thema, wenn die Beurteilungen von durch die Ministerien eingesetzten Kommissionen erfolgen. Die vom Wissenschaftssystem selbst gesteuerten Beurteilungsverfahren (exemplarisch: DFG) sind hingegen weitgehend akzeptiert, auch wenn des öfteren Zweifel an der fachlichen Expertise oder Unbefangenheit der Peers aufkommen (vgl. z. B. Neidhardt 2006).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass gerade bei der von institutionellen Interessen beeinflussten Qualitätsentwicklung von Forschungsleistungen eine Menge Probleme entstehen, die ihre Ursache darin haben, dass Forschungstätigkeiten im Gegensatz zur Lehre und zur Administration nach wie vor den Prinzipien der Autonomie und Selbstorganisation<sup>15</sup> folgen (müssen) und daher Steuerungs- und Bewertungsversuche als Einengung empfunden werden<sup>16</sup>. Deshalb reagiert der Forschungs-

---

<sup>15</sup> Zum Problem der Steuerbarkeit von Forschungsprozessen vgl. z.B. Kehm/Lanzendorf 2006 und Nickel 2007a: 82ff. Zur (Nicht-)Organisierbarkeit von Forschungsprozessen siehe Abschnitt II. 2.2.1.

<sup>16</sup> Renate Mayntz (1985) bezeichnet Forschungsmanagement generell als „Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis“. Und weiter: „Jede Organisationsform, jedes Finanzierungsverfahren, jede Art der arbeitsrechtlichen Beziehung zu den Mitarbeitern, jede Regelung von Verfahren bei der Repräsentation von Mitarbeiterinteressen, der Leistungsevaluation oder der Entwicklung von Forschungsthemen scheint an irgendeiner Stelle auf einem spannungsgeladenen Kontinuum zu liegen, dessen Pole zwei gegensätzliche Werte maximieren. Dies ist der Grund warum es keine unproblematischen organisatorischen Lösungen gibt, sondern nur den Versuch, den Tiger zu reiten (...)“ (ebd.: 31).

bereich auf QM merklich ablehnender als die drei anderen Organisationsbereiche von Hochschulen, deren QM-Bestandteile im Folgenden beschrieben werden.

### 2.1.2 Lehre und Studium

Die systematische Sicherung und Entwicklung der Lehr- und Lernqualität ist ein Thema, das seit Beginn der 90er Jahre im deutschen Hochschulraum einen enormen Schub bekommen hat. Im Zentrum des Interesses stand zunächst die Erprobung und Einführung von **Peer Review**-Verfahren (genauer siehe Abschnitt II. 2.2). Neu war die Idee, die kombinierten internen und externen Evaluationen in einem Verbund mehrerer Hochschulen durchzuführen. Modellbildend hat diesbezüglich in Deutschland u. a. der Verbund norddeutscher Universitäten gewirkt. Die beteiligten Hochschulen evaluieren in aufeinander folgenden Zyklen dieselben Fächer, was einen vergleichenden Austausch und damit ein Voneinanderlernen ermöglicht.<sup>17</sup>

Erheblich an Dynamik gewonnen hat das Thema „Qualitätssicherung“ im Bereich Lehre und Studium mit Einsetzen des Bologna-Prozesses Ende der 90er Jahre (vgl. Witte 2006/Nickel 2007a: 24ff.). Der europapolitische Druck, bis zum Jahr 2010 einen europäischen Hochschulraum mit vergleichbaren Studienstrukturen und einer vergleichbaren Lehr- und Lernqualität zu schaffen, hat dazu geführt, dass die QM-Aktivitäten in den Hochschulen in diesem Bereich ein enormes Gewicht bekommen haben. Der Faktor Qualität ist europaweit zur „driving force im Hochschulsystem“ (Pellert 2002: 24) avanciert und hat speziell für das QM von Lehre und Studium eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren hervorgebracht (vgl. HRK 2007b), die mittlerweile alle Bereiche des Hochschulmanagements berühren und zwar von der indikatorengestützten Mittelverteilung bis hin zur Organisationsentwicklung.

So gehört die regelmäßige, meist online-gestützte Durchführung von **studentischer Lehrveranstaltungskritik** genauso zum Repertoire der meisten Hochschulen wie die **Zufriedenheitsbefragung von Studierenden** sowie **Mentoren- und Tutorenprogramme**. Im Zug der Einführung gestufter Bachelor- und Masterabschlüsse einhergehende Modularisierung<sup>18</sup> sind einige Hochschulen mittlerweile dazu übergegangen, nicht nur ganze Fächer bzw. Studiengänge zu evaluieren, sondern auch **Modulevaluationen** durchzuführen. Der im Zuge des Bologna-Prozesses angestrebte „Shift from teaching to learning“ bringt es mit sich, dass zukünftig die Lernergebnisse, oder im

---

<sup>17</sup> Ausführlicher zum seit 1994 laufenden Verfahren des Nordverbundes siehe Fischer-Bluhm 2004 und Mittag et al. 2003. In dem Buch von Mittag et al. ist auch das Verfahren der ZEvA (Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur) beschrieben. Die ZEvA begann 1995 mit dem Aufbau eines flächendeckenden Evaluationssystems an den niedersächsischen Hochschulen.

<sup>18</sup> Unter der Modularisierung von Studiengängen ist die Zusammenfassung von Stoffgebieten zu thematisch und zeitlich abgerundeten, ins sich abgeschlossenen und mit Leistungspunkten (ECTS) versehenen Lerneinheiten zu verstehen (vgl. HRK 2007c: 165ff. und HRK 2004: 89ff.).

Bologna-Deutsch ausgedrückt, **Learning Outcomes** gemessen werden sollen (vgl. z. B. Adam o. J.). Hier stehen die Hochschulen allerdings noch ganz am Anfang. Durch den Wechsel hin zu mehr Studierendenorientierung ist auch die Qualitätsverbesserung des **Studierendenservices** ins Blickfeld gerückt, also z.B. die leichte Erreichbarkeit von Informationsmaterial, verlängerte Öffnungszeiten von Bibliotheken, online abrufbare Studienmaterialien und Prüfungsergebnisse oder hilfreiche Unterstützungsangebote von Akademischen Auslandsämtern bei der Aufnahme eines Auslandsstudiums. Nicht zuletzt stehen seit Einführung von **Studiengebühren** in den meisten Bundesländern erhebliche Beträge zur Qualitätsverbesserung der Lehr- und Lernbedingungen zur Verfügung, wobei die Hochschulen im Umgang mit diesem Instrument noch am Anfang stehen (vgl. Müller 2007). Eine zunehmend geringere Rolle spielen in diesem ganzen Instrumentenset die **Lehrberichte**. Diese sind in den meisten Landeshochschulgesetzen zwar vorgeschrieben, doch kann in diesem Zusammenhang nicht „von einem einheitlichen und eigenständigen Instrument der Qualitätssicherung“ gesprochen werden (HRK 2007b: 9). Vielmehr handelt es sich dabei um eine Pflichtübung der Hochschulen, die primär der Rechenschaftslegung und weniger der Qualitätsentwicklung dienen.

Um die didaktische Qualität des Lehrpersonals kontinuierlich zu verbessern, bieten Hochschulen ihren ProfessorInnen und wissenschaftlichen Nachwuchskräften entweder selber oder über staatliche Einrichtungen eine Reihe von **Personalentwicklungsmaßnahmen** an. Dabei reicht die Palette inzwischen von hochschuldidaktischen Kursen bis zum Coaching. Etliche Hochschulen haben Anstrengungen unternommen, ihre **Berufungsordnungen** so umzugestalten, dass bei der Auswahl von wissenschaftlichem Personal die didaktischen Qualifikationen der BewerberInnen einen höheren Stellenwert erhalten als noch vor zehn Jahren, als vor allem – zumindest im universitären Bereich – die Forschung die entscheidende Rolle bei Einstellungsentscheidungen spielte. Flankiert werden diese hochschulinternen Bemühungen zur **Aufwertung der Lehre** von wissenschaftspolitischen Vorstößen wie ihn beispielsweise der Wissenschaftsrat gemacht hat, indem er die Einrichtung von Lehrprofessuren und damit die Eröffnung eines eigenen Karrierepfads in der Lehre empfahl (Wissenschaftsrat 2007c).

Auf der hochschulinternen Steuerungsebene nehmen Messungen mittels **Indikatoren** im Bereich Lehre und Studium einen wesentlichen größeren Raum ein als im Forschungsbereich. Die meisten **Mittelverteilungssysteme** enthalten sehr viel mehr Indikatoren, die Lehre und Studium betreffen, als Indikatoren, die die Forschung betreffen. Offenbar lässt sich dieser Bereich leichter „vermessen“ als die Forschung. Allerdings ermöglichen die verwendeten Indikatoren in der Regel keine Aussagen über Qualität, sondern lediglich zur Quantität (vgl. Jaeger 2005). Von zentraler Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung der Lehr- und Lernqualität sind **Zielvereinbarungen** und zwar vor allem in ihrer Funktion als Follow-Up nach Peer Reviews (genauer

siehe Kapitel II. 2.2). In diesem Kontext dient das Instrument vorrangig dazu, die Umsetzung der Evaluationsergebnisse verbindlich festzulegen und überprüfbar zu machen. An manchen Hochschulen sind Zielvereinbarungen nach Peer Reviews mit finanziellen Anreizen (z. B. Anschubfinanzierung für Projekte) versehen. Weitere Anreizmechanismen bestehen – ebenso wie in der Forschung – in der **leistungsorientierten Professorenbesoldung** mit dem Abschluss qualitätsorientierter individueller Zielvereinbarungen. Darüber hinaus vergeben etliche Hochschulen **Preise für gute Lehre**.

Zur Messung des Studienerfolgs und Gewinnung weiterer Informationen zur Verbesserung der Studiengänge werden an vielen Hochschulen inzwischen **Absolventenanalysen** durchgeführt (vgl. z. B. Reinfeldt/Frings 2003). Weniger weit verbreitet sind dagegen **Abbrecheranalysen** in Hochschulen, obwohl diese, sofern sie detailliert genug nachfragen, ebenso aufschlussreiche Informationen zur Verbesserung der Studienbedingungen geben können (vgl. z. B. Koch 1999/Heublein 2002). Viele Hochschulen beschränken sich indes darauf, die im Rahmen des Berichtswesens zur indikatoren gestützten Mittelzuweisung des Bundeslandes an die betreffende Hochschule geforderten Kennzahlen, wie z.B. Anzahl der AbsolventInnen in der Regelstudienzeit, zu liefern. Insgesamt spielt die Bereitstellung von Daten und Kennzahlen in Form von **Managementinformationssystemen** auch für das QM im Bereich Lehre und Studium eine zunehmend wichtigere Rolle.

Ein völlig eigenständiger Bereich mit besonderen QM-Anforderungen ist die **wissenschaftliche Weiterbildung**: „Viele Hochschulen verfolgen bereits seit längerem im Weiterbildungsbereich unternehmerische Interessen, denn Weiterbildung hat einen insgesamt dynamischen und hoch kompetitiven Markt, der auch wissenschaftliche Angebote integriert“ (Carsten/Pellert o. J.: 3). Auch hier kommen Instrumente wie interne Evaluationen oder Lehrveranstaltungsbewertungen durch TeilnehmerInnen zum Einsatz. Insgesamt spielen nach außen darstellbare Qualitätsnachweise wie z.B. Zertifizierungen eine sehr viel größere Rolle als im grundständigen Studium, da die TeilnehmerInnen bzw. deren ArbeitgeberInnen für die Kurse z. T. erhebliche Gebühren zahlen.

Quer zu all den genannten QM-Instrumentarien liegt – wie auch im Forschungsbereich – das **Gender Mainstreaming**. Dabei geht es im Bereich Lehre und Studium beispielsweise darum, die Umstellung auf die Bachelor-/Masterstruktur dazu zu nutzen, die Inhalte der Studienmodule „gendersensibel“ auszugestalten und damit dem „geschlechterdifferenten Aneignungsverhalten“ entgegenzukommen (Löffler 2005: 39). Das wird insbesondere in den naturwissenschaftlich-technischen Fächern für notwendig erachtet, da es dort nach wie vor zu wenig weibliche Studierende gibt. Etliche Hochschulen haben damit begonnen, ihre internen Bedingungen für das **Studieren**

**mit Kind** zu verbessern, so z.B. durch verlängerte Öffnungszeiten von Studienbüros und die Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Insgesamt betrachtet ist die Beteiligung von Frauen am Hochschulstudium nur in bestimmten Fächergruppen kein Problem; in den Natur- und Ingenieurwissenschaften stellt die Studentinnenquote nach wie vor ein relevantes Problem dar. Über diesen Sachverhalt täuschen Gesamtberechnungen (z.B. waren unter den HochschulabgängerInnen des Jahres 2003 49,4% Frauen (BLK 2005: 3)) hinweg. Großer Handlungsbedarf liegt derzeit vor allem beim Übergang in die wissenschaftliche Karriere. Aus diesem Grund haben einige Hochschulen begonnen, spezielle Personalentwicklungsprogramme für weibliche NachwuchswissenschaftlerInnen einzurichten.

Die KMK hat analog zu dem im vorherigen Abschnitt vorgestellten Qualitätssicherungskonzept für die Forschung an Hochschulen auch ein Papier zur „Qualitätssicherung in der Lehre“ beschlossen (KMK 2005). Zu den Kernelementen einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung der Hochschullehre gehören demnach außer Evaluationsverfahren, Tutoren- und Mentorenprogrammen, Studienberatung, hochschuldidaktischen Weiterbildungsangeboten und einer qualitätsorientierten Auswahl von StudienbewerberInnen vor allem die **Akkreditierung von Studiengängen** (ebd.: 5). Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein hochschulinternes Verfahren der Qualitätssicherung von Studienangeboten, sondern um eine Zertifizierung durch externe Agenturen, deren Hauptziel es ist, die Umsetzung von Minimalstandards zu gewährleisten, die im Rahmen des Bologna-Prozesses als zentral erachtet werden. Insofern dienen Akkreditierungsagenturen in einem hohen Maß der Durchsetzung europapolitischer Zielsetzungen. Tatsächlich zählt die Studiengangskkreditierung im Rahmen der staatlichen Hochschulsteuerung europaweit inzwischen zu den zentralen staatlichen Steuerungsmechanismen (Witte 2007).

Im Gegensatz zur Studiengangskkreditierung, der die KMK eine deutliche Einflussnahme auf hochschulinterne QM-Prozesse zubilligt, werden **Rankings** dagegen als rein externe Instrumente gesehen, welche der „Schaffung von Transparenz und Orientierung hinsichtlich der Leistung in der Lehre im Interesse sowohl der Studieninteressenten und Studierenden als auch der Arbeitgeberseite“ (KMK 2005: 9) förderlich sind. Rankings von Studienfächern besitzen durch ihren informativen Gehalt eine Unterstützungsfunktion für die hochschulinterne Diskussion um Qualitätsentwicklung. Zudem steigern sie den Wettbewerb zwischen den Hochschulen, was aus Sicht der KultusministerInnen wiederum qualitätsfördernd auf Lehre und Studium wirkt (KMK 2005: 9 - 10).

Obwohl die Zahl der Qualitätssicherungsinstrumente und deren Anwendungsdichte im Bereich Lehre und Studium höher ist als im Bereich Forschung, ist die **Kritik** daran weitaus geringer. Zwar wird auch in diesem Kontext öfter über „Evaluitis“ (Frey 2007)

geklagt und überdies der Bologna-Prozess aufgrund seiner europaweit einheitlichen Qualitätsstandards gelegentlich mehr als Qualitätsnivellierung denn als Qualitätssteigerung empfunden (vgl. z. B. Kemp 2004). Doch insgesamt scheint es eine einigermaßen zufriedenstellende Akzeptanz für die Qualitätssicherung und -entwicklung in Lehre und Studium zu geben. Dies gilt insbesondere für die Notwendigkeit, sich um die Bedürfnisse und Anforderungen der Studierenden zu kümmern. Anders verhält es sich mit der Akzeptanz von Peer Reviews bezogen auf Lehre und Studium. Hier belegen empirische Studien, dass aus Sicht von ProfessorInnen Aufwand und Nutzen oft in keinem vernünftigen Verhältnis stehen: So äußerten sich in einer Untersuchung 46% der befragten HochschullehrerInnen in diesem Sinne und 36% von ihnen fanden zudem die Ergebnisse von Peer Reviews der Lehre nicht überzeugend (Mittag et al. 2003: 132).

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Akkreditierung von Studienprogrammen. Abgesehen von den hohen Kosten<sup>19</sup>, der Langwierigkeit der Verfahren und der zu starken Einmischung in die hochschulinternen Abläufe<sup>20</sup> werden auch die entstehenden Doppelarbeiten durch die Akkreditierungsverfahren bemängelt. Deshalb wird seit geraumer Zeit darüber diskutiert, inwiefern externe Akkreditierung und hochschulinterne Evaluation stärker miteinander verknüpft werden können. Methodisch werden beide Verfahren aufgrund ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen zwar weiterhin auseinander gehalten (vgl. z.B. HRK 2005), praktisch gibt es jedoch aufgrund der bestehenden Verfahrensähnlichkeiten allmählich immer stärkere Verflechtungen: „Erkennbar ist, dass sie (die Akkreditierung von Studiengängen, Anm. d. V.) in eine Verfahrenskonkurrenz zur Evaluation von Studiengängen tritt. Wenn dieses Verhältnis nicht in einer Weise geklärt wird, die eine Verdopplung oder Vervielfachung des Aufwandes vermeidet, wird die rechtlich verbindliche Akkreditierung von Studiengängen die nachweislich qualitätsfördernde autonome Evaluation von Studiengängen verdrängen“ (Lüthje 2007: 38).

### 2.1.3 Dienstleistungen

Wie aus den beiden vorhergehenden Abschnitten deutlich wurde, gibt es für die Qualitätssicherung und -entwicklung der beiden Kernbereiche Forschung sowie Lehre und Studium inzwischen ein umfangreiches und ausdifferenziertes Instrumentarium, welches darüber hinaus in weiten Teilen durch staatliche Vorgaben und Beschlüsse reglementiert ist. Im Verwaltungsbereich sieht es dagegen anders aus. Hier sind die Hochschulen bei der Einführung von QM auf ihre Eigeninitiative angewiesen. Um auf dem vergleichsweise unbestellten Feld Orientierungshilfen zu erhalten, bedienen sich Hochschulen häufiger **Benchmarking**-Verfahren mit dem Ziel, verallgemeinerbare

---

<sup>19</sup> Zwischen 10.000 – 15.000 Euro pro Studiengang (vgl. Carstensen/Nickel 2005: 16).

<sup>20</sup> Vgl. dazu z.B. Landesrektorenkonferenz NRW 2006.

Aussagen darüber zu treffen, was Elemente eines QM von „Supportprozessen“ an Hochschulen sind und wie sich diese am besten realisieren lassen (vgl. z.B. CHE 2006/Stratmann et al. 2007).

In der Regel ist der Hauptbezugspunkt für die Ausrichtung des QM in diesem Organisationsbereich die „Kundenzufriedenheit“ (Moser/Kraft 2007). Damit sind in der Regel die hochschulinternen „KundInnen“ gemeint und zwar WissenschaftlerInnen, Studierende, Führungskräfte und andere Verwaltungsbereiche, zwischen denen Sach- und Kooperationsbeziehungen bestehen. Das probate Mittel, um Defizite und Verbesserungspotenziale in punkto Kundenzufriedenheit zu ermitteln, sind **Kundenbefragungen**. Dabei wird überprüft, wie gut eine oder mehrere Verwaltungsabteilungen bestimmte Qualitätskriterien erfüllen wie zum Beispiel (ebd.: 75):

- Abteilung X gibt verlässliche Auskünfte.
- Abteilung X überzeugt durch problemlose Abwicklung und macht es mir somit einfach.
- Abteilung X nimmt sich meiner Probleme an und hilft bei deren Lösung.
- Abteilung X denkt voraus. Sie erahnt auch unausgesprochene Wünsche.

Die Entscheidung darüber, welche Qualitätsanforderungen an Hochschulverwaltungen gestellt werden, muss jede Hochschule für sich treffen. So hat beispielsweise ein Benchmarking-Club von Fachhochschulen eine aus 16 Kriterien bestehende Liste verfasst, anhand derer eine qualitative Bewertung von Dienstleistungsprozessen in Hochschulen vorgenommen werden sollte:

**Kriterien zur Bewertung von Dienstleistungsqualität**

Transparenz	Bearbeitungsdauer	Umweltbewusstsein	Hierarchische Einbindung
Fachkompetenz	Erreichbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Entscheidungsstrukturen
Zuverlässigkeit	Sicherheit	Schnittstellengestaltung	Technische Ausstattung
Soziale Kompetenz	Flexibilität	Zielgruppenorientierung	Controlling

Quelle: CHE 2006: 17

Bei der Beurteilung der Verwaltung anhand dieser Kriterien kommt den Führungskräften (KanzlerIn, DezernentInnen, AbteilungsleiterInnen) eine besondere Bedeutung zu. Sie können Prioritäten oder eigene Entwicklungsziele setzen und sie tragen darüber hinaus die Verantwortung dafür, dass Bewertungen z.B. in Form von Kundenbefragungen regelmäßig durchgeführt werden und dass deren Ergebnisse auch Konsequenzen haben (ebd.: 18).

Es gibt einige Hochschulen, welche die Qualitätsentwicklung ihrer Verwaltungsbereiche nicht in diesem Sinne kundenzentriert, sondern als umfassenden Lernprozess betreiben. Dies geschieht durch die Übertragung des in Forschung und Lehre üblichen Prinzips des **Peer Review-Verfahrens** auf den Verwaltungsbereich (Köster 2006). Das bedeutet, dass Dienstleistungseinheiten nach einer kritischen Selbstreflexion ihrer bisherigen Leistungen von externen ExpertInnen begutachtet werden und dadurch ihre Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten ausloten. Auf dieser Basis schließen die Dienstleistungseinrichtungen dann **Zielvereinbarungen** mit der Hochschulleitung ab. Dieses Verfahren soll die „Identitäts- und Strategiebildung und damit die konsequente Weiterentwicklung der Einheit“ bewirken (ebd.: 4).

Ein weiteres Element des QM von Dienstleistungsbereichen an Hochschulen ist die **Prozessoptimierung**. Anders als im Kernbereich Lehre oder gar in der Forschung lassen sich die administrativen Abläufe wie z.B. die Prüfungsverwaltung relativ gut nachverfolgen und darstellen. Die Zerlegung der Dienstleistungsprozesse in einzelne Teilschritte ist die Voraussetzung dafür, dass überprüft werden kann, ob die Abläufe reibungslos funktionieren oder ob es an der einen oder anderen Stelle „hakt“. Werden Störungen entdeckt, die zu einer schlechten Leistungsqualität führen (z.B. lange Wartezeiten im Studierendensekretariat), können sie durch eine Verbesserung der Abläufe abgestellt werden (vgl. Rigbers 2002: 6ff./Stratmann et al. 2007: 9ff.).

Ohne eine systematische **Personalentwicklung** kann auch das QM im Verwaltungsbereich nicht funktionieren. Eine Qualitätskultur entsteht nur, wenn die MitarbeiterInnen über die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Die Hauptverantwortung für die Personalentwicklung liegt bei den Führungskräften: „Personen mit Führungsverantwortung haben nicht nur wichtige Vorbildfunktion, sie müssen sich auch Zeit für die Planung, Diskussion und Integration der Entwicklungsaktivitäten für ihr Personal nehmen.“ (Pellert 2001a: 349) Etliche Hochschulen haben vor diesem Hintergrund **Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche** eingeführt, in denen Arbeitsziele und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden. Teilweise bieten die Hochschulen eigene Weiterbildungsprogramme für VerwaltungsmitarbeiterInnen an und teilweise wird auch auf Angebote externer Anbieter zurückgegriffen.

**Kritik** an QM-Aktivitäten innerhalb von Hochschulverwaltungen gibt es so gut wie nicht. Im Gegenteil, in der Regel wird eher gefordert, dass in diesem Bereich mehr passieren müsse. Das QM an Hochschulen konzentrierte sich häufig zu sehr auf die Kernbereiche Forschung und Lehre und der Dienstleistungsbereich bleibe ein „blinder Fleck“ (Rigbers 2002: 3).

## 2.1.4 Leitung

Die Leitungskräfte an Hochschulen sind nicht nur diejenigen, die das QM als strategische Aufgabe verantworten und umsetzen müssen, sondern auch ihre eigenen Führungs- und Managementtätigkeiten bedürfen einer Qualitätsprüfung und -entwicklung (Hener 2004: 122). Das betrifft Rektorats- bzw. Präsidiums- und Dekanatsmitglieder genauso wie Vorgesetzte in der Verwaltung. Doch diese Ebene bleibt beim QM oft außen vor. Es gibt inzwischen einige Hochschulen, die damit begonnen haben, eine professionelle qualitätsbezogene Selbstreflexion und -kontrolle der Rektorate/ Präsidien in Form von **Peer Reviews** durchzuführen. So beispielsweise die Universität Duisburg-Essen, die gleich zu Beginn ihres institutionellen Evaluationszyklus (genauer siehe Abschnitt II. 2.2.2.2) das Rektorat einer internen und externen Evaluation unterzog. Andere Hochschulen, wie z.B. die Universität Zürich fragen im Rahmen der Evaluation von Organisationseinheiten (genauer siehe ebenfalls Abschnitt II. 2.2.2.2) auch die Qualität der Führungsprozesse mit ab: Wie gut die Leitungskräfte (DekanInnen, Instituts- und VerwaltungsleiterInnen) ihre Aufgaben erfüllen, ob ihr Führungsstil und ihre Führungsphilosophie adäquat sind oder ob sie ihren Personal Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen etc. (vgl. Evaluationsstelle der Universität Zürich o. J.).

Insgesamt wird im akademischen Bereich die Notwendigkeit einer systematischen **Personalentwicklung** auch für Leitungskräfte immer mehr zum Thema. Da die Anforderungen an die Führungs- und Managementkompetenzen von Rektorats- bzw. Präsidien und Dekanatsmitgliedern stark gestiegen sind (vgl. z. B. Nickel/Ziegele 2006), langen die bisherigen Formen der Selbstverwaltungstätigkeiten als ‚Nebentätigkeit‘ nicht mehr aus. Es liegt nahe, Personen gezielter als bisher auf diese Aufgaben vorzubereiten, um die gemeinhin als eher niedrig eingeschätzte Qualität der Leitungskompetenz anzuheben: „Die Übernahme von universitären Managementfunktionen, wie etwa die eines Studiendekans, einer Dekanin, eines Rektors, einer Vizerektorin, eines Kollegiumsvorsitzenden wird eher als „Dienst am Vaterland“ gesehen: Eine Aufgabe, die man auf Drängen von Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen hat, bei der man aber alles in allem froh ist, wenn sie wieder vorüber geht.“ (Pellert 2004: 178) Neben Fortbildungen für WissenschaftlerInnen wird hier vor allem die **Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses** als guter Ansatzpunkt gesehen. Hier geht beispielsweise ein Pilotzentrum an der TU Kaiserslautern mit speziellen Doktorandenprogrammen neue Wege<sup>21</sup>.

Im Verwaltungsbereich kommt vereinzelt das **Führungskräftefeedback** zum Einsatz (vgl. TU Berlin o. J.). Dabei wird die Qualität der Zusammenarbeit mit Hilfe eines spe-

---

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.docfor.uni-kl.de/>, abgerufen am 15.08.2007.

ziellen, anonym ausgefüllten Fragenbogens auf Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten geprüft. Vergleichsweise häufig gibt es für Führungskräfte in der Verwaltung **Weiterbildungskurse** entweder in der Hochschule selbst oder bei einem anderen öffentlich finanzierten Träger. Insgesamt zeigt die Praxiserfahrung jedoch, dass die Bereitschaft von Führungskräften in Hochschulen, egal ob aus Verwaltung oder dem akademischen Bereich kommend, zur Weiterentwicklung ihrer Führungs- und Managementqualität (noch) nicht sehr ausgeprägt ist (Pellert 2004: 178).

## 2.2 Die besondere Rolle der Evaluation

### 2.2.1 Qualitätsregelkreis des Peer Reviews

Evaluationsverfahren gehören nicht nur zu den am meisten angewandten QM-Verfahren im Hochschulbereich, sondern auch zu den ältesten. Das gilt vor allem für das Peer Review<sup>22</sup>. Dieses gilt seit mehr als 300 Jahren als wichtiges Begutachtungs- und Qualitätsförderungsinstrument in der Wissenschaft (Hornbostel/Simon 2006: 5). Wie die im vorherigen Kapitel vorgenommene Beschreibung der QM-Elemente gezeigt hat, sind Peer Reviews zum „Herzstück einer autonomen, selbstverwalteten Wissenschaft avanciert“ (ebd.), welches inzwischen nicht nur in den Kernbereichen Forschung sowie Lehre und Studium angewandt, sondern auch auf den Leitungs- und Dienstleistungsbereich ausgedehnt wird. Vor diesem Hintergrund werden Peer Reviews häufig mit dem QM von Hochschulen gleichgesetzt, d.h. die vielen anderen QM-Elemente treten in ihrer Bedeutung hinter die Evaluationsverfahren zurück. Systematisch gesehen sind Evaluationen und mit ihnen Peer Reviews jedoch nur „ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen“ (HRK/Verbund norddeutscher Universitäten 2005), wenn auch ein zentraler. Deshalb soll in diesem Kapitel noch einmal gesondert darauf eingegangen werden.

Die Methode des Peer Review besteht aus einem zweistufigen Verfahren, d.h. aus einer internen und externen Evaluation. Dieses Vorgehen ist inzwischen internationaler Standard: „(...) Peer Review, which can be described as a still fairly familiar and

---

<sup>22</sup> Der Terminus Peer Review bedeutet zunächst einmal, dass eine wissenschaftliche Leistung von externen GutachterInnen (*peers*) beurteilt wird. Insofern können Peer Reviews verschiedene Formen annehmen, so z.B. als Begutachtung von eingereichten Zeitschriftenartikeln, die nur dann veröffentlicht werden, wenn sie vorher anhand festgelegter Kriterien positiv bewertet wurden. Wenn im Folgenden von Peer Review die Rede ist, ist ein Verfahren gemeint, das aus einer kombinierten internen und externen Evaluation besteht, welche auf die Lehr- und Forschungsqualität von Fächern, Fakultäten/Fachbereichen, Instituten, Forschergruppen und ähnlichen organisatorischen Einheiten bezogen ist. Ein anderer Fachterminus ist „Informed Peer Review“, womit aber – zumindest vom Grundschema her – das gleiche Verfahren gemeint ist (vgl. z.B. Homepage der Evaluationsstelle der Universität Zürich, <http://www.evaluation.uzh.ch/process.html>, Kapitel 4, abgerufen am 18.07.2007). Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Begriff „Informed Peer Review“ siehe z.B. Fröhlich 2006.

routine academic practice, has become part of a larger, if not global phenomenon“ (Nowotny 2003: 33). Folgendes Ablaufschema hat sich etabliert:

<b>Ablaufschema Peer Review</b>	
<b>Stufe 1</b>	Interne Evaluation, bestehend aus Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbeschreibung anhand vorgegebener Frage-raster
<b>Stufe 2</b>	Externe Evaluation, bei der GutachterInnen, die nicht in der Hochschule beschäftigt sind, die zu evaluierenden Einheiten besuchen, um sich vor Ort ein Bild machen. Auf Basis des gewonnenen Eindrucks sowie der Selbstbeschreibung wird ein Gutachten erstellt, welches Empfehlungen zur Verbesserung enthält.

Im Anschluss an die interne und externe Evaluation folgt die Umsetzung der Projekte und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung:

<b>Follow-Up</b>	Die Evaluationsergebnisse werden (häufig, aber nicht immer und wenn dann oft in aggregierter Form) veröffentlicht und aus den Empfehlungen der GutachterInnen Projekte und Maßnahmen zur Verbesserung der evaluierten Einheit abgeleitet. Deren Umsetzung wird mittels Zielvereinbarungen zwischen der evaluierten Einheit und der Hochschulleitung verbindlich festgeschrieben und die Zielverfolgung durch ein Monitoring begleitet.
------------------	--

Quelle: Eigene Darstellung

Evaluation ist definiert als „systematische Analyse und empirische Untersuchung von Konzepten, Bedingungen, Prozessen und Wirkungen zielgerichteter Aktivitäten zum Zwecke ihrer Bewertung und Modifikation“ (Rindermann 2003: 233). Ziel ist nicht nur eine adäquate *Beschreibung* und *Messung*, sondern auch *Bewertung und Optimierung* des Betrachtungsgegenstands. Evaluationen dienen gemeinhin immer einem Zweck und sollen „einen Nutzen stiften (...) letztlich um Entscheidungen treffen zu können“ (Stockmann 2006: 65). Die Bewertungskriterien sind nicht objektiv, da sie einer Auswahlentscheidung unterliegen. Das bedeutet, sie können entweder durch den Auftraggeber einer Evaluation (z. B. Hochschulleitung, Ministerium oder Drittmittelgeber), durch die Beteiligten (z. B. WissenschaftlerInnen, Studierende und Verwaltungsangestellte einer Fakultät), durch externe Interessengruppen (z. B. WirtschaftsvertreterInnen), durch den Evaluator/durch die Evaluatorin selber oder von verschiedenen AkteurlInnen in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess festgelegt werden.

„Es liegt auf der Hand, dass je nach Kriterienauswahl die Nutzenbewertung in einer Evaluation sehr unterschiedlich ausfallen kann“ (ebd.: 65-66).

Der Vorteil des Peer Review als Verfahren zur Qualitätsprüfung und Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre ist, dass es die hochschulinterne Sicht mit der Außen-sicht externer GutachterInnen kontrastiert und dadurch – im Idealfall – zwei der im Kapitel II. 1 genannten Spannungsfelder von QM, Selbstreflexion und Fremdbeurteilung, produktiv miteinander verbindet. Im Ergebnis entsteht durch die Verbindung der beiden Pole – ebenfalls im Idealfall – ein Qualitätsregelkreis. Dieser startet mit dem Abgleich zwischen Ist-Zustand und externen Qualitätsanforderungen, geht dann in die Ableitung und Vereinbarung von Verbesserungsmaßnahmen über, welche dann umgesetzt werden und deren Wirkungen bei Beginn des nächsten Evaluationszyklus überprüft werden:



Quelle: Nickel 2007a

Wie die Grafik deutlich macht, werden in den meisten Hochschulen klassischer Weise Forschung und Lehre getrennt evaluiert, was zur Konsequenz hat, dass auch die Qualitätsregelkreise separat ablaufen. Bei Anwendung dieses Schemas auch auf Leitungs- und Verwaltungsprozesse, entstehen sogar vier getrennte Qualitätsregelkreise.

An etlichen Hochschulen gibt es Peer Reviews als regelmäßig angewandtes Verfahren nur für Lehre und Studium: „Während sich für die Evaluation der Lehre in Deutschland Ansätze einer dauerhaften Institutionalisierung der Lehrevaluation abzeichnen, gilt für die Forschung, dass eine Vielzahl von Akteuren ad-hoc-Evaluationen betreibt“

(Hornbostel 2002: 147). Trotz ihrer immer wieder proklamierten Einheit scheinen Forschung und Lehre zwei deutlich voneinander unterscheidbare Prozesse mit individuellen Eigenheiten zu sein, die entsprechend getrennt betrachtet werden: „Lehre ist besser organisierbar als Forschung, zumindest was ihre zeitlich/räumlich/thematische Fixierung angeht. Auch die Fernüberwachung der Lehre mittels statistischer Kontrollen und Vergleichszahlen läßt sich leichter bewerkstelligen. Entsprechend fällt derjenige, der nicht lehrt, sofort auf, während das Nichtforschen sich im Verborgenen vollziehen läßt“ (Luhmann 1987: 204). Während sich die Forschung durch eine „hohe Prozessautonomie“ (Schimank/Winnes 2001: 318) auszeichnet, funktioniert die Lehre wesentlich formalisierter. Sie ist relativ klar an Vorschriften, Ordnungen, festgelegte Verfahrensabläufe und administrative Tätigkeiten gekoppelt und unterliegt damit stark reglementierenden Einflüssen. Gleichwohl ist die Lehre noch weit weniger formalisiert als die Dienstleistungsprozesse und Leitungstätigkeiten an Hochschulen. Beide haben nicht nur die Hauptaufgabe, die Institution als Ganzes gut zu organisieren und gemäß rechtlicher Vorgaben und Verwaltungsvorschriften zu unterstützen, sondern sind auch selber stringenter organisiert als Forschung und Lehre – oder sollten es zumindest sein.

Die Zirkularität des Peer Review-Modells weist darauf hin, dass es sich nicht allein um ein Instrument der Qualitätsprüfung, sondern genauso um ein Verfahren der Organisationsentwicklung (OE) handelt. Peer Reviews erzeugen eine Feedbackschleife, d. h. also ein Rückmeldesystem, welches dazu dient, Ist und Soll sowie Geplantes und tatsächlich Erreichtes miteinander abzugleichen und den Erkenntnisgewinn in einen kontinuierlich laufenden Lern- und Verbesserungseffekt zu übersetzen. Generell kann OE definiert werden als „geplante(r), systematische(r) Prozess(e), in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Organisation mit dem Ziel eingeführt werden, die Organisation zu verbessern und sie effektiver zu gestalten“ (French/Bell 1990: 16).

OE ist ein partizipativer Ansatz, der „Betroffene zu Beteiligten“ macht (Pellert 2001b, S. 342), um damit bei den Organisationsmitgliedern einerseits für eine Akzeptanz des Veränderungsprozesses hervorgerufen und – was wichtiger ist – die Bereitschaft zu wecken, ihr Wissen und ihre Kreativität in den Dienst der Organisation zu stellen. Die Entwicklung von Organisationen lässt sich zwar genauso wie die Qualitätsentwicklung nicht bis ins Detail steuern, beides sollte aber zielgerichtet sein. Insofern erfolgt nicht nur die Evaluation von Forschung und Lehre zielbezogen, sondern auch deren Verbesserung. Das probate Instrument scheinen hierfür – und auch das ist breiter Konsens – Zielvereinbarungen zu sein (vgl. z.B. Fischer-Bluhm 2002). Das Führen mit Zielen ist eine Managementmethode, die sehr stark auf Partizipation und die daraus entstehende Motivation von Organisationsmitgliedern setzt. Zielvereinbarungen folgen ihrerseits – ebenso wie das Peer Review – einem Kreislaufschema, das zur Rückkopplung von Ziel und Ergebnissen dient (Nickel 2007: 81) und passen insofern als Steuerungsinstrument gut zu Evaluationsverfahren.

Das Schließen des Qualitätsregelkreises gehört derzeit allerdings noch zu den größten Schwachstellen von Peer Reviews bzw. von Evaluationsverfahren insgesamt. So wurde bei einer Vergleichsstudie zu Studiengangsevaluationen in elf westeuropäischen Ländern festgestellt, dass die Umsetzung der Ergebnisse insgesamt noch sehr zu wünschen übrig lässt (vgl. Scheele et al. 1998). Eine weitere Untersuchung, welche die Qualität der Lehrevaluationen mehrerer deutscher Hochschulen beleuchtet (Mittag et al. 2003: 131ff.), kommt zu dem Schluss, dass die Realisierung der per Zielvereinbarungen festgelegten Maßnahmen mit erheblichen Schwierigkeiten behaftet ist: Annähernd die Hälfte der Evaluationsergebnisse wurde nicht umgesetzt. 59% der befragten WissenschaftlerInnen gaben an, dass die finanzielle und strukturelle Unterstützung bei der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen „nicht ausreichend“ war. Zudem fehlte es der Umsetzungsphase an klaren Verantwortlichkeiten und einer übersichtlichen Struktur. Unterm Strich hielten 46% der Befragten Aufwand und Nutzen von Lehrevaluationen für unverhältnismäßig.

## **2.2.2 Institutionelle Evaluation**

Als Weiterentwicklung des zweistufigen Peer Review, welches getrennt nach Forschung, Lehre und weiteren Prozessen durchgeführt wird, beginnen sich inzwischen ganzheitlichere institutionenbezogene Evaluationsansätze zu etablieren und zwar vor allem in folgende zwei Richtungen:

### **2.2.2.1 Zusammenhängende Betrachtung von wissenschaftlicher Qualität und institutionellen Rahmenbedingungen**

Als Reaktion auf die Tatsache, dass bei der Anwendung von Peer Reviews in Hochschulen häufig nebeneinanderstehende Qualitätsregelkreise produziert und damit eigentlich in Beziehung stehende Prozesse separiert werden, haben sich Evaluationsansätze herausgebildet, die stärker auf die Herstellung von Zusammenhängen abzielen. Dabei wird nicht nur die Qualitätsentwicklung der Kernbereiche Forschung und Lehre gemeinsam betrachtet, sondern es werden auch die organisationalen Voraussetzungen für die Entstehung von Lehr- und Forschungsqualität einbezogen. Darunter sind Dienstleistungen, Führungsleistungen, die materielle und finanzielle Ausstattung etc. zu verstehen. Qualitätsherstellung wird somit stärker als Gemeinschaftsaufgabe aller Organisationsbereiche einer Hochschule angesehen und nicht primär so als individuelles Anliegen einzelner Forscherpersönlichkeiten oder eines Fachkollegiums. Vor

diesem Hintergrund werden solche Ansätze auch als „Institutionelle Evaluation“ bezeichnet.

Besonders bekannt ist im deutschsprachigen Raum das „Zürcher Modell“. Eine zentrale Evaluationsstelle, die von der Universitätsleitung unabhängig und direkt dem Universitätsrat unterstellt ist, evaluiert in bestimmten Abständen alle Organisationseinheiten der Universität Zürich. Die Qualitätsuntersuchung erfolgt ganzheitlich, d.h. dass beispielsweise in akademischen Einheiten zugleich Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Dienstleistungen, Führung und Verwaltung sowie Organisationsstrukturen betrachtet werden.<sup>23</sup> Ein weiterer, inzwischen weit über die Landesgrenzen bekannter Ansatz der institutionellen Evaluation ist das „Mainzer Modell“ (genauer dazu siehe Fallstudie III. B). Der dortige Verfahrensablauf umfasst zwar die üblichen Stufen des Peer Reviews, unterscheidet sich aber ebenso wie das Zürcher Modell durch seine ganzheitliche Betrachtungsweise: „Als zentrale Prämisse für die Evaluation hat sich im Verlauf der vergangenen Jahre herauskristallisiert, dass die zunächst selbst auferlegte Beschränkung auf den Gegenstand von Studium und Lehre für eine angemessene Abbildung der Leistungen eines Faches nicht ausreichend ist.“ (Schmidt 2002: 162) Eine weitere Besonderheit des Mainzer Modells ist, dass dort derzeit versucht wird, den ganzheitlichen Ansatz der hochschulinternen Qualitätsentwicklung so zu gestalten, dass dort in ein bis zwei Jahren eine Akkreditierung des QM-Systems vorgenommen werden kann.

### **2.2.2.2 Kopplung von Evaluation und strategischer Hochschulsteuerung**

Häufig führen Evaluationsverfahren in Hochschulen ein von sonstigen Managementaktivitäten abgekoppeltes Eigenleben. Dieser Zustand wird einerseits als notwendig erachtet, weil Lehr- und Forschungs Evaluationen vorrangig der akademischen Selbstkontrolle und Weiterentwicklung dienen und deshalb wissenschaftsintern bleiben sollen. Dies gibt andererseits auch Anlass für Kritik: „When evaluations are not linked to decision making, (...) no changes are made, no improvements are achieved“ (European Training Foundation 2000, S. 25). Ein schlagkräftiges Indiz für diese These ist beispielsweise die oft zu beobachtende Schwäche des Follow-Up. Die im vorigen Kapitel geschilderten offensichtlichen Schwierigkeiten, Evaluationsergebnissen konkrete Verbesserungsmaßnahmen folgen zu lassen, nährt den Eindruck, dass womöglich „Evaluierung nur um der Evaluation willen“ betrieben werde (Hanft 2005, S. 2). Vor diesem Hintergrund wird der Ruf nach einer stärkeren Kopplung von Qualitätssicherung und strategischem Management zunehmend lauter: „Evaluation

---

<sup>23</sup> Ausführlicher dazu siehe: <http://www.evaluation.uzh.ch/index.html>, abgerufen am 01.07.2007.

sollte auch der Qualitätsentwicklung als Ganzes dienen und daher Kernelement der Hochschulsteuerung und des Hochschulmanagements sein“ (Lüthje 2004, S. 5).

Die Verbindung von Evaluation und Hochschulsteuerung ist allerdings umstritten. Die meisten in Hochschulen praktizierten Evaluationsverfahren besitzen nur eine sehr schwach ausgeprägte Mess- und Kontrollfunktion, dafür aber eine umso stärker ausgeprägte Entwicklungsfunktion (vgl. Grendel et al. 2006). Genuine Aufgabe von Hochschulevaluation ist nach diesem Verständnis, primär den organisatorischen Wandel zu unterstützen (Schmidt 2005: 11). Vor diesem Hintergrund gehen die mit Evaluationsaufgaben betrauten Arbeitsbereiche oft auf Distanz zu den Steuerungs- und Managementaufgaben, wie sie RektorInnen, PräsidentInnen und DekanInnen ausüben müssen. So werden beispielsweise die im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten institutionellen Evaluationsmodelle an der Universität Zürich und der Universität Mainz von wissenschaftlichen Einrichtungen umgesetzt, die unabhängig von den Hochschulleitungen agieren. Beide arbeiten als eine Art „hochschulinterne Agentur“, welche den Führungskräften zwar entscheidungsvorbereitende Informationen zuliefern, sich aber explizit nicht als Teil des strategischen Managements verstehen.

Vereinzelt gibt es Hochschulen, die eine festere Kopplung zwischen Steuerung und Evaluation versuchen. So die Universität Duisburg-Essen, die im Sommer 2005 eine interne Evaluationsagentur, das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH), eingerichtet hat. Dieses arbeitet mit dem Ansatz der institutionellen Evaluation, d.h. jede Organisationseinheit, egal ob Wissenschaft oder Verwaltung, durchläuft alle 5-6 Jahre ein Peer Review (Köster 2006: 3). Zugleich führt das Rektorat der Universität Duisburg-Essen alle zwei Jahre Entwicklungsgespräche mit den dezentralen Einheiten und schließt mit ihnen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. In diese Ziel- und Leistungsvereinbarungen fließen nicht nur die strategischen Zielsetzungen der zentralen und der dezentralen Universitätsebenen, sondern auch alle 5-6 Jahre die Ergebnisse der institutionellen Evaluationsverfahren ein. Dadurch entstehen nach Auffassung der AkteurInnen „zwei Regelkreise von Qualitätsentwicklung“ (ebd.), ein evaluativer und ein strategischer, die nur punktuell miteinander verknüpft, nicht aber systematisch miteinander verzahnt sind.

Das ZfH ist ähnlich wie die internen Agenturen an den Universitäten Zürich und Mainz eine wissenschaftliche Einrichtung. Allerdings soll es keine eigene Forschung betreiben, sondern Serviceleistungen auf wissenschaftlichem Niveau bieten. Dabei besteht insofern eine enge Anbindung an das Rektorat der Universität Duisburg-Essen, da das ZfH von einem fünfköpfigen Vorstand geleitet wird, dem zwei Rektorsmitglieder angehören. Zudem fungiert das Rektorat als Auftraggeber für die Evaluation der Organisationseinheiten, d.h. nicht das ZfH legt fest, wer wann evaluiert wird, sondern das Top-Management. Letzteres bestellt darüber hinaus auch die externen GutachterInnen.

### 3. Anforderungen an institutionelle QM-Systeme

In den zurückliegenden zehn Jahren haben die Hochschulen nicht nur eine wahre Flut an QM-Instrumenten und QM-Verfahren eingeführt, sondern diese scheint allmählich auch alle Organisationsbereiche von Hochschulen zu betreffen und damit letztlich die meisten Managementaktivitäten in irgendeiner Form zu tangieren. Qualitätssorge wäre in diesem Fall nicht mehr länger nur eine Querschnittsaufgabe, sondern befände sich auf dem besten Wege zu einem Leitparadigma zu avancieren, zum obersten Organisationsziel von Hochschulen. Der Überblick über die QM-Elemente im Abschnitt II. 2.2.1 hat gezeigt, dass sowohl die Hochschulpolitik als auch die Hochschulen selbst inzwischen fast alle gängigen Instrumentarien des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit QM in Verbindung bringen. Qualität spielt sowohl bei der Steuerung und Strukturplanung als auch bei der Organisations- und Personalentwicklung eine Rolle. Nicht alle Hochschulen setzen alle der beschriebenen QM-Elemente um, und verschiedene QM-Elemente werden in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlicher Priorität eingesetzt. Doch insgesamt hat es seit Mitte der 90er Jahren unübersehbar eine deutliche Zunahme an QM-Verfahrenselementen gegeben.

Die schiere Menge an QM-Baustellen und QM-Instrumenten bringt es mit sich, dass hochschulintern allmählich der Überblick verloren geht, es zu Parallelaktionen kommt und zudem eine Unmenge von Daten produziert werden, die ungenutzt in Computersystemen und Archiven verstauben oder vorrangig zu legitimatorischen Zwecken, wie z. B. der Erfüllung von Berichtspflichten gegenüber dem Ministerium, genutzt werden. Vor diesem Hintergrund ist in jüngster Zeit die Einsicht gewachsen, dass es nötig wäre, das wild wuchernde QM-Dickicht zu ordnen und seine Bestandteile stärker miteinander zu verbinden, um die investierte Arbeitszeit und Arbeitskraft effektiver einsetzen zu können. Die Lösung sehen immer mehr Hochschulen deshalb in der Zusammenführung ihrer internen QM-Aktivitäten zu einem QM-System.

Dass die Qualitätssicherung in Hochschulen möglichst in einem System aufeinander bezogener Handlungen erfolgen sollte, ist an für sich keine neue Erkenntnis: „Insbesondere scheint es (das QM an Hochschulen, Anm. d. V.) mir ein ganzheitliches Modell zu sein, das im Einzelnen sicherlich noch weiter ausgefüllt werden muß“ (Müller-Böling 1995: 45). Dennoch hat es längere Zeit gedauert, bis diese Erkenntnis die Praxis des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements erreichte. Ein Faktor, der diese Entwicklung wesentlich befördert hat, ist die wachsende Kritik an der Akkreditierung von Studienprogrammen. Diese richtet sich zum einen gegen die finanzielle und personelle Überlastung der Hochschulen durch die Vorgabe, dass jeder Studiengang akkreditiert werden muss. Zum anderen wird der Autonomieverlust der Hochschulen durch den wachsenden Einfluss der Akkreditierungsagenturen beklagt: „So begrüßenswert es ist, dass die Ministerialverwaltung ihre Zuständigkeiten bei der Qualitäts-

sicherung deutlich reduziert, so unverständlich ist es, dass die Zuständigkeiten nicht primär auf die Hochschulen selbst, sondern auf hochschulexterne Agenturen verlagert werden“ (Landesrektorenkonferenz NRW 2006: 1). Um beide Missstände zu beheben, wird gefordert, die Programmakkreditierung durch die Akkreditierung von QM-Systemen für Lehre und Studium zu ersetzen. Dieser Bitte ist die Kultusministerkonferenz inzwischen insofern nachgekommen, als sie beschlossen hat, ab 2008 neben der Programm- auch eine Systemakkreditierung zu ermöglichen (KMK 2007). Diesen Beschluss hat das Ländergremium allerdings gefällt, ohne bisher über Kriterien für ein akkreditierungsfähiges QM-System für Lehre und Studium zu verfügen<sup>24</sup>.

In der Tat weiß derzeit niemand mit Sicherheit zu sagen, was genau ein hochschuladäquates QM-System ausmacht, zumal eines, das nicht nur Lehre und Studium, sondern die gesamte Institution umfasst. Die Frage ist, ob es überhaupt sinnvoll und möglich ist, eine einheitliche Vorstellung zu entwickeln. Die Bandbreite der von den Hochschulen verwendeten Methoden und Ansätze ist jedenfalls sehr groß, wie auch die Fallstudien im nachfolgenden Teil III dieser Publikation zeigen werden. Sie reicht von der Implementierung hochschulweiter Evaluationssysteme wie die in Abschnitt II. 2.2.2 vorgestellten Ansätze der institutionellen Evaluation über die Adaption von Führungsansätzen aus dem Unternehmens- und Dienstleistungssektor wie das ISO 9000 ff., das Total Quality Management (TQM) mit seiner europäischen Variante EFQM bis hin zu Mischformen aus beidem. Der überwiegende Teil der QM-Systeme befindet sich in der Anfangs- oder Erprobungsphase oder ist gerade dabei, sich entscheidend zu verändern, weshalb sich kein „richtiger“ Weg aufzeigen lässt. Dennoch sind die Suchprozesse soweit vorangekommen, dass einige Gemeinsamkeiten und Schnittmengen erkennbar werden und zwar vor allem, was die Erwartungen an den Nutzen angeht.

Danach sollen QM-Systeme

- ein Orientierungsmuster bieten, welches es Hochschulen ermöglicht, das Dickicht ihrer QM-Elemente für die qualitätsrelevanten Handlungsfelder so

---

<sup>24</sup> Bislang liegt über den KMK-Beschluss nur eine Pressemitteilung vor. Darin heißt es: „In Zukunft können nicht nur Studiengänge, sondern auch Hochschulen akkreditiert werden“ (KMK 2007). Diese missverständliche Ausdrucksweise wird ein paar Zeilen später korrigiert: „Die Systemakkreditierung bezieht sich in der Regel auf das Qualitätssicherungssystem einer ganzen Hochschule“. Noch ein paar Zeilen später wird deutlich, dass offenbar nicht das gesamte QM-System einer Hochschule gemeint ist, sondern nur das für die Lehre: „Wir beschleunigen die Verfahren zur Zertifizierung überprüfbarer Qualitätsanstrengungen in der Lehre, die hohen Standards entsprechen“. Im Auftrag der KMK entwickelte der deutsche Akkreditierungsrat Kriterien für die Akkreditierung von Qualitätssicherungssystemen, welche zum Januar 2008 wirksam werden sollen (vgl. Akkreditierungsrat 2007 sowie [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/07.10.08\\_Kriterien\\_Systemakkreditierung.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/07.10.08_Kriterien_Systemakkreditierung.pdf)). Darüber hinaus legten bis zum Herbst 2007 zwei Agenturen Konzepte zur Systemakkreditierung vor (Acquin 2006; ZEvA 2007). Zur Kritik an der Systemakkreditierung vgl. Müller-Böling 2007 und Nickel 2006b.

zu ordnen, dass sie die von ihnen angestrebte Leistungsqualität gezielter herstellen können als bisher;

- die bereits etablierten QM-Elemente zu einem hochschulweiten Qualitätsregelkreis verbinden, welcher – ähnlich wie im Peer Review – Ziele, Prozesse und Ergebnisse so miteinander in Beziehung setzt, dass eine regelmäßige Rückkopplung und damit Lerneffekte entstehen;
- die bisherige Hauptschwäche der QM-Instrumente beheben, die in einer unzureichenden Ergebniskontrolle und Umsetzung notwendiger Qualitätsverbesserungen besteht;
- durch das Herstellen von Zusammenhängen die erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen, die von den Hochschulen derzeit für QM aufgewendet werden, zu bündeln und wirksamer zu machen;
- dafür sorgen, dass die Arbeitsbelastung für Hochschulmitglieder so gering wie möglich ist;
- Leitungskräften aussagekräftige Entscheidungshilfen insbesondere für die strategische Hochschulsteuerung und Hochschulentwicklung an die Hand geben;
- die externen Anforderungen an die Forschungs- und Lehrqualität (vgl. Abschnitt II. 2.1.1 und II. 2.1.2) integrieren und damit auch den Erfolg der Hochschule strategisch unterstützen;
- eine Balance zwischen den in Abschnitt II.1 erläuterten Spannungsfeldern schaffen, d.h. also in erster Linie die Organisation „Hochschule“ als Ganzes weiterzuentwickeln und dabei genügend Freiraum für die eigenständigen Interessen von Fakultäten/Fachbereichen und einzelnen WissenschaftlerInnen zu lassen.

#### **4. Vorstellung des Analyseschemas für die Fallstudien**

Die Erwartungen an QM-Systeme in Hochschulen sind also nicht nur vielfältig, sondern auch sehr hoch. Es entsteht der Eindruck, als sollten sie, quasi als Remedium, alle in den zurückliegenden zehn Jahren entstandenen Probleme des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements auf einmal lösen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob diese Hoffnungen praktisch einlösbar sind. Antworten sollen die sechs Fallbeispiele geben, die im nachfolgenden Kapitel III ausführlich dargestellt und analysiert werden. Dabei handelt es sich um Werkstattberichte, d.h. Hochschulen werden dabei beobachtet, wie sie ihre QM-Systeme entwickelt, implementiert und mit der Zeit verändert haben. Dabei sind die Hochschulen unterschiedlich weit gekommen. Manche sind auch nach Jahren noch im Aufbauprozess, andere fangen jetzt mit der Weiterentwicklung an.

Um die Vergleichbarkeit der Fallstudien zu gewährleisten, musste ein Analyseschema gefunden werden, welches

- a) offen genug ist, um unterschiedliche Herangehensweisen der untersuchten Hochschulen zu integrieren und dabei zugleich
- b) die zentralen Handlungsfelder eines hochschulweiten QM-Systems identifiziert und eine sinnvolle Verbindung zwischen ihnen herstellt.

Vor diesem Hintergrund muss sich ein Analysemodell auf die Basiselemente von QM-Systemen beschränken. Gemäß der Literatur gelten als solche (vgl. Kamiske/Brauer 2003: 210 ff./Stockmann 2006: 24ff./Zollondz 2002: 189ff.):

- Qualitätspolitik
- Strategische und operative Qualitätsziele
- besondere Verantwortlichkeit der Führungskräfte für das QM
- geeignete strukturelle, personelle und finanzielle Voraussetzungen zur Verwirklichung der Qualitätsziele (Input)
- Prozessmanagement
- Ergebnisprüfung
- Rückkopplung zwischen Ergebnissen und Zielen

Hauptzweck von QM-Systemen ist der strategische, d.h. mittel- und langfristige, Erfolg einer Organisation durch qualitativ hochwertige Leistungen. Dazu braucht es eine klare Qualitätspolitik und -strategie inklusive operativer Ziele. Zudem müssen sowohl die organisationsinternen Voraussetzungen (Strukturen, Ausstattung, Finanzen etc.), Abläufe (Prozesse) und Ergebnisse als auch die externen Anforderungen aus dem relevanten Umfeld in das strategische Konzept eingehen. Dadurch soll ein „Frühwarnsystem“ entstehen, das zum rechtzeitigen Erkennen von Fehlentwicklungen und zur Umsetzung notwendiger Umsteuerungs- und Verbesserungsmaßnahmen führt. Dabei spielt das Prozessmanagement eine zentrale Rolle: Fehlentwicklungen sollen nicht erst bei der Ergebnisprüfung erkannt, sondern möglichst im Vorfeld vermieden werden. Dies geschieht durch die regelmäßige „Pflege“ der internen Abläufe, deren reibungsloses Funktionieren gemäß QM-Philosophie eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine hohe Leistungsqualität der Organisation ist. QM-Systeme basieren – genau wie im Peer Review – auf einem Regelkreismodell (PDCA = Plan, Do, Check, Act). Vor diesem Hintergrund besitzen QM-Systeme eine starke Nähe zu Organisations- und Personalentwicklung und integrieren die damit verbundenen Methoden (vgl. z. B. Argyris/Schön 1999; Pellert 2001 a und b).

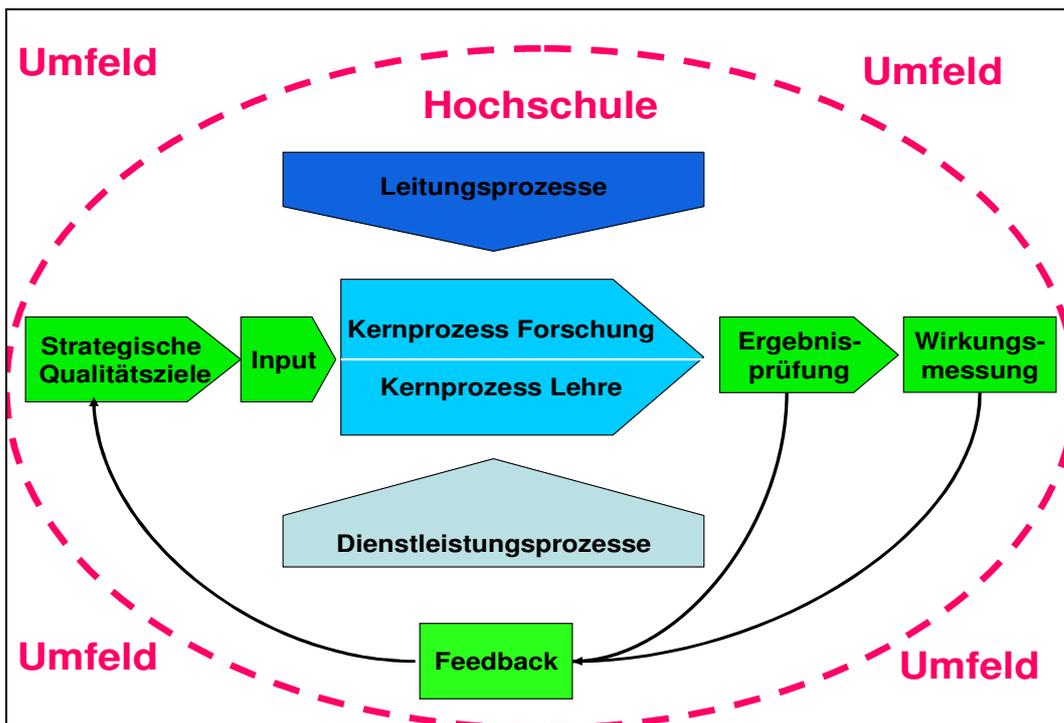
Im Laufe dieses Kapitels wurde deutlich, dass der Faktor „Qualität“ aufgrund seiner wachsenden strategischen Bedeutung für Hochschulen intensiver und wirkungsvoller als bisher in das Entscheidungs- und Handlungssystem einer Hochschule integriert

werden sollte: „Die in den letzten Jahren intensiv diskutierte Qualitätsfrage betrifft weniger die Diskussion wissenschaftlicher Erkenntnisse, deren empirische Plausibilität, innere Logik etc.; sie betrifft vielmehr den Kontext der „Wissensproduktion“, das heißt Rahmenbedingungen, Organisation, Planung, Vermittlung und damit Fragen der Effektivität und Effizienz von Forschung und Lehre“ (Winter/Reil 2002, S. 7). Es geht also darum, die Forschungs- und Lehrqualität als Ergebnis verschiedener, ineinandergreifender Aktivitäten der Hochschule zu verstehen, welche eines Managements bedürfen. Dazu gehören außer der strategischen Einbindung von Qualitätszielen auch die Gestaltung von Abläufen, die Überprüfung von Ergebnissen und möglichst auch deren Wirkungen sowie die Rückkopplung bzw. das Feedback zwischen den Ergebnissen/Wirkungen mit den Qualitätszielen. Auf der Prozessebene stehen Forschung und Lehre im Mittelpunkt. Die Existenz der Hochschule ist unmittelbar an die Qualität der dort erbrachten Leistungen geknüpft. Infolgedessen haben alle anderen Prozesse die Aufgabe, den erfolgreichen Ablauf der Kernprozesse zu unterstützen. Demnach haben sowohl die Leitungsprozesse innerhalb der Rektorate/Präsidien und Dekanate als auch die Dienstleistungen der Verwaltung eine Servicefunktion für Forschung und Lehre. Damit die Prozesse in allen vier Bereichen gut laufen können, bedarf es eines geeigneten Inputs. Dazu zählen mindestens qualitätsfördernde Entscheidungsstrukturen und Mechanismen zur Ressourcenverteilung sowie ein Personalmanagement, das gut qualifizierte Personen an die Hochschule holt, den Hochschulangehörigen darüber hinaus Angebote zu ihrer beruflichen Weiterentwicklung macht und damit insgesamt ein hohes Motivations- und Qualifikationsniveau sowohl in Wissenschaft, Verwaltung als auch auf Leitungsebene sicherstellt.

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde den Fallstudien folgendes Analysemodell zugrunde gelegt<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> Ein ähnliches Modell wurde vom CHE bereits im Jahr 2005 für das Rating von QM-Systemen für die Lehre in nordrhein-westfälischen Universitäten und Fachhochschulen verwendet (vgl. Federkeil/Giebisch/Hener 2005).



Quelle: Nickel 2006a: 59

Entlang diesem Schema wurden die Hochschulen um Auskünfte zu folgenden Punkten gebeten:

1. Überblick über das QM-System
2. Strategische Verankerung des QM
3. Input
  - 3.1. Entscheidungsstrukturen
  - 3.2. Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung
  - 3.3. Personalmanagement und Personalentwicklung
4. Prozessmanagement
  - 4.1. Leitungsprozesse
  - 4.2. Kernprozess Forschung
  - 4.3. Kernprozess Lehre und Studium
  - 4.4. Dienstleistungsprozesse
5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen

Unter Punkt 1 geht es darum, den gewählten Ansatz und das QM-System mit seinen Bestandteilen zusammenhängend zu beschreiben. Unter Punkt 2 soll deutlich werden, inwiefern die vielen, unterschiedlichen QM-Aktivitäten der Hochschulen mit deren Strategiesystem verkoppelt sind. Unter Punkt 3 wird anhand von drei zentralen Parametern dargestellt, in welcher Weise die strukturellen, budgetären und personellen Voraussetzungen zur Qualitätsherstellung geschaffen werden. Unter Punkt 4 geht es

um die Frage, wie die Hochschulen die Qualität der Abläufe in den vier zentralen Handlungsfeldern sichert und ob eine Verbindung hergestellt wird. Dabei wird der Darstellung kein festes Prozessmodell, wie beispielsweise das der ISO 9000ff.-Norm, zu Grunde gelegt, vielmehr wird dieser Begriff bewusst offen gehandhabt. Unter Punkt 5 wird beleuchtet, wie die Ergebnisse und Wirkungen der hochschulinternen Qualitätsbemühungen nachgehalten werden. Dadurch soll sichtbar gemacht werden, in welchem Umfang die verschiedenen QM-Aktivitäten bisher zu konkreten Verbesserungen geführt haben. Punkt 5 hat damit eine besondere Bedeutung, da hier am ehesten deutlich wird, ob es – im Sinne eines Qualitätskreislaufs – zu einer Rückkopplung zwischen Zielen und Ergebnissen/Wirkungen kommt.

In den folgenden Fallstudien werden die zu diesen fünf Punkten von den Hochschulen gelieferten Informationen dargestellt, welche zudem durch Analysen verschiedener hochschulinterner Dokumente und darüber hinausgehende Literatur ergänzt wurden. Die verwendeten Quellen sind pro Fallstudie einem eigenen Verzeichnis nachgewiesen (Kapitel VI). Am Schluss jeder Fallstudie werden in einem sechsten Punkt in knapper Form die wesentlichen Besonderheiten der jeweiligen Fallstudie analysiert und zusammengefasst.

Ob und inwiefern die Anforderungen relevanter Anspruchsgruppen aus dem Umfeld der Hochschulen einbezogen werden, ist je nach Kriterium unterschiedlich. Deshalb wurde dazu keine eigene Frage gestellt, sondern – sofern es Informationen dazu gab – flossen diese in die Ausführungen zu den fünf Punkten ein.

Das Analysemodell wirkt angesichts der hohen Komplexität und ausgeprägten Dezentralität von Hochschulorganisationen relativ komprimiert. Wie die nachfolgenden Fallstudien zeigen werden, ist diese Form der Verdichtung jedoch nötig, um eine System-sicht zu ermöglichen und nicht, wie so oft in Hochschulen, den Wald vor lauter – einzelnen, individuell gefärbten – Bäumen nicht mehr erkennen zu können. Die Komplexität der Fallstudien ist im Rahmen des vorgegebenen Beobachtungsrasters immer noch sehr hoch. Die Analyse-kriterien werden nicht starr abgearbeitet, vielmehr ergeben sich je nach QM-Ansatz und Gesamtsituation durchaus Abweichungen.

Ein weiterer Eindruck, der entstehen könnte ist, dass mit dem Analysemodell der Hochschulorganisation ein starres, übergeordnetes Korsett übergestülpt werden soll, welches für die unterschiedlichen Profile und Eigenheiten der Fächer, Arbeitsbereiche und Tätigkeiten einzelner WissenschaftlerInnen kein Raum mehr lässt. Das ist nicht der Fall. Im Gegenteil, in den Fallstudien wird immer wieder deutlich werden, dass gerade das Miteinander von zentraler und dezentraler Ebene im Rahmen von QM nur funktionieren kann, wenn eine Balance zwischen Organisationsinteressen und dezentralen Freiheitsbedürfnissen gefunden wird.

### III. Fallstudien zu QM-Systemen in Universitäten und Fachhochschulen

#### A. Humboldt-Universität zu Berlin:

##### **Strategische institutionelle Evaluation**

#### 1. **Überblick über das QM-System**

Die Humboldt-Universität zu Berlin (HU Berlin) ist aus der 1810 von Wilhelm von Humboldt gegründeten „Berliner Universität“<sup>26</sup> hervorgegangen und war von 1949 bis 1990 Teil des Bildungssystems der DDR. Nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten durchlief die HU Berlin einen intensiven Evaluationsprozess, der eine tief greifende Reform der Hochschule nach sich zog<sup>27</sup>. Die strukturelle und personelle Erneuerung der HU Berlin bestand im Wesentlichen aus folgenden Maßnahmen (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 8):

- Neubesetzung aller Wissenschaftlerstellen durch öffentliche Ausschreibung verbunden mit einer Reduzierung des Stellenbestandes auf zwei Drittel des Ausgangsniveaus
- Neuordnung der 24 Fachbereiche in elf Fakultäten (inkl. Medizin)<sup>28</sup> sowie Fusion einiger Fachbereiche der HU Berlin mit denen anderer Berliner Universitäten
- teilweise Schließung vorhandener und Einrichtung neuer Studiengänge
- Einführung der Präsidialverfassung und Anpassung der zentralen und dezentralen Universitätsverwaltung

Aktuell umfasst die Hochschule rund 28.500 Studierende und 359 Professuren<sup>29</sup> und ist damit die zweitgrößte der insgesamt drei Berliner Universitäten.

---

<sup>26</sup> Die Berliner Universität war die erste Hochschule, die gemäß den Reformvorstellungen Wilhelm von Humboldts arbeitete und deshalb als „Mutter aller modernen Universitäten“ gilt (Humboldt-Universität zu Berlin f).

<sup>27</sup> Der Evaluationsprozess bezog sich sowohl auf die Inhalte in Lehre und Forschung als auch auf das gesamte Personal, welches auf seine persönliche und fachliche Eignung hin überprüft wurde. Zum Umstrukturierungsprozess des ostdeutschen Hochschulsystems insgesamt siehe z.B. Schramm 1993.

<sup>28</sup> Die Medizinfakultät (Charité) wird gemeinsam mit der FU Berlin betrieben.

<sup>29</sup> Die Angaben zur Anzahl der Studierenden und der Professuren sind exklusive Charité/Medizin und der Homepage der HU Berlin entnommen: <http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/geschichte/hubdt.html>, abgerufen am 01.07.2007.

Der Aufbau des QM-Systems der HU Berlin war Teil eines mehrjährigen selbstinitiierten Projektes zur Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems, genannt „LEssy“, welches von 1997 bis 2002 lief<sup>30</sup>. Im Ergebnis entstand ein institutionelles Evaluationssystem<sup>31</sup>, welches strategisch und operativ durch eine Universitätsleitung mit konsequenter Ressortverantwortung betrieben wird. D.h. das Präsidium gliedert sich in vier Fachressorts mit verantwortlichen RessortmanagerInnen (PräsidentIn und VizepräsidentInnen), welche die Fach- und Dienstaufsicht über die ihnen zuarbeitenden Servicestellen ausüben. Jedes Ressort betreibt ein eigenes QM mittels Durchführung von Evaluationsverfahren. Die Verantwortung trägt das jeweils ressortverantwortliche Leitungsteammitglied. Seine steuernde Wirkung entfaltet das QM der HU Berlin vor allem über sein universitätsinternes Zielvereinbarungssystem. Die Zielvereinbarungen werden, getrennt nach Forschung und Lehre, im Fünf-Jahres-Rhythmus zwischen zentraler und dezentraler Ebene abgeschlossen.

Strategisch verankert ist das QM der HU Berlin im sogenannten „12-Punkte Programm“, welches 2000 vom damaligen Präsidium aufgestellt wurde (genauer dazu siehe Kapitel 2 dieser Fallstudie). Dort ist als eines der zentralen strategischen Ziele der HU Berlin der „Aufbau eines effizienten, zur Selbstverbesserung motivierenden Evaluationssystems in Forschung, Lehre, Management und Dienstleistung“ genannt.

Die Besonderheit des QM liegt in der Evaluation der gesamten Organisation. Das bedeutet, nicht nur die Lehr- und Forschungsqualität wird überprüft, sondern auch die Qualität der Dienstleistungsbereiche bzw. der Verwaltung sowie „existierende Entscheidungsverfahren (z.B. bei Neuberufungen) sowie installierte Leitungsstrukturen“ (Humboldt Universität b). Als eine der ersten Universitäten in Deutschland hat sich die HU Berlin zu einem solch umfassenden Evaluationsansatz selbst verpflichtet:

---

<sup>30</sup> Näher dazu siehe Kapitel 3.1 dieser Fallstudie. Das LEssy-Projekt wurde durch die VolkswagenStiftung finanziell gefördert und bei seiner Arbeit phasenweise von einer Unternehmensberatung unterstützt.

<sup>31</sup> Der Ansatz der „Institutionellen Evaluation“ wird häufig mit dem „Zürcher Modell“ verbunden (genauer dazu siehe Kapitel II. 2.2.2). Die HU Berlin stellt anders als das Zürcher Modell, bei pro wissenschaftlicher Organisationseinheit Forschung, Lehre, Dienstleistungen sowie Leitung und Führung untersucht werden, die vier Prozessebenen nebeneinander. Entsprechend werden diese getrennt voneinander evaluiert.

## QM-Konzept der HU Berlin 2001-2005

Bereich	Instrumente	Indikatoren
<b>Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbericht des Fachs</li> <li>- Externe Begutachtung</li> <li>- Zielvereinbarung</li> <li>- Leistungsorientierte Mittel- und Stellenvergabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drittmittelbilanz</li> <li>• Publikationen</li> <li>• Promotionen</li> <li>• Auszeichnungen /Preise</li> </ul>
<b>Lehre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befragung der Studierenden und AbsolventInnen</li> <li>- Externe und interne Reviews</li> <li>- Differenziertes Kennzahlensystem</li> <li>- Zielvereinbarung</li> <li>- Lehr-Innovationspreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerbungszahlen</li> <li>• Abbruch-/Wechselquote</li> <li>• Studiendauer</li> <li>• AbsolventInnen</li> </ul>
<b>Führung und Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbericht</li> <li>- Externe und interne Reviews</li> <li>- Zielvereinbarung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressortabstimmung</li> <li>• Entscheidungswege</li> <li>• Führungsqualität</li> </ul>
<b>Verwaltung und Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbericht</li> <li>- Externe und interne Reviews</li> <li>- Zielvereinbarung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundlichkeit und Zuverlässigkeit</li> <li>• Bearbeitungszeiten</li> </ul>

Das QM-System der HU Berlin wurde 2003 mit dem Deutschen Arbeitgeberpreis für Bildung ausgezeichnet. Begründung war, dass mit Hilfe des Ansatzes der institutionellen Evaluation ein „nachhaltiges Bildungscontrolling“ (ebd.) erreicht werde.

Nach Ablauf eines ersten Praxistests von 2001 bis 2005 gilt das QM-Konzept heute in modifizierter Form weiter. Die Veränderungen betreffen vor allem die beiden Bereiche „Führung und Management“ sowie „Verwaltung und Service“. Im erstgenannten Bereich wurden bislang keine klassischen Peer Reviews im Sinne einer Begutachtung externer ExpertInnen durchgeführt und stattdessen auf das Instrument der Befragung interner und externer Stakeholder, vor allem Führungskräfte aus Wissenschaft und Verwaltung, zurückgegriffen (CHE Interview 2006). Im Dienstleistungsbereich hat sich die Durchführung Evaluationsverfahren aufgrund ihrer Ressourcenintensität als wenig nutzbringend erwiesen (vgl. Kapitel 4.4). Hier werden Qualitätsverbesserungen nun stärker anlassbezogen und mit externer Unterstützung durchgeführt.

## 2. Strategische Verankerung des QM

Das QM-System der HU Berlin war von Beginn an im Leitungs- und Strategiesystem der Hochschule verankert. So wurde es im Rahmen des Reformprojekts zur Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems konzipiert und danach in das Arbeitsprogramm des Präsidiums integriert. Dieses „12-Punkte-Programm“ genannte Strategie-

giepapier (Humboldt-Universität zu Berlin 2000) umfasst folgende übergeordnete Zielsetzungen:

### **Strategiekonzept des Präsidiums der HU Berlin 2001-2005**

- |     |  |
|-----|--|
| 1.  | Förderung von Spitzenleistung und Schaffung einer zu wissenschaftlicher Innovation und Anstrengung inspirierender Atmosphäre   |
| 2.  | Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses   |
| 3.  | Weitere Profilierung des fachlichen Angebots und Schwerpunktsetzung  |
| 4.  | Gestaltung eines differenzierten Lehrangebots, das individuelle Möglichkeiten herausfordert, wissenschaftliche Kompetenz steigert und gesellschaftliche Ansprüche aufnimmt |
| 5.  | Finanzielle Ausstattung der Universität verbessern und sichern   |
| 6.  | Förderung einer in allen Funktionen der Universität integrierten Internationalität als Maßstab für Lehre, Forschung und Dienstleistung                                     |
| 7.  | Stärkung der Eigenverantwortung der Organisationsbereiche und der MitarbeiterInnen   |
| 8.  | Stärkung der Dienstleistungsorientierung der MitarbeiterInnen  |
| 9.  | Aufbau eines effizienten, zur Selbstverbesserung motivierenden Evaluationssystems in Forschung, Lehre, Management und Dienstleistung                                       |
| 10. | Chance Adlershof <sup>32</sup> nutzen  |
| 11. | Verbesserung der internen Kohäsion und der institutionellen Identität  |
| 12. | Schärfere Profilierung der Humboldt-Universität im Außenauftritt   |

Das 12-Punkte-Programm gilt heute nicht mehr<sup>33</sup>. Nach dem Antritt des neuen Präsidiums im Jahr 2006 wurde mit der Arbeit einer neuen „Institutional Strategy“ begonnen, welche Teil des Antrags der HU Berlin zur Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ist (CHE Interview 2006) und daher zum Zeitpunkt der Fertigstellung der vorliegenden Studie noch nicht veröffentlicht war<sup>34</sup>.

Das im 12-Punkte-Programm charakterisierte QM-System der HU Berlin (Punkt 9) ist von seinem Grundgedanken her weniger ein strategischer Steuerungsansatz, sondern folgt vielmehr dem klassischen Evaluationsgedanken im Sinne einer „Motivation zur Selbstverbesserung“. Dies geschieht durch die getrennt voneinander stattfindende empirische Untersuchung von vier Organisationsbereichen. Auf diese Weise entsteht ein Evaluationssystem, das dem strategischen Management der HU Berlin zuarbeitet, indem es steuerungsrelevante Informationen über die Qualität in den einzelnen Leistungsbereichen liefert. Damit kann die Hochschulleitung nach innen und nach außen

---

<sup>32</sup> Damit ist der Aufbau eines mathematisch-naturwissenschaftlichen Standortes im Ortsteil Adlershof gemeint, der 2003 offiziell eröffnet wurde.

<sup>33</sup> Das von 2000-2005 amtierende Präsidium hat über die Umsetzung des 12-Punkte-Programms in Abständen Rechenschaft abgelegt (vgl. z.B. Humboldt-Universität zu Berlin und Präsidium der Humboldt-Universität zu Berlin o. J.).

<sup>34</sup> Genauer zu den Aktivitäten der HU Berlin im Rahmen der Exzellenzinitiative siehe Kapitel 4.2.

agieren, d.h. sowohl bezogen auf die Steuerungsebene Staat-Hochschule als auch bezogen auf die universitätsinterne Steuerung.

So hat sich die HU Berlin in ihrem Vertrag mit dem Land<sup>35</sup> zur Steigerung der Lehr- und Lernqualität verpflichtet (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2006, §13). Dort sichert die Hochschule zu, ihre Studiengänge akkreditieren zu lassen sowie alle fünf Jahre einem Peer Review zu unterziehen und – im Sinne des Bologna-Prozesses – künftig die Erreichung von Learning Outcome nachzuweisen. Zur „Steigerung und Sicherung der Ausbildungsqualität“ (ebd. §13a) soll die HU Berlin darüber hinaus geeignete Benchmarks nicht nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung heranziehen. Dies tut sie nach eigenen Angaben bereits und zwar einerseits in Form eines vom Präsidium koordinierten internen, alle zwei Jahre stattfindenden Leistungsvergleichs in Forschung und Lehre zwischen den Fakultäten sowie andererseits durch die Beteiligung am Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs der HIS GmbH zwischen den Berliner Universitäten (Jaeger 2005: 50).

Die Lehr- und Lernqualität an der HU Berlin wird durch die Akkreditierung von Studiengängen sowie die Durchführung von Studiengangs- und Lehrveranstaltungsevaluierungen gesichert. Im Forschungsbereich dominiert das Peer Review, welches flächendeckend Anwendung findet. In der Verwaltung wurden bislang zwei Evaluationsverfahren bestehend aus Selbstbericht und externem Feedback durchgeführt. Bei beiden wurde allerdings in der zweiten Stufe nicht das Urteil externer GutachterInnen, sondern eine Befragung überwiegend universitätsinterner NutzerInnen hinzugezogen. Die Arbeit von Kuratorium und Universitätsleitung ist ebenfalls überprüft worden, wobei auch hier keine Peers im Sinne qualifizierter FachkollegInnen zum Zuge kamen, sondern eine Unternehmensberatung eingeschaltet wurde.

Die Ergebnisse der Peer Reviews in Forschung sowie Lehre und Studium werden strategisch für die Qualitätsverbesserung genutzt, indem sie die Grundlage für die universitätsinternen Zielvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den evaluierten Organisationseinheiten bilden (vgl. z.B. Humboldt-Universität zu Berlin 2005a-d). Die Zielvereinbarungen werden nach Bereichen getrennt abgeschlossen.

---

<sup>35</sup> Die staatliche Hochschulsteuerung im Bundesland Berlin wurde Ende der 90er Jahre nach den Prinzipien des NPM umgestellt, d.h. der Staat ist seitdem für die übergeordnete Steuerung insbesondere durch das Instrumentarium der Hochschulverträge in Kombination mit einer indikatorengestützten Mittelverteilung zuständig, während die Verantwortung für die operative Gestaltung der politisch verantworteten Rahmenbedingungen bei den Hochschulen liegt (vgl. z. B. Jaeger 2005, S. 39). Den operativen Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulen sind mit Einführung der neuen staatlichen Steuerung allerdings enge finanzielle Grenzen gesetzt worden. So konstatierte der Wissenschaftsrat, dass die im Mai 1997 abgeschlossenen Hochschulverträge vor allem als Mittel eingesetzt wurden, um „den aufgrund finanzieller Restriktionen unvermeidlichen Rückbau im Einvernehmen mit den Hochschulen bewältigen und diese zugleich zu – zum Teil überfälligen – Strukturreformen veranlassen zu können“ (Wissenschaftsrat 2000: 37).

So werden die universitätsinternen Zielvereinbarungen als Follow-Up nach Forschungsevaluationen zwischen dem ressortverantwortlichen Vizepräsidenten für Forschung und dem betreffenden Institut bzw. der betreffenden Fakultät getroffen. Sie enthalten Ziele und Maßnahmen der dezentralen Einrichtung sowie den Beitrag der Universitätsleitung dazu. Die Zielvereinbarungen als Follow-Up nach Lehrevaluationen werden hingegen zwischen der evaluierten Einheit und dem zuständigen Vizepräsidenten abgeschlossen. Vom Aufbau her sind sie ähnlich wie die Zielvereinbarungen als Follow-Up nach Forschungsevaluationen und enthalten in der Hauptsache Pflichten sowohl der zentralen als auch der dezentralen Ebene. Ihre Laufzeit beträgt zwei Jahre. Danach besteht die „Pflicht zur Berichterstattung über den Stand der Umsetzung an das Präsidium nach einem Jahr sowie nach Ablauf der Vereinbarung“ (Humboldt Universität a).

Zielvereinbarungen nach Verwaltungsevaluationen wurden bislang nur in einem Fall abgeschlossen und zwar mit dem Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Humboldt. Die Zeitung der Alma Mater Berolinensis 2003b: 5; Jaeger 2005: 50). Dieses Steuerungsinstrument spielt also für die strategische Entwicklung der HU Berlin keine nennenswerte Rolle. Von hoher strategischer Bedeutung sind dagegen die Zielvereinbarungen, die das Kuratorium mit einzelnen Mitgliedern des Präsidiums abschließt (genauer dazu Kapitel 3.2 dieser Fallstudie). Diese werden allerdings nicht auf Basis von Evaluationsergebnissen der Leitungstätigkeit abgeschlossen, sondern bezogen auf anstehende strategisch bedeutsame Vorhaben.

Neben den Hochschulverträgen mit dem Land Berlin und den universitätsinternen Zielvereinbarungen spielen „Stärken-Schwächen-Analysen“ auf Fakultätsebene als strategische Planungsinstrumente eine wichtige Rolle. Die Verantwortung für die Durchführung der Stärken-Schwächen-Analysen hat der Dekan/die Dekanin. Im Rahmen des LEssy-Projektes wurde dafür ein Leitfaden entwickelt, wonach die Stärken-Schwächen-Analyse aus Angaben zur Ausstattung der Fakultät, zu den Kosten und Leistungen, zur Messung des Lehrerfolgs, zur Auslastung in der Lehre, zur Betreuungsrelation, zu Forschung und zur Internationalisierung besteht (Humboldt-Universität zu Berlin 2002, S. 27 ff.). Die Verantwortung für die Durchführung und Präsentation hat der Dekan/die Dekanin.

Die Stärken-Schwächen-Analysen finden anlassbezogen statt, so z.B. zur Vorbereitung der Strukturplanung (vgl. Humboldt-Universität 2004). Insgesamt wird das Instrument als förderlich für die Qualitätsverbesserung der HU Berlin empfunden, und zwar vor allem als Grundlage für die im Anschluss an den Selbstbericht der Fakultät bzw. des Instituts stattfindenden Gespräche zwischen Universitäts- und Fakultätsleitung: „Führen durch Dialog eignet sich für die mittel- und langfristige Erreichung ambitionierter Ziele gerade im Wissenschaftskontext auf besondere Weise und ist vielleicht sogar

effektiver als der Abschluss formaler Zielvereinbarungen“ (Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 28).

### 3. Input

#### 3.1 Entscheidungsstrukturen

Die HU Berlin hat 1997 begonnen, ihr Entscheidungssystem grundlegend zu verbessern (vgl. Humboldt Universität zu Berlin 2002, S. 19 ff.) Ausgangspunkt war eine partizipative Problemanalyse, die folgende Schwächen zu Tage förderte:

- 1) *Mangelnde Zielorientierung*  
Zielfindungsprozesse fehlen; Ziele sind intransparent
- 2) *Strukturprobleme*  
Verantwortungsbereiche der Organe (Leitung, Gremien zentral und dezentral) sind nicht klar abgegrenzt; sachliche Kompetenz, Verantwortung und Entscheidungskompetenz sind nicht kongruent; Entscheidungssystem ist zu stark zentralisiert
- 3) *Unzureichende Umsetzungskontrolle*  
Resultate von getroffenen Entscheidungen sind unklar (Erfolge, Misserfolge, Wirkungen); ergebnisorientierte Kontrolle durch ein geeignetes Beobachtungs- und Bewertungssystem fehlt
- 4) *Geringe Übernahme von Verantwortung*  
Defizite bei Teamarbeit und Kooperation; unzureichende Personalentwicklung und interne Kommunikation

Infolgedessen wurde das Reformprojekt mit dem Namen „LEssy“ initiiert, welches bis 2002 die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der HU Berlin in mehreren Teilschritten verändert hat.<sup>36</sup> Die HU Berlin war eine der ersten Hochschulen in Deutschland, die ein hauptamtlich besetztes Leitungsgremium mit Ressortzuständigkeiten implementierte und ihre Organisationsspitze in die heute national wie international übliche Doppelstruktur bestehend aus einer Art Aufsichtsrat, Kuratorium genannt, und einem Präsidium mit Managementfunktion überführt hat (vgl. Meyer 1998). Dabei machte sich die HU Berlin, genauso wie die FU Berlin (Fallstudie III. C), eine Erprobungsklausel im Berliner Hochschulgesetz (BerlHG §7a) zunutze. Diese erlaubte es, vom Regelwerk

---

<sup>36</sup> Zentrale Teilprojekte von LEssy waren: Erstellung eines Leitbildes und Reorganisation (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 14).

abweichende Strukturen zu erproben und nach einer erfolgreichen Evaluation dauerhaft in der Universitätsverfassung zu implementieren.

Im Ergebnis besitzt die HU Berlin heute eine Universitätsleitung, die aus einem Präsidenten/einer Präsidentin mit Richtlinienkompetenz und drei VizepräsidentInnen besteht. Im Bundesvergleich ungewöhnlich ist dabei, dass neben dem Präsidenten/der Präsidentin auch die VizepräsidentInnen hauptamtlich beschäftigt sind und dass die Hochschule auf das Amt des Kanzlers/der Kanzlerin verzichtet. Stattdessen leiten die ressortverantwortlichen VizepräsidentInnen ihre Verwaltungsabteilungen, wobei ein Vizepräsident ausschließlich für Haushalt, Personal und Technik verantwortlich ist und damit eine Art reduzierte Kanzlerfunktion einnimmt. Die Leitungsstruktur sieht insgesamt so aus:

<b>Struktur des Präsidiums der HU Berlin</b>		
<p><b>Präsident</b> (Richtlinienkompetenz)</p> <p>Pressesprecherin des Präsidenten Referentin des Präsidenten Referentin für die Entwicklung des wissenschaftlichen Leitbildes Exzellenz-Initiative Jubiläum 2010 "200 Jahre Humboldt-Universität zu Berlin"</p>		
<p><b>Leiter Präsidialbereich (PB)</b></p> <p>Referat für Grundsatzangelegenheiten und Gremienbetreuung (PB 1) Referat für Öffentlichkeitsarbeit (PB 2) Referat für Fund- and Friendraising (PB 3)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frauenbeauftragte</b></li> <li>• <b>Behördlicher Datenschutzbeauftragter</b></li> <li>• <b>Museum für Naturkunde</b></li> </ul>
<p><b>Vizepräsident für Studium und Internationales (VPSI)</b></p> <p>Abteilung Studierendenservice Abteilung Lehre Abteilung Internationales ZE Sprachenzentrum ZE Hochschulsport</p>	<p><b>Vizepräsident für Forschung (VPF)</b></p> <p>Forschungsabteilung Humboldt Graduate School ZE Universitätsbibliothek ZE Computer- und Medienservice</p>	<p><b>Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik (VPH)</b></p> <p>Haushaltsabteilung Abteilung für Personal und Personalentwicklung Technische Abteilung Rechtsstelle</p>

Stand: Mai 2007

Quelle: [http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/org/org\\_praesidium\\_de.html](http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/org/org_praesidium_de.html)

Mit vier Personen ist die Leitung der HU Berlin relativ schlank: An deutschen Universitäten bestehen Präsidien bzw. Rektorate nicht selten aus fünf bis sechs Personen inklusive KanzlerIn. Darüber hinaus wurde die Verantwortlichkeit der Präsidiumsmitglieder dadurch gestärkt, dass sie jeweils für ein Ressort inklusive der dort tätigen VerwaltungsmitarbeiterInnen die Fach- und Dienstaufsicht innehaben. Infolgedessen sind sie auch für die strategischen Zielsetzungen ihrer Bereiche zuständig. Diese fließen sowohl in die Hochschulstrukturplanung (Humboldt-Universität zu Berlin 2004) als auch in den Hochschulvertrag der HU mit dem Land ein (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2006).

Auch das QM der HU Berlin ist in den drei Ressorts der VizepräsidentInnen operativ verankert. So verfügt das Ressort „Studium und Internationales“ über eine „Abteilung Lehre“, welche die Umsetzung von Lehrevaluationen und Akkreditierungsverfahren betreibt und darüber hinaus die Kennzahlen für die leistungsorientierte Mittelverteilung, für den Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) zwischen den Berliner Hochschulen und Daten für die Studierendenstatistik erhebt. Im Ressort „Forschung“ ist eine Stabsstelle für Forschungsevaluation direkt beim zuständigen Vizepräsidenten angebunden. Im Ressort „Haushalt, Personal und Technik“ gibt es keine eigene Abteilung für QM bzw. Evaluation, jedoch ist der zuständige Vizepräsident für die Durchführung qualitätssichernder Maßnahmen in seinen Abteilungen verantwortlich. Der Präsident/die Präsidentin der HU kümmert sich neben allgemeinen QM-Aspekten vor allem um die Herstellung von Forschungsqualität im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder sowie um die Qualität des wissenschaftlichen Personals im Rahmen der Berufungsverhandlungen, welche er/sie gemeinsam mit dem Vizepräsidenten für Haushalt, Personal und Technik führt.

Das QM-System der HU Berlin ist top-down-orientiert: Auf der dezentralen Ebene gibt es keine Evaluations- und QM-Stellen. Eine Zusammenarbeit zwischen Zentral- und Fakultätsverwaltung besteht hingegen bei der Erhebung von Kennzahlen, statistischen Daten sowie der leistungsorientierten Mittelverteilung (CHE Interview 2006). Die Veranlassung und Organisation von Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsevaluationen erfolgt durch die zentrale Ebene im QM-Konzept der HU gibt es auf Fakultätsebene keine direkte Zuständigkeit des Dekans für QM, jedoch sind die StudiendekanInnen qua Amt direkt in die Durchführung von Lehrevaluationen (Peer Review, studentische Veranstaltungskritik) und Akkreditierungsverfahren involviert.

Das Kuratorium hat für das QM-System der HU Berlin keine operative Verantwortung, wird aber über die Ergebnisse der Lehr- und Forschungsevaluationen informiert und kann dazu Stellung nehmen (vgl. Humboldt-Universität e). Das Gremium besteht aus

sieben vom Akademischen Senat gewählten externen Mitgliedern<sup>37</sup> sowie dem Präsidenten der HU Berlin und dem Wissenschaftssenator qua Amt. Die Frauenbeauftragte der Universität und die Vorsitzenden des Gesamtpersonalrats sind nicht-stimmberechtigte Mitglieder mit Rede- und Antragsrecht.

### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Eine Koppelung von Finanzaufweisungen an Evaluationsergebnisse findet an der HU Berlin im Rahmen der indikatorengestützten Mittelzuweisung nicht statt. Die Qualitätssteuerung und -entwicklung wird primär über das Instrument der universitätsinternen Zielvereinbarungen vorgenommen und zwar auf zwei Ebenen:

#### **a. Zielvereinbarungen zwischen Kuratorium und Universitätsleitung**

Seit 2002 schließt das Kuratorium jährlich Zielvereinbarungen mit den drei VizepräsidentInnen<sup>38</sup> der HU Berlin ab. Diese werden nicht veröffentlicht. Gegenstand der Kontrakte sind strategisch bedeutsame Projekte in den jeweiligen Ressorts. Dazu zählt auch die Qualitätsentwicklung, wie z.B. die Durchführung von Evaluationen in Lehre, Forschung und Verwaltung (CHE Interview 2007). Als Anreiz zur Umsetzung der Zielvereinbarung mit dem Kuratorium wird eine Leistungszulage in Höhe von 10% des Jahreseinkommens der jeweiligen VizepräsidentInnen vereinbart.

#### **b. Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und Fakultäten bzw. Instituten**

Die Kontrakte zwischen zentraler Ebene und dezentralen Organisationseinheiten dienen der zielorientierten Planung von Projekten zur Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre auf Grundlage von Evaluationsergebnissen. Als Anreiz für besonders prioritäre Projekte wird eine Anschubfinanzierung gezahlt. Darüber hinaus gibt es vereinzelt Kontrakte infolge von Verwaltungsevaluationen, die zwischen dem zuständigen Vizepräsidenten und der evaluierten Dienstleistungseinrichtung abgeschlossen werden. Diese Kontrakte sind nicht direkt an Mittelzuweisungen geknüpft, beinhalten aber zusätzliche Leistungen wie z.B. die Finanzierung eines Workshops mit den AbteilungsmitarbeiterInnen.

---

<sup>37</sup> Diese dürfen mit Ausnahme des studentischen Vertreters weder hauptberuflich an der Humboldt-Universität tätig sein noch der Landesregierung, der Landesverwaltung oder dem Abgeordnetenhaus angehören.

<sup>38</sup> Mit dem Präsidenten der HU Berlin werden keine Zielvereinbarungen geschlossen. Unterschrieben werden die Zielvereinbarungen mit den VizepräsidentInnen und auf Seiten des Kuratoriums von dessen Vorsitzenden.

Budgetiert werden an der HU Berlin die Fakultäten und – sofern eine Fakultät aus mehreren Disziplinen besteht – auch die Institute. Verteilt werden nur Sachmittel<sup>39</sup>, keine Personalmittel. Der Verteilungsschlüssel sieht folgendermaßen aus:

**Indikatorengestützter Mittelverteilung:**

- Grundausrüstung 20%
- Leistungen im Aufgabenbereich Lehre 30%
- Leistungen im Aufgabenbereich Forschung 30%

**Universitätsinterne Zielvereinbarungen:**

- Innovationsbudget 20%

Die indikatorengestützte Mittelzuweisung der HU Berlin orientiert sich weitgehend am Landesmodell<sup>40</sup> weicht aber bei der Grundausrüstung und Gleichstellung davon ab:

---

<sup>39</sup> Laut Jaeger (2005:47) liegt der Sachmittelanteil am Gesamthaushalt der HU Berlin mit 19% gegenüber 81% Personalmitteln ungewöhnlich niedrig. Normalerweise sei von einem Verhältnis 30% zu 70% auszugehen.

<sup>40</sup> Vgl. Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2006, Anlage 2).

## Internes Mittelverteilungsmodell HU Berlin

Bereich	Gewicht	Leistungsindikatoren			
<b>Grundausstattung</b>	20%	Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit Curricular-normwert	Personal (Zuweisung eines einheitlichen Sockelbetrages je Stelle wissenschaftliches Personal)		
		50%	50%		
<b>Studium und Lehre</b>	40%	Studierende in der Regelstudienzeit bezogen auf Ausbildungskapazität pro Studiengang	AbsolventInnen gemessen an der durchschnittlichen Jahrgangsstärke	Anteil der AbsolventInnen in der Regelstudienzeit + 1 Semester bezogen auf Gesamtzahl aller AbsolventInnen	Anteil ausländischer AbsolventInnen bezogen auf die Gesamtzahl aller HU-AbsolventInnen
		10%	50%	30%	10%
<b>Forschung und Nachwuchsförderung</b>	40%	Anteil Drittmittelausgaben bezogen auf die Drittmittelausgaben aller Fakultäten bzw. Institute	Anteil Promotionen und Habilitationen bezogen auf Gesamtzahl HU Berlin	Alexander-v.-Humboldt - StipendiatInnen und - PreisträgerInnen	
		70%	20%	10%	
<b>Gleichstellung<sup>41</sup></b>	5% vorab				

Quelle: Eigene Darstellung

Mit ihrem indikatorengestützten Budgetierungsmodell verfolgt die HU Berlin primär das Ziel, „eine objektive Grundlage für die Verteilung der Sachmittel zu schaffen und die budgetbezogenen Auswirkungen des landesseitig angewandten Formelmodells an die Fakultäten und Institute weiterzugeben. Die Setzung motivationaler Anreize stand nicht im Vordergrund.“ (Jaeger 2005: 51)

Anders verhält es sich hingegen beim Instrument „Zielvereinbarungen“. Dort soll durch die Setzung finanzieller Anreize sehr wohl die Motivation der WissenschaftlerInnen gefördert werden, konkrete Verbesserungen der Lehr- und Forschungsqualität vorzunehmen. An der HU Berlin gibt es zwei Typen universitätsinterner Zielvereinbarungen

<sup>41</sup> Der Akademische Senat der HU Berlin hatte 1998 ein finanzielles Anreizsystem zur Frauenförderung beschlossen. Danach werden in Abhängigkeit vom Frauenanteil beim wissenschaftlichen Personal von bestimmten Haushaltstiteln im Bereich der Sachmittel 5% gesperrt und für Zwecke der Frauenförderung umgewidmet werden. Die gesperrten Mittel werden insbesondere zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen verwendet. An der Entscheidung über die Vergabe sind die Frauenbeauftragten der jeweiligen Fakultäten und Institute beteiligt. Seit 2003 werden Gleichstellungsfragen in die Evaluationen der Fächer einbezogen und finden Eingang in die Zielvereinbarungen mit der Universitätsleitung - soweit diese vorliegen, wird die Vergabe der Mittel für Frauenförderung an die Erfüllung der dort formulierten Ziele gebunden.

und zwar getrennt nach Forschung und Lehre. Wie im Kapitel 2 dieser Fallstudie bereits beschrieben, werden die Zielvereinbarungen primär als Follow-Up nach Peer Reviews eingesetzt (genauer dazu siehe Kapitel 4.2 und 4.3 dieser Fallstudie). Die Verantwortung für den Prozess der Aushandlung und des Abschlusses universitätsinterner Zielvereinbarungen liegt bei den beiden zuständigen VizepräsidentInnen gemeinsam mit den DekanInnen bzw. InstitutsleiterInnen.

Gegenstände der universitätsinternen Zielvereinbarungen im Bereich „Forschung“ sind beispielsweise (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2005b):

- Erhöhung der Drittmittelinwerbungen aus Forschungsförderungsprogrammen der EU und vom Bund
- Aufbau oder Verstetigung einer strukturierten Graduiertenförderung
- Thematische Schärfung von Forschungsschwerpunkten
- Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses

Gegenstände der universitätsinternen Zielvereinbarungen im Bereich „Lehre“ sind beispielsweise (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2005c):

- Erstellung eines operationalisierbaren Konzepts für qualitätssichernde Maßnahmen in der Lehre
- Sicherstellung von Angeboten zur berufsfeldbezogenen Zusatzqualifikation (Employability) im Bachelor-Studium
- Einrichtung studienbegleitender Tutorien

Insgesamt erfolgt die Qualitätssteuerung und -entwicklung an der HU Berlin schwerpunktmäßig durch das Instrument der universitätsinternen Zielvereinbarungen. Das indikatorengestützte Budgetierungssystem dient in erster Linie dazu, die Mittelzuweisung durch das Land Berlin auf die Organisationseinheiten der HU Berlin transparent runterzuberechnen und damit auch die z. T. immensen Einsparverpflichtungen<sup>42</sup> weiterzugeben. Die HU Berlin ist insofern zufrieden, als aus ihrer Sicht ein rationales Verfahren für die Sachmittelvergabe etabliert werden konnte.

---

<sup>42</sup> So werden im jüngsten Strukturplan der HU Berlin beispielsweise erhebliche personelle Einsparungen bei den Professuren (über 70 Stellen plus dazugehöriges Personal bis 2009) und im Verwaltungsbereich (100 Stellen) ausgewiesen (Humboldt-Universität zu Berlin 2004: 9ff.). Trotz dieser finanziellen Beschränkungen verfolgt die HU Berlin eine strategische Profilbildung.

### 3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung

Die HU Berlin hat im Rahmen des LEssy-Projektes Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung von Berufungsverfahren durchgeführt. Leitgedanke war „dass nur eine gezielte, effiziente und zeitlich gestraffte Berufungspolitik die Einwerbung erstklassiger Bewerber an der Humboldt-Universität ermöglicht“ (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2002, S. 55). Es wurden folgende Probleme identifiziert (ebd. S. 56):

1. Die Berufungsverfahren sind mit bis zu zwei Jahren Dauer zu lang.
2. In den Berufungskommissionen fehlt häufig externer Sachverstand; auch die interdisziplinäre Komponente ist zu schwach vertreten.
3. Die Entscheidungskriterien sind oft intransparent.
4. Lehrqualifikationen werden nicht ausreichend berücksichtigt.
5. Die BewerberInnen werden während des Verfahrens nicht gut genug betreut.

Aufgrund dieser Defizitanalyse wurde mit der Erarbeitung eines verbindlichen Leitfadens begonnen, welcher 2002 erstmals erschien und 2006 überarbeitet wurde (vgl. Humboldt Universität zu Berlin 2006). Demnach gelten an der HU Berlin aktuell folgende Spielregeln bei der Personalrekrutierung von ProfessorInnen:

- Das Berufungsverfahren soll zwei Jahre vor Ausscheiden des Hochschullehrers/der Hochschullehrerin eingeleitet werden; das Berufungsverfahren selber soll allerdings nicht länger als ein halbes Jahr in Anspruch nehmen.
- Im Vorfeld findet ein Perspektivengespräch zwischen Präsidentin/dem Präsidenten und Fakultät bzw. Institut statt, um die strategische Bedeutung der Professur zu klären.
- Anschließend definiert die Fakultät resp. das Institut ein entsprechendes Profil, entwirft den Ausschreibungstext und stellt die Berufungskommission zusammen. Diese soll laut Leitfaden aus sieben bis zehn Personen bestehen und neben dem/der DekanIn der Fakultät einen nicht-stimmberechtigten Senatsberichterstatte<sup>43</sup>, die ebenfalls nicht stimmberechtigte Frauenbeauftragte<sup>44</sup> sowie einen fachfremden Experten zur Sicherung der Interdisziplinarität umfassen. Die Hinzuziehung externer WissenschaftlerInnen in das Berufungsverfahren ist vorgeschrieben (vgl. Humboldt Universität zu Berlin 2006: 2)

---

<sup>43</sup> Die Senatsberichterstatte<sup>in</sup> bzw. der Senatsberichterstatte<sup>r</sup> werden bewusst fachfremd ausgewählt und von Akademischen Senat der HU Berlin bestellt. Dieser Funktion kommt laut Berufungsleitfaden eine bedeutende qualitätssichernde Rolle zu, da sie/er insbesondere darauf zu achten hat, dass die formalen Kriterien eingehalten und die Transparenz des Verfahrens gewährleistet ist (vgl. Humboldt Universität zu Berlin 2006: 2).

<sup>44</sup> Senatsberichterstatte<sup>r</sup> und Frauenbeauftragte(r) sind zwar nicht-stimmberechtigt, sie genießen jedoch Minderheitenrecht und können die Hinzuziehung zusätzlicher Gutachten einfordern.

- Der Fakultätsrat legt eine Kandidatenliste vor, welche nach Genehmigung durch den Akademischen Senat dem Kuratorium zur Letztentscheidung vorgelegt wird. Bevor der Fakultätsrat die Berufungsliste aufstellt, sollten die Dekanin/der Dekan sowie der/die Vorsitzende der Berufungskommission zur Beratung mit dem Präsidenten/der Präsidentin zusammenkommen.

Darüber hinaus sieht die HU Berlin im „active recruiting“ (Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 57) eine wesentliche qualitätssichernde Maßnahme in Berufungsverfahren. Das bedeutet, dass parallel zur regulären Ausschreibung geeignete BewerberInnen anzusprechen und gezielt zur Bewerbung aufzufordern oder aber herausragende Institutionen auf mögliche BewerberInnen anzusprechen sind (Humboldt-Universität zu Berlin 2006: 1). Das „active recruiting“ wird zudem als probates Mittel zur Steigerung des Professorinnenanteils im Lehrkörper der HU Berlin betrachtet. Durch die gezielte Ansprache von Bewerberinnen soll sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass eine Frau berufen wird. Eine weitere Maßnahme zur Erhöhung des Anteils weiblicher WissenschaftlerInnen an der HU Berlin sind die „Harnack-Professuren“, welche nur an Frauen vergeben werden. Darüber hinaus läuft seit drei Jahren ein spezielles Personalentwicklungsprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen unter dem Titel „ProFil“<sup>45</sup>, das die HU Berlin künftig in ähnlicher Form im Rahmen ihrer „Humboldt Graduate School“<sup>46</sup> für NachwuchswissenschaftlerInnen beiderlei Geschlechts anbieten will.

## 4. Prozessmanagement

### 4.1 Leitungsprozesse

Die Evaluation der Leitungsprozesse ist Bestandteil des QM-Konzeptes der HU Berlin. Bislang wurden sowohl das Präsidium als auch das Kuratorium einer Begutachtung unterzogen. Die Arbeit der Dekanate ist dagegen bislang nicht Gegenstand von Evaluationsverfahren. Auch die Leitungsprozesse innerhalb der Verwaltung werden nicht gesondert auf ihre Qualität hin überprüft<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> ProFil ist die Abkürzung für „Professionalisierung von Frauen in Forschung und Lehre: Mentoring - Training-Networking“. Das Personalentwicklungsprogramm, für das sich die Teilnehmerinnen bewerben müssen, wird von den drei Berliner Universitäten gemeinsam angeboten. Genauer siehe: <http://www.profil-programm.de>, abgerufen am 08.07.2007.

<sup>46</sup> Die Humboldt Graduate School ist die Dach- und Serviceorganisation strukturierter Promotionsprogramme an der HU Berlin. Vgl. [http://forschung.hu-berlin.de/wiss\\_nachw/hgs.html](http://forschung.hu-berlin.de/wiss_nachw/hgs.html), abgerufen am 07.07.2007.

<sup>47</sup> Allerdings werden Leitungsprozesse z.T. im Rahmen des QM im Dienstleistungsbereich der HU Berlin mit behandelt (siehe Kapitel 4.4 dieser Fallstudie).

Die Evaluation der Arbeit des Präsidiums fand im Jahr 2001 statt und wurde mit Unterstützung einer Beratungsfirma vorgenommen (Humboldt-Universität zu Berlin 2002, S. 24ff.). In diversen Gesprächsrunden mit den BeraterInnen reflektierten die Präsidiumsmitglieder ihr Wirken und erstellten einen Selbstbericht. Gleichzeitig wurden sowohl DekanInnen als auch leitende MitarbeiterInnen der Verwaltung zu ihren Erfahrungen mit der damals ein Jahr alten und damit noch relativ neuen Präsidiumsstruktur (s.o.) sowie zu ihren Erwartungen an die künftige Arbeit des Leitungsgremiums befragt. Die Ergebnisse wurden von der Beratungsfirma ausgewertet, in einem Bericht zusammengefasst und in einem vertraulichen Gespräch mit allen Präsidiumsmitgliedern gemeinsam auf Verbesserungsmöglichkeiten hin untersucht.

Zu den positiven Ergebnissen der Präsidiumsevaluation gehört nach Bekunden der HU Berlin, dass sich das Zusammenspiel zwischen Universitätsleitung und Verwaltung in kurzer Zeit deutlich verbessert hat. Als wesentlicher Grund wird die Einführung des Ressortprinzips genannt, welches zu einer direkteren und damit engeren Kooperation zwischen den zuständigen Präsidiumsmitgliedern und den Leitungskräften in der Verwaltung geführt hat (Humboldt-Universität zu Berlin 2002, S. 24). Aus Sicht der Verwaltung hat eine klare Professionalisierung der Präsidiumsmitglieder stattgefunden, die sich in einer hohen Sachkompetenz der AmtsinhaberInnen äußert. Positive Effekte werden auch der Hauptamtlichkeit von PräsidentIn und VizepräsidentInnen attestiert. So habe die Effizienz gegenüber dem vorherigen Leitungssystem zugenommen. Kritisch wurde dagegen vermerkt, dass bei einigen Präsidiumsmitgliedern eine Art von „Ressortegoismus“ festzustellen sei und dass die universitätsinterne Kommunikation zu wünschen übrig lasse (ebd.). Als Reaktion auf diese Kritik wurde eine ressortübergreifende Abteilungsleiterrunde gemeinsam mit dem Präsidium ins Leben gerufen, in der regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und zukünftige Initiativen des Präsidiums diskutiert wird. Außerdem wurde ein elektronischer Newsletter zur Verbesserung der internen Kommunikation eingerichtet.

Das Kuratorium wurde Ende der 90er Jahre sowohl in Zusammensetzung als auch im Aufgabenzuschnitt einer einschneidenden Reform unterzogen. So führte beispielsweise die Tatsache, dass das alte Kuratorium aus Mitgliedern der einzelnen universitätsinternen Statusgruppen, VertreterInnen der Landesregierung, der im Berliner Abgeordnetenhaus vertretenen Parteien, Gewerkschaften und weiteren Interessensverbänden bestand, dazu, dass die „auf anderer Ebene ausgetragenen hochschulpolitischen Auseinandersetzungen in den Kuratoriumssitzungen oft weitergeführt worden sind. Die Probleme der Humboldt-Universität spielte, wenn überhaupt, nur am Rande eine Rolle.“ (Humboldt-Universität zu Berlin 2002, S. 17) Das neue Kuratorium wurde im Gegensatz dazu als „Organ der Universität“ definiert, welches „gleichzeitig in staatlichen Angelegenheiten für das Land handelt, sich dabei aber auf grundsätzliche Entscheidungen beschränken soll“ (ebd. S. 18). In den vom Staat übertragenen Aufgabenberei-

chen<sup>48</sup> ist das Kuratorium als Dienstvorgesetzter gegenüber dem Präsidium der HU Berlin weisungsbefugt, ansonsten besitzt es eine Beratungs- und Aufsichtsratsfunktion.

Die Arbeit des neuen Kuratoriums wurde bislang zweimal evaluiert: Etwa zweieinhalb Jahre nach der erstmaligen Wahl des Gremiums, also im Sommer 2000, fand eine Zwischenevaluation durch eine Beratungsfirma statt. Als Basis dienten die Lektüre aller Sitzungsprotokolle, Eindrücke durch die Teilnahme an Kuratoriumssitzungen sowie Einzelgespräche mit den Kuratoriumsmitgliedern. Das Ergebnis fiel überwiegend positiv aus. So wurde dem Kuratorium insgesamt bescheinigt, trotz „starker Identifikation mit der Universität und grundsätzlich kooperativer Haltung gegenüber der Universitätsleitung [...] eine kritisch prüfende Rolle bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben“ (ebd. S. 18) zu wahren. Als eines der Hauptdefizite wurde der mangelnde Informationsfluss zwischen Universität und Kuratorium festgestellt, d.h. vor allem das Kuratorium bekam entscheidende Dinge zu spät oder gar nicht mitgeteilt. Infolgedessen wurde eine Geschäftsstelle des Kuratoriums eingerichtet, welche mit einem ständig in der Universität präsenten Mitarbeiter besetzt ist. Zudem wurde, um die Entscheidungen zeitgerechter treffen zu können, die Sitzungshäufigkeit des Kuratoriums erhöht.

Nach der Zwischenevaluation folgte im Wintersemester 2001/2002 die offizielle Evaluation. Dazu wurden Anhörungen mit den Kuratoriumsmitgliedern, dem Präsidenten der HU Berlin, Mitgliedern verschiedener Leitungsorgane und Universitätsgremien sowie VertreterInnen der Berliner Senatsverwaltung durchgeführt. Hauptergebnis dieser Evaluation war die Empfehlung, die strategische Funktion des Gremiums weiter zu stärken, wofür mehr Rechte gegenüber der Senatsverwaltung einerseits und gegenüber dem Akademischen Senat andererseits nötig seien (ebd. S. 20).

## 4.2 Kernprozess Forschung

Die HU Berlin versteht sich als „Forschungsuniversität“<sup>49</sup> (CHE Interview 2006). In Forschungsrankings belegt die HU Berlin kontinuierlich vordere Plätze.<sup>50</sup> Im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat sie in der ersten Förderrunde eine

---

<sup>48</sup> Eine vom Staat in die Hochschule hinein verlagerte Aufgabe ist beispielsweise die der Strukturplanung. Wurde diese früher von der Senatsverwaltung vorbereitet und vom Parlament beschlossen, übernehmen diese Aufgabe jetzt Universitätsleitung sowie Akademischer Senat und Kuratorium.

<sup>49</sup> Was aus Sicht der HU Berlin nicht bedeutet, dass die Lehre damit vollständig in den Hintergrund rückt. So betont der amtierende Präsident: „Wenn wir uns alle um Exzellenz unserer Wissenschaft bemühen, wird auch die Lehre besser, unbeschadet der Notwendigkeit, auch diese durch spezielle Programme und Beschäftigungsformen zu verbessern, aber erst muss exzellent geforscht werden, bevor dieses Erforschte exzellent gelehrt werden kann“ (Markschies 2006).

<sup>50</sup> So im jüngsten CHE Forschungsranking auf Platz 10, knapp hinter der Gruppe der acht forschungstärksten deutschen Universitäten (Berghoff et al. 2006, Abbildung 1) oder im DFG-Förderranking auf Platz 5, und zwar nicht nur was die Einwerbung von Drittmitteln anbelangt, sondern auch mit Blick auf die wissenschaftliche Expertise und internationale Attraktivität (DFG 2006: 118/119).

Graduiertenschule in Eigenregie und eine Graduiertenschule gemeinsam mit den beiden anderen Berliner Universitäten eingeworben. In der zweiten Antragsrunde war die HU Berlin mit drei Exzellenzclustern, vier Graduiertenschulen sowie mit ihrem Zukunftskonzept „Translating Humboldt into the 21st Century“ im Wettbewerb<sup>51</sup> (Humboldt-Universität zu Berlin g). Das Zukunftskonzept hat „die integrativen Lebenswissenschaften als sein Herzstück und sieht darüber hinaus gezielte Verbesserungen für alle drängenden Querschnittsthemen einer Volluniversität vor“ (Markschies 2007: 1). Das bedeutet, es sollen abgestimmte Maßnahmen in den Bereichen Struktur, Entwicklung, Wettbewerb, Nachwuchsförderung, Personalentwicklung sowie Internationalisierung durchgeführt werden. So soll ein zentrales Projekt zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sein (ebd.: 3). Die Exzellenzinitiative ist an der HU Berlin „Chefsache“, d.h. alle Aktivitäten werden vom Präsidenten persönlich mit Hilfe einer ihm zugeordneten Stabsstelle koordiniert und verantwortet (vgl. Kapitel 3.1 dieser Fallstudie). Ansonsten sind die Forschungsstrategie und die Qualitätsentwicklung dieses Bereiches Sache des zuständigen Vizepräsidenten in Kooperation mit den Fakultäten, Instituten und Querschnittseinrichtungen. Ihm ist auch eine Stabsstelle für Forschungsevaluation zugeordnet.

Die Forschungsstrategie der Universität basiert maßgeblich auf den strukturbildenden Forschungsk Kooperationen und -initiativen der sehr forschungsaktiven WissenschaftlerInnen, die in letzter Konsequenz auch die Forschungsschwerpunkte der HU Berlin bilden (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin h). Die Forschungsschwerpunkte sind untergliedert in Interdisziplinäre Zentren, DFG Forschungszentren, DFG Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und DFG Forschergruppen. Unter universitätsinternen Steuerungsgesichtspunkten kommt den Interdisziplinären Zentren eine besondere Bedeutung zu. Diese liegen in der Regel quer zu den eher monodisziplinären Forschungsprofilen der Fächer und sollen durch ihre fächerübergreifende Ausrichtung einer Versäulung der Universität bzw. ihres Forschungsprofils entgegenwirken. Als Zentren nach dieser Regelung wurden bisher anerkannt:

- ZIBI - Zentrum für Infektionsbiologie und Immunität
- August-Boeckh-Antikezentrum
- Georg Simmel-Zentrum für Metropolenforschung
- Zentrum für Sprachliche Bedeutung
- Zentrum für Ubiquitäre Information: Grundlagen und Auswirkungen der nachhaltigen Informatisierung von Wirtschaft und Alltag
- Zentrum für genetische Variabilität und Anpassungsfähigkeit

---

<sup>51</sup> Die Antragsrunde war zum Zeitpunkt des Erscheinens der vorliegenden Studie noch nicht abgeschlossen.

Mit der Einrichtung eines Zentrums wird – einem Gütesiegel vergleichbar – die Qualität und Bedeutung eines Forschungsschwerpunkts für die Humboldt-Universität testiert und zugleich der Wille der Universität dokumentiert, diesen Schwerpunkt zum Bestandteil ihres Profils zu machen.

Über diese zentral gesteuerten Querstrukturen hinaus verfügen auch die Fakultäten über eigene Forschungsstrategien. Das Präsidium erwartet, dass die dezentralen Einheiten ein explizites Profil intern abstimmen und dann durch konkrete Aktivitäten umsetzen und weiterentwickeln. Tatsächlich verfügt etwa die Hälfte der Fächer über eine solche im Voraus abgestimmte Strategie. Bei den anderen Fächern werden mehr oder weniger die bestehenden strukturbildenden Forschungsprojekte/Kooperationen/ Zentren im Nachhinein als Forschungsprofil deklariert (CHE Interview 2006). Die Forschungsstrategie der Fakultäten wird auch im Rahmen der Forschungsevaluation abgefragt, wobei die Forschungsevaluation nicht fakultäts-, sondern fachbezogen durchgeführt wird.

Bei der Konzeption des Evaluationsverfahrens für den Forschungsbereich hat sich die HU Berlin am Modell der „Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen“<sup>52</sup> orientiert (Humboldt-Universität 2002: 40). Den Auftrag zur Evaluation eines Fachs erteilt das Präsidium, wobei das Verfahren selbst in „enger Kooperation mit der Universitätsleitung und dem zu evaluierenden Fach“ durchgeführt wird, da erst durch die Beteiligung des wissenschaftlichen Personals aus dem jeweiligen Fach „ein Höchstmaß an sachgerechter Information“ sichergestellt sei (Humboldt-Universität zu Berlin 2003b: 4).

Auch die Forschungsevaluation der HU Berlin folgt der bekannten Methodik des Peer Review, allerdings mit dem Unterschied, dass die Vorsitzende/der Vorsitzende der Gutachterkommission eine besondere Stellung besitzt. Zunächst wird sie/er von der Universitätsleitung gemeinsam mit dem zu evaluierenden Fach ausgewählt, danach „vermehrt“ sie/er sich selbst (ebd.: 2), d.h. die Vorsitzende/der Vorsitzende der Gutachterkommission wählt ihre/seine Gutachtergruppe selber aus, wobei es sich um international anerkannte FachkollegInnen, darunter ein Praxisvertreter, handeln muss. Ziele des Evaluationsverfahrens sind (vgl. ebd.):

- Die Profilbildung des Fachs durch eine Standortbestimmung im nationalen und internationalen Vergleich zu unterstützen, durch eine angemessene Ausstattung, Berufungspolitik etc. zu fördern sowie Zielvereinbarungen zur Entwicklungsplanung abzuschließen.

---

<sup>52</sup> Näheres zur Arbeit der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen unter: <http://www.wk.niedersachsen.de>, abgerufen am 03.07.2007.

- Die Erfüllung des Gleichstellungsauftrages zu überprüfen und spezifische Zielvereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit der Geschlechter in der Forschung zu erarbeiten.
- WissenschaftlerInnen und der Universitätsöffentlichkeit eine fundierte Einschätzung der Forschungsschwerpunkte und Forschungsleistungen der HU Berlin und seiner Einrichtungen zu ermöglichen.

Die Kriterien, die dem Evaluationsverfahren zugrunde gelegt werden, decken zwei Kernthemen ab (ebd.: 3-4):

### **1. Qualität und Relevanz**

- Neuigkeitswert und wissenschaftliche Ausstrahlung der geleisteten Forschung
- Eingeworbene Drittmittel
- Kooperationen mit anderen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Institutionen
- Transfer (Patente, Produktentwicklung, Gutachten, Beratungsleistungen etc.)
- Präsenz in der internationalen wissenschaftlichen Öffentlichkeit
- Wissenschaftlicher Nachwuchs (Förderung, Zahl der Promotionen, Graduiertenkollegs, Berufungsbilanz der NachwuchswissenschaftlerInnen etc.)
- Interdisziplinarität der Forschung und Resonanz in den Nachbardisziplinen

### **2. Effektivität und Effizienz**

- Ex-post-Beurteilung des Verhältnisses von Aufwand und Erfolg der Forschung unter folgenden Fragenstellungen:
  - Wurde mit den eingesetzten Mitteln (Personal-, Sach- und Drittmittel) das beabsichtigte Ergebnis unter Wahrung der angestrebten Qualitätsstandards erreicht?
  - Wurde das Ergebnis trotz unzureichender Mittel und struktureller Hindernisse erreicht?
- Anschließende Einschätzung, in welche Richtung diese Relation optimiert werden kann und durch welche Maßnahmen diese Verbesserungen erreichbar sind.

Das Kriterien-Set sollte, muss aber nicht in allen Punkten bei der Forschungsevaluation berücksichtigt werden. Da die Parameter „in den jeweiligen Disziplinen sehr unterschiedliche Bedeutung und Realisierungschancen haben“ (ebd.: 3), bleibt die Auswahl geeigneter Indikatoren sowie deren Gewichtung letztlich der Gutachterkommission überlassen. Die Empfehlungen der Gutachterkommission werden in einem Abschlussbericht zusammengefasst, der universitätsintern veröffentlicht wird und der die Grund-

lage für die anschließenden Zielvereinbarungen zwischen dem Vizepräsidenten für Forschung und den zuständigen DekanInnen bzw. InstitutsleiterInnen bildet.

## **4.3 Kernprozess Lehre und Studium**

### **4.3.1 Studiengangsevaluation**

Um die Lehr- und Lernqualität an der HU Berlin zu sichern, wurde 1999 das Instrument des Peer Review eingeführt. In seiner Funktionsweise orientiert es sich an den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz (1995) und des Wissenschaftsrates (1996) und gehört zu den Selbstverpflichtungen der HU Berlin im Rahmen der Berliner Hochschulverträge. Die erstmalige Umsetzung erfolgte in drei Evaluationszyklen: Zwischen 1999 und 2005 wurden 145 der insgesamt 168 Studiengänge evaluiert, woran ca. 27.000 Studierende, 2.950 Lehrende und 200 externe GutachterInnen beteiligt waren (Humboldt-Universität zu Berlin 2005e, S. 192). Die Ergebnisse der Studiengangsevaluationen wurden fortlaufend dokumentiert und analysiert. Der vorerst letzte Bericht erschien 2005 (ebd). In ihm werden nicht nur die Erkenntnisse aus dem dritten Evaluationszyklus zusammengefasst, sondern auch die Resultate aus den beiden vorhergehenden Zyklen mit aufbereitet. Insgesamt zieht der Abschlussbericht ein positives Resümee und konstatiert den Fakultäten und Instituten ein gestiegenes Qualitätsbewusstsein. Als zukünftige Aufgabe wird die Messung von „Learning Outcome“ gesehen. Um die dafür notwendigen Kompetenzmessungen gewinnbringend durchführen zu können, sei allerdings angesichts des „Konzept- und Begriffswirrwarrs“ (ebd.: 193) noch eine erhebliche Forschungsarbeit notwendig.

Die Lehr- und Lernqualität wird an der HU Berlin im üblichen dreistufigen Verfahren, bestehend aus interner, externer Evaluation sowie Zielvereinbarungen als Follow-Up überprüft und weiterentwickelt. Die Veranlassung des Peer Reviews erfolgt durch das Präsidium. Die Hauptverantwortung für die operative Durchführung liegt jedoch bei den Fakultäten und Instituten. Die beim Vizepräsidenten für die Lehre angesiedelte „Abteilung Lehre“ koordiniert und unterstützt die Arbeit der zu evaluierenden Einheit.

Ziel des Peer Reviews ist, die umfassende und differenzierte Ermittlung der Qualität im Hinblick auf die formale und inhaltliche Struktur eines Studiengangs sowie darauf aufbauend eine solide Stärken- und Schwächen-Analyse zur Entwicklung kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen.

Zunächst wird der jeweilige Studiengang einer internen Ermittlung von Stärken und Schwächen unterzogen, deren Resultate in den Selbstbericht eingehen. Dem Selbst-

bericht werden außerdem quantitative Daten (z.B. Studierenden- und AbsolventInnenzahlen, Abschlüsse, Haushalt, Drittmittel etc.) und qualitative Daten (z.B. Informationen zu den Ausbildungszielen und Studienprogrammen, zur Studien- und Prüfungsorganisation, zur Qualität der Beratung und Betreuung) zugrunde gelegt, die durch Meinungen und Einschätzungen der Studierenden und der Mitglieder des Lehrkörpers ergänzt werden (Humboldt Universität zu Berlin d). Diese werden mit Hilfe von Fragebögen erhoben (Humboldt-Universität zu Berlin e), die je nach Zielgruppe unterschiedlich aufgebaut und bis zu zwölf Seiten lang sind. Abgefragt werden darin u.a. persönliche Daten, Beurteilungen von Studieninhalten und Studienzielen sowie zu den institutionellen Rahmenbedingungen wie z.B. Zufriedenheit mit Serviceeinheiten wie Bibliotheken und Prüfungsämtern. Diese Befragungen stießen laut HU Berlin auf große Resonanz. So wurden in den einzelnen Evaluationszyklen Rücklaufquoten bei den Studierenden zwischen 31 und 42% erreicht, bei den Mitgliedern des Lehrkörpers waren es zwischen 34 und 53% (Humboldt-Universität zu Berlin a). Die Befragungsergebnisse wurden instituts- bzw. fakultätsweit veröffentlicht, um eine möglichst breite Qualitätsdebatte zu fördern.

Das datenbasierte Self-Assessment der Studiengänge wird im nächsten Schritt durch eine externe Begutachterkommission gespiegelt bzw. überprüft. Dabei hat das zu evaluierende Fach ein Vorschlagsrecht für die GutachterInnen, von denen laut Beschluss der Kommission für Lehre und Studium des Akademischen Senats der HU Berlin von 1999 zwei ProfessorInnen, ein(e) VertreterIn des wissenschaftlichen Mittelbaus, ein(e) Studierende(r) und eine Person aus der außeruniversitären Wissenschaft und Praxis in der Gutachterkommission sein sollten.

Die externe Evaluation besteht aus Interviews mit VertreterInnen der verschiedenen Statusgruppen und Gesprächen mit Mitgliedern der Dekanate, Directorate, Studienfachberatungen, Ausbildungskommissionen und Prüfungskommissionen sowie mit Studierenden.

Die aus der gemeinsamen Betrachtung von Selbst- und Fremdbeobachtung gewonnenen „Handlungsempfehlungen zur Qualitätsverbesserung“ (Humboldt Universität zu Berlin a) gehen sowohl in die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen und -projekten pro Fach als auch zur Erschließung von Entwicklungspotenzialen der gesamten Universität ein, die ihren Niederschlag in den universitätsinternen Zielvereinbarungen zwischen Fakultät bzw. Institut und Universitätsleitung (also mit dem Vizepräsidenten für Lehre und Studium) finden. Laut Hochschulvertrag soll sich die Evaluation von Studiengängen alle fünf Jahre wiederholen. Sie wird künftig im engen Zusammenhang mit der Akkreditierung und Reakkreditierung von Studiengängen stehen.“ (Humboldt Universität zu Berlin a)

### 4.3.2 Studentische Lehrveranstaltungskritik

Ein weiteres Instrument zur internen Qualitätsentwicklung an der HU Berlin ist die in der Eigenverantwortung der Fakultäten durchgeführte Lehrveranstaltungsevaluation. Die Verantwortung und Initiative für deren Durchführung liegt sowohl in den Händen der Lehrenden als auch der Studierenden der jeweiligen Fächer. Dabei werden verschiedene Aspekte einzelner Lehrveranstaltungen durch die Studierenden mittels Fragebogen bewertet (Nutzen der Lehrveranstaltung, Aktualität des Stoffes, Struktur und Verständlichkeit der Vermittlung, Kompetenzen des Lehrenden). Diese Form der studentischen Lehrveranstaltungskritik wird in der Regel semesterweise durchgeführt und soll „den Lehrenden ein Feedback zu ihren Veranstaltungen geben, die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden fördern und vor allem dazu beitragen, die Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen zu verbessern.“ Die Ergebnisse dieser Lehrveranstaltungskritik werden veröffentlicht (Broschüren, Aushänge, im Intra- und Internet) und bilden die Grundlage für die Diskussion um die Verbesserung der Lehre in den jeweiligen Lehrveranstaltungen und zuständigen Gremien (Humboldt Universität zu Berlin 2005e). Es ist vorgesehen, das bisherige Paper-Pencil-Verfahren künftig auf ein Online-Verfahren umzustellen.

### 4.4 Dienstleistungsprozesse

Das zunächst verwendete Konzept der Verwaltungsevaluation orientierte sich in Aufbau und Ablauf an dem in Forschung und Lehre angewandten Verfahren (vgl. Humboldt-Universität zu Berlin 2001a: 4):

- Schritt 1:** Planung und Abstimmung der Evaluation mit dem Dienstleistungsbereich
- Schritt 2:** Selbstbewertung des Verwaltungsbereichs anhand eines Leitfadens<sup>53</sup>
- Schritt 3:** Nutzerbefragung (schwerpunktmäßig interne Nutzergruppen aus Wissenschaft, Studierendenschaft und anderen Verwaltungseinheiten)
- Schritt 4:** Evaluationsbericht (Ergebnisse aus Selbst- und Fremdbewertung plus zusammenfassender Empfehlungen)
- Schritt 5:** Zielvereinbarung zwischen dem zuständigen Präsidiumsmitglied und dem Dienstleistungsbereich über Schlussfolgerungen der Evaluation
- Schritt 6:** Umsetzung der Vereinbarung mit jährlicher Berichtspflicht zum Realisierungsfortschritt

---

<sup>53</sup> Der „Leitfaden für die Verwaltung zur Selbstevaluation der Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung“ (Humboldt-Universität zu Berlin 2001b) sieht einen Selbstbericht zu sechs Punkten vor: 1. Aufgabe, Struktur und Ausstattung des Dienstleistungsbereichs, 2. Dienstleistungsangebot, 3. Kundenorientierung der Dienstleistung, 4. Personal, 5. Strategie, 6. Fazit.

Im Mittelpunkt der Verwaltungsevaluation standen die Ergebnisse, Wirkungen und Nutzen der erbrachten Dienstleistungen (Ergebnisqualität). Als Voraussetzung dafür wird eine gute „Prozessqualität“ gesehen genauso wie eine gute „Beziehungsqualität“ zwischen Verwaltung und NutzerInnen (ebd.: 2). Diese drei Qualitäten wurden anhand folgender Kriterien beurteilt:

### Indikatoren für Dienstleistungsqualität an der HU Berlin

<b>Zielgerichtetheit</b> Entsprechen die angebotenen Dienstleistungen dem Bedarf der NutzerInnen und werden die mit dem Dienstleistungsangebot beabsichtigten Ziele erreicht?	<b>Wirtschaftlichkeit</b> Steht das Verhältnis von Kosten und Nutzen pro Dienstleistung in einem angemessenen Verhältnis?	<b>Verständlichkeit</b> Sind Form und Sprache der Dienstleistung für die NutzerInnen verständlich?
<b>Information</b> Sind die NutzerInnen ausreichend über das Dienstleistungsangebot informiert?	<b>Schnelligkeit</b> Sind Verfahrens- und Bearbeitungsdauer für die NutzerInnen berechenbar und möglichst kurz?	<b>Bedienungskomfort</b> Sind die Räumlichkeiten für den Publikumsverkehr bedarfsgerecht und übersichtlich ausgestaltet?
<b>Kompetenz</b> Sind die erbrachten Dienstleistungen sachlich, fachlich und rechtlich einwandfrei?	<b>Transparenz</b> Sind Zuständigkeiten, Verfahrensabläufe und Entscheidungsprozesse für die NutzerInnen durchschaubar?	<b>Betreuung</b> Wird auf die Anliegen, Informations- und Beratungsbedürfnisse der NutzerInnen angemessen eingegangen?
<b>Zuverlässigkeit</b> Werden vereinbarte Termine und Fristen eingehalten?	<b>Freundlichkeit</b> Ist der Umgang mit den NutzerInnen durch Kooperation und Hilfsbereitschaft geprägt?	<b>Flexibilität</b> Gibt es genügend Spielraum, um auf die Nutzerbedürfnisse situativ zu reagieren?
<b>Vollständigkeit</b> Sind die Dienstleistungen umfassend und gründlich?	<b>Zugänglichkeit</b> Sind Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der Dienstleistungen ausreichend auf die Bedürfnisse der NutzerInnen abgestimmt?	<b>Lern- und Reaktionsfähigkeit</b> Werden Anregungen, Probleme und Beschwerden der NutzerInnen ernst genommen und folgen daraus Verbesserungen?

Quelle: Humboldt-Universität zu Berlin 2001a: 3

Der Auftrag zur Evaluation einer Verwaltungseinheit ging vom Präsidium aus, wobei die Verantwortung für die Durchführung beim Vizepräsidenten für Haushalt, Personal und Technik lag.

Nach der hier vorgestellten Methodik wurde bis 2005 die Dienstleistungsqualität zweier Verwaltungsbereiche überprüft: Der Abteilung für Personal und Personalentwicklung sowie des Referats für Öffentlichkeitsarbeit (Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 52ff.). In beiden Fällen nahmen die Verfahren sehr viel mehr Zeit in Anspruch als die ursprünglich kalkulierten sechs Wochen. Neben der Daten- und Informationsaufbereitung sowie den Abstimmungsprozessen zur Erstellung des Selbstberichts stellte sich auch die Nutzerbefragung als sehr aufwändig heraus. Diese erfolgte in einem Online-Verfahren, d.h. die Angehörigen der HU Berlin erhielten per E-Mail einen Fragebogen mit einem persönlichen Anschreiben des Vizepräsidenten für Haushalt, Personal und Technik. Die Befragten konnten den Fragebogen direkt am PC ausfüllen und zurücksenden. Doch trotz dieser bequemen Vorgehensweise blieb die Rücklaufquote niedrig: nur 297 von insgesamt 3.288 angeschriebenen Personen antworteten. Ebenso zurück-

haltend fiel die Reaktion derjenigen aus, die zusätzlich per Post angeschrieben wurden<sup>54</sup>.

Auch wenn die beiden betroffenen Dienstleistungsbereiche das Verfahren an sich als sinnvoll empfanden<sup>55</sup>, so wurde das Verfahren doch insgesamt als zu aufwändig empfunden, was zu erheblichen Widerständen bei anderen Verwaltungseinheiten führte. Im Ergebnis wird deshalb die oben geschilderte Methodik nicht weiter verfolgt (CHE Interview 2006). Inzwischen ist die HU Berlin dazu übergegangen, Qualitätsprüfungen in ihrem Dienstleistungsbereich weniger systematisch, sondern eher anlassbezogen, d.h. bei beobachtbarer Unzufriedenheit der NutzerInnen, mit Unterstützung externer Organisationsberatungsfirmen durchzuführen.

## 5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen

Das Controlling der Ergebnisse bezogen auf die Qualitätsentwicklung in Lehre, Forschung und Verwaltung erfolgt primär durch die Berichte zu den universitätsinternen Zielvereinbarungen, welche am Ende der zweijährigen Laufzeit an das Präsidium übermittelt werden müssen (CHE Interview 2006). Das Controlling der Ergebnisse bezogen auf die Zielvereinbarungen zwischen Kuratorium und VizepräsidentInnen erfolgt ebenfalls durch Berichte, welche jährlich von den betreffenden Präsidiumsmitgliedern an den Vorsitzenden des Kuratoriums gegeben werden. Auf dieser Grundlage entscheidet das Kuratorium, ob die vereinbarte Leistungszulage in Höhe von 10% des Jahreseinkommens an den jeweiligen Vizepräsidenten/die jeweilige Vizepräsidentin ausgezahlt wird. Zu Beginn wurde die Leistungszulage auf 12 Monatsgehälter verteilt, wodurch diese als selbstverständlicher Gehaltsbestandteil betrachtet wurde und die Anreizwirkung weitgehend verloren ging (CHE Interview 2007). Um eine echte Anreizwirkung zu erzielen, wird die Summe nun seit zwei Jahren im Ganzen ausgezahlt. Bislang ist es allerdings weder vorgekommen, dass eine Leistungszulage vermindert oder gar nicht ausgezahlt wurde (ebd.).

Ähnliche Sanktionsmöglichkeiten gibt es bei den Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und dezentralen Organisationseinheiten nicht. Die Zielvereinbarungen enthalten zwar die gegenseitigen Verpflichtungen von Fakultät/Institut und Präsidium, aber keine Regelung für den Fall, dass die vereinbarten Projekte und Maßnahmen

---

<sup>54</sup> Dabei handelte es sich um „ausgewählte Funktions- und Entscheidungsträger“, die für die Arbeit der evaluierten Verwaltungsbereiche als „besonders wichtige Ziel- und Kundengruppe genannt wurden“ (Humboldt-Universität zu Berlin 2002: 53).

<sup>55</sup> So konstatiert das Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, dass es nützliche Anregungen erhalten habe, so z.B. zum eigenen Kosten-Leistungsverhältnis sowie zur Einrichtung neuer Serviceangebote wie die Einrichtung eines englischsprachigen Newsletters. Zugleich jedoch wird eingeräumt, dass etliche andere neue Ideen „auf Grund beschränkter Kapazitäten“ (Humboldt. Die Zeitung der Alma Mater Berlinensis 2003b: 5) zunächst zurückgestellt werden müssten.

entweder nicht zeitgerecht, nicht in der gewünschten Qualität oder möglicherweise gar nicht umgesetzt worden sind (vgl. Humboldt- Universität zu Berlin 2005a-d). Auch Mechanismen für Belohnungen oder Prämierungen bei erfolgreicher Zielerreichung sind nicht vorgesehen. Positive wie negative Sanktionen erfolgen nach Angaben der HU Berlin wenn dann „einzelfallbezogen“ und reichen „z. T. nicht nur auf die Ebene der Fakultäten und Institute, sondern bis auf die Ebene einzelner Lehrstühle“ (Jaeger 2005: 51). Eine systematische Analyse, wie viele der vereinbarten Projekte und Maßnahmen in den zurückliegenden Jahren tatsächlich umgesetzt worden sind und welche qualitätssteuernden Effekte bewirkt wurden, liegt nicht vor.

Wesentlicher Gradmesser für die Lehr- und Forschungsqualität ist indes auch an der HU Berlin nicht allein die Performanz bei der leistungsbezogenen Mittelvergabe oder die Erfüllung universitätsinterner Zielvereinbarungen, sondern das Feedback von außen. So werden bezogen auf die Forschungsqualität die Erfolge bei der Einwerbung von DFG-Mitteln und bei der Exzellenzinitiative oder das Abschneiden in Rankings als ebenso wichtige, wenn nicht sogar als wichtigere Qualitätsindikatoren betrachtet. Ähnliches gilt für den Bereich „Lehre und Studium“, wo Rankings als Gradmesser für die dort erzeugte Qualität eingesetzt werden.

## **6. Resümee**

Die HU Berlin hat es in relativ kurzer Zeit geschafft, ein vergleichsweise übersichtliches, klar strukturiertes Evaluationssystem zu implementieren, welches die gesamte Institution umfasst und dabei auch strategisch gut verankert ist. Eine wesentliche Voraussetzung dafür war die Einführung des Ressortprinzips im Präsidium. In einem aufwändigen Reformprozess hat die HU Berlin eine Hochschulleitung implementiert, deren Mitglieder nicht nur getrennte Aufgabenbereiche betreuen, sondern denen auch die VerwaltungsmitarbeiterInnen der Bereiche unterstellt sind, die ihren Ressorts zuarbeiten. Für ihre Zuständigkeitsbereiche entwickeln die RessortchefInnen strategische Ziele. Diese dienen einerseits als Grundlage für das QM in die Organisation. Andererseits ist an die Zielerreichung die Auszahlung von variablen Gehaltsbestandteilen geknüpft, wobei deren Höhe per Vereinbarung zwischen den einzelnen Präsidiumsmitgliedern mit dem Kuratorium festgelegt ist. Die HU Berlin praktiziert auf Leitungsebene also ein ausgeprägtes Managementmodell. Dieses ist verknüpft mit einem Evaluationssystem, welches außer den beiden Kernprozessen Lehre und Forschung auch die Dienstleistungsprozesse sowie die Leitungsprozesse selber auf ihre Qualität hin prüft. Methodisch wird dabei vorwiegend auf das Peer Review, aber auch auf die Expertise von Beratungsfirmen zurückgegriffen. Die HU Berlin hat inzwischen einige Erfahrungen mit diesem Vorgehen gesammelt, die in einigen Punkten auch zu Modifizierungen geführt hat:

- Es ist eine Kultur des „sich selbst Hinterfragens“ entstanden, aus deren Ergebnissen konkrete Konsequenzen gezogen werden und Handlungen folgen. Das betrifft im Wesentlichen die Leitungs-, Forschungs- und Lehrprozesse. Dafür war die Kombination aus Selbstbericht und externem Feedback wichtig, wobei die externe Begutachtung von Kuratorium und Universitätsleitung nicht mit den klassischen Peers, sondern durch eine Beratungsfirma erfolgt ist. Im Verwaltungsbereich musste der Evaluationsansatz in Form von Peer Reviews wieder aufgegeben werden und ist mittlerweile durch anlassbezogene Verbesserungsprozesse mit Unterstützung von Organisationsberatungsfirmen ersetzt worden.
- Die Tatsache, dass das QM-System der HU Berlin stark top-down ausgerichtet ist, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Evaluationsergebnisse zumindest in den Bereichen Forschung und Lehre, in konkrete Verbesserungsmaßnahmen mittels Zielvereinbarungen übersetzt werden konnten. Zielvereinbarungen sind an der HU Berlin das bevorzugte Steuerungsinstrument wenn es um Qualitätsverbesserung und -entwicklung geht. Was allerdings fehlt, ist ein systematisches Nachhalten der Erfüllung der Zielvereinbarungen. Das gilt auch für die Zielvereinbarungen die zwischen Kuratorium und VizepräsidentInnen geschlossen werden und an eine Leistungszulage geknüpft sind. Da die Inhalte dieser individuellen Zielvereinbarungen nicht-öffentlich sind, lässt sich der Grad der Zielerreichung der Präsidiumsmitglieder auch in diesem Fall nicht beurteilen.
- Bei einem zentral betriebenen QM-System wie das der HU Berlin stellt sich die Frage, wie viele der in den Evaluationsverfahren produzierten qualitätsrelevanten Daten dort genutzt werden, wo die Leistungen in Forschung und Lehre erbracht werden, nämlich auf Ebene der WissenschaftlerInnen. Zwar gibt es übergreifende Berichte z.B. zu den Befunden der umfassenden Studiengangsevaluation oder zu den Forschungsreviews, aber keine Analysen dazu, inwieweit sich die Leistungsfähigkeit der einzelnen Fakultäten/Institute/ WissenschaftlerInnen nachweislich verbessert hat. Als ein Gradmesser wird die Platzierung in Rankings genommen, wobei im Bereich Forschung weit wichtigere Erfolgsindikatoren das Einwerben von Drittmitteln und das Abschneiden bei der Exzellenzinitiative sind. Überhaupt deutlich, welche dominante, viele andere Aktivitäten überlagernde Wirkung die Exzellenzinitiative auf die Universität hat.

Alles in allem zieht die Tatsache, dass das institutionelle Evaluationssystem der HU vier zentrale Prozesse (Lehre, Forschung, Dienstleistung und Leitung) getrennt voneinander betrachtet, eine Parallelführung der Qualitätsentwicklungsprozesse nach sich. Damit weicht die HU Berlin vom üblichen Ansatz der „Institutionellen Evaluation“<sup>56</sup> ab:

---

<sup>56</sup> Vgl. Kapitel II.2.2.2.

Dabei werden Organisationseinheiten evaluiert und zwar ganzheitlich, d.h. die Qualitätsuntersuchung bezieht sich beispielsweise in akademischen Einheiten zugleich auf Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Dienstleistungen, Führung und Verwaltung sowie Organisationsstrukturen. Im Gegensatz dazu wird die Leistungsfähigkeit aller Dienstleistungseinrichtungen in erster Linie an ihrem Nutzen für den akademischen Bereich gemessen. Diese zusammenhängende Betrachtungsweise ermöglicht eine „systemische“ Sicht, das heißt, Qualität wird als Produkt des Zusammenwirkens verschiedener Strukturen und Prozesse gesehen. Vor diesem Hintergrund überlegt die HU Berlin, ihr QM-System künftig mehr in diese Richtung zu entwickeln, um damit dann auch einen hochschulweiten, ganzheitlichen Qualitätskreislauf zu erzeugen (CHE Interview 2006).

## B. Johannes Gutenberg-Universität Mainz:

### **Integrierte Qualitäts- und Hochschulentwicklung**

#### **1. Überblick über das QM-System**

Die 1476 gegründete Johannes Gutenberg-Universität Mainz ist heute mit rund 35.000 Studierenden, elf Fachbereichen und 610 ProfessorInnen-/DozentInnenstellen<sup>57</sup> die größte Universität im Bundesland Rheinland-Pfalz. Die Hochschule im Verlauf der 90er Jahre damit begonnen, in umfassender Weise ein System der Qualitätssicherung aufzubauen, für das sie inzwischen bundesweit bekannt ist und u. a. 2002 vom CHE als best practice-Hochschule ausgezeichnet wurde. In den zurückliegenden zehn Jahren sind mit Blick auf das hochschulinterne QM drei größere Innovationsprojekte durchgeführt bzw. begonnen worden. Dabei handelt es sich um:

- Die Implementierung des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), einer internen Evaluationseinrichtung zur Qualitätssicherung der Bereiche Studium, Lehre und Forschung.
- Die Konzeption und Umsetzung eines Modellprojekts, welches dazu führen soll, dass die derzeit übliche Akkreditierung einzelner Studiengänge durch eine Akkreditierung des QM-Systems für Lehre und Studium abgelöst wird. Ziel der für 2008 geplanten „Systemakkreditierung“ ist, das interne Evaluationsgeschehen mit der strategischen Universitätsentwicklung und den Anforderungen externer Akkreditierungsagenturen so zu verknüpfen, dass die Universität Mainz ihre Studiengänge quasi selbst akkreditieren kann. Die Zertifizierung des QM-Systems für Lehre und Studium wäre dann nur in größeren Zeitabständen notwendig.
- Die Implementierung eines universitätsinternen strategischen Steuerungssystems in Anlehnung an Prinzipien des New Public Management (NPM) bzw. des Neuen Steuerungsmodells (NSM), der deutschen Variante des NPM.<sup>58</sup> Das in diesem Zusammenhang durchgeführte mehrjährige Reformprojekt betraf nicht nur die Administration, sondern alle Handlungsfelder der Hochschule. Hierbei wurde u. a. auf das Modell der Balanced Scorecard zurückgegriffen, welches

---

<sup>57</sup> Alle Angaben sind dem Jahresbericht 2006 entnommen und inkl. Medizin??? (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität 2007: 42-43 und 46). Zu den ProfessorInnen-/DozentInnenstellen rechnet die Universität Mainz: ProfessorInnen, JuniorprofessorInnen, HochschuldozentInnen auf Lebenszeit und auf Zeit. Von diesen 610 ProfessorInnen-/DozentInnenstellen sind 120 in der Medizin verortet. Eine Besonderheit der Universität Mainz ist, dass sie als einen ihrer 11 Fachbereiche die „Hochschule für Musik und Akademie für Bildende Künste“ mit 40 ProfessorInnen-/DozentInnenstellen und rund 600 Studierenden unter ihrem Dach beherbergt.

<sup>58</sup> Ausführlicher zur Rolle von NPM bzw. NSM in der Hochschulreform siehe z. B. Nickel 2007: 47ff.

vor allem bei der Entwicklung des Strategiekonzeptes eine wesentliche Rolle spielte.

Die drei Hauptbausteine der Mainzer QM-Architektur sollen zukünftig zu einem integrierten System zusammengeführt werden. Noch stehen die QM-Bausteine eher nebeneinander. Im Zuge der Integration soll vor allem das Verhältnis von Evaluation und Hochschulsteuerung neu austariert werden.

### **1.1 Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)**

Seine Wurzeln hat das gegenwärtige QM-System der Universität Mainz in einer Reihe von Projekten zur Förderung von Studium und Lehre (vgl. Springer 2002: 22). Daraus ging 1999 das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) hervor, das als zentrale wissenschaftliche Einrichtung zur Verbesserung von Lehre, Studium und Forschung auf der Basis von Evaluationen gegründet wurde. Der inzwischen als „Mainzer Modell“ bekannte Ansatz erfasst in einem breiten Spektrum Studium, Lehre, Forschung, Organisation und Gesamtstruktur als Evaluationsgegenstände (CHE 2002). Durch diese umfassende Herangehensweise unterscheidet sich das ZQ von Evaluationsansätzen, welche die Parameter „Organisation“ und „Gesamtstruktur“ nur peripher in das Evaluationsgeschehen einbeziehen sowie die beiden Kernprozesse Forschung und Lehre nicht zusammenhängend, sondern getrennt betrachten. Im Gegensatz dazu folgt das Mainzer Modell der Auffassung, dass die Querverbindungen zwischen Forschung und Lehre für Universitäten immer wichtiger werden, so z.B. der Einfluss der hochschuleigenen Forschung auf die Entwicklung von Masterprogrammen, die, gemäß dem Bologna-Prozess, zukünftig stärker mit der Promotionsphase verknüpft werden und den wissenschaftlichen Nachwuchs fördern sollen (CHE-Interview 2007).

Gegenwärtig umfasst das Aufgabenspektrum des ZQ folgende sechs Bereiche:

- Lehrveranstaltungs- und Absolventenbefragungen
- Hochschulforschung
- Programmevaluation
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Institutionelle Evaluation und Organisationsentwicklung<sup>59</sup>
- Systemakkreditierung

---

<sup>59</sup> Das ZQ fungiert neben seiner universitätsinternen Rolle auch als Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes Süd-West, ein Zusammenschluss von 15 Hochschulen, der durch die gemeinsame Weiterentwicklung der Qualitätssicherung gemeinsame Standards schaffen will. In diesem Zusammenhang werden auch komplette Organisationen evaluiert, so zurzeit die FH Trier. Das ZQ der Universität Mainz nimmt für andere Hochschulen mitunter die Rolle einer externen Evaluationsagentur ein. Dieser Tatbestand führte unter anderem zur Empfehlung der rheinland-pfälzischen Landeshochschulrektoren-Konferenz im Jahr 2003, „das Mainzer Modell der Evaluation als zentrales Verfahren der Evaluation an den beteiligten Hochschulen zu etablieren“ (Johannes Gutenberg-Universität Mainz (b): 4).

Der Charakter des ZQ als wissenschaftliche Einrichtung beruht auf dem Gedanken, Evaluation dürfe nicht als Kontrollverfahren der Leitungsebene oder der Verwaltung missverstanden werden, sondern müsse hochschulintern eine moderierende und unterstützende Rolle in den Hochschulentwicklungsprozessen und in den Aufgaben der Fächer und Fachbereiche der Universität Mainz übernehmen.<sup>60</sup> Das ZQ versteht sich demnach nicht nur als eine Einrichtung, die durch Evaluationen steuerungsrelevantes Wissen für die Führungskräfte der Hochschule bereitstellt, sondern auch der beteiligungsorientierten Organisationsentwicklung dient. Methodisch arbeitet das ZQ mit Ansätzen und Erkenntnissen aus der Organisationssoziologie, Systemtheorie und Hochschulforschung (CHE-Interview 2007). Dabei legt das ZQ Wert auf seine wissenschaftliche Unabhängigkeit, um als interne Evaluationseinrichtung eine „vorbehaltlose Introspektion“ (Schmidt 2002: 159) von Fächern und Fachbereichen durchführen zu können. Aufgrund seiner Distanz zu den Hochschul- und Fachbereichsleitungen kann das ZQ im Verhältnis zu den AkteurlInnen in Forschung und Lehre das notwendige Vertrauen und damit die notwendige Offenheit herstellen.

## 1.2 Modellprojekt „Systemakkreditierung“

Als übergreifendes Element der institutionellen QM-Architektur der Universität Mainz wird im Zeitraum 2006-2008 das Modellprojekt „Systemakkreditierung“ durchgeführt. Das Pilotprojekt wurde vom ZQ initiiert, um für die in Deutschland gegenwärtig übliche und aufgrund seines überbordenden Arbeitsaufwandes vielkritisierte Praxis der Programmakkreditierung eine Alternative zu entwickeln (vgl. Johannes Gutenberg-Universität Mainz b, d, f). Ziel ist es, nicht mehr länger alle Studienprogramme einzeln einer Akkreditierung bzw. Reakkreditierung zu unterziehen, sondern stattdessen ein QM-System für Lehre und Studium akkreditieren zu lassen. Für die Universität Mainz steht bei ihrem Modellprojekt allerdings weniger die Kostenersparnis für die Einzelakkreditierungen im Vordergrund als vielmehr das Ziel, eine sinnvolle Alternative zu den bisherigen Verfahren zu entwickeln.

Die Universität Mainz nimmt für den Aufbau ihres akkreditierungsfähigen QM-Systems den Evaluationsansatz des ZQ als Ausgangspunkt. Die Expertise des ZQ soll für die Qualitätssicherung von Bachelor- und Masterstudiengängen stärker genutzt und systematisch ausgeweitet werden. Konkret bedeutet das, dass das ZQ zu einer Art „interner Akkreditierungsagentur“ avanciert, die auf Basis von Handbüchern, welche Krite-

---

<sup>60</sup> Dies spiegelt sich auch in dem Auftrag und Selbstverständnis des ZQ wider: Demnach ist es als intermediärer Akteur tätig, um „zwischen den Interessen der Fächer und Fachbereiche, Hochschulleitung und anderen potentiell Interessierte[n], die häufig als ‚stakeholder‘ bezeichnet werden, [zu] vermitteln.“ (Schmidt 2002: 167).

rien und Vorgaben zur Studiengangseinrichtung enthalten, Qualitätssicherung betreibt. Im Ergebnis kommt es zu einer internen „(Selbst-)Akkreditierung“ der Studienprogramme durch die Universität Mainz (vgl. Giegrich 2006). Die Aufgabe externer Akkreditierungsagenturen besteht dann hauptsächlich darin, die Funktionstüchtigkeit des QM-Systems zu akkreditieren und die Qualität der Studienprogramme nur noch stichprobenartig abzu prüfen. Das ZQ übernimmt also teilweise die bisherige Funktion externer Akkreditierungsagenturen (Näheres siehe Punkt 4.3 dieser Fallstudie).

Insgesamt verfolgt die Universität Mainz mit dem Modellprojekt den Anspruch „Hochschulentwicklung, Evaluation und Akkreditierung“ (Präsident bei Giegrich 2006) zusammenzuführen. Dieses „integrative Modell“ (ebd.) soll im Einklang stehen mit der in den Erklärungen der Bologna-Konferenzen in Berlin, Bergen und London geforderten Hochschulautonomie, die Qualitätssicherung in den Hochschulen selbst zu verankern (vgl. Giegrich (2006), Johannes Gutenberg-Universität Mainz d: 2).

### 1.3 Neues Steuerungsmodell (NSM)/Balanced Scorecard (BSC)

Der dritte Baustein in der QM-Architektur der Universität Mainz ist die strategische Universitätssteuerung nach den Prinzipien des NSM mit Hilfe des strategischen Planungs- und Entwicklungsinstruments BSC<sup>61</sup>. Mit dem Ziel, eine umfassende, hochschulweite Steuerungsreform an der Universität Mainz durchzuführen, wurde das Reformprojekt gestartet. Es folgte folgendem Umsetzungsplan:

1998	Reformplanung: 16 Teilprojekte
1999-2002	Projektphase 1
2002	Peer Review der Zwischenergebnisse
2002-2005	Projektphase 2
2005	Abschließendes Peer Review

---

<sup>61</sup> Die Balanced Scorecard wurde von den amerikanischen Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton als umfassendes Instrument zur Steuerung von Organisationen entwickelt und gehört inzwischen zu den meistdiskutierten strategischen Managementverfahren. Das Neue daran ist, dass das „ausgeglichene Zielsystem“ versucht, unterschiedliche Handlungsperspektiven (Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung) zu vernetzen und dadurch die Effizienz und Effektivität der Organisation zu erhöhen (vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P. 1997). Typisch für die BSC ist eine starke Fokussierung auf Kennzahlen. Jedes strategische Ziel und die mit im verbundenen Projekte und Maßnahmen sind mit einer Kenngröße versehen, anhand derer der Erfolg der Zielerreichung gemessen bzw. der Entwicklungsstand abgelesen werden kann.

Erreicht werden sollte ein Paradigmenwechsel von der reinen Inputsteuerung zur strategischen Steuerung, d.h. die Etablierung eines Systems aus der Abstimmung strategischer Ziele und der „Überprüfung des Zielerreichungsgrades“ (Lauer/Vogt 2005: 5). Dazu sollte das Organisationshandeln an einem gemeinsamen Rahmen in Form eines Leitbildes kohärenter als bisher ausgerichtet und besser aufeinander abgestimmt werden (vgl. Scholz 2004: 13).

Ein zentrales Anliegen des Projektes bestand darin, nach dem für das NSM typischen AKV-Prinzip (Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung) ein dezentrales Steuerungsverständnis zu etablieren, das einen Zyklus der Zielfestlegung, Strategieplanung, Umsetzung und Überprüfung auf allen Steuerungsebenen und im Bewusstsein der AkteurInnen verankert. Im Ergebnis wurde ein umfassendes Managementsystem kreiert, das für sich in Anspruch nimmt, auf die Anforderungen einer Wissenschaftsorganisation in besonderer Weise Rücksicht zu nehmen (vgl. Vogt et al. 2004). Es besteht neben dem Leitbild aus einem Strategiekonzept und einer BSC inklusive Stärken-Schwächen-Analyse nach der SWOT-Methodik<sup>62</sup>.

Bei der Entwicklung und Implementierung des NSM-Projektes wählte die Universität Mainz einen partizipativen Ansatz. Sowohl die Leitbild- als auch die Strategieentwicklung erfolgten in einem breit angelegten Diskussionsverfahren, in das WissenschaftlerInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen und Studierende einbezogen waren. Die BSC wurde im Ergebnis vor allem dazu genutzt, eine große Zahl strategischer Projekte und Maßnahmen zu definieren, die mittels Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung verbindlich fixiert und mit den Strukturentwicklungsplänen der Fachbereiche abgestimmt wurde (genauer dazu siehe Kapitel 2 dieser Fallstudie). Perspektivisch sollte hierdurch bottom-up „ein Netz strategiebezogener Zielvereinbarungen entstehen, auf dessen Grundlage der gesetzlich eingeforderte Hochschulentwicklungsplan erarbeitet werden kann“ (Einig/Lauer 2006: 232).

Folgende Projekte, die sich faktisch überwiegend auf die Administration bezogen, wurden im Zuge des NSM-Projekts größtenteils zwischen 1999 und 2005 realisiert und abschließend, wie im Projektfahrplan vorgesehen, durch externe ExpertInnen evaluiert (Einig/Lauer 2006: 225f., Lauer/Vogt 2005: 29ff.):

**a.) Dienstleistungsorientierung:**

- Fachbereich-Servicebüro
- Studierendenservice
- Internationalisierung
- Vorbereitung und Gründung eines Alumni-Vereins

---

<sup>62</sup> SWOT leitet sich ab von den englischen Begriffen Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000).

### **b.) Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung**

- Definition von Kriterien für die Bewertung von Wissenschafts- und Forschungsleistungen
- Einführung der Integrierten Verwaltungssoftware (ehemals „Kosten-Leistungsrechnung“)
- Informations- und Kommunikationsstrategie
- Evaluation der Ressourcen-Verteilungsmodelle

### **c.) Mitarbeitermotivation und Personalentwicklung**

- Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz
- Personalentwicklung I<sup>63</sup>
- Personalentwicklung II<sup>64</sup>

### **d.) Geschäftsprozessoptimierung und Neugestaltung der Organisationsstrukturen**

- Leitbildentwicklung
- Flächenmanagement
- Reorganisation der Zentralen Verwaltung
- Flexibilisierung der Arbeitszeit

### **e.) Transparenz**

- Berichtswesen
- Einführung eines Managementinformationssystems

## **2. Strategische Verankerung des QM**

Qualitätssicherung und -entwicklung wurden als langfristige Organisationsziele im Leitbild der Universität verankert und in dem vom Senat verabschiedeten Strategiekonzept der Universität als zentrale Aufgabe der Hochschulentwicklung konkretisiert. Leitbild und Strategiekonzept wurden auf Initiative des Präsidenten im Rahmen des NSM/BSC-Projektes von Arbeitsgruppen entwickelt und vom Senat beschlossen (Vogt et al.

---

<sup>63</sup> Personalentwicklung I wurde zur Erarbeitung von Personalentwicklungsmaßnahmen gestartet und verfolgte drei Teilziele: Stellenbewertung der Dienstposten der Beamten, Entwicklung von Kriterien für die Zahlung von Leistungszulagen und Prämien und die Einführung von Personalführungsgesprächen (Lauer/Vogt 2005: 34).

<sup>64</sup> Personalentwicklung II zielte darauf ab, die Angebote und die Organisation der Personalentwicklung über eine Bestandsaufnahme und die Entwicklung entsprechender Konzepte zu verbessern (Lauer/Vogt 2005: 51).

2004). Das Strategiekonzept entstand mit Hilfe der BSC auf Basis des Leitbildes (Einig/Lauer 2006: 226). Die BSC wird zwar im Hochschulbereich allgemein nur sehr zögerlich eingesetzt,<sup>65</sup> dennoch war sie aus Sicht der Universität Mainz das geeignete Instrument für den Strategieentwicklungsprozess, weil sie „die Strategie der Hochschule nicht auf einige wenige Handlungsfelder beschränkt“ (ebd.), sondern verschiedene Perspektiven miteinander vernetzt und damit der Komplexität einer Wissenschaftsorganisation angemessen Rechnung trägt.

Methodisch wurde im Ergebnis mit vier Dimensionen gearbeitet, die sich auch in der Gliederung des Strategiekonzeptes der Universität Mainz widerspiegeln (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003):

- Auftragsperspektive  
(Wie können wir unseren öffentlichen Auftrag erfüllen?)
- Finanzperspektive  
(Wie erhalten wir unsere finanzielle Handlungsfähigkeit?)
- Dienstleistungsperspektive  
(Wie können wir unsere Angebote verbessern?)
- Prozesse  
(Wie sollen Mitarbeiter und Infrastruktur entwickelt werden?)

Auf dieser Hintergrundfolie wurde das Strategiekonzept in folgenden Schritten entwickelt (Einig/Lauer 2006: 227):

- a) Filterung der strategischen Aussagen aus dem Leitbild der Universität
- b) SWOT-Analyse: Benennung der Stärken/Schwächen (intern) und Chancen/Risiken (extern)
- c) Ableitung der strategischen Handlungsfelder aus der SWOT-Analyse
- d) Definition der strategische Ziele und Ableitung von Teilzielen
- e) Erarbeitung geeigneter Maßnahmen zur Erreichung der Ziele

Bezogen auf die Qualitätsentwicklung sind auf diese Weise sowohl für die Dienstleistungs-, als auch für die Potenzial- und für die Auftragsperspektive strategische Ziele entwickelt und in Form von Projekten, Maßnahmen und Kenngrößen konkretisiert worden. Die Kernbereiche „Forschung“ sowie „Lehre und Studium“ wurden im Wesentlichen der Auftragsperspektive zugeordnet und entsprechend operationalisiert (Der Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003: 9ff.).

Einerseits soll die Qualitätsentwicklung von Forschung über ein Spektrum aus Anreizen (darunter ein Bonussystem für Drittmittelwerbung und ein Prämierungsprojekt

---

<sup>65</sup> Vgl. dazu z. B. Lerchenmüller 2006.

„Studierende forschen“) erfolgen und das ZQ seine Evaluationsaktivitäten im Forschungsbereich ausweiten (ebd.). Als Kriterien, die bei der Ermittlung der Forschungsqualität zu Rate gezogen werden, dienen neben der Ermittlung der Qualität und des Umfanges von „nationaler und internationaler Forschungskooperation“ (ebd.: 11) vorwiegend quantitative Kenngrößen, wie z.B. Anzahl der Promotionen, Habilitationen, NachwuchswissenschaftlerInnen.

Andererseits wurde für den Bereich von Lehre und Studium eine Neugliederung der Studienstruktur (Bachelor/Master) sowie die Umsetzung eines umfangreichen Maßnahmenkataloges (Einführung von ECTS, Qualitätsstandards für gute Lehre und Studium, Verbesserung der Erfassung und Verarbeitung der Daten zu den Studienleistungen, hochschuldidaktische Begleitung, Pflichtberatung und Coaching, Tutorenprogramme etc.) vorgenommen. Als Kenngrößen, an denen ein Teil der Erfolge ablesbar sein sollte, sind im Strategiekonzept u. a. die durchschnittliche Fachstudiendauer, Abschluss- und Abbrecherquoten, Evaluationen und Befragungen von Studierenden und AbsolventInnen genannt (ebd.: 12f.).

In der Dienstleistungsperspektive (ebd.: 17ff.) werden ebenfalls eine Reihe von strategisch wichtigen Projekten und Maßnahmen definiert, die allerdings nur teilweise mit denen in Kapitel 1.3 genannten Projekten im Rahmen des NSM-Projektes übereinstimmen. So werden im Strategiekonzept u. a. die Intensivierung der allgemeinen Studienberatung, die Entwicklung eines E-Learning-Konzepts und der flächendeckende Aufbau einer elektronischen Studien- und Prüfungsverwaltung genannt.

Gegenwärtig befasst sich eine Arbeitsgruppe mit der Frage, inwieweit die Vorhaben aus dem Strategiekonzept umgesetzt wurden und inwieweit Nachsteuerungsbedarf besteht. Inwiefern die BSC weiterhin in diesem Zusammenhang eingesetzt wird, bleibt nach dem bisherigen Informationsstand unklar. Erfahrungs- und Ergebnisberichte beziehen sich bislang nur auf die Entwicklung und die ersten Arbeitsschritte mit dem Instrument, nicht aber auf den weiteren Einsatz im universitären Arbeitsalltag.

Die Struktur- und Entwicklungspläne werden in einem ähnlichen integrativen Verfahren entwickelt wie Leitbild und Strategiekonzept: Die Erstellung erfolgt über einen bottom-up Prozess von den Fachbereichen aus und wird rückgekoppelt über einen top-down Prozess über die Hochschulleitungsebene. Die Struktur- und Entwicklungspläne sehen die Berücksichtigung vielfältiger Aspekte vor, wie beispielsweise die Ausrichtung der Stellen, Schwerpunktsetzung in der Forschung sowie Weiterführung der Studiengänge. Die Pläne beinhalten folgende für die Qualitätssicherung relevante vier Bereiche:

- Forschung (Kooperationen, Drittmittelentwicklung, Promotionen, Publikationen)
- Studium und Lehre (Studienschwerpunkte, Internationalisierung, Studienverlauf und Studienanfängerzahlen )
- Ausstattung und Struktur
- wissenschaftlicher Nachwuchs (Frauenförderung, Rekrutierung etc.)

Die Arbeit des ZQ ist insofern strategisch verankert, als Qualitätssicherung im Strategiekonzept der Hochschule klar als „Kernaufgabe“ (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003: 10) der Hochschule ausgewiesen ist und dem Zentrum die zentrale Rolle bei der Realisierung dieses Auftrag zufällt. Dennoch grenzt sich das ZQ in seiner Rolle als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung vom Hochschulmanagement insofern ab, als es seine Aufgabe weniger in der Einflussnahme auf die Steuerung von Prozessen und die Vorbereitung von Entscheidungen als vielmehr im Zusammenbringen der VerhandlungspartnerInnen innerhalb der internen Steuerungsarchitektur sieht. Damit wahrt es nach eigener Auffassung nicht nur seine eigene Eigenständigkeit, sondern auch die der unterschiedlichen universitätsinternen AkteurInnen, wie Hochschulleitung, Fachbereiche und Verwaltung (vgl. CHE-Interview 2007).

Während QM auf eine klare Durchsetzung von bestimmten Steuerungszielen gerichtet sei, verstehe sich Qualitätssicherung des ZQ als Förderung, Vorbereitung und Begleitung von Qualitätsmanagement- und -entwicklungsprozessen, die in der Verantwortung anderer liegen aber mit Expertise des ZQ entsprechend professionalisiert würden. Damit unterscheidet sich das Vorgehen des ZQ von Modellen zur Qualitätssteuerung und -entwicklung wie TQM/EFQM. Nach Auffassung des ZQ sind die Aktivitäten von Wissenschaftsorganisationen an einen gesellschaftlichen Auftrag gebunden, der sich mit aus der Wirtschaft stammenden QM-Konzepten nicht angemessen erfassen lässt. Eine auf Kundenzufriedenheit beschränkte bzw. fokussierte Durchführung des QM zöge kontraproduktive Effekte nach sich. Denn mit einer solchen Pfadabhängigkeit<sup>66</sup> liefen nicht hinreichend hochschulspezifisch ausgerichtete Konzepte Gefahr, Qualitätserfolg einseitig anhand der Zufriedenheit ausgewählter Gruppen (z.B. Studierende oder Hochschulleitung) zu messen (CHE Interview 2007).

---

<sup>66</sup> Pfadabhängigkeit meint, dass durch eine Entscheidung alle weiteren Entscheidungen determiniert sind.

### **3. Input**

#### **3.1 Entscheidungsstrukturen**

An der Spitze der Universität Mainz steht die Hochschulleitung, bestehend aus einem Präsidenten/einer Präsidentin mit Richtlinienkompetenz, zwei VizepräsidentInnen (für Forschung sowie für Studium und Lehre) sowie der Kanzlerin/dem Kanzler als ChefIn der gesamten Universitätsverwaltung. Für die Qualitätspolitik und -strategie der Hochschule trägt das Leitungsteam die Gesamtverantwortung. Der Senat übernimmt die Verantwortung sowohl für Grundsatzfragen der Qualitätssicherung als auch für Entscheidungen über „die Einrichtung und Fortführung von Studiengängen“ (Universität Mainz d: 7). Die internen Qualitätssicherungsprozesse werden von zwei Senatsausschüssen (Ausschuss für Studium und Lehre und Ausschuss für das ZQ) begleitet.

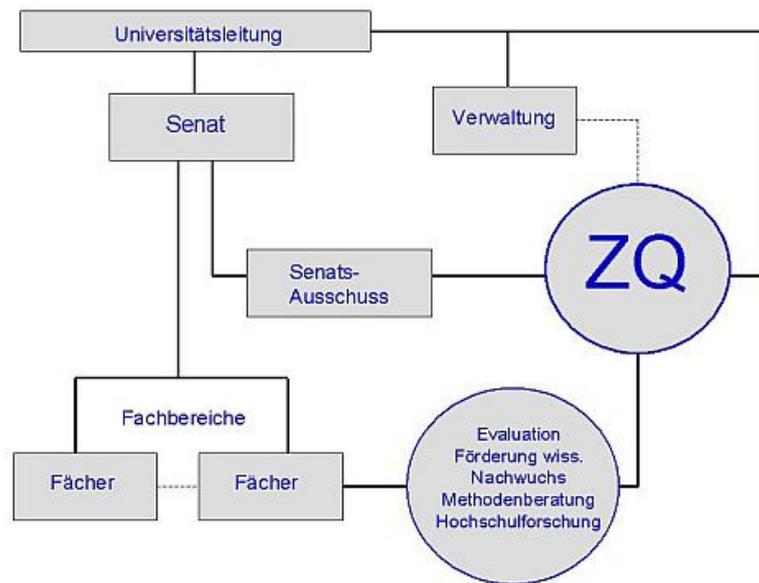
Die Arbeit des Leitungsteams wird flankiert vom Hochschulrat, bestehend aus fünf hochschulinternen Mitgliedern, die vom Senat gewählt werden, und fünf hochschulexternen Mitgliedern, die vom rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministerium berufen werden. Zu den Hauptaufgaben des Gremiums gehört es, die Universität Mainz in Fragen der Profilbildung zu beraten sowie dem Senat die KandidatInnen für das Präsidenten- bzw. das Vizepräsidentenamt vorzuschlagen. Sachentscheidungen des Senates z.B. über die Grundordnung oder die Einrichtung bzw. Schließung wissenschaftlicher Einrichtungen bedürfen der Zustimmung des Hochschulrates. Als weiteres zentrales Beratungsgremium gibt es noch das Hochschulkuratorium, das vor allem die Verbindung der Universität Mainz zur Gesellschaft stärken soll und dem deshalb 15 ausschließlich hochschulexterne Mitglieder angehören. Diese werden vom rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministerium berufen.

Mit Beschluss einer neuen Grundordnung im Jahr 2004 wurde nicht nur die Leitungs- und Entscheidungsstruktur der Universität Mainz neu geordnet (Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2004c), sondern auch die Fachbereichsstruktur. Die bis dahin 19 Fachbereiche wurden zu elf Organisationseinheiten zusammengefasst. Die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen in den Fachbereichen weisen keine ungewöhnlichen Neuerungen auf und bestehen wie üblich aus einem Dekanat und einem Fachbereichsrat. Letzterer hat analog zum Senat auf der Fachbereichsebene Verantwortung für alle Grundsatzfragen der Qualitätssicherung und wird von Ausschüssen in seiner Arbeit unterstützt.

Als zentrale wissenschaftliche Einrichtung agiert das ZQ an der Schnittstelle zwischen Hochschulleitung, zentralen Gremien, Fachbereichen und Verwaltung. Ein Senatsaus-

schuss unter Leitung des Vizepräsidenten für Studium und Lehre begleitet die Arbeit des ZQ in Grundsatzfragen, während die Hochschulleitung die Einbindung der vom ZQ vorgelegten Ergebnisse und Erkenntnisse in die Strategie der Universität vornimmt (vgl. Springer 2002). Das ZQ ist also sowohl dem Senatsausschuss als auch der Hochschulleitung zugeordnet und kooperiert mit beiden Organen. Hauptansprechpartner ist in allen Fällen der Leiter/die Leiterin des ZQ, der zugleich auch als Geschäftsführer des Senatsausschusses fungiert.

Folgende Grafik macht die Stellung des ZQ innerhalb der Universität Mainz deutlich:



Quelle: Universität Mainz g

Da das ZQ eine unabhängige wissenschaftliche Einrichtung ist, kann das Präsidium nicht den Auftrag zur Evaluation von dezentralen Einheiten geben. Nach den Grundsätzen des Mainzer Modells treffen die Fachbereiche die Entscheidung selbst. Diesem Entscheidungsprozess kommt aus Sicht des ZQ eine wichtige Bedeutung zu, da im Zuge dessen eine Verständigung über Ziele und Prämissen herbeigeführt und damit die Grundlage für die Qualitätsuntersuchung geschaffen werden muss. Dabei hat es sich laut ZQ bewährt, wenn es mit dem Dekanat und dem Fachbereichsrat zu einer Konsensfindung kommt. HauptansprechpartnerIn auf Seiten des ZQ ist in diesem Verständigungsprozess dessen Leiter/Leiterin.

Die grundsätzliche Entscheidungsverantwortung dafür, nach welchem Modell das QM der Universität betrieben wird, liegt bei der Hochschulleitung. Die Verantwortung für die Entwicklung, Koordination und Betreuung von Qualitätssicherungsprozessen in Forschung, Studium und Lehre liegt beim ZQ, das seine Aktivitäten jedoch weniger als Managementtätigkeit denn als Entwicklung, Unterstützung und Beratung sieht.

Die Qualitätsziele werden fachspezifisch mit den strategischen Zielen der Hochschulleitung auf der Grundlage von Evaluations- und darauf bezogenen Zielvereinbarungsberichten sowie Gesprächen des ZQ (vor allem mit Fachbereichen und Hochschulleitung) entwickelt und rückgekoppelt. So übernimmt das ZQ den Hauptanteil an der inhaltlichen und koordinierenden Arbeit zwischen Hochschulleitung, zentralen Gremien, Fachbereichen und Verwaltung. Bezogen auf die Qualitätsverbesserung von Studium, Lehre und Forschung umfasst das Aufgabenspektrum des ZQ folgende vier Tätigkeitsbereiche: Regelmäßige Evaluation der Fächer und Fachbereiche, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Beratung zu Fragen der Akkreditierung, Lehrveranstaltungsanalysen und Absolventenbefragungen sowie Dokumentation und Rückkopplung der Erfahrungen und Erkenntnisse mit der Hochschulleitung und den universitären Entscheidungsgremien.

Die Arbeit am Modellprojekt Systemakkreditierung wird von einem Beirat begleitet, der sich aus VertreterInnen der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammensetzt (vgl. Giegerich 2006). Während die Entscheidungsverantwortung im Wesentlichen beim Senat und Senatsausschüssen sowie der Hochschulleitung liegt, haben die Entwicklungsverantwortung die Fächer sowie die Ausschüsse für Studium und Lehre in den Fachbereichen, die beratende Funktion ausüben (vgl. Johannes Gutenberg-Universität Mainz d: 19). Der Hochschulrat berät im Rahmen der Systemakkreditierung über grundlegende Fragen der Ausrichtung der Studienprogramme insgesamt.

### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Die Universität Mainz hat in allen Bereichen auf Globalbudgetierung umgestellt (Schmidt/Diehl 2003: 8). Sie erhält von der Landesregierung einen Haushalt, den sie flexibel einsetzen kann. Die Verteilung der finanziellen Mittel wird durch das Land über das Personalbemessungskonzept (PBK) sowie das Mittelbemessungsmodell (MBM) gesteuert. Auch die interne Verteilung an die Fachbereiche orientiert sich daran. Beide Modelle sind kennzahlenbasiert und beinhalten Kennzahlen u. a. zu Frauenförderung, Anzahl der Studierenden und AbsolventInnen, Promotionen, Habilitationen und Drittmittel (vgl. Scholz 2004: 9/Johannes Gutenberg-Universität Mainz f). Darüber hinaus werden über das Instrument der universitätsinternen Zielvereinbarungen Mittel für bestimmte dort vereinbarte Veränderungsprojekte bereitgestellt. Das gilt allerdings nur für die Zielvereinbarungen, die auf die strategischen Projekte bezogen sind, nicht aber für die Zielvereinbarungen, die als Follow-Up nach Evaluationsverfahren in Forschung und Lehre abgeschlossen werden. Diese sind bewusst weder an die strategiebezogenen Zielvereinbarungen noch an die universitätsinterne Ressourcenverteilung gekoppelt. Das ZQ erstellt als Konsequenz aus den internen und externen Evaluationsverfahren

einen auf die Fachbereiche zugeschnittenen Zielvereinbarungsentwurf, der dem betroffenen Fachbereich als auch der Hochschulleitung als Vorschlag unterbreitet wird und rein der Qualitätsentwicklung dient.

### 3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung

Innerhalb der Personalabteilung wurde ein Referat für Personalentwicklung und Weiterbildung für den Verwaltungsbereich eingerichtet. Personalreferat, das ZQ und das Frauenbüro arbeiten an Schnittstellen, zum Beispiel Angebote für WissenschaftlerInnen betreffend, eng zusammen. Unter Federführung des Personalreferates entwickelte eine Arbeitsgruppe im Rahmen der Steuerungsreform einen ersten Entwurf für eine Personalentwicklungsstrategie für den Verwaltungsbereich (vgl. Kapitel 1 dieser Fallstudie). Wissenschaftliches Personal, insbesondere der wissenschaftliche Nachwuchs, wird durch Angebote des ZQ gefördert. Darunter fallen beispielsweise Kurse zum Forschungsmanagement, zu Präsentationskompetenzen usw., aber auch das Angebot zum Einzelcoaching für ProfessorInnen.<sup>67</sup> Ein Schwerpunkt der Universität Mainz liegt derzeit auf Angeboten zum strukturierten Promotionsstudium.<sup>68</sup> Das eigens dafür eingerichtete Programm verbindet vier Betreuungs- und Qualifizierungsansätze:

- Die **Gutenberg-Akademie für den wissenschaftlichen Nachwuchs** mit einem speziellen Angebot für die 25 besten DoktorandInnen und KünstlerInnen der Universität Mainz
- Die schon vorhandenen **Promotionskollegs der Exzellenz** (Graduiertenschule der Exzellenz, DFG-Graduiertenkollegs, International Max Planck Research Schools u.a.)
- Ein fächerübergreifendes **Allgemeines Promotionskolleg**, das Angebote zu sogenannten Schlüsselqualifikationen bereitstellt und die Promovierenden bei der Vernetzung unterstützt.
- Die neu gegründeten **Speziellen Promotionskollegs**, in denen die fachliche Qualifikation der Promovierenden durch Angebote rund um neue Entwicklungen in eigenen Fach und Perspektiven verwandter Fächer erweitert wird.

Im Zuge der Verabschiedung einer neuen Grundordnung hat die Universität auch ihre Berufungsverfahren neu geordnet (Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2004c: Teil 9/Johannes Gutenberg-Universität Mainz e). So muss beispielsweise bei Ausschreibung einer Lebenszeitprofessur ein Struktur- und Entwicklungsplan vorgelegt werden, der mit den übergreifenden Zielen von Fachbereich und Hochschule abgestimmt sein

---

<sup>67</sup> Nähere Informationen unter: <http://www.zq.uni-mainz.de/nachwuchs>, abgerufen am 27.07.2007.

<sup>68</sup> Nähere Informationen unter: <http://www.promotionsstudien.uni-mainz.de/promotionsstudien>, abgerufen am 27.07.

muss. Weiterhin sollte der Berufungskommission mindestens ein auswärtiger Fachvertreter/eine auswärtige Fachvertreterin angehören bzw. die Präsidentin/der Präsident kann selbige benennen. Um die Repräsentanz von Frauen in den Berufungskommissionen zu erhöhen, sollen diese gezielt auf eine Mitwirkung in diesem Gremium angesprochen werden.

## **4. Prozessmanagement**

### **4.1 Leitungsprozesse**

Gesonderte Evaluationen von Leitungspersonal wurden bislang nicht durchgeführt, wenngleich diese im Rahmen der Fachevaluationen selbstverständlich eine Rolle spielen. Extern wurden beispielsweise an der FH Trier die Hochschulleitung bzw. die Verwaltung evaluiert. An der Universität Mainz wird die Leitung der Universität ein zentraler Punkt im Rahmen der Evaluation durch die EUA<sup>69</sup> sein, die 2007/08 stattfinden soll und Bestandteil des Modellprojektes „Systemakkreditierung“ ist.

### **4.2 Kernprozess Forschung**

In ihrem Strategiekonzept hat sich die Universität Mainz darauf verpflichtet, in ihrem Forschungsbereich Schwerpunkte zu setzen, um „vorhandene Potentiale zu stärken und auszubauen“ (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003: 9). Dabei sieht die Universität Mainz die Maßnahme nicht als einen Schritt, der aus einem dringenden Verbesserungsbedarf resultiert, sondern der der qualitativen Weiterentwicklung auf einem ohnehin bereits als „herausragend“ (ebd.) eingeschätztem Niveau<sup>70</sup> dient. Die Umsetzung des selbst gesetzten Entwicklungszieles ist inzwischen vorange-trieben worden und zwar vor allem durch „die Antragsprojekte im Rahmen der Exzellenzinitiative“, das „universitätsinterne Förderprogramm zur Schwerpunktbildung“ sowie

---

<sup>69</sup> Bestandteil des Modellprojekts „Systemakkreditierung“ ist, dass sich die Universität Mainz einer institutionellen Evaluation der European University Association (EUA) unterzieht. Dabei steht nicht die Qualitätssicherung im Mittelpunkt, sondern es wird die „capacity for change“ untersucht, also inwiefern die Hochschule durch strategisches Management in der Lage ist, sich zu steuern und weiter zu entwickeln. Vgl.: <http://www.eua.be/index.php?id=58>, abgerufen am 27.07.2007.

<sup>70</sup> Zu der Einschätzung kam die Universität Mainz zum Zeitpunkt der Entstehung des Strategiekonzepts (2002), weil sie damals über „zwölf Sonderforschungsbereiche, fünf Forschungszentren, eine Forschergruppe (...) sowie sieben Graduiertenkollegs“ verfügte (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003: 9). Inzwischen sind es neun Sonderforschungsbereiche, sieben Forschungszentren, sieben Forschergruppen und sechs Graduiertenkollegs (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2007: 11). Im aktuellen DFG-Förderranking liegt die Universität Mainz in der Gesamtwertung auf Platz 19 (DFG 2006: 118/119) und im CHE-Forschungsranking auf Platz 28 (Berghoff et al. 2006, Abbildung 1).

die „Gründung des Gutenberg-Forschungskollegs und der Gutenberg-Akademie“<sup>71</sup> (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2007: 10).

Beispiele für Forschungsschwerpunkte der Universität Mainz sind Materialforschung, Kern- und Teilchenphysik sowie Kernchemie in den Naturwissenschaften; Immunologie und Onkologie in der Medizin sowie interkulturelle Studien und Medienwissenschaften im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften. Auf dem Campus befinden sich zudem das Max-Planck-Institut für Chemie und das Max-Planck-Institut für Polymerforschung, mit denen die Universität eng zusammenarbeitet. Die Hochschule positioniert sich außerdem durch Großgeräte-Einrichtungen, die von internationalen Forscherteams genutzt werden, wie den Dauerstrich-Elektronenbeschleuniger MAMI (Mainzer Mikrotron) des Institutes für Kernphysik oder den Leichtwasserforschungsreaktor TRIGA des Institutes für Kernchemie.

Insbesondere die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat sich als Motor für eine weitere Profilierung der Forschungsaktivitäten an der Universität Mainz erwiesen und zwar selbst dann, als es kein Fördergeld gab.<sup>72</sup>

So wurde in der ersten Förderrunde für die Teilnahme an der Exzellenzinitiative ein Zukunftskonzept erarbeitet, in dessen Zentrum die Bildung einer neuen, fachbereichsübergreifenden Einrichtung zur „Profilbildung und Förderung der universitären Spitzenforschung“ (ebd.) stand. Obwohl die Universität Mainz für dieses Vorhaben keine Finanzierung erhielt, wurde es realisiert und zwar in Form des erwähnten Gutenberg-Forschungskollegs (GFK). Darunter ist eine Gemeinschaft von WissenschaftlerInnen zu verstehen, die entweder aus der Universität Mainz oder von anderen Hochschulen kommen und durch „Fellowships“ gefördert werden.<sup>73</sup> Das GFK besitzt einen eigenen Haushalt, der sich aus zentralen Mitteln der Universität Mainz, des rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums und weiteren Drittmitteln speist. Aufgenommen in das Kolleg werden „herausragende Wissenschaftler“ (ebd.) für die Dauer von fünf Jahren. Außerdem soll durch das GFK ein „Exzellenz-Netzwerk“ als „Instrument zur Förderung und zum Erhalt von inter- und transdisziplinärer Forschung an der Johannes Gutenberg Universität“ geschaffen werden. An der Spitze des GFK steht ein sieben- bis zehnköpfiges Leitungsgremium, das von einem Beirat begleitet wird, der aus bis zu 12 externen Spitzenforschern aus dem In- und Ausland besteht.

Ein weiteres Ziel des Strategiekonzepts der Universität Mainz ist, die Qualität der Forschung mit Hilfe geeigneter Methoden und Instrumente kontinuierlich auszubauen:

---

<sup>71</sup> Zur „Gutenberg-Akademie“ vgl. Abschnitt 3.3 dieser Fallstudie.

<sup>72</sup> Die Universität Mainz konnte in der ersten Antragsrunde zur Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder in keiner der Förderlinien reüssieren. In der aktuellen Antragsrunde der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder ist sie mit drei Graduiertenschulen in die engere Wahl gekommen.

<sup>73</sup> Nähere Informationen unter: <http://www.gfk.uni-mainz.de>, abgerufen am 27.07.2007.

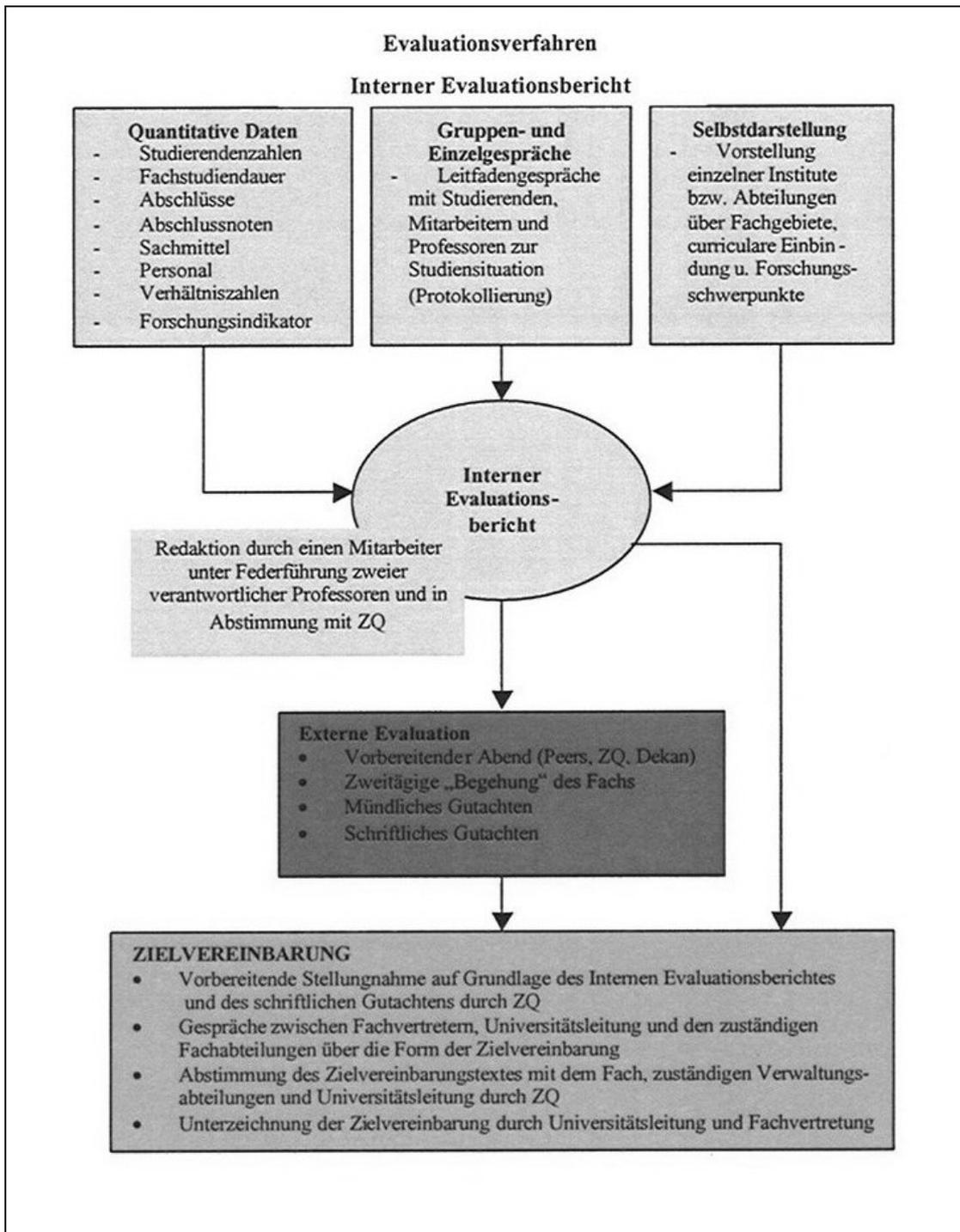
„Regelmäßige interne und externe Evaluationen, aber auch eine individuelle, freiwillige Selbstevaluation der forschenden Universitätsmitglieder, sollen erzielte Fortschritte offenlegen und die Qualität in Wissenschaft und Forschung sichern“ (Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2003: 10). Vor diesem Hintergrund werden die Forschungsprozesse vor allem durch die Evaluationsarbeit des ZQ in ihrer qualitativen Entwicklung unterstützt. Da das Mainzer Modell jedoch eine Verzahnung der Evaluation von Lehre und Forschung vornimmt, wird das Verfahren der Forschungsevaluation gemeinsam mit der Lehrevaluation im nächsten Kapitel 4.3 vorgestellt.

## **4.3 Kernprozess Lehre und Studium**

### **4.3.1 Gemeinsame Evaluation von Lehre und Forschung**

Im Mittelpunkt der Evaluation an der Universität Mainz stehen Fragen sowohl der Forschungs- als auch der Lehr- und Studienorganisation unter der Maßgabe, dass für Universitäten die Verbindung von Forschung und Lehre konstitutiv ist. Hauptinstrumente sind externe und interne Evaluationsverfahren, die einerseits „mit einem besonderen Gewicht auf Fragen der Forschungs- und Lehrorganisation“, andererseits maßnahmeorientiert sind und mit Zielvereinbarungen abschließen (Universität Mainz d: 18f.).

Der umfassende und differenzierte Evaluationsprozess unter Integration von Evaluation ist in folgender Abbildung dargestellt:



Quelle: Springer 2002: 36

Die so generierten Ergebnisse über Stärken und Schwächen des Faches/Fachbereichs gehen unter Moderation des ZQ in die Zielvereinbarung zwischen Fächern, Fachbereichen und Hochschulleitung ein.

Interne und externe Evaluationen werden an der Universität Mainz bereits seit 1996, seinerzeit noch vom Projekt zur Förderung von Studium und Lehre, unter Beteiligung der Fächer und Fachbereiche durchgeführt und untersuchen folgende Aspekte:

- **Organisation, Aufgaben und Ausstattung des Fachs**  
(Ziele, Entwicklung, Personalstruktur, Kooperationen, Selbstverwaltung etc.)
- **Studium und Lehre**  
(Studienangebot und Studienziele, Studienorganisation und Studienberatung, Lehrpersonal, Studierendenzahlen und Studienverläufe etc.)
- **Forschung**  
(Forschungsrichtungen und Schwerpunktbildungen, Forschungsorganisation und Forschungsstruktur, Kooperationen, Forschungsleistungen etc.)
- **Forschungs- und Lehrprofile der FachvertreterInnen (inkl. JuniorprofessorInnen und HabilitandInnen)**

Das Mainzer Evaluationsmodell ist eine Weiterentwicklung des zu Beginn der 90er Jahren in Deutschland sehr populären „Niederländischen Modells“<sup>74</sup>. Es unterscheidet sich von anderen Modellen nicht nur aufgrund seines integrierten Lehr- und Forschungsbezuges, sondern auch aufgrund seiner methodischen Ausrichtung an Grundsätzen der Organisationsentwicklung und Systemtheorie (vgl. Kapitel 1 dieser Fallstudie).

Zudem geht ZQ mit seinem Evaluationsmodell insofern über die meisten anderen, im Hochschulbereich üblichen Verfahren hinaus, als es neben den beiden bekannten Bausteinen von Peer Reviews, Selbstbericht und externes Gutachten, moderierte Einzel- und Gruppengespräche vorsieht, die mit den AkteurInnen in den Fächern geführt und dokumentiert werden. Letzteres ist aus Sicht des ZQ für die Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre besonderes hilfreich, da Urteile über die eigene Forschungsorganisation sowie die nationale und internationale Einordnung der eigenen Forschungsleistungen nicht durch eine „kollektive Gestik der Zurückweisung von Zuständigkeit und Verantwortung“ (Schmidt 2002: 162) verhindert würden. Die in dieser „diskursiven Evaluation“ angelegte Methodenvielfalt korrespondiert mit dem Ziel, Personen und Fächer dabei zu unterstützen, Verbesserungsnotwendigkeiten selber zu identifizieren und ihnen nicht etwas von außen oder oben aufzuzwingen. Vor diesem Hintergrund wird Qualitätssicherung nicht nur als eine Messung anhand bestimmter Qualitätsmaßstäbe verstanden, sondern auch als sozialer Prozess, der „an strukturelle und

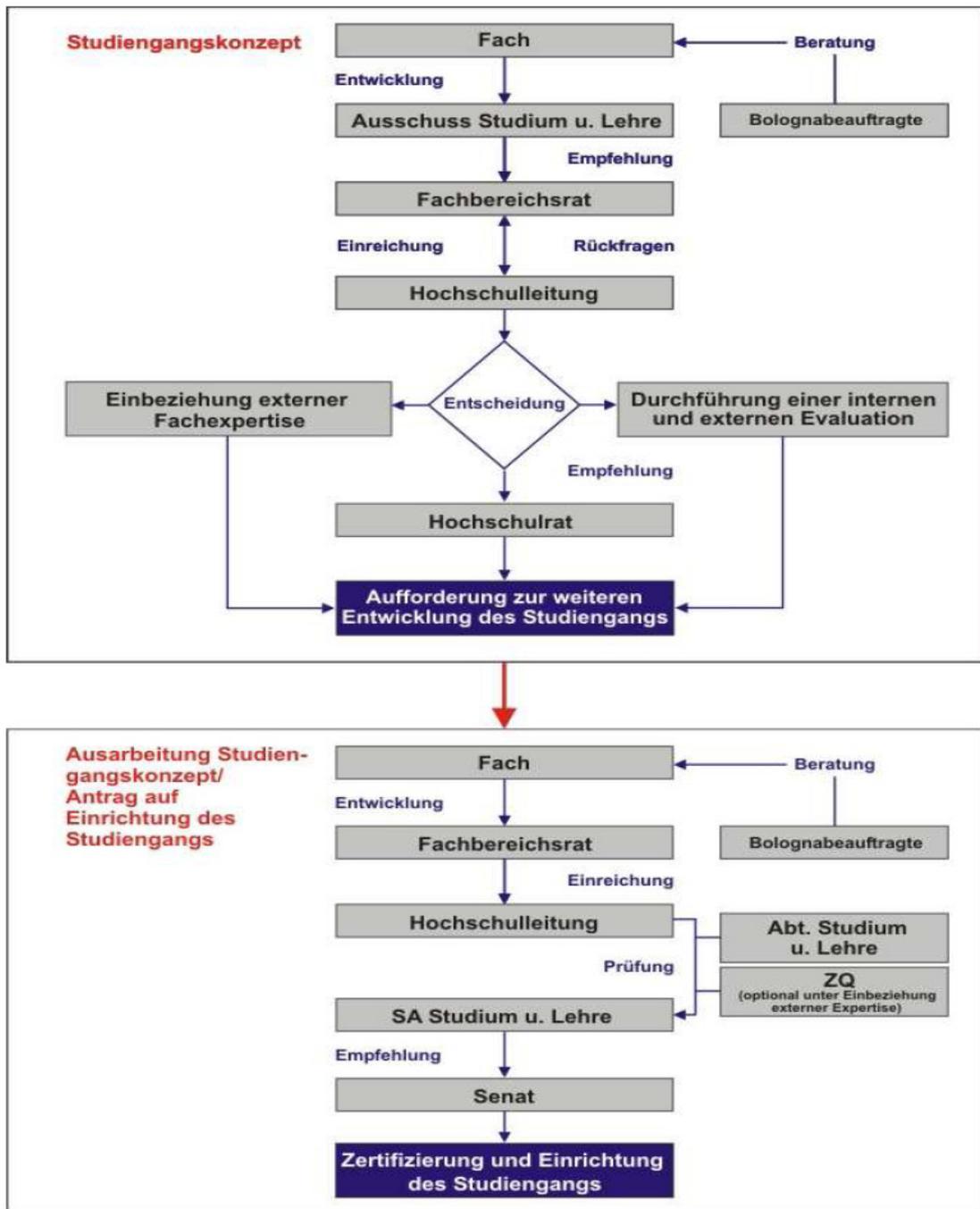
---

<sup>74</sup> Mit die ersten, die in Deutschland nach dem Niederländischen Modell gearbeitet haben, sind die Universitäten des 1994 gegründeten norddeutschen Evaluationsverbundes (Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Lübeck, Oldenburg, Rostock). Das Verfahren bezieht sich nur auf Lehre und Studium bzw. Studienfächer und besteht aus den Schritten: Selbstbeschreibung, Peer-Review, Auswertende Konferenz, Zielvereinbarung, Monitoring (nähere Informationen unter: <http://www.uni-nordverbund.de>). Die Arbeit des Nordverbundes ist nach Ablauf des ersten Evaluationszyklus 2000/2001 einer Meta-Evaluation unterzogen und danach überarbeitet worden (Mittag et al. 2003).

materielle Rahmenbedingungen sowie an individuelle Leistungen gebunden“ ist (Schmidt 2002: 164). Wichtig ist dem ZQ, dass die Fächer und Fachbereiche nicht einer „Dauerevaluation“ ausgesetzt sind, sondern dass die Qualitätsprüfung eine punktuelle Angelegenheit ist, die den WissenschaftlerInnen genügend Raum für ihre eigenen Aktivitäten lässt.

### **4.3.2 Systemakkreditierung**

Das seit 2006 laufende Modellprojekt „Systemakkreditierung“ arbeitet daran, einerseits Evaluation, Akkreditierung sowie Hochschul- und Fächerentwicklung stärker als bisher miteinander zu verzahnen und andererseits formalisierte und transparent darstellbare Prozesse zu definieren, die das Betreiben von Studiengängen sowie deren Qualitätssicherung nachvollziehbar machen. Ziel all dieser Aktivitäten ist die Etablierung eines dauerhaften internen institutionellen Qualitätssicherungssystems, welches das Gütesiegel einer Akkreditierungsagentur für eine Dauer von voraussichtlich sechs Jahren erhält und damit in die Lage versetzt wird, in diesem Zeitraum die Studiengänge der Universität Mainz künftig selber zu zertifizieren. Die dafür notwendige komplexe Interaktion von der Entwicklung bis zur Einrichtung eines Studiengangs ist im folgenden Schaubild modellhaft zusammengefasst:



Quelle: Johannes Gutenberg-Universität Mainz d: 31

Der Einrichtung der Studiengänge geht zunächst eine Entwicklungsphase voraus, bei der Studiengangskonzepte unter Beratung des Bologna-Beauftragten von den Fachbereichen und den Fächern entwickelt werden (Universität Mainz d: 12f.). In dieser Konzeptualisierungsphase werden die Leitungsebenen in der Trias Fachbereich, DekanIn und Hochschulleitung mit Unterstützung zuständiger Ausschüsse eingebunden. Dies geschieht beispielsweise durch Beratung (Bolognabeauftragte), Empfehlung (Ausschuss für Studium und Lehre) und Entscheidung (Fachbereichsrat und Hochschulleitung). Dabei wird vor allem auf die Einhaltung formaler Kriterien geachtet, aber auch auf inhaltliche Bedingungen, wie zum Beispiel die Kompatibilität des Studiengangs mit

den fachspezifischen Forschungsschwerpunkten, die angestrebten Lernziele und die Frage, ob beispielsweise Berufsbefähigung als Ausbildungsziel berücksichtigt wird etc. (ebd.: 12f.). Ein weiteres Bewertungskriterium stellt auch die Beachtung von und Kompatibilität mit den von den Fächern unter Mitwirkung des ZQ erstellten Struktur- und Entwicklungsplänen dar (ebd.: 16). Abhängig von dem Erfolg der Konzeptualisierungsphase schließt dann entweder eine Differenzierungsphase in der Weiterentwicklung oder eine Revision des Studiengangsentwurfs an. Bezüglich letzterem stehen der Hochschulleitung drei Verfahrensmöglichkeiten offen (ebd.: 15):

- (a) Es wird eine interne und externe Evaluation eingeleitet und beim Fachbereich die Erstellung der notwendigen Dokumente in Auftrag gegeben.
- (b) Es wird eine Revision der Skizze durch den Fachbereich eingeleitet.
- (c) Es wird externe Expertise ohne vorausgehende interne Evaluation einbezogen.

Neben einer verbindlichen Regelung der Abläufe zur Entwicklung und Einführung von Studiengängen sieht das Modellprojekt eine studiengangsbegleitende Qualitätssicherung vor, um eine kontinuierliche Einschätzung und eine Optimierung von Studium und Lehre zu ermöglichen. Dies soll mit dem breit angelegten Repertoire an Instrumenten erfolgen, das bereits an der Universität Mainz etabliert ist. Dazu gehören vor allem (ebd.: 32):

- Studentische Lehrveranstaltungskritik<sup>75</sup>
- Absolventenbefragung<sup>76</sup>
- Evaluation der JuniorprofessorInnen
- Angebote zur didaktischen Weiterqualifizierung
- Angebote zum individuellen Coaching
- Studieneingangsbefragung (optional)

Besonderes Merkmal beim Modellprojekt Systemakkreditierung ist der Einbezug von GutachterInnen bereits während der Ausarbeitung von Studienprogrammkonzepten, womit Fehlentwicklungen bereits in der Konzeptphase identifiziert werden und diesen entgegengewirkt werden kann. Im Gegensatz zu einer ex-post-Bewertung, bei der eingeschlossene Fehler nur mit relativ hohem Aufwand verändert werden können, reduziert das frühzeitige Eingreifen den Aufwand um ein Vielfaches (vgl. Universität Mainz f). Aus Sicht der Universität Mainz bietet die langjährige Erfahrung des ZQ mit Qualitätssicherungsprozessen für die Entwicklung eines ganzheitlichen QM-Systems günstige Voraussetzungen, da die Ablösung der extern durchgeführten Programmakkreditierung

---

<sup>75</sup> Beispielfragebogen unter: <http://www.zq.uni-mainz.de/service/mater/fragebo>, abgerufen am 14.07.2007.

<sup>76</sup> Die Ergebnisse der jüngsten Absolventenbefragung können heruntergeladen werden unter: [http://www.zq.uni-mainz.de/absol\\_hoerer](http://www.zq.uni-mainz.de/absol_hoerer), abgerufen am 14.07.2007.

durch die Institutionalisierung einer hochschuleigenen Qualitätssicherung auf bereits vorhandenen und erprobten Strukturen, Instrumenten und Verfahren aufbauen kann (z. B. studiengangsbegleitende Qualitätssicherung durch Lehrveranstaltungsevaluation, Absolventenbefragung, didaktische Weiterbildungsangebote etc.) (vgl. Universität Mainz d, CHE-Interview 2007).

Zu diesem Zweck entwickelte die Universität Mainz ein Handbuch für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen (ebd.), in dem die Qualitätssicherungsverfahren für Forschung und Lehre auf der organisatorischen, der prozessuralen und der Leitungsebene festgelegt und beschrieben werden. Ein Prozessmanagement im Sinne von Prozessbeschreibungen mit personeller Verantwortung ist im Rahmen der Systemakkreditierung für einzelne Teilbereiche geregelt und soll perspektivisch auf alle Prozessebenen ausgeweitet werden. Das Konzept intendiert darüber hinaus eine hohe Beteiligung der Betroffenen und Verantwortlichen bereits in der Konzeptualisierungsphase sowie die Integration nationaler und internationaler Standards (wie die European Standards and Guidelines for Quality Assurance der ENQA<sup>77</sup> und die ‚Standards für Evaluation‘ der DeGEval<sup>78</sup>) sowie intern an einem Rahmenpapier des Senats „Aspekte guter Lehre“ (Universität Mainz d, Universität Mainz a). Weiterhin werden die Qualitätssicherungsprozesse explizit am Leitbild der gesamten Universität ausgerichtet.

#### **4.4 Dienstleistungsprozesse**

Das Mainzer Modell zur internen und externen Evaluation, wie es in Kapitel 4.3.1 für die Bereiche „Forschung“ sowie „Lehre und Studium“ vorgestellt wurde, schließt die Dienstleistungsprozesse insofern mit ein, als sie daraufhin untersucht werden, inwiefern sie die beiden Kernprozesse dabei unterstützen, eine hohe Qualität hervorzubringen. Darüber hinaus wurden, wie in Kapitel 1.3 geschildert, die im Rahmen der NSM/BSC-Implementierung durchgeführten Projekte, die sich vor allem auf die Verwaltung bezogen, zweimal einem Peer Review unterzogen.

Gesondert evaluiert wurden darüber hinaus bspw. die Serviceleistungen der zentralen Verwaltung für Studierende (vgl. Schmidt/Leinen 2003).

---

<sup>77</sup> European Network for Quality Assurance: <http://www.enqa.eu>, abgerufen am 27.07.2007.

<sup>78</sup> Gesellschaft für Evaluation: <http://www.degeval.de>, abgerufen am 27.07.2007.

## **5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen**

Über interne und externe Evaluationen, deren Follow-Up und langfristig angelegte Studienverbleibs- und Absolventenanalysen kann das ZQ die Wirkungen von Evaluationen ansatzweise überprüfen und die Ergebnisse als Maßgabe für zukünftige Zielvereinbarungen an Fachbereiche und Hochschulleitung rückkoppeln. Die Wirkungseffekte und die Kontrolle der Effizienz von Verbesserungsmaßnahmen bleiben jedoch nach selbstkritischer Einschätzung des ZQ eine noch nicht hinreichend beantwortete und schwierige Frage, für die auch andernorts noch keine substantiellen Klärungsansätze vorliegen (vgl. CHE-Interview 2007).

Das Controlling der im Strategiekonzept fixierten Projekte und Maßnahmen wird anhand von Kenngrößen durchgeführt, die allerdings nicht systematisch dokumentiert sind.

## **6. Resümee**

Das Herzstück des QM-Systems der Universität Mainz sind die Evaluationsverfahren des ZQ. Das Zentrum hat mit den Jahren nicht nur einen eigenen, unter dem Namen „Mainzer Modell“ bekannt gewordenen, Ansatz der Qualitätssicherung entwickelt, sondern agiert mittlerweile auch als Evaluationsagentur für andere Hochschulen. Die Tatsache, dass sich der Wirkungskreis des ZQ über die Universität Mainz hinaus erstreckt, unterstreicht dessen eigenständigen Charakter. Als wissenschaftliche Einrichtung verfolgt das ZQ den Ansatz, dass Evaluationsergebnisse primär der partizipativen Organisationsentwicklung und damit der Unterstützung der Forschenden, Lehrenden und Lernenden dienen und nur in zweiter Linie Informationen für die Universitätssteuerung liefern sollten. Entsprechend lose ist das QM im Strategie-System der Universität Mainz verankert. Zwar wird im Strategiekonzept die Qualitätssicherung in Forschung sowie Lehre und Studium als zentrales Ziel genannt und mit Projekten und Maßnahmen unterfüttert, doch operativ hat das Strategiekonzept auf das ZQ als unabhängigen wissenschaftlichen Akteur nur eingeschränkt Einfluss.

Die bisherige Qualitätskultur der Universität Mainz ist stark geprägt von der Idee des Lernens, d.h. Evaluationen sollen die AkteurInnen in den Fächern und Fachbereichen dazu motivieren, ihre Leistungen kritisch zu hinterfragen und wenn nötig, zu verbessern. Durch das Modellprojekt „Systemakkreditierung“ wirken in den von der Hochschule selbstinitiierten Qualitätsentwicklungsprozess nun verstärkt und sehr viel unmittelbarer Anforderungen von außen ein. Zugleich soll die Qualitätsentwicklung enger mit der Hochschulentwicklung verknüpft werden. Dieser Veränderungsschritt stellt eine große Herausforderung für das ZQ dar, weil es seinen bisherigen Ansatz der „Macht-

und Steuerungsdistanz“ zumindest in Teilen hinterfragen und modifizieren muss. Bestandteile des Modellprojekts „Systemakkreditierung“ der Universität Mainz sind die nachweisliche Einbindung des Evaluationsgeschehens in die Entscheidungsprozesse der Organisation sowie der Aufbau eines funktionierenden Qualitätsregelkreises. Dies impliziert sowohl eine enge Kopplung von Strategie- und Qualitätssicherungssystem als auch die Durchführung eines Qualitätscontrollings. Beides ist aber an der Universität Mainz erst ansatzweise entwickelt.

Nach rund zehn Jahren Erfahrungen mit dem Mainzer Evaluationsmodell hat es sich aus Sicht des ZQ bewährt, die Kernprozesse Lehre und Forschung gemeinsam auf ihre Qualität hin zu prüfen und dabei auch die organisatorischen Rahmenbedingungen mit einzubeziehen. Dabei haben sich die vom ZQ durchgeführten Stärken-Schwächen-Analysen als wichtige Elemente erwiesen, die eine realistische Einschätzung über Probleme und Potenziale in Fächern und Fachbereichen ermöglichen. Wesentlich ist auch hier eine sinnvolle Abstimmung der eingesetzten Verfahren, um sowohl verstärkt Kausalanalysen durchführen zu können als auch die Belastung auf Ebene der wissenschaftlichen AkteurInnen übersichtlich zu gestalten. Auf Fach- bzw. Fachbereichsebene darf keinesfalls der Eindruck einer „Dauerevaluation“ entstehen.

Parallel zu den Aktivitäten des ZQ wurde im Rahmen des NSM-Projektes versucht, das Thema „Qualität“ in die Entwicklung eines Strategiekonzeptes zu integrieren. Im Ergebnis gibt es tatsächlich etliche Ziele und Maßnahmen mit qualitativem Bezug, wenn auch auf einer eher allgemeinen Ebene. Das NSM-Projekt wurde in Form eines Peer Reviews bewertet, um die Qualität der Projektabläufe sowie der Zwischen- und Endergebnisse reflektieren zu können. Dabei wurden die initiierten Reformen von einer externen Gutachtergruppe grundsätzlich positiv bewertet (Bericht der Gutachter 2002 bei Lauer/Vogt 2005: 67ff.). Mit dem NSM hat sich nach Ansicht der Peers ein Modernisierungsprozess erfolgreich fortgesetzt, der auf einen größeren Veränderungszusammenhang gerichtet ist als nur auf die Reform der Verwaltung. Allerdings sei das Hauptziel des NSM-Projektes, „dicht geregelte Steuerungsprozesse zugunsten der Vereinbarung strategischer Ziele und einer systematischen Evaluation der Zielerreichung und deren Qualität“ zu ersetzen (vgl. Lauer/Vogt 2005: 67), noch nicht vollständig erreicht. Deutlich kritischer fällt dagegen das Resümee der universitätsinternen Projektverantwortlichen selbst aus. Sie kommen zu dem Schluss, dass

- das Strategiekonzept zu sehr den kleinsten gemeinsamen Nenner widerspiegelt und „zu wenig strategisch geprägt“ sei. Der operativen Ebene fehle immer noch der strategische Überbau. Das liege unter anderem daran, dass konfliktbeladene Themen wie z.B. die Schwerpunktbildung, bei der Strategiebildung vermieden worden seien (Einig/Lauer 2006, 233).
- viele der im Rahmen der BSC-Implementierung generierten Projekte und Maßnahmen eine „gewisse Beliebigkeit“ aufweisen würden (ebd. 232)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Universität Mainz ihre Qualitätssicherung (noch) nicht als ein Gesamtsystem im Sinne eines strategischen Qualitätsmanagements mit entsprechender Leitungsverantwortung sieht. Diese Aufgabe liegt weitgehend in der Hand des ZQ. Auch die beiden großen QM-relevanten Reformprojekte, Systemakkreditierung und NSM, sind wenig aufeinander abgestimmt. Das alles bedeutet allerdings nicht, dass keine hochschulweite Qualitätsentwicklung stattfindet. Im Gegenteil. Durch die Methodik des ZQ, welche eine zusammenhängende Betrachtung von wissenschaftlicher Qualität und institutionellen Rahmenbedingungen vornimmt, ist eine ganzheitliche Qualitätsentwicklung trotzdem gesichert. Weiterhin evaluiert das ZQ nicht nur Fächer und Fachbereiche, sondern auch Dienstleistungseinrichtungen und umfasst damit den größten Teil der Organisationsbereiche der Universität Mainz. Abzuwarten bleibt, wie sich das Modellprojekt „Systemakkreditierung“ auf das Evaluationsgeschehen an der Universität Mainz auswirken wird. Bemerkenswert an diesem Pilotversuch ist jedenfalls, dass eines der Hauptziele darin besteht, der Universität Mainz durch die Zertifizierung ihres QM-Systems zukünftig die Möglichkeit zu geben, eine „Selbstakkreditierung“ von Studiengängen vorzunehmen. Das ZQ würde somit als interne Evaluationsagentur zum großen Teil die Arbeit übernehmen, die zurzeit noch von externen Akkreditierungsagenturen erledigt wird und damit in die Hochschule hinein verlagern.

## C. Freie Universität Berlin:

### **Ganzheitliches QM als top-down-Ansatz**

#### **1. Überblick über das QM-System**

Die Freie Universität Berlin (FU Berlin) ist mit rund 31.500 Studierenden, 400 Professuren und zwölf Fachbereichen<sup>79</sup> die größte der insgesamt drei Berliner Universitäten. Im Jahr 2004 begann die Hochschule mit dem Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems mit der Bezeichnung „FUQM“. Darunter ist ein TQM-Modell zu verstehen, das die strategische Qualitätssteuerung mit einer regelmäßigen Evaluation aller Organisationseinheiten nach dem „Zürcher Modell“<sup>80</sup> kombiniert. Beim FUQM handelt es sich um einen die gesamte Institution umfassenden Ansatz, dessen Umsetzung in eine Reihe grundlegender Reformschritte eingebettet ist. Diese sind teilweise selbst initiiert und teilweise durch die veränderte staatliche Hochschulsteuerung<sup>81</sup> bedingt. In diesem Kontext unterzog sich die FU Berlin einem internen Veränderungsprozess:

**Schritt 1** (1998): Effektivierung der Entscheidungsstrukturen durch eine neue Grundordnung. Verschlankeung und Beschleunigung von Entscheidungsabläufen durch Übertragung von Entscheidungen in die persönliche Verantwortung von Präsidiums- und Dekanatsmitgliedern. Konzentration der Kompetenzen des Akademischen Senats auf akademische Aufgaben. Die Erprobung neuer Leitungs- und Entscheidungsstrukturen wurde von einer Expertenkommission evaluiert (vgl. Ederleh et al. 2002).

**Schritt 2** (seit 1999): Einführung von NPM-Instrumenten: Kosten-Leistungs-Rechnung (Grundbudget – indikatorenbasierte Mittelvergabe – diskretionäre Steuerung). Verteilung von 30% des gesamten Budgets leistungsbezogen auf die Fachbereiche: *indikatorenbasiert* auf der Grundlage von zurückliegenden Leistungen (Drittmittel, Publikationen, Forschungspreise, Promotionen, Habilitationen, Absolventenziffern, internationale Studierende und WissenschaftlerInnen sowie Erfolge bei der Gleichstellung von Frauen); *diskretio-*

---

<sup>79</sup> Ohne Charité (Medizin). Die Studierendenzahlen beziehen sich auf das WS 2006/2007 und sind dem Hochschulkompass der HRK entnommen [http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/index\\_hochschule.htm](http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/index_hochschule.htm), abgerufen am 01.07.2007. Die Anzahl der Professuren (ebenfalls inklusive Medizin) ist der Homepage der FU Berlin entnommen <http://www.fu-berlin.de/tour/vorstellung/zahlen.html>, abgerufen am 01.07.2007. In den 12 Fachbereichen ist die Charité enthalten, wobei diese jedoch gemeinsam mit der Humboldt-Universität betrieben wird.

<sup>80</sup> siehe Kapitel II. 2.2.2.

<sup>81</sup> Zur Reform der staatlichen Hochschulsteuerung im Bundesland Berlin vgl. Fallstudie III.A. Den operativen Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulen wurden in diesem Rahmen enge finanzielle Grenzen gesetzt (vgl. Wissenschaftsrat 2000: 37ff.). So legte die FU Berlin im Jahr 1998 einen Strukturplan vor, der gemessen an der Ausstattung von 1990 einer Halbierung des Lehrkörpers gleichkam (Ederleh et al. 2002, S. 19).

när im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichsdekanen für Zukunftsprojekte.

**Schritt 3** (seit 2003): Überführung der Studienstrukturen in das BA/MA-System. Umstellungsprozess zum WS 07/08 abgeschlossen. Konzept der zielführenden obligatorischen Studienberatung für Langzeitstudierende unter Einschluss der Exmatrikulation bei ausbleibendem Studienerfolg. Steigerung des Absolventenerfolgs um 15% in den Jahren 2002-2005. Kontinuierliche Lehrevaluation in Form studentischer Veranstaltungskritik.

**Schritt 4** (seit 2003): Systematische Öffnung der FU Berlin gegenüber Gesellschaft und Wirtschaft. *Public Private Partnerships*, verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Kooperation mit Wirtschaft, Verbänden.

**Schritt 5** (2003/04): Durchführung einer Strukturplanung: Für die FU wird 2009 die Gesamtzahl der verbleibenden planmäßigen Professuren 318 betragen, die der weiteren WissenschaftlerInnen (Assistant Professors etc.) 630. Die FU hat diesen Prozess in Abstimmung mit den anderen Universitäten Berlins zum Anlass genommen, ihre Fächerstruktur zu revidieren und das Profil zu schärfen.

**Schritt 6** (seit 2004): Beginn des FUQM-Aufbaus durch Einrichtung einer Stabsstelle für QM im Präsidialbereich der FU Berlin.

**Schritt 7** (seit 2004): Technische Modernisierung der gesamten Universität. Flächendeckende Einrichtung von Wireless Lan und eines umfassenden SAP-Systems. Damit zusammenhängend verstärkte Einführung von E-Learning-Angeboten (blended learning; rd. 1.000 Kurse).

**Schritt 8** (seit 2005): Campus-Konzentration, d.h. Verdichtung des Universitätscampus nach internationalem Vorbild zur Schaffung der räumlichen Voraussetzung für vernetzte Forschung und Ausbildung des internationalen wissenschaftlichen Nachwuchses.

**Schritt 9** (seit 2005): Verbesserung der Einnahmesituation vor allem durch Einwerbung von Spenden (rund 1 Mio. Euro); Gewinne durch Energiesparmaßnahmen (rd. 1,4 Mio. Euro jährlich); Gründung eigener Unternehmen, insbesondere im Weiterbildungsbereich.

**Schritt 10** (seit 2006): Beginn der Umsetzung des Zukunftskonzepts<sup>82</sup> der FU Berlin. Darunter wird ein „mit der Fachbereichsstruktur der Universität integriertes Netzwerkkonzept zur Generierung internationaler Exzellenz“ (Präsidium 2007: 85ff.) verstanden. Das Zukunftskonzept besteht aus drei Säulen: Forschungsprofilentwicklung durch den Cluster-

---

<sup>82</sup> Näher dazu siehe Kapitel 4.2 dieser Fallstudie.

Prozess<sup>83</sup>; strukturierte Doktorandenausbildung in der Dahlem Research School; Gründung internationaler Außenstellen.

Das FUQM setzt sich laut Eckpunktepapier aus folgenden Elementen zusammen (Präsidium 2007: 70f.):

- Neue Teilgrundordnung zur Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen
- Zielvereinbarungen
- Indikatorenbasierte Budgetierung
- Kosten-Leistungs-Rechnung
- Umstellung der Studiengänge auf BA/MA
- Strukturierte Promotionsausbildung in Graduiertenschulen
- Wissensallianzen und Exzellenzcluster
- Campuskonzentration
- Kommunikationskonzept
- Lehrevaluationen
- Berufungskonzept

Etliche der genannten Elemente sind bereits im Zuge der eingangs beschriebenen Reformschritte realisiert worden, so die Reform der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente, die BA/MA-Umstellung, Campuskonzentration usw. Über die genannten Eckpunkte hinaus werden weitere QM-Bausteine an der FU Berlin eingesetzt:

- Aufbau eines Management-Informationssystems mit Daten aus hochschulinternen und hochschulexternen Quellen wie z.B. Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, Rankings von DFG, CHE, FOCUS, Times Higher Education etc., Statistiken von Fördergesellschaften sowie dem DAAD. Viele der Daten sind dem Management der dezentralen Einheiten über ein SAP-System zugänglich.
- Etablierung eines internen Berichtswesens gekoppelt mit regelmäßigen Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen) der Fachbereiche.
- Pilothafte Durchführung von Peer-Evaluationen der Forschung (Fachbereich Physik) und von Dienstleistungsprozessen (Sprachenzentrum). Derzeit finden beide Evaluationstypen an der FU Berlin noch keine flächendeckende Anwendung (vgl. Jaeger 2005: 44, vgl. Niedermann et al 2003).
- Die Qualität der neuen BA/MA-Studiengänge wird sowohl durch deren Akkreditierung als auch durch die regelmäßig stattfindende studentische Lehrveranstal-

---

<sup>83</sup>Forschungscluster sind international operierende, fächerübergreifend organisierte und thematisch konzentrierte Forschungsverbände. Die Forschungscluster der FU Berlin sind mittlerweile Bestandteil der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (siehe auch Kapitel 4.2 dieser Fallstudie).

tungskritik nachgeprüft. Darüber hinaus werden die Studierenden zur Qualität der Studienorganisation in den Bachelorstudiengängen befragt. Als weiteres Analyseinstrument zur Erschließung von ‚Verbesserungspotenzialen‘ (Präsidium 2007: 23) werden interne Evaluationen von Studium und Lehre genutzt. Die Ergebnisse der Lehrevaluations- und Akkreditierungsverfahren finden z. T. Eingang in die Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und dezentralen Einheiten.

- Die FU Berlin ist als erste Hochschule Berlins als „familiengerecht“ zertifiziert worden<sup>84</sup> und hat darüber hinaus das Gütesiegel „Total E-Quality“<sup>85</sup> für die erfolgreiche Durchführung von Gleichstellungsmaßnahmen erhalten.

Der Aufbau eines QM-System an der FU Berlin vollzieht sich allmählich, da er zugleich in das Alltagshandeln integriert werden soll und zudem das gesamte Steuerungssystem der Hochschule einbezieht. Mit Einsetzen des Exzellenzwettbewerbs im Jahr 2005 gerieten die Arbeiten am FUQM ins Stocken, da das Personal für den Exzellenzwettbewerb benötigt wurde. Für die nächste Amtsperiode (2007 - 2011) will das Präsidium den Aufbau eines flächendeckenden QM wieder aufnehmen und forciert betreiben.

## 2. Strategische Verankerung des QM

Das FUQM ist in einem Konzept des Präsidiums niedergelegt, das nicht publiziert und nur den Leitungskräften der FU Berlin zugänglich ist. Die Hauptverantwortung für die Umsetzung des FUQM besitzt der Präsident.<sup>86</sup> Mit der begonnenen Umsetzung des FUQM-Konzepts kommt die FU Berlin einer in den Hochschulverträgen eingegangenen Verpflichtung nach, ein Qualitätsmanagement zu implementieren. Über den Einsatz ihrer QM-Instrumente und -Verfahren (zeitlich und personell) entscheidet die FU Berlin in eigener Verantwortung. Allerdings überprüft das Land Berlin die Wirksamkeit des FUQM im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion in Abstimmung mit der Konferenz der Berliner Universitäten (KBU) (vgl. Präsidium 2007: 71f.).

Mit dem FUQM ist die Erreichung vor allem folgender Ziele verbunden (Präsidium 2007: 71):

- Ausbau der Spitzenstellung der Freien Universität in Lehre und Forschung, berlinweit, national und international

---

<sup>84</sup> Zum Audit „Familiengerechte Hochschule“ vgl. Kapitel II. 2.1.1. Infos zum Grundzertifikat der FU Berlin siehe: [http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/news/grundzertifikat\\_familiengerechte\\_hochschule.html](http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/news/grundzertifikat_familiengerechte_hochschule.html), abgerufen am 27.07.2007.

<sup>85</sup> Zum Gütesiegel „Total E-Quality“ vgl. Kapitel II. 2.1.1.

<sup>86</sup> Das QM-Konzept trägt den Titel: „Qualitätsmanagement an der Freien Universität Berlin“ („FUQM“) Das Papier basiert auf einem im August 2004 im Kuratorium vorgestellten Policy Paper.

- Legitimation der Verwendung öffentlicher Mittel im Rahmen des Berichtswesens
- Erhöhung der Nutzerzufriedenheit (Studierende, Auftraggeber und andere)
- Verbesserung der internen Kommunikation und Identifikation
- Erweiterung der persönlichen Verantwortungsbereitschaft der einzelnen MitarbeiterInnen
- Sicherung der Wissens- und Qualifikationsbestände und deren Nutzung
- Durchsetzung einer empirisch gesicherten Leistungsbilanz der Bereiche
- Schaffung einer zuverlässigen Informationsbasis für externe Kommunikation über die Freie Universität (wie Pressearbeit und Kampagnen)

Zur Konkretisierung dieser übergeordneten Qualitätsziele hat die FU Berlin ein Set an Qualitätsindikatoren entwickelt, an denen sich die Organisationseinheiten bei der Entwicklung dezentraler Qualitätsziele und deren Controlling orientieren sollen. Diese sind der folgenden Tabelle zusammengefasst:

### Qualitätsindikatoren FUQM

Lehre	Forschung	Universitätsmanagement	Internationalität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil von Studierenden aus bildungsfernen Schichten</li> <li>• Anteil von Studienabbrechern und Fachwechslern</li> <li>• Umfang von Integrations- und Beratungsmaßnahmen für Studierende</li> <li>• Absolventenraten</li> <li>• Studiendauer</li> <li>• Qualität des Kompetenz- und Wissenszuwachses</li> <li>• Allokationserfolge auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>• Gleichstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der forschungsaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</li> <li>• Betreuungsrelation Doktorandinnen und Doktoranden zu Professorinnen und Professoren</li> <li>• Eingeworbene Drittmittel (differenziert)</li> <li>• Zahl der durch Drittmittel geschaffenen Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere für wissenschaftlichen Nachwuchs</li> <li>• Publikationen</li> <li>• Zitationsindex (soweit fachlich üblich)</li> <li>• Patente</li> <li>• Wissenschaftliche Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz<sup>87</sup> von Verwaltung und Entscheidungsprozessen</li> <li>• Effektivität<sup>88</sup> getroffener Maßnahmen und Entscheidungen</li> <li>• Diversität von Finanzquellen</li> <li>• Qualität des strategischen Controllings</li> <li>• Turn-over<sup>89</sup> des wissenschaftlichen Personals</li> <li>• Interdisziplinarität der Organisation in Wissensallianzen, Clustern und anderen</li> <li>• Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit gegenüber externen Veränderungen</li> <li>• Qualität der Evaluationsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Alexander-von-Humboldt-Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Preisträgerinnen und -Preisträger</li> <li>• Aktive Universitätspartnerschaften</li> <li>• Anteil internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</li> <li>• Internationale Programme und Beteiligungen</li> </ul>

Quelle: Präsidium 2007: 73

Der vorgestellte Katalog wird allerdings noch nicht regelhaft oder flächendeckend in die strategische Planung der dezentralen Einheiten einbezogen. Ziel des FUQM ist, das

<sup>87</sup> Effizienz im Universitätsmanagement lässt sich über die eingesetzten Finanzmittel und der Personalgröße zur Erreichung eines bestimmten Zieles bestimmen. Effizienzsteigerung ist gegeben, wenn ein bestimmter Leistungsstand trotz Mittelkürzungen gehalten oder gesteigert werden konnte.

<sup>88</sup> Effektivität lässt sich daran messen, welche Wirkungen Maßnahmen und Entscheidungen haben.

<sup>89</sup> Mit „Turn-over“ ist der Generationswechsel des wissenschaftlichen Personals gemeint.

Indikatorenset mittelfristig als hochschulweiten Standard zu etablieren und zu einem zentralen Baustein für die strategische Qualitätssteuerung der FU Berlin zu machen.

Ein wesentliches Element der strategischen Qualitätsplanung sind die SWOT-Analysen. Die wesentlichen Grunddaten, die im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analysen an der FU Berlin untersucht werden, sind:

- Zahl der Studierenden und AbsolventInnen
- Betreuungsrelationen (StudentInnen bzw. AbsolventInnen je Prof.)
- Auslastung der Studienplätze
- Erfolgsquoten
- durchschnittliche Studienzeiten
- Drittmittelleinnahmen, -ausgaben und -bewilligungen
- Zahl und Beteiligung an Forschungsverbänden (Sonderforschungsbereiche, Forschergruppen, Cluster, ...)
- Beteiligung der Wissenschaftler an Drittmittel-Aktivitäten
- Zahl der Publikationen nach Publikationsart
- Publikations- und Zitationsanalysen, sofern verfügbar
- Zahl der Promotionen und Habilitationen
- Zahl der Graduiertenkollegs
- Gesamtkosten Forschung
- Gesamtkosten Lehre
- Kostenkennzahlen (Gesamtkosten Lehre je Absolvent, Gesamtkosten Forschung je Drittmittel)
- Personalausstattung der Fachgebiete sowie der einzelnen Professuren mit wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal
- Kennzahlen zur Gleichstellung
- Platzierungen in den Rankings
- Kennzahlen zum Grad der Internationalität (Anteil der ausländischen Studierenden, AbsolventInnen, Beschäftigten usw.)
- Zahl der Alexander von Humboldt-StipendiatInnen und PreisträgerInnen
- Platzierung in den Ranglisten der Fördergesellschaften und StipendiengeberInnen

Diese quantitativen Daten werden durch qualitative Analysen und Bewertungen, die z.B. im Zuge der Akkreditierung oder des Qualitätsmanagements (FUQM) verfügbar sind, ergänzt.

### 3. Input

#### 3.1 Entscheidungsstrukturen

Ende der 90er Jahre nutzte die FU Berlin eine neu geschaffene Erprobungsklausel<sup>90</sup> des Berliner Hochschulgesetzes, um ihre Leitungsstrukturen grundlegend zu reformieren und zwar vor allem mit der Zielsetzung, „die Transparenz des internen Entscheidungs- und Handlungsablaufs“ zu erreichen sowie die Qualität und Effizienz der Universität „durch größtmögliche Fachnähe, Reduktion der Verfahrensschritte und eine Vereinfachung der Binnenorganisation“ (Ederleh et al. 2002, S. 12) zu sichern. Zugleich sollte sich die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation durch „die Zusammenführung von Handlungskompetenz und persönlicher Verantwortung in den Organen und deren Kontrolle und gegebenenfalls Abwahl durch die akademischen Gremien“ (ebd.) verbessern.

Vor diesem Hintergrund wurde zunächst ein kollegiales Leitungsteam geschaffen. Dieses besteht aus einem hauptamtlichen Präsidenten/einer hauptamtlichen Präsidentin mit Richtlinienkompetenz und nebenamtlichen VizepräsidentInnen<sup>91</sup>, die als HochschullehrerInnen an der FU Berlin beschäftigt sein müssen, sowie einer Kanzlerin/einem Kanzler (vgl. Freie Universität Berlin 1998). Die Verantwortungsbereiche der Präsidiumsmitglieder sind nach folgenden Zuständigkeiten aufgeteilt<sup>92</sup>:

---

<sup>90</sup> Näheres zur Erprobungsklausel siehe Fallstudie III. A.

<sup>91</sup> Eine der drei VizepräsidentInnen hat als „Erste VizepräsidentIn“ eine hervorgehobene Stellung. Er/Sie ist ständige StellvertreterIn der PräsidentIn. Einer der VizepräsidentInnen muss aus der Medizin kommen.

<sup>92</sup> Vgl. Angaben auf der Homepage der FU Berlin: <http://www.fu-berlin.de/einrichtungen/verwaltung/praesidium/index.html>, abgerufen am 05.07.2007. Bei der folgenden Grafik handelt es sich um eine Zusammenfassung der Zuständigkeiten. Unter dem angegebenen Link können die Zuständigkeitsbereiche der Präsidiumsmitglieder vollständig und detailliert nachgelesen werden.

<b>Struktur des Präsidiums der FU Berlin</b>			
<b>PräsidentIn</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gesamtverantwortung und Strategie</i> (Vor allem strategische Planung, strategisches Controlling (Budget- und Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen, strategische Berufungen, Campusentwicklung)</li> <li>• <i>Qualitätsmanagement</i></li> <li>• <i>Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Sponsoring</i></li> <li>• <i>Exzellenzinitiative und Zukunftskonzept „Internationale Netzwerkuniversität“</i></li> </ul>			
<b>Erste VizepräsidentIn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>VertreterIn des Präsidenten/der Präsidentin</i></li> <li>• <i>Akademische Personalangelegenheiten (Berufungs- und Bleibeverhandlungen, HonorarprofessorInnen),</i></li> <li>• <i>Internationaler Studierendenaustausch</i></li> <li>• <i>Betreuung diverser Fachbereiche und Serviceeinrichtungen</i></li> </ul>	<b>Zweite VizepräsidentIn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Medizin</i></li> <li>• <i>Forschungseinrichtungen (Max Planck, Helmholtz, Leibniz etc.)</i></li> </ul>	<b>Dritte Vizepräsidentin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Studentische Angelegenheiten</i></li> <li>• <i>Neue Medien/ E-Learning,</i></li> <li>• <i>Gleichstellung</i></li> <li>• <i>Betreuung diverser Fachbereiche und Serviceeinrichtungen</i></li> </ul>	<b>Vierte Vizepräsidentin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transfer</i></li> <li>• <i>Betreuung diverser Fachbereiche und Dienstleistungseinrichtungen</i></li> </ul>
<b>KanzlerIn</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verwaltungsleitung</i></li> <li>• <i>Finanzen</i></li> <li>• <i>operatives Controlling</i></li> <li>• <i>Umweltmanagement</i></li> <li>• <i>Datenschutz</i></li> <li>• <i>Hochschulsport</i></li> </ul>			

Die Präsidentin/der Präsident werden gemeinsam von Kuratorium und Akademischem Senat vorgeschlagen und vom erweiterten Akademischen Senat<sup>93</sup> gewählt. Sowohl die VizepräsidentInnen als auch der/die KanzlerIn werden auf Vorschlag des Präsidenten/der Präsidentin, des Akademischen Senats und des erweiterten Akademischen Senats gewählt, allerdings von unterschiedlichen Gremien. Die Wahl der VizepräsidentInnen erfolgt durch den erweiterten Akademischen Senat, während der/die KanzlerIn durch das Kuratorium gewählt wird, das eine Art Aufsichtsratsfunktion besitzt.

<sup>93</sup> Dem Akademischen Senat der FU Berlin gehören der Präsident, die DekanInnen, die Vorsitzenden der Zentralinstitute sowie die Vorsitzenden aller Kommissionen des Akademischen Senats an (Freie Universität Berlin 1998: §8). Dem erweiterten Akademischen Senat gehören 24 zusätzliche Mitglieder der Statusgruppen an (ebd.: §9).

Das Kuratorium wurde ebenfalls reorganisiert. Dieses besteht nun nicht mehr aus 22 externen und internen Mitgliedern wie vor 1998, sondern nur noch aus insgesamt zehn Personen: dem Berliner Wissenschaftssenator, fünf herausragenden Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sowie vier VertreterInnen der Statusgruppen an der FU Berlin. Die Universitätsleitung ist nicht Mitglied im Kuratorium, da das Organ gegenüber dem Präsidium und den zentralen Gremien der Universität eine Beratungsfunktion wahrnimmt. Das Konzil wurde im Zuge des Erprobungsmodells abgeschafft, genauso wie die Hauptkommission<sup>94</sup> und die Personalkommission<sup>95</sup>. Teile des Aufgabenspektrums beider Gremien gingen an das Präsidium über. Darüber hinaus wurden Arbeits- und Entscheidungsabläufe insbesondere für Berufungsverfahren sowie den Erlass und die Änderung von Studien- und Prüfungsordnungen gestrafft (vgl. Ederleh et al. 2002: 29ff.).

Eine Besonderheit der FU Berlin ist ein internationaler Beirat, den das Präsidium für die Begleitung ihres Zukunftskonzeptes „Internationale Netzwerkuniversität“ eingerichtet hat und der die Universität auch bei der Projektplanung zur Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder berät (vgl. Präsidium 2007: 87). Das „International Council“ besteht derzeit aus 16 Persönlichkeiten mit besonderer Erfahrung im Bereich internationaler Spitzenuniversitäten. Es tritt einmal im Jahr zusammen, so bereits im März 2006 und im Februar 2007. Das Zukunftskonzept der Freien Universität beinhaltet im Wesentlichen den Aufbau von universitätsinternen Centern (für Cluster Development, für Graduate Studies und für International Exchange) und daran angeschlossene externe Zweigstellen.

Auf der dezentralen Ebene wurden die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen entsprechend angepasst. Nachdem die Zahl der Fachbereiche durch Zusammenlegung von 18 auf zwölf reduziert worden war, wurde die bislang monokratische Leitung durch einen Dekan/eine Dekanin auf eine kollegiale Leitung durch ein Dekanatsteam, bestehen aus DekanIn, bis zu zwei ProdekanInnen und VerwaltungsleiterIn, umgestellt. Zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben ist das Dekanat nun auch für den Entwurf des Haushaltsplans und die Binnenorganisation des Fachbereichs zuständig. Beides muss allerdings vom Fachbereichsrat abschließend beschlossen werden, der zudem ein generelles Kontrollrecht (Initiativ- und Beratungsrecht) gegenüber den Entscheidungen des Dekanats besitzt.

Das Qualitätsmanagement der FU Berlin ist durch eine Stabsstelle („Team Qualitätsmanagement“) direkt beim Präsidium angebunden und dem Präsidenten unterstellt.

---

<sup>94</sup> Aufgabe der Hauptkommission der FU Berlin bestand im Beschluss der Zweckbestimmung der Professorenstellen (Ederleh et al. 2002: 29).

<sup>95</sup> Aufgabe der Personalkommission war der Erlass von Verwaltungsvorschriften in Personal- und Personalwirtschaftsangelegenheiten (ebd.).

Damit nimmt der Präsident die Funktion des „Qualitätsmanagers“ für die Gesamtorganisation wahr. Insgesamt ist das QM an der FU Berlin insofern ein „top-down-Ansatz“, als es hauptsächlich von der zentralen Ebene aus betrieben wird. Im Zuge dessen ist geplant, die derzeit mit einer Person besetzte QM-Stabsstelle in naher Zukunft auszubauen. Die Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation liegt in der Verantwortung der Fachbereiche und ihrer DekanInnen. Künftig wird diese nach einheitlichen Qualitätsstandards durchgeführt. Entsprechende Instrumente und Verfahren sind vom Präsidium beschlossen worden und werden zurzeit in den Fachbereichen implementiert.

### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Die FU Berlin hat früher als die meisten deutschen Hochschulen damit begonnen, ein universitätsinternes Mittelverteilungsmodell einzusetzen. 1992 wurde ein formelgebundenes Budgetierungssystem implementiert, das hauptsächlich aus quantitativen Indikatoren bestand. Mit ihrem internen Mittelverteilungsmodell verfolgte die FU Berlin primär das Ziel, „Leistungsanreize zu setzen und die Effizienz der Leistungserstellung zu fördern“ (Jaeger 2005: 40).

Zielsetzung und grundsätzlicher Aufbau des universitätsinternen Mittelverteilungsmodells der FU Berlin sind bis heute weitgehend erhalten, wenngleich im Jahr 2006 eine Überarbeitung stattfand mit dem Ergebnis, dass die Leistungsindikatoren an das Landesmodell angepasst wurden (vgl. Senatverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2006b, Anlage 2). Infolgedessen wird aktuell dieser Verteilungsschlüssel angewendet:

## Internes Mittelverteilungsmodell FU Berlin

Prozess	Ge- wicht	Leistungsindikatoren			
<b>Studium und Lehre</b>	50%	Auslastung der Studien- plätze	Absolventen- quote	Absolvent- Innen in der Regelstudien- zeit	Ausländische AbsolventInnen
		10%	50%	30%	10%
<b>Forschung und Nach- wuchsförderung</b>	45%	Drittmittel	Publikationen	Promotionen	Alexander-V.- Humboldt - Stipendiat- Innen und - Preisträger- Innen
		60%	10%	20%	10%
<b>Gleichstellung</b>	5%	Anteil neu berufener ProfessorIn- nen	Anteil der Professor- Innen	Anteil der Juni- orprofes- sorInnen	Anteil der Pro- movendInnen
		65%	11%	17%	7%

Quelle: Präsidium 2007: 39

Individuelle Besonderheit des internen Mittelverteilungsmodells der FU ist, dass neben den Sachmitteln auch die Personalmittel leistungsabhängig budgetiert werden und zwar in beiden Bereichen ab 2007 in Höhe von 30%, wobei bei den Personalmitteln nur die Zuweisungen für den Mittelbau und die Juniorprofessuren betroffen sind. Dadurch entstehen nach Ansicht des Präsidiums für die Fachbereiche spürbare Konsequenzen, was deren Anreiz steigert, sich „an den Leistungsindikatoren zu orientieren“ (Präsidium 2007: 38).

Die im Kapitel 2 dieser Fallstudie beschriebenen Qualitätsindikatoren finden in das interne Budgetierungssystem überwiegend keinen Eingang. Das ist durchaus gewollt, da die FU Berlin keine „schematische bzw. lineare Kopplung (z.B. im Sinne eines Formelmodells)“ (Jaeger 2005: 46) zwischen der Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre und der Budgetsteuerung will. Vielmehr möchte die Universitätsleitung „durch periodisch erstellte und flächendeckend durchgeführte Qualitätsbewertungen“ (ebd. S. 46) ein Bild der Leistungsqualität der Fächer und Professuren gewinnen, um darüber dann vor allem mittels Gesprächen und daraus folgenden Zielvereinbarungen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu betreiben.

Erstmals wurden 1999 Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Fachbereichen sowie den Zentralinstituten der FU Berlin geschlossen. Seit 2003 werden Zielvereinbarungen im zweijährigen Rhythmus zum festen Instrument der Profilbildung eingesetzt (Präsidium 2007: 39f./Jaeger 2005: 42). Als Grundlage für die Zielvereinbarung dienen Profilberichte sowie eine Selbstevaluation auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse (genauer dazu siehe Kapitel 2 dieser Fallstudie). Der Präsident/die Präsidentin legt in Eckpunkten Profil und Zielerwartungen für die einzelnen

Fachbereiche und Zentralinstitute fest. Informationen des CHE-Rankings, verschiedene Lehrevaluationsergebnisse und Empfehlungen des Wissenschaftsrates gehen in diese Überlegungen ein (Präsidium 2007: 40).

Inhaltlich umfassen die Zielvereinbarungen an der FU Berlin folgende Aspekte: Verbesserung der Lehrqualität, Forschungsbündelung, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Gleichstellung von Frauen, Weiterbildung, Binnenorganisation und Verbesserung der Infrastruktur (Dienstleistung, Öffentlichkeitsarbeit) (Jaeger 2005: 42). Die FU Berlin geht sehr transparent mit ihren Zielsetzungen um, indem sie ausführlich Beispiele in ihrem aktuellen Präsidiumsbericht darstellt (Präsidium 2007: 43ff.).

Wesentliches Ziel der Steuerung mit Zielvereinbarungen ist einerseits die Erreichung strategischer Hochschulziele und andererseits die „Setzung von Leistungsanreizen in Verbindung mit der Förderung von Leistungsqualität“ (Jaeger 2005: 42). Die mit den Zielvereinbarungen verbundenen Leistungsanreize werden vom Präsidium aus einem speziell dafür ausgewiesenen Innovationsbudget vergeben. Fachbereiche und Universitätsleitung verständigen sich in Aushandlungsprozessen, welche strategisch wichtigen Projekte durch eine Anschubfinanzierung gefördert werden sollen.

Relativ neu als Instrumentarium zur qualitätsbezogenen Ressourcenverteilung sind die individuellen Zielvereinbarungen im Rahmen der W-Besoldung (CHE Interview 2006): Mit den neu berufenen ProfessorInnen werden mittels Zielvereinbarungen besondere Leistungsbezüge vereinbart. Nach Ablauf der Frist für die Erreichung der Ziele, werden diese vom Präsidium auf Antrag der jeweiligen ProfessorInnen überprüft und ggf. eine weitere Vergabe von besonderen Leistungsbezügen vereinbart. Hierfür wird eine Bewertungskommission (bestehend aus fünf DekanInnen aller Fachbereiche) etabliert, die ihre Ergebnisse an das Präsidium der FU weiterleitet. Erstmals wird diese Kommission 2009 zusammenfinden.

### **3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung**

Wie in Kapitel 1 dieser Fallstudie geschildert, gehört ein Berufungskonzept zu den wesentlichen Bestandteilen des FUQM. Im Jahr 2004 erfolgte eine Abstimmung der Strukturpläne zwischen den Berliner Universitäten, durch welche die Berufungsplanungen der Hochschulen transparent wurden. Vor diesem Hintergrund hat die FU Berlin vor einiger Zeit mit der Umstellung von der reaktiven auf eine proaktive Berufungspolitik begonnen. Dabei werden die vakanten Professuren nicht nur einfach ausgeschrieben, sondern WunschkandidatInnen direkt angesprochen und zur Bewerbung aufgefordert. Die Personalauswahl erfolgt nach drei Kriterien:

- internationale Lehrerfahrung
- Erfahrung mit eigenem Einwerben und Verwalten von Drittmitteln
- Nachweis von fachspezifischen Qualifikationskriterien inklusive erforderliche Managementkompetenzen

Für die Zusammensetzung der Berufungskommissionen wurden einheitliche Kriterien entwickelt, die die fachbereichs- und universitätsübergreifende Einbeziehung von Vertretern verwandter Forschungsgebiete sowie von Mitgliedern außeruniversitärer Forschungseinrichtung vorsehen. Diese Neuzusammensetzung hat zum Ziel, interdisziplinäre, gesamtuniversitäre und überregionale Aspekte in den Berufungsentscheidungen zu berücksichtigen. Zudem konnte die FU Berlin nach eigenen Angaben durch die zentral-dezentral geteilte Verantwortung im Berufungsverfahren die Qualität deutlich steigern.

Dadurch, dass die Budgetierung der Personalmittel mittlerweile über das interne Mittelverteilungsmodell erfolgt, ist der Anreiz an den Fachbereichen gestiegen, sich an den Leistungsindikatoren auszurichten (Präsidium 2007: 38).

## **4. Prozessmanagement**

### **4.1 Leitungsprozesse**

Das FUQM sieht vor, nach Vorbild des „Zürcher Modells“ alle Organisationsbereiche der Universität zu evaluieren. Dazu gehören auch die Leitungsprozesse auf Dekanats- und Präsidiumsebene. Bislang hat eine umfassende Evaluation nach der vierjährigen Erprobung der neuen Leistungs- und Entscheidungsstrukturen stattgefunden (vgl. Kapitel 3.2 dieser Fallstudie sowie Ederleh et al. 2002: 7). Diese war vom BerIHG vorgeschrieben und wurde im Jahr 2001/2002 von einer sechsköpfigen Expertengruppe durchgeführt. Das Gesamtergebnis war positiv. Besonders eindrucksvoll fiel die Strafung der Selbstverwaltung aus, die „in erster Linie durch Verlagerung von Aufgaben auf die Exekutive und durch den Wegfall von Doppelbefassung, nicht durch Verkleinerung der Gremien“ (ebd) erzielt wurde. So verringerte sich beispielsweise der Sitzungsaufwand um 210 Arbeitstage pro Jahr. Verbesserungsvorschläge machte die Expertenkommission vor allem zur Stärkung der dezentralen Verantwortung und Kompetenzen.

Alles in allem führte die Evaluation der Leitungs- und Entscheidungsstruktur zur Weiterführung des Erprobungsmodells bis heute. Dabei empfahl die Expertengruppe der FU Berlin, ihr Hauptaugenmerk zukünftig auf die Qualitätsentwicklung zu legen: „Die

Fortführung des Erprobungsmodells sollte auf der Grundlage des bereits verwirklichten Verständnisses modernen Hochschulmanagements erfolgen. Dabei sollte die Förderung von Exzellenz in Forschung und Lehre die wichtigste Richtschnur für die Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen und Organisationsregeln sein“ (Ederleh et al. 2002: 54). Dieser Empfehlung ist die FU Berlin vor allem durch den Aufbau des FUQM und die Umsetzung des Zukunftskonzepts „Internationale Netzwerk-Universität“ nachgekommen. Bei ihrem Streben nach Exzellenz setzt die FU Berlin auf einen zentral ausgerichteten QM-Ansatz: „Dafür vollendet sie (die Hochschule; Anm. d. A.) den Wechsel von einer klassischen Universitätsstruktur mit einer ausschließlichen Bottom-up-Steuerung zu einem strategischen modernen Management, das auch Top-Down-Prozesse vollzieht“ (Präsidium 2007: 85).

Die damalige Begutachtung der Leitungs- und Entscheidungsstruktur war die bislang einzige dieser Art an der FU Berlin. Da die Umsetzung des FUQM derzeit aufgrund erhöhten Personalbedarfes im Rahmen der Exzellenzinitiative nur beschränkt stattfindet, sollen weitere Qualitätsprüfungen der Leitungs- und Entscheidungsprozesse baldmöglichst wieder in den Blick genommen werden.

## **4.2 Kernprozess Forschung**

Die FU Berlin gehört zu den forschungstärksten Universitäten in Deutschland, was sie u. a. durch vordere Plätze in Rankings<sup>96</sup> belegt. Als ein zentraler Motor für die Qualitätsentwicklung im Forschungsbereich wird das Zukunftskonzept „Internationale Netzwerkuniversität“ (vgl. Kapitel 1 dieser Fallstudie) betrachtet, mit dem sich die FU Berlin im Rahmen der Exzellenzinitiative am Wettbewerb um den Titel „Exzellenzuniversität“ beteiligt (vgl. Freie Universität a/Freie Universität 2007). Bei diesem Zukunftskonzept geht es um die „Generierung von internationaler Exzellenz in Forschung und Nachwuchsausbildung“, um der FU Berlin „langfristig ihren Platz als internationale Spitzenuniversität zu sichern“ (Präsidium der Freien Universität Berlin 2007: 85). Im Detail sollen dazu drei Center entstehen (Center for Cluster Development, Center for Graduate Studies, Center for Internationale Exchange), welche wechselseitig aufeinander bezogen sind. Begleitet wird die Entwicklung und Umsetzung des Zukunftskonzepts von einem „International Council“, bestehend aus 15 WissenschaftlerInnen (ebd.: 87). Alle Managementaktivitäten, die sowohl das Zukunftskonzept als auch die Beteiligung an der Exzellenzinitiative betreffen, liegen in den Händen des amtierenden Präsidenten. Dieser wird bei seiner Arbeit vom „Team QM“ unterstützt, weshalb beide Projekte seit geraumer Zeit dort den Arbeitsschwerpunkt bilden.

---

<sup>96</sup> So nimmt die FU Berlin im DFG-Förderranking den 10. Platz ein (DFG 2006: 118) und im CHE Forschungsranking Platz 9 (Berghoff et al. 2006: Abbildung 1).

Ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Forschungsqualität und damit zur universitären Konkurrenzfähigkeit ist die interne Forschungsförderung<sup>97</sup>. Richtliniengebunden vergibt die Forschungskommission Initiativmittel als Starthilfe bei der Drittmittelakquisition. Zuschüsse bis zu 10.000 Euro unterstützen NachwuchswissenschaftlerInnen in der Postdoc-Phase oder stellen die Abschlussfinanzierung bewilligter Drittmittelvorhaben sicher. Zusätzliche Komplementärmittel honorieren bewilligte Sonderforschungsbereiche, Forschergruppen und Forschungszentren. Des Weiteren werden durch die Mittel der internen Forschungsförderung Interdisziplinäre Zentren verschiedener Fachrichtungen unterstützt, die gezielt Drittmittel für fachübergreifende Forschungsvorhaben einwerben sollen.

Die 2003 begonnene Fokussierung der Fächer auf spezifische Forschungsinhalte und -profile wurde konsequent fortgesetzt. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Freien Universität Berlin als Forschungseinrichtung zu steigern, Forschung in der Grundlagen-, Anwendungs- und Auftragsforschung auf qualitativ hohem Niveau zukunftssträchtig zu betreiben und die wissenschaftliche Netzwerkbildung durch Interdisziplinarität und Kooperationen mit Wirtschafts- und Wissenschaftseinrichtungen regional und überregional zu stärken. Die Optimierung des universitären Leistungsspektrums soll zudem zu einer verbesserten Strukturierung des Wissenschaftsstandortes Berlin-Brandenburg beitragen.

Um die Erreichung dieser Ziele zu unterstützen, hat die Freie Universität Berlin neue Service-Elemente geschaffen. Die Freie Universität verfügt seit 2005 über eine Forschungsdatenbank, die in die SAP-Systemlandschaft der Universität integriert und in dieser Form bundesweit einzigartig ist. Auch eine Internetpräsenz der Forschungsaktivitäten ist mittlerweile vorhanden. Darüber hinaus wurde ein Vertragsmanagement eingeführt. Mit dessen Verortung in der Forschungsförderung steht den WissenschaftlerInnen ein weiteres Instrument für die effiziente Einwerbung von Drittmitteln zur Verfügung. Die Beratung und Verhandlung von Verträgen mit Dritten erweist sich insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Verträgen mit Industriepartnern als Quellen für Drittmittelinwerbung als strategisch bedeutsam. Zusätzlich dient eine Vertragsdatenbank der Nachverfolgung und dem Controlling bereits abgeschlossener Verträge. Eine nachhaltige Betreuung der Verträge und deren Gestaltung sind damit gewährleistet.

Ein weiteres QM-Instrument, welches den Forschungsbereich betrifft, ist die Durchführung der Stärken-Schwächen-Analysen auf Fachbereichsebene. Dadurch soll ein Vergleich innerhalb der Universität erreicht werden. Last but not least werden alle zwei Jahre Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen und den Zentralinstituten abgeschlossen.

---

<sup>97</sup> Vgl. <http://www.fu-berlin.de/forschung/foerderung/foerd-fu/index.html>, abgerufen am 03.09.2007.

### 4.3 Kernprozess Lehre und Studium

Die FU Berlin begann im Wintersemester 2003 Bachelor-Masterstudiengänge im Studienprogramm mit dem Ziel einer flächendeckenden Umstellung anzubieten. Bisher wurden die Studiengänge Cluster- und Einzelakkreditierungen unterzogen, die aus Sicht der FU Berlin einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten. Dazu richtete sie interne Prozesse ein, die eine möglichst effiziente Durchführung der Verfahren gewährleisten soll. Zur Sicherung der Qualität von Studium und Lehre führt die FU Berlin ein breites Spektrum an Befragungen und Lehrevaluationen durch.

So wird eine auf den Bologna-Prozess abgestimmte studiengangsbegleitende Qualitätssicherung über eine zentrale systematische Online-Lehrveranstaltungsevaluation betrieben, in deren Erkenntnisinteresse der Kompetenzzuwachs der Studierenden liegt.<sup>98</sup> Mit der Befragung von Studierenden und Lehrenden soll ein Abgleich zwischen sowohl Zielsetzung der Lehre als auch Schaffung von Lernräumen einerseits und Kompetenzzuwachs andererseits ermöglicht werden. Verfahren und Instrumente befinden sich derzeit in den Fachbereichen im Implementierungsprozess.

Ein anderes Evaluationsinstrument ist der von der FU Berlin entwickelte Fragebogen zur Erfassung der studienbezogenen Lernzeit (FELZ). Bisher konnte damit in 14 Bachelorstudiengängen überprüft werden, inwiefern der tatsächliche Workload (Lernaufwand) mit dem pro Lernmodul festgesetzten Workload und damit einer bestimmten Anzahl von Kreditpunkten (ECTS) übereinstimmt. Das FELZ-Fragebogeninventar besteht aus (vgl. Blüthmann/Ficzko/Thiel 2006b: 5ff.):

- einem Fragenbogen für jede Woche der Vorlesungszeit, in dem die Studierenden täglich den Zeitaufwand aller studienbezogener Tätigkeiten vermerken sollen (Wochenbogen)
- einem Fragebogen für die vorlesungsfreie Zeit, der wochenbezogen nach studienbezogenen Aktivitäten während der vorlesungsfreien Zeit fragt
- einem personenbezogenen Fragebogen, mit dem die Lebenssituation sowie besondere zeitliche Belastungen der Studierenden beleuchtet werden

Die Daten werden im Sinne einer formativen Evaluation sowohl den Fachbereichen als auch den Studiengangsverantwortlichen für die weitere Planung und Anpassung der Studiengänge zurückgemeldet<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Dabei werden die Studierenden zum Kompetenzzuwachs in den Bereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz befragt, während die Lehrenden Auskunft über ihre Lernziele und deren Ausgestaltung geben sollen.

<sup>99</sup> Aufgrund der erhobenen Daten sind in einigen Studiengängen die Prüfungszeiträume entzerrt worden. Dies führte zu einer wesentlich besseren Verteilung des Workload.

Mit dem Ziel der Optimierung der Studienbedingungen und -organisation wurde eine weitere Befragung aller Bachelor-Studierenden zur Studienorganisation durchgeführt, die in einen Regelbetrieb überführt worden ist und im Sommer 2008 erneut stattfinden wird. Diese Untersuchung umfasst ein differenziertes Themenspektrum (vgl. Blüthmann/Ficzko/Thiel 2006a: 5), das von der Einschätzung der Module, der Angebote zur Berufsvorbereitung über die Bewertung der Studien- und Prüfungsanforderungen und -organisation bis zur Beurteilung von Informations- und Betreuungsangeboten reicht. Die Ergebnisse der Evaluation fließen in dreifacher Weise in die Überarbeitung der Bachelor- und Masterstudiengänge ein: Einerseits werden datenbasierte Studiengangsordnungen durch Fachbereichsräte neu erlassen.<sup>100</sup> Darüber hinaus legte das Präsidium Sonderprogramme<sup>101</sup> für die Verbesserung der Studiensituation in den Bachelorstudiengängen auf. Veränderungsprozesse, die auf längerfristigen Absprachen zwischen den Fachbereichen und dem Präsidium beruhen, werden über das Instrumentarium der Zielvereinbarungen implementiert.

Laut Hochschulvertrag muss die FU Berlin ihre Lehr- und Lernqualität im Abstand von fünf Jahren Peer Reviews unterziehen. Da aber die laufenden Akkreditierungsverfahren sowohl vom Ablauf als auch von ihrer Aussagekraft her ähnlich funktionieren wie Studiengangsevaluationen<sup>102</sup>, führt die Hochschule derzeit allerdings keine darüber hinausgehenden Studiengangsevaluationen durch und zwar so lange nicht, wie alle Studiengänge akkreditiert sind. So bald alle Studiengänge einmal das Akkreditierungsverfahren durchlaufen haben, plant die FU Berlin die Peer Reviews durchzuführen.

Die letzte Absolventenanalyse wurde 2002 durchgeführt. Es ist geplant, die AbsolventInnen in den neuen Studiengängen gleichermaßen zu befragen. Über Befragungen und Evaluationen hinaus betrachtet die FU Berlin den Einsatz neuer Medien und Lernmodi (E-Learning, Blended Learning und Distributed Campus) als weitere Elemente der Qualitätssicherung (Präsidium 2007: 24).

#### **4.4 Dienstleistungsprozesse**

Ein Qualitätsmanagement für den Verwaltungsbereich wird in Form diverser Einzelmaßnahmen vorgenommen. So zum Beispiel durch Benchmarking im Facility-Management (Bauabteilung) und Bibliotheksservice, um Effizienzsteigerungsmöglichkeiten angesichts der vom Land betriebenen Ressourceneinsparung zu eruieren. Hierbei orientiert sich die FU Berlin an europäischen Erfahrungen durch die Beteiligung an internationalen Benchmarkings des European Centre for Strategic Management of Un-

---

<sup>100</sup> Zum Beispiel bessere Abstimmungen und Taktungen von Modulen.

<sup>101</sup> Beispielsweise ein Mentorenprogramm für StudienanfängerInnen.

<sup>102</sup> Zum Problem der Verknüpfbarkeit von Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren vgl. Kapitel II. 2.1.2.

versities (ESMU). Die Bauabteilung betreibt darüber hinaus auch ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem<sup>103</sup>. Die Forschungsabteilung der FU Berlin führt interne Organisationsuntersuchungen durch und optimiert auf Basis der Ergebnisse ihre Arbeit. Auch die Service-Prozesse für den Studienbereich werden kontinuierlich verbessert. Derzeit liegt der Hauptfokus hier auf der Studienberatung. Diese wurde parallel zur Reform der Studienprogramme eingeführt und umfasst telefonische, internetbasierte Services, aber auch Vor-Ort-Beratung über sogenannte Info-Counters (Präsidium 2007: 23).

## 5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen

Im Hinblick auf die Zielvereinbarungen wurden bei „Nichterfüllung verabredeter Ziele“ (Präsidium 2007: 41) für das Jahr 2002 Sanktionen in Form von Rückforderung bzw. Kürzung von Ressourcen vereinbart.<sup>104</sup> Für die Jahre 2005/2006 wurden die Sanktionskriterien ergänzt mit der Forderung nach einer Leistungssteigerung in Forschung und Lehre, die anhand der Erhöhung von Absolventenzahlen, Drittmiteleinahmen und Promotionszahlen nachweisbar sein soll (ebd.). In diesem Zusammenhang wird in der Vereinbarung zwischen Dekanat des Fachbereichs- bzw. Institutsrat und dem Präsidenten explizit das Ziel einer Leistungserhöhung über Steigerungsraten<sup>105</sup> festgehalten. Im Falle eines ausbleibenden Erfolges ist die Kürzung der Mittel für Fachbereich bzw. Zentralinstitut vorgesehen (ebd.).

Nach Auffassung des Präsidiums haben sich Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument bewährt und „zu einem breit akzeptierten Planungs- und Koordinierungsinstrument entwickelt“ (Präsidium 2007: 41). Das Vertrauen sei über Gespräche zwischen zentraler und dezentraler Ebene gesichert und Zielvereinbarungen stellten für die FU Berlin eine „Antwort auf die Defizite der formelgebundenen Mittelzuweisung“ dar (ebd.). Zielvereinbarungen hätten nach Auffassung der Hochschule allgemein einen positiven Effekt auf die Zielerreichung in qualitativer und quantitativer Dimension. Welche finanzielle Konsequenzen Zielvereinbarungen nachsichziehen können, ist bisher aber noch unklar, da die Ziele entweder wie vereinbart erfüllt oder im Fall von Verzögerungen oder Problemen bei der Zielerreichung im gegenseitigen Einvernehmen Lösungen gefunden wurden (Jaeger 2005: 43). Die formelgebundene Mittelvergabe hat auf-

---

<sup>103</sup> Vgl.: <http://www.fu-berlin.de/zuv/abt-3/energieumwelt/umweltmanage/index.html>, abgerufen am 08.09.2007.

<sup>104</sup> Bei „Nichterfüllung verabredeter Ziele wurden erstmals im Herbst 2001 für die Zielvereinbarungen für 2002 konkrete Konsequenzen vereinbart. Scheitern Einzelprojekte, könne die dafür zugesagten Ressourcen zurückgefordert werden. Werden den gesamten Fachbereich betreffende Zielvereinbarungen nicht erfüllt (wie Studienzeitverkürzungen, Blockberufungen, Fragen der Binnenorganisation), kann die Zuweisung der im Titelverbund zusammengefassten Sachmittel des Fachbereichs um bis zu 15% gekürzt werden.“ (Präsidium 2007: 41).

<sup>105</sup> Vereinzelt wurden in den Zielvereinbarungen konkrete Steigerungsraten genannt, z. B. dass in einem Fach X die Absolventenzahl gegenüber 2002/03 um 20% zu erhöhen ist.

grund ihres geringen Budgetanteils eine schwache Anreizwirkung (Jaeger 2005: 45). Abgesehen davon hält das Präsidium der FU Berlin das Steuerungsinstrument jedoch für sinnvoll, da mit ihr die vereinbarte Zielerreichung in einen finanziellen Kontext gestellt wird. Auch wenn bisher noch keine Ergebnisse für die intendierte Steuerungswirkung vorlägen, sei eine erhöhte Transparenz der verteilten Mittel und der erbrachten Leistung als willkommener Effekt zu beobachten (CHE Interview 2006).

Das Controlling der Leistungsentwicklung im Zuge der Mittelvergabe (indikatorenbasierte Steuerung) erfolgt auf zwei Ebenen (vgl. Kapitel 3.1 dieser Fallstudie): Zwischen der zuständigen Senatsbehörde und der FU Berlin sowie innerhalb der Freien Universität. Während Hochschulverträge und Zielvereinbarungen (ebenso wie Berufungsvereinbarungen) eine ex-ante-Steuerung ermöglichen, reagiert die jährlich stattfindende formelgebundene Mittelvergabe ex post auf den über Indikatoren gemessenen Output der vergangenen Jahre. Durch diese Mischung aus ex-post- und ex-ante-Mechanismen werden aus Sicht der Hochschule sowohl wirksame Anreize für am Output orientierte Leistungssteigerungen gesetzt, als auch Mechanismen zur Sicherung der Qualität und zur auf die Zukunft ausgerichteten strategischen und strukturellen Planung und Gestaltung bereitgestellt, die sich als wirksam und erfolgreich erwiesen haben.

## **6. Resümee**

Gegenwärtig befindet sich das QM-System der FU Berlin im Aufbau. Dabei folgt die Hochschule einem komplexen Steuerungsansatz, der verlangt, dass die verwendeten Evaluations-, Steuerungs- und Controllinginstrumente sowie Managementverfahren möglichst ineinandergreifen und Rückkopplungseffekte entstehen. Ein geschlossener Qualitätsregelkreis, der die Hochschule als Gesamtsystem erfasst und weiterentwickelt, existiert an der FU Berlin allerdings noch nicht. Es gibt zwar ein zentrales QM-Konzept und eine Fülle von dezentralen QM-Aktivitäten in allen Organisationsbereichen, doch steht die Zusammenführung dieser Bausteine noch am Anfang. Allerdings verfügt die FU Berlin bereits über ein hochschulweites Set an Qualitätsindikatoren, welches intern als übergeordnete Klammer fungiert und zugleich nach außen hin transparent gemacht wird. Etwas Ähnliches gibt es im deutschen Hochschulraum selten. In diesem Zusammenhang zeigt das Fallbeispiel, dass die für das Gelingen von QM zentralen „Soft Factors“ wie Motivation und Kommunikation kombiniert werden sollten mit „harten“ Qualitätsmaßstäben und Konsequenzen für den Fall, dass die Qualität hinter den Erwartungen zurückbleibt. Dazu setzt die FU Berlin nicht nur das erwähnte, breit gefächerte Set an Qualitätsindikatoren ein, sondern diverse Steuerungsinstrumente und an Ergebnisse gekoppelte Sanktionen in Form von Rückforderungen bzw. Kürzungen von Ressourcen, sofern vereinbarte Ziele nicht erreicht werden.

Auffällig ist, dass die FU Berlin ihr QM zur „Chefsache“ macht und direkt beim Präsidenten ansiedelt. Das ist, verglichen mit den anderen Hochschulen, ungewöhnlich, entspricht aber der Philosophie von QM, welche eine Verankerung der Verantwortung auf der Leitungsebene – nicht zuletzt aus strategischen Gründen – voraussetzt. Im Sinne von QM ist es allerdings nicht, dass das QM-Konzept der FU Berlin bislang hauptsächlich dem Präsidium bekannt und ansonsten kaum in der Hochschule kommuniziert ist. QM benötigt für seine Funktionstüchtigkeit zumindest organisationsintern ein gewisses Maß an Transparenz, da sonst die Organisationsmitglieder das Vorgehen nicht ausreichend nachvollziehen können, worunter deren Motivation und Handlungsfähigkeit leidet. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, will das Präsidium den ins Stocken geratenen Aufbauprozess des FUQM in Kürze wieder aufnehmen sowie das Projekt verstärkt innerhalb der Hochschule kommunizieren und vorantreiben (CHE Interview 2006a)<sup>106</sup>.

Insgesamt betreibt die FU Berlin ihr QM betont top-down. Dabei greift sie auf eine Managementstruktur mit deutlich gestärkten Leitungsfunktionen zurück, welche sie in den zurückliegenden Jahren auf Basis der Öffnungsklausel des Berliner Hochschulgesetzes selbst entwickelt und umgesetzt hat. Dies geschah weitgehend ohne äußeren Druck, was darauf schließen lässt, dass die Hochschule diesen Schritt als notwendig erachtet hat. In der Tat versteht sich die FU Berlin als „Entrepreneurial University“, was sich beispielsweise in der Auszeichnung als „unternehmerischste Hochschule Deutschlands“ widerspiegelt<sup>107</sup>.

Ausgesprochen offensiv geht die FU mit ihrem Zukunftskonzept um. Darin hat sich die Hochschule ein ehrgeiziges Qualitätsziel gesetzt und zwar schwerpunktmäßig im Forschungsbereich: Sie will sich „ihren Platz als internationale Spitzenuniversität sichern“ (Präsidium 2007: 85). Der Einsatz für die Entwicklung der notwendigen Forschungsqualität an der FU Berlin ist entsprechend hoch. Neben einer Reihe von QM-Maßnahmen vor allem zur Verbesserung des Forschungsservice erweisen sich als wichtige inhaltliche Impulsgeber vor allem die Beteiligung an der Exzellenzinitiative und das „International Council“, ein von der FU Berlin eingerichtetes Beratungsgremium, welches die Hochschule bei ihrer internationalen Profilierung unterstützt.

Das QM des Kernprozesses „Forschung“ an der FU Berlin ist sehr viel stärker an externen Qualitätsanforderungen ausgerichtet als das QM des Kernprozesses Lehre, welches eher nach innen wirkt. Dementsprechend nimmt das hochschuleigene Instrumentarium im Bereich Lehre und Studium vorwiegend die Ansprüche der hochschulinernen Zielgruppen in den Blick, wie z.B. durch die Messung der Zufriedenheit von Stu-

---

<sup>106</sup> Siehe Kapitel 1 der Fallstudie.

<sup>107</sup> Dabei handelt es sich um das Ergebnis einer Studie der Zeitschrift „Karriere“ gemeinsam mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut „Prognos“, vgl. [http://www.fu-berlin.de/presse/fup/2006/fup\\_06\\_261.html](http://www.fu-berlin.de/presse/fup/2006/fup_06_261.html), abgerufen am 08.09.2007.

dierenden oder die Erfassung der studienbezogenen Lernzeit (FELZ). Die Einbeziehung externer Ansprüche erfolgt in der Hauptsache durch die Inanspruchnahme von Akkreditierungsagenturen. Dabei hat an der FU Berlin die Studiengangakkreditierung zwischenzeitlich das Peer Review als hauptsächliches Verfahren zur Verbesserung der Lehr- und Lernqualität verdrängt. Dies soll nach Angaben der Hochschule nur vorübergehend der Fall sein. Diese Praxis liegt indes im Trend (vgl. Kapitel II. 2.1.2).

## D. Fachhochschule Regensburg

### **Systemevaluation nach EFQM**

#### **1. Überblick über das QM-System**

Die Fachhochschule Regensburg (FH Regensburg) ist mit 5.700 Studierenden und 184 ProfessorInnen die viertgrößte Fachhochschule Bayerns. Ihre Wurzeln hat die Hochschule in einer 1846 gegründeten „Baugewerkschule“. Sie besteht heute aus acht Fakultäten, deren Arbeitsschwerpunkte in der Betriebswirtschaftslehre, den Technikwissenschaften sowie im Sozialwesen liegen. Nach den Plänen des Bayerischen Wissenschaftsministeriums soll die FH Regensburg bis zum Jahr 2011 um rund ein Drittel wachsen. Um für den erwarteten Anstieg der Studierendenzahlen durch die doppelten Abiturientenjahrgänge gewappnet zu sein, baut Bayern seine Studienplatzkapazitäten vor allem in den Ingenieur- und Naturwissenschaften aus und richtet dazu landesweit 3.000 zusätzliche Personalstellen ein<sup>108</sup>. Die FH Regensburg ist aufgefordert, in den kommenden vier Jahren insgesamt 1.776 zusätzliche Studienplätze zu schaffen.

Das Bayerische Hochschulgesetz verpflichtet die Hochschulen des Bundeslandes seit 2006 dazu „ein System zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit“ zu entwickeln, wozu in „regelmäßigen zeitlichen Abständen auch externe Evaluationen“ durchgeführt werden sollen (BayHSchG: Art. 10, 2). Wie dieses Qualitätssicherungssystem auszusehen hat, ist nicht näher festgelegt. Allerdings hat das Bayerische Wissenschaftsministerium bereits 2001 das Thema „Qualitätssicherung in Hochschulen“ zu einem seiner strategischen Schwerpunkte in der Hochschulentwicklungsplanung des Landes erklärt und seine Vorstellungen dazu konkretisiert (Bayerisches Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst 2001a: 123ff.).

Die FH Regensburg hat bereits 1999 mit der Implementierung eines hochschulweiten QM Systems begonnen. Dieses orientiert sich an den Prinzipien des EFQM<sup>109</sup>, der europäischen Variante des Total Quality Management (TQM).

TQM ist ein Ansatz, der die Qualitätsentwicklung unmittelbar mit der strategisch ausgerichteten Entwicklung von Organisationen verknüpft und dabei den MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle zuweist. Ohne deren Qualifikation und Motivation ist Qualität

---

<sup>108</sup> Ausführlicher dazu siehe: [http://www.stmwfk.bayern.de/hs\\_ausbau.html](http://www.stmwfk.bayern.de/hs_ausbau.html), abgerufen am 29.07.2007. Danach wird das Gros der neuen Studienplätze in den Ingenieur- und Naturwissenschaften eingerichtet (54 %), gefolgt von den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (23 %) und den Geistes- und Sozialwissenschaften (23 %).

<sup>109</sup> Die Abkürzung steht für „European Foundation for Quality Management“. Näheres unter: <http://www.efqm.org/>, abgerufen am 29.07.2007.

in einer Institution nicht herstellbar: „Einbezogen sind alle Mitarbeiter, die in der Organisation permanent lernen und sie verbessern“ (Zollondz 2002: 261). Das Ziel des TQM ist also, einen permanenten Lernprozess in Gang zu setzen und am Laufen zu halten, der im Ergebnis qualitativ hochwertige Leistungen hervorbringt. Das EFQM folgt denselben Grundprinzipien, hat aber eine eigene Methode entwickelt. In deren Mittelpunkt stehen Selbstbewertungsverfahren (Self-Assessments), die in regelmäßigen Abständen durch eine externe Qualitätsüberprüfung (quality audit) ergänzt werden. Die Selbstbewertung folgt einem Beobachtungsraster, das folgende Aspekte unterscheidet:

- **Befähiger-Kriterien**
    1. Führung
    2. Politik und Strategie
    3. MitarbeiterInnen
    4. Partnerschaften und Ressourcen
    5. Prozesse
- und
- **Ergebnis-Kriterien**
    6. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
    7. Kundenbezogene Ergebnisse
    8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
    9. Schlüsselergebnisse

Die Befähiger-Kriterien analysieren, was eine Organisation tut und wie sie vorgeht; die Ergebnis-Kriterien analysieren, was eine Organisation konkret produziert. Die Ergebnisse wiederum sind auf die Befähiger zurückzuführen. Die insgesamt neun Kriterien bilden einen rückgekoppelten Innovations- und Lernzusammenhang, der die Umwelt insbesondere über die Kriterien „Partnerschaften und Ressourcen“, „Kundenbezogene Ergebnisse“ und „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ mit einbezieht. Die Kriterien stellen eine „Qualitätslandkarte“ dar, mit deren Hilfe eine Organisation sowohl ihre qualitätsrelevanten internen Bereiche als auch die relevanten Teile der Umwelt kontinuierlich in Beziehung setzen, beobachten und verbessern kann, um aufgrund der dadurch gewonnen Informationen bestmögliche Leistungen (Exzellenz) hervorbringen zu können. Insgesamt ist das EFQM-Modell ein Führungssystem, das dem Top-Management die Hauptverantwortung für die Qualitätsherstellung zuweist.

Die praktische Anwendung von EFQM im Hochschulbereich ist nicht sehr verbreitet. Die fundiertesten Erfahrungen mit EFQM als hochschulweitem QM-System haben derzeit europaweit die Niederländischen Fachhochschulen (vgl. HBO Expert Group 1999 und 2006). In Deutschland nutzen laut einer Studie der HRK nur 7% der Universitäten und 10% der Fachhochschulen diese Methode (HRK 2007: 39) und zwar meist nur bezogen auf einzelne Organisationseinheiten (Fakultäten, Fachbereichen und Institu-

te). Versuche, TQM/EFQM auf komplette Hochschulorganisationen anzuwenden, gibt es im deutschen Sprachraum nur vereinzelt (vgl. z. B. Nickel 2005/Schmid 2006), und die FH Regensburg ist eines dieser Beispiele.

Bis zum Ende des Wintersemesters 1999/2000 wurde das zugrunde gelegte EFQM-Modell an die Erfordernisse der FH angepasst. Dieser Prozess zeichnete sich durch eine intensive Diskussion aller Hochschulangehörigen um die geeignetsten Begriffsdefinitionen aus. Dieses Vorgehen erwies sich als wichtig für die hochschulweite Aufmerksamkeit und Akzeptanz des QM-Projekts (vgl. Hopfenmüller 2000: 1). Danach wurde erstmals eine Selbstbewertung anhand der EFQM-Kriterien vorgenommen, analysiert und darauf basierend dann Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet (Hopfenmüller 2001a). Zugleich begann die Entwicklung eines Leitbildes, das 2002 vom Hochschulsenat verabschiedet wurde (Hopfenmüller 2001b/Fachhochschule Regensburg 2002). Im Wintersemester 2002/2003 sowie im Jahr 2005 fanden weitere Selbstbewertungen statt (Hopfenmüller 2003a/Hopfenmüller 2005), flankiert von Bemühungen ab Sommer 2004, für die Hochschule ein Strategiekonzept zu erstellen, was allerdings hochschulintern als „heißes Eisen“ angesehen und dementsprechend eher vorsichtig vorangetrieben wurde (Süß-Gebhard 2005: 20).

Der Aufbau des QM-Systems der FH Regensburg wurde immer wieder unterbrochen, aufgrund von mehreren personellen Wechseln in der Hochschulleitung und den damit verbundenen Verschiebungen in der Prioritätensetzung. Zudem gab es immer wieder neue Anforderungen von außen an die Gestaltung der hochschulinternen Qualitätssicherung und zwar vor allem auf Seiten des Ministeriums und der Akkreditierungsagenturen. Auf diese hat die Hochschule meist unmittelbar reagiert. Deshalb befindet sich das QM-System der FH Regensburg auch acht Jahre nach Beginn der ersten Arbeiten immer noch im Entstehungsprozess.

## **2. Strategische Verankerung des QM**

Als ein Ergebnis des ungefähr einjährigen Arbeitsprozesses wurde im Wintersemester 2001/2002 ein bottom-up entwickeltes Leitbild vom Hochschulsenat verabschiedet. Insgesamt beteiligten sich 49 Personen (ca. 17% aller Beschäftigten). Im Ergebnis harmonisierte das Leitbild mit dem bereits 1999/2000 verabschiedeten Hochschulentwicklungsplan. Qualitätsmanagement ist im Leitbild als Kernziel der Hochschule verankert und zwar im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses, „als Aufgabe, die im Alltag ‚gelebt‘ werden muss“ (Fachhochschule Regensburg 2002). Die Verantwortung der FH für die Qualität der Lehre wird in einem Extra-Passus hervorgehoben: „Eingebunden in das umfassende Qualitätsmanagement der Hochschule nutzen wir die Evaluation unserer Lehre zur individuellen Weiterentwicklung und Verbesserung.“ (ebd.)

Im Prozess der Strategiebildung lassen sich noch konkretere Qualitätsziele aufzeigen: Als Arbeitsgrundlage für die strategischen Überlegungen dienen die Ergebnisse der Selbstbewertung von 2003 sowie die Resultate einer Befragung der Mitglieder des Hochschulrates (Hopfenmüller 2005b). Die Antworten, die alle Bereiche der Hochschule betreffen, werden als Diskussionsgrundlage für die Hochschulleitung und den Hochschulsenat zusammengefasst, analysiert und Schlussfolgerungen hierauf aufbauend formuliert. Im nächsten Schritt werden dann die gewünschte Zielrichtung sowie die beteiligten Prozesse zugeordnet und benannt. Ein Beispiel: So äußerten die Hochschulratsmitglieder die Auffassung, dass es an der FH Regensburg zu wenig systematischen und formellen Praxisbezug vor allem mit kleinen und mittleren Unternehmen gebe. Um das zu verändern, sollen künftig ProfessorInnen benannt werden, die als Kontaktpersonen für drei bis vier solche Firmen fungieren. Um dieses Ziel umsetzen zu können, bedarf es einer Reihe von Supportprozessen und zwar in Öffentlichkeitsarbeit, Alumniarbeit, Praxistransfer und im internen Informationsmanagement. Auf Basis dieser Systematik sollen Struktur- und Entwicklungspläne entstehen. Zunächst werden die Entwicklungspotenziale der kommenden 10 Jahre in den Blick genommen, 2015 soll ein neues Strategiepapier mit einer Reichweite bis zum Jahr 2025 erarbeitet werden. Bislang jedoch ist der Prozess der Strategiebildung noch nicht abgeschlossen. Im März 2006 erfolgte ein Wechsel im Präsidentenamt, was dazu führte, dass die Hochschule derzeit vor allem damit beschäftigt ist, das neue Bayerische Hochschulgesetz zu implementieren.

Das bedeutet allerdings nicht, dass die FH Regensburg derzeit strategie- und profillos wäre. So hat die Hochschule im Rahmen der Landesplanung ein Entwicklungskonzept dargelegt (Bayerisches Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst 2001b: 57-58), das die Schwerpunktsetzungen der Hochschule in Lehre und angewandter Forschung deutlich macht und aus dem beispielsweise hervorgeht, dass alle Fakultäten zur Erneuerung und Erweiterung ihrer Studienangebote eigene Konzepte erarbeitet haben (ebd. 57). Eine weitere strategische Ausrichtung wird durch die Zielvereinbarungen vorgenommen, die die FH Regensburg mit dem Bayerischen Wissenschaftsministerium im Jahr 2006 abgeschlossen hat (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst 2006). Basierend auf einem Innovationsbündnis mit der bayerischen Staatsregierung aus dem Jahr 2005 hat die FH Regensburg mit dem Wissenschaftsministerium eine Reihe von Zielen und Maßnahmen vereinbart, die bis 2008 umgesetzt sein sollen. Bezogen auf das QM der Hochschule finden sich vor allem Kontrakte zur Umstellung der Studienstruktur auf Bachelor- und Masterabschlüsse „unter Gewährleistung eines hohen Qualitätsstandards“ (ebd.: 12). Bezogen auf die Forschung spielt QM kaum eine Rolle, nur an einer Stelle wird erwähnt, dass „Zahl und Qualität der drittmittelgeförderten FuE-Projekte in Kooperation mit Industrieunternehmen, Betrieben und Einrichtungen der Praxis“ ein Erfolgsindikator für das Biotechnologie-Cluster BioRegio sein soll (ebd.: 17).

### **3. Input**

#### **3.1 Entscheidungsstrukturen**

Die Hochschulleitung setzt sich aus dem Präsidenten, drei VizepräsidentInnen und dem Kanzler zusammen. Durch eine Änderung im bayerischen Hochschulgesetz wird ab 2007 eine erweiterte Hochschulleitung aus den DekanInnen an der FH entstehen. Der QM-Prozess wird, so die Hoffnung der Leitung, von der engeren Zusammenarbeit und der Umsetzung verschiedener Maßnahmen profitieren. Es hat sich eine enge Zusammenarbeit des Beauftragten für QM mit der Hochschulleitung etabliert, in der die gegebenen Impulse in Bezug auf QM durch die VizepräsidentInnen in ihrem jeweiligen Ressort aufgegriffen und nach Möglichkeit umgesetzt werden.

Für das Qualitätsmanagement der FH Regensburg ist der Qualitätsbeauftragte, ein Professor aus der Fakultät für Allgemeinwissenschaften und Mikrosystemtechnik, zuständig. Er berichtet der Hochschulleitung und zeigt Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung auf, hat jedoch selbst keinerlei Entscheidungsbefugnis.

Der Hochschulrat wirkt insofern an Fragen des QM mit, als dass er Impulse für die Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre der FH Regensburg gibt, an der Beschlussfassung zum Entwicklungsplan, zur Einrichtung von Studiengängen und an der Diskussion von Grundsatz- und Hauhaltsfragen beteiligt ist.

#### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Zum jetzigen Zeitpunkt kann noch nicht von einer qualitätsbezogenen Mittelvergabe gesprochen werden. Eine Mittelzuweisung basierend auf einem Kennzahlenmodell wird zurzeit entwickelt. Die FH orientiert sich vielmehr an den üblichen Parametern wie Anzahl der Studierenden und Höhe der eingeworbenen Drittmittel. Für gesondert beantragte Projekte vergibt die Hochschulleitung Mittel aus einem eigens hierfür bereitgestellten Budget. Das QM selbst wird nur geringfügig durch finanzielle Zuweisungen unterstützt, vielmehr wird es durch den Erlass von Lehrverpflichtungsleistungen gefördert.

### **3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung**

Das Berufungsverfahren der FH Regensburg ist durch ministerielle Vorgaben und hochschulinterne Regelungen festgelegt. Das Prozedere mit Bewerbung, Vorauswahl durch die Berufungskommission anhand der vorgegebenen Kriterien, Probelehrveranstaltungen und diverse Gutachten, u. a. durch externe GutachterInnen aus anderen Hochschulen, dient der personellen Qualitätssicherung, unterscheidet sich aber an der FH Regensburg im Moment nicht wesentlich vom Vorgehen aller bayerischen Fachhochschulen. Vor diesem Hintergrund hat sich die Hochschule vorgenommen, in den kommenden 6 bis 12 Monaten den Berufungsprozess zu dokumentieren und zu verbessern, mit dem Ziel, im Wettbewerb um attraktive BewerberInnen die besten akquirieren zu können.

Zurzeit gibt es keine eigene Personalentwicklungs- oder Weiterbildungseinrichtung an der FH, doch kann sie auf eine Einrichtung des Freistaates Bayern zurückgreifen. Das Zentrum für Hochschuldidaktik der bayerischen Fachhochschulen (DiZ)<sup>110</sup> ist eine Behörde, die hochschuldidaktische Weiterbildungsveranstaltungen für das Lehrpersonal der Fachhochschulen anbietet und sich aus Mitteln des Wissenschaftsministeriums finanziert. Über dieses Geld kann das Zentrum frei verfügen. Verwendet werden sie größtenteils für das Veranstaltungsprogramm und die zu unterhaltenden Räumlichkeiten. Angestelltes Lehrpersonal der bayerischen Fachhochschulen muss lediglich die Versorgung während der Kurstage selbst bezahlen. Fahrtkosten erstattet das Wissenschaftsministerium den Fachhochschulen am Ende eines Wirtschaftsjahres. Kursgebühren werden nicht erhoben.

## **4. Prozessmanagement**

### **4.1 Zusammenhängende Systemevaluation**

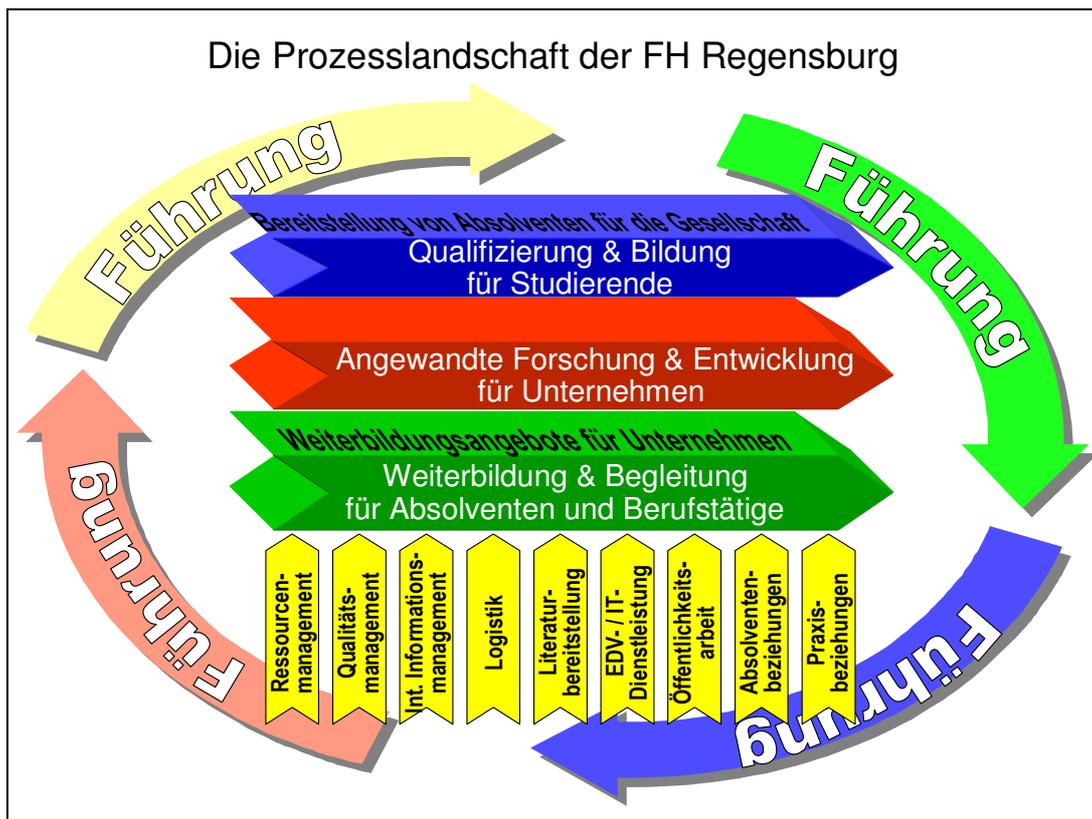
Das EFQM-System der FH Regensburg untersucht die Fähigkeit der gesamten Hochschule zur Herstellung einer hohen Leistungsqualität<sup>111</sup>. Organisatorische Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse werden in einen direkten Zusammenhang gebracht und gemeinsam untersucht. Ziel ist es, einen funktionierenden Qualitätskreislauf herzustellen.

---

<sup>110</sup> Vgl.: <http://www.diz-bayern.de>

<sup>111</sup> Die dem EFQM zugrunde liegende Philosophie lautet: „Excellent Results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy that is delivered through People, Partnerships and Resources, and Processes“ (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>).

len, der im Ergebnis zu einem institutionsbezogenen Lernprozess und damit zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung führt. Deshalb evaluiert die FH Regensburg die Qualität ihrer Leitungs-, Lehr-, Forschungs- und Dienstleistungsprozesse im Kontext mit weiteren Parametern wie z.B. ihren Aktivitäten in der Personalentwicklung (Kriterium „Mitarbeiter“) oder den Kontakten zu externen Kooperationspartnern und den zur Verfügung stehenden finanziellen, räumlichen und technischen Ressourcen (Kriterium „Partnerschaften und Ressourcen“). Die FH Regensburg hat dazu die folgende Prozesslandkarte erarbeitet:



Quelle: Hopfenmüller, Manfred 2003b

Die FH Regensburg definiert demnach also drei Kernprozesse: Lehre und Studium, Forschung und Weiterbildung. Diese werden flankiert von neun Stütz- oder Supportprozessen, die notwendig sind, um den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse zu ermöglichen. Beispielsweise ist die „Literaturbereitstellung“ für Lehre und Forschung unabdingbar, jedoch nicht Hauptzweck der Hochschule.

Die in der obigen Grafik nur symbolhaft dargestellten Führungsprozesse lenken die restlichen Prozesse der Organisation. Deren Aufgabe ist es, das Funktionieren des Systems zu gewährleisten und zwar durch Aktivitäten, die von der strategischen Planung, über die Bereitstellung von Ressourcen bis hin zur Bewertung der erzielten Er-

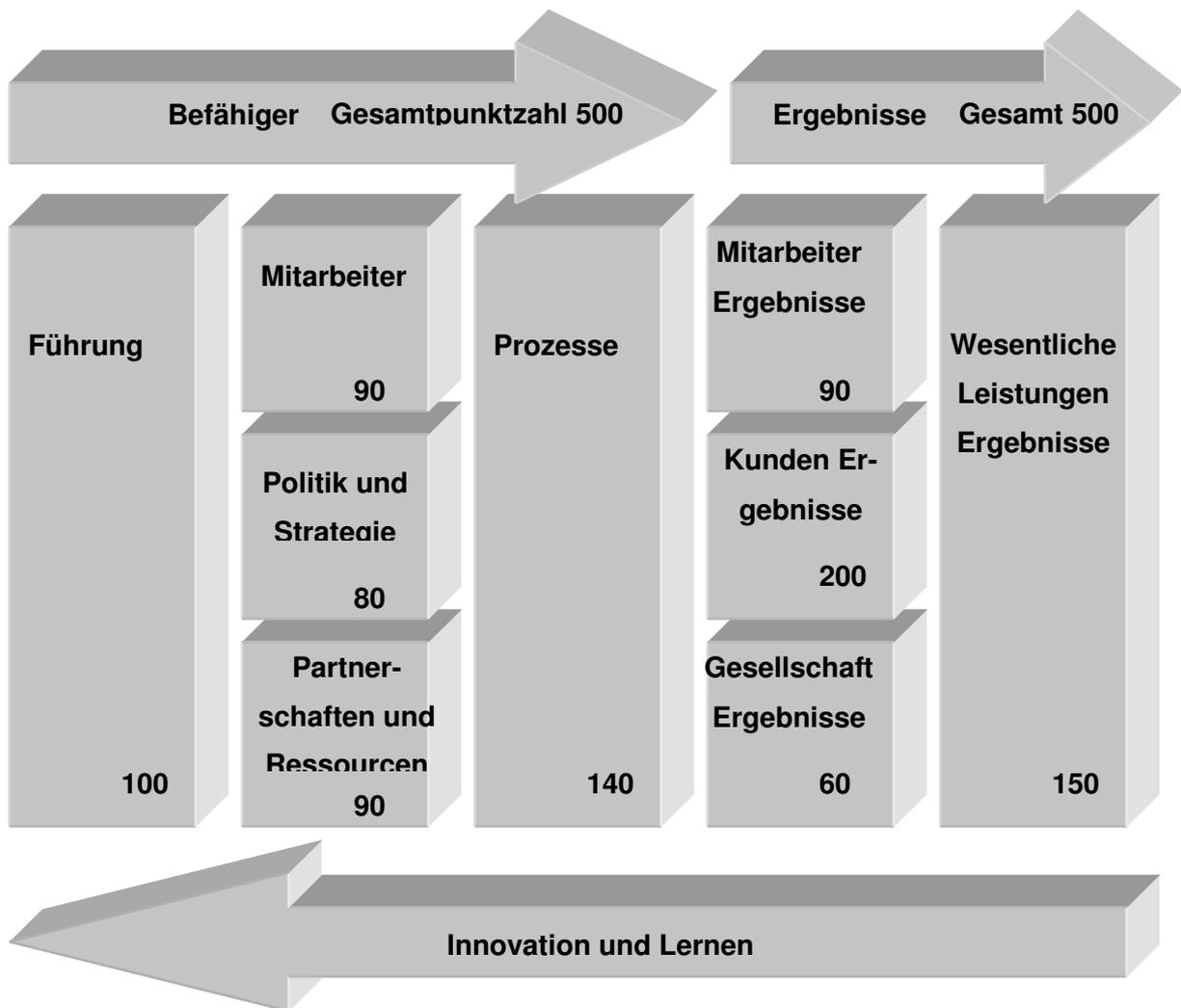
gebnisse und daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse reichen.

Der wesentliche Nutzen einer Prozesslandkarte liegt nach Ansicht der FH Regensburg in der Transparenz für alle Ausführenden und Betroffenen, wohingegen der Nutzen der Detailbeschreibung u.a. in der Unterstützung des Informations- und Wissensmanagements besteht. Bis zum Wintersemester 2008/09 sollen die Beschreibungen aller Prozesse abgeschlossen sein.

Wie im Kapitel 1 dieser Fallstudie beschrieben, ist das zentrale Instrument des EFQM die regelmäßige Selbstbewertung. Ziel ist es, die Qualitätsfähigkeit der gesamten Organisation zu reflektieren, d.h. die Eignung der internen Voraussetzungen, der Prozessabläufe sowie die Ergebnisqualität. An der FH Regensburg erfolgt das Self-Assessment anhand folgender Punktwerte-Skala (Scoring-Modell<sup>112</sup>):

---

<sup>112</sup> Dem „Scoring“ kommt im EFQM eine zentrale Bedeutung zu, weil es die Selbsteinschätzung deutlich macht. Dabei müssen bestimmte Regeln beachtet werden, wie z.B. die Erfahrung der niederländischen Fachhochschulen zeigt. So dürfen beispielsweise auf keinen Fall zu hohe Punktezahlen vergeben werden: „This method is a self-evaluation. It is therefore useless – and may even be harmful – to assign a higher score than is justified by the current state of affairs. In the end, inflating one’s position will have a negative effect” (Expertgroup HBO 2006: 15).



Quelle: Hopfenmüller 2001a: 1

Jedem Bewertungskriterium ist demnach also eine maximale Punktzahl zugeordnet. Diese kann in vollem Umfang nur dann erreicht werden, wenn die Umsetzung exzellent ist. Dieses Level wird – auch in Wirtschaftunternehmen, die mit EFQM arbeiten – so gut wie nie erreicht<sup>113</sup>. Bei der FH Regensburg ergaben sich nach den ersten beiden internen Audits folgende Werte:

<sup>113</sup> Die Selbstbewertung soll der Organisation zeigen, welchen Reifegrad sie in punkto Qualitätsfähigkeit erreicht hat. Das EFQM Modell selber nennt drei Stufen: „Committed to Excellence“ sind Organisationen, die mit ihren QM-Aktivitäten noch am Anfang stehen (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=156>), „Recognised for Excellence“ sind fortgeschrittene Organisationen, die schon einige Zeit erfolgreich mit dem EFQM arbeiten (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=155>) und um den „EFQM Excellence Award“ dürfen sich nur Organisationen bewerben, die bei den Audits, d.h. Bewertungen durch externe, speziell in der EFQM-Methode geschulte GutachterInnen, mehr als 500 Punkte erreicht haben (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=154>; alle Internetquellen abgerufen am 04.08.2007).

Kriterium	Max. erzielbar	Punktzahl Selbstbewertung 2000	Punktzahl Selbstbewertung 2003
Führung	100	23	33
Politik und Strategie	80	15	13
Mitarbeiter	90	12	12
Partnerschaften und Ressourcen	90	50	47
Prozesse	140	61	84
Kundenbezogene Ergebnisse	200	25	28
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	90	3	20
Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	60	9	12
Wichtige Ergebnisse der Hochschule	150	56	64
<b>Summe</b>	<b>1000</b>	254	313

Quelle: Hopfenmüller 2003a: 2

Nach Einschätzung des QM-Beauftragten ist die insgesamt niedrige Punktzahl der FH Regensburg typisch für Organisationen, die mit ihrem EFQM-System noch am Anfang stehen (Hopfenmüller 2003a: 2). Bemerkenswert ist immerhin, dass sich laut dieser Tabelle innerhalb kurzer Zeit eine deutliche Qualitätssteigerung ergeben hat.

Die Systemevaluation nach EFQM erfolgte an der FH Regensburg bislang nur durch interne GutachterInnen. Zur Vorbereitung des ersten internen EFQM-Audits fand ein Assessoren-Training statt, bei dem elf ProfessorInnen und drei VerwaltungsmitarbeiterInnen auf die Handhabung der EFQM-Methode und des damit verbundenen Bewertungsschemas<sup>114</sup> geschult wurden. Die Universitätsleitung, vertreten durch Präsident, Vizepräsidentin und Kanzler, nahm ebenfalls teil. Die 14 ausgebildeten EFQM-AssessorInnen formierten sich zu drei Teams und führten im Sommersemester 2000 eine erste Selbstbewertung und Mitarbeiterbefragung<sup>115</sup> durch. Jedes Team wurde mit der Bearbeitung von drei der neun Kriterien des EFQM-Modells betraut. Insgesamt

<sup>114</sup> EFQM-Audits finden nach der sogenannten RADAR-Bewertungsmatrix statt. Die Abkürzung steht für Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung) (EFQM 1999 5). Die Auditoren prüfen, inwiefern in den einzelnen Feldern nachweisbar positive Ergebnisse und Trends zu erkennen sind. Dabei muss es sich um belegbare Fakten handeln. Anekdotische Angaben werden nicht anerkannt. Die RADAR-Bewertungsmatrix gibt vor, wo die Angaben einzuordnen sind und mit welcher Punkt- bzw. Prozentzahl sie bewertet werden muss. Je nach Punktzahl kann die Organisation am Ende einschätzen, welchen Reifegrad ihr EFQM-System hat. Die Preisträger des European Quality Award (Europäischer Qualitätspreis von EFQM) weisen zwischen 750 und 850 Punkten auf.

<sup>115</sup> Der Musterfragebogen der ersten Mitarbeiterbefragung wurde in Anlehnung an das EFQM-Modell entwickelt. Darin wurden VerwaltungsmitarbeiterInnen und ProfessorInnen getrennt nach ihrer Einschätzung der Qualität folgender fünf Bereiche gefragt: Arbeitsmittel, Ausstattung des Arbeitsplatzes; Organisation, Abläufe; meine Arbeitsbedingungen und mein Umfeld; meine Rolle als MitarbeiterIn/ProfessorIn; Führung, Vorgesetzte bzw. Leitungsfunktionen (Hochschulleitung, Fachbereichsleitung (Fachhochschule Regensburg 2000a und 2000b). Bei den weiteren Befragungen wurde im Verwaltungsbereich ein Standardfragebogen des Freistaates Bayern eingesetzt.

wurden 32 Teilkriterien betrachtet. Die Teams werteten die Selbstbewertung nicht nur aus, sondern wirkten als MultiplikatorInnen, in dem sie den QM-Prozess durch ihre Arbeit in die verschiedenen Bereiche der Hochschule hineintrugen. So wurde in den Teambesprechungen entschieden, welche AnsprechpartnerInnen aus den Fachbereichen, der Verwaltung und Hochschulleitung zur Klärung offener Fragen einbezogen werden sollten. Die Analyse des Selbstbewertungsberichts, der hochschulintern veröffentlicht wurde, führte sowohl zu kurzfristigen Verbesserungsmaßnahmen wie zu mittel- und langfristigen Verbesserungsvorschlägen.

Im Wintersemester 2002/2003 fand eine zweite Selbstbewertung und Mitarbeiterbefragung statt. Sofern bereits durch die erste Selbstbewertung erfasst, wurden Umsetzung und ggf. Weiterentwicklung von Verbesserungsvorschlägen und -maßnahmen in den Blick genommen. In einer absoluten Bewertung ließen sich Fortschritte erkennen, doch kam man an der FH zu dem Schluss, dass die Erwartungen an den Fortschritt des QM-Prozesses zu hoch gesteckt waren. Der Qualitätsbeauftragte ordnete dieses Problem als absolut typisch für eine Organisation ein, die sich erst seit wenigen Jahren mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems befasst (Hopfenmüller 2003a:3).

Die zweite Selbstbewertung wurde von einem kleineren Team, bestehend aus drei Personen, ausgewertet. Die Verkleinerung des Teams bewirkte zwar eine Flexibilisierung, andererseits wiesen die drei Personen weniger Detailwissen auf, so dass zukünftige Selbstbewertungen wieder von größeren Teams von fünf bis zehn Personen bearbeitet werden sollen. Eine weitere Veränderung im Prozess der zweiten Selbstbewertung/Mitarbeiterbefragung wurde mit der Verwendung des AFQM<sup>116</sup> statt des EFQM-Modells vorgenommen. Das mit EFQM kompatible AFQM-Modell wird, als schlankere Version durch die Reduktion von 32 auf 23 Teilkriterien, als besonders geeignet für die Bewertung von kleinen bis mittleren Organisationen angesehen. Die Ergebnisse der Selbstbewertung wurden diskutiert und konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung geplant. Die Überprüfung des erreichten Fortschritts wird mit der dritten Selbstbewertung, die für das Sommersemester 2008 geplant ist, vorgenommen.

#### **4.1.1 Leitungsprozesse**

Wie im Kapitel zuvor beschrieben, wird die Qualität der Leitungsprozesse im Zusammenhang mit weiteren acht Parametern analysiert. Dabei wird im Selbstbewertungsfragebogen die Perspektive der VerwaltungsmitarbeiterInnen getrennt von der Perspektive der ProfessorInnen abgefragt (vgl. Fachhochschule Regensburg 2000a und 200b). Während die VerwaltungsmitarbeiterInnen um die Beurteilung der Führungsqualität

---

<sup>116</sup> Austrian Foundation for Quality Management: <http://www.afqm.at/>, abgerufen am 04.08.2007.

ihrer Vorgesetzten gebeten werden, werden die ProfessorInnen zur Qualität der Hochschulleitung und der Fakultätsleitung befragt. Die im Zuge dieses Bewertungsverfahrens genannten Stärken und Verbesserungspotenziale sind ausgesprochen konkret. So wurden z.B. gemeinsame Sitzungen von Hochschulleitung und DekanInnen vorgeschlagen (Hopfenmüller 2003a: 10), die inzwischen in Form regelmäßig stattfindender Dekanekonferenzen institutionalisiert sind.

#### 4.1.2 Kernprozess Forschung

Das Forschungsprofil der FH Regensburg<sup>117</sup> betont vor allem die Anwendungsorientierung und Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen sowie dem Klinikum der Universität Regensburg. Schwerpunkte sind Sensorik, IT-Sicherheit, Mikrosystemtechnik, Mikroelektronik, Softwareengineering, Logistik und Bioengineering. Als Dachorganisation aller Fakultäten der FH Regensburg wurde im Jahr 2000 das „Institut für angewandte Forschung und Wirtschaftskooperationen“ (IAFW) gegründet. Das IAFW soll vor allem eine Brücke zwischen der „anwendungsbezogenen Wissenschaft und der industriellen Praxis“<sup>118</sup> schlagen. Das bedeutet, dass dieses Institut sowohl Services nach innen – in Form von Informationen über Forschungsförderungsmöglichkeiten und Erfinderberatungen – als auch Services für externe Kooperationspartner bietet: Für letztere insbesondere eine transparente Darstellung der über 50 Forschungsgebiete der FH Regensburg, zu denen bei Bedarf auch der Kontakt vermittelt wird.

Forschung zählt im QM-System der FH Regensburg zu den Schlüsselprozessen, welche im Rahmen der Self-Assessments intern evaluiert werden. Darüber hinaus war für Qualitätsfragen im Forschungsbereich der FH Regensburg längere Zeit die hochschul-eigene „Ständige Kommission für Wissens- und Technologietransfer“ zuständig. Diese bestand aus sieben ProfessorInnen, unter ihnen der Präsident, die als Vorsitzende fungierende Vizepräsidentin und der QM-Beauftragte, sowie aus einer Verwaltungsmitarbeiterin und einer Studierenden. Im Frühjahr 2006 wurde nach dem Erlass des neuen Bayerischen Hochschulgesetzes, das diese Kommission nicht mehr vorsieht, beschlossen, die Arbeit der Kommission ruhen zu lassen.

---

<sup>117</sup> Vgl. Homepage der FH Regensburg: <http://www.fh-regensburg.de/index.php-id=29.html>, abgerufen am 29.07.2007.

<sup>118</sup> <http://www.fh-regensburg.de/index.php-id=1082.html#c897>, abgerufen am 04.08.2007.

### 4.1.3 Kernprozess Lehre und Studium

Das QM der FH Regensburg stellt den Kernprozess Lehre und Studium klar in den Mittelpunkt. Auf der Instrumentenebene spielt die studentische Lehrveranstaltungskritik im Moment die Hauptrolle, da sie im Bayerischen Hochschulgesetz vorgeschrieben ist. Die Durchführung obliegt den einzelnen DozentInnen, die Organisation und Koordination den StudiendekanInnen der Fakultäten. Die zusammengefassten Ergebnisse finden neben anderen Aspekten (Statistiken, Rahmenbedingungen, Ressourcen) Eingang in den jährlich zu erstellenden Lehrbericht, der ebenfalls vom Gesetz gefordert wird. Eine darüber hinausgehende interne und/oder externe Evaluation des Prozesses „Lehre und Studium“ oder von Teilprozessen findet im Moment noch nicht statt, wird aber von der Hochschule als dringend erforderlich erachtet. Deshalb wurde damit begonnen, die Vorgehensweise bei der studentischen Lehrveranstaltungskritik, die Standardinhalte der Lehrberichte und deren Rolle im Regelkreis der Qualitätsverbesserung, die Funktion der StudiendekanInnen als QualitätsmanagerInnen der Studiengänge zu beschreiben.

### 4.1.4 Dienstleistungsprozesse

Beim QM der Dienstleistungsprozesse besteht an der FH Regensburg noch eine ziemliche Lücke. Wohl gibt es Vergleiche mit Verwaltungen anderer bayerischen Hochschulen, ein systematisches Benchmarking wird aber nicht durchgeführt. Die Einrichtung eines oder mehrerer „Verbesserungsteams“ oder QM-Zirkel im Bereich der Verwaltung ist angedacht.

## 5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen

Mittels Jahresberichten dokumentiert die FH ihre „Schlüsselergebnisse<sup>119</sup> und Leistungsindikatoren“. Dazu zählen u.a.: Anzahl der StudienbewerberInnen und StudienanfängerInnen, Absolventenzahlen segmentiert nach Studiengängen und im Vergleich zu den anderen bayerischen FHs, Studiendauer, Investitionen in die Infrastruktur (EDV, Medien, Labors etc.), Volumen von Forschungsprojekten, Umsatz mit Weiterbildungsmaßnahmen, Teilnehmerzahlen an Weiterbildungsmaßnahmen. Eine endgültige Definition, welche Kennzahlen als wesentliche Parameter im QM-Regelkreis gehandhabt

---

<sup>119</sup> Schlüsselergebnisse (Key Results) ist ein Begriff des EFQM, mit dem die für den Erfolg der Organisation besonders wichtigen Ergebnisse gemeint sind. Im Scoring-Modell in Kapitel 4.1 dieser Fallstudie ist dieses Kriterium ganz rechts zu finden („Wesentliche Ergebnisse und Leistungen“).

werden, ist noch nicht erfolgt. Bewertung und Konsequenzen für die Mittelvergabe behält sich die Hochschulleitung vor. Im Rahmen der Aufbauarbeiten zum QM-System wurde eine Controllingstelle eingerichtet, deren Hauptaufgabe darin besteht, „Statistikdaten zu erheben, entsprechende Kennzahlen vorzugeben und deren Erfüllung schließlich auch zu überwachen“ (Kohnhäuser 2006: 60).

Darüber hinaus werden, wie in Kapitel 4 dieser Fallstudie erläutert, die Qualitätsfortschritte durch die EFQM-Selbstbewertungen und Mitarbeiterbefragungen festgestellt. Im Jahr 2003 wurde ein messbarer Fortschritt sichtbar: Die FH erzielte in sechs der neun Bewertungskriterien eine zum Teil deutlich höhere Punktzahl, blieb aber insgesamt unter den Erwartungen der Beteiligten. Hervorzuheben ist hier aber das Kriterium „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“, das innerhalb von drei Jahren um fast 20% verbessert werden konnte.

Wirkungsmessungen werden an der FH Regensburg mittels der Selbstbewertung im Rahmen der EFQM-Systemevaluation vorgenommen (s. o.). Eine Rückkopplung zwischen Ergebnissen/Wirkungen und strategischen Zielen findet noch nicht statt.

## **6. Resümee**

Das Fallbeispiel der FH Regensburg zeigt, dass das EFQM-Modell nützliche Anregungen für die zusammenhängende Einschätzung der Qualitätsfähigkeit von Hochschulorganisationen bietet. Es gibt ein Ordnungs- bzw. Selbstbeobachtungsmuster vor, das die unterschiedlichen Prozesse in der Institution in Beziehung setzt. Damit wird deutlich, dass Leistungsqualität etwas ist, das Hochschulmitglieder arbeitsteilig herstellen müssen. Die Botschaft lautet: WissenschaftlerInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen und Führungskräfte ziehen an einem Strang, um gute Ergebnisse zu erzielen und damit den Erfolg der Hochschule zu sichern. Das regelmäßige Self-Assessment ist an der FH Regensburg als Instrument der Selbstvergewisserung offenbar akzeptiert, zumal relativ schnell Qualitätsverbesserungen sichtbar wurden, was auf die AkteurInnen in den einzelnen Organisationsbereichen motivierend wirkt.

Zugleich werden aber auch Probleme deutlich. So hat die FH Regensburg ihr EFQM-basiertes Modell in den zurückliegenden Jahren fast ausschließlich zur internen Systemevaluation genutzt. Was fehlt, ist ein Feedback von außen durch externe Begutachtungen, die die Stärken und Schwächen des hochschuleigenen QM an sich reflektieren helfen und so sukzessive zu dessen Weiterentwicklung und stärkeren Verankerung in der Organisation beitragen können. Auch im originären EFQM-Konzept sind regelmäßige Audits (im Sinne von Empfehlungen zu Weiterentwicklung des QM-Systems der jeweiligen Organisation) vorgesehen. Ein Audit nach der EFQM-typischen RADAR-

Logik macht allerdings nur Sinn, wenn eine Organisation die Prinzipien dieses Ansatzes bei sich weitgehend implementiert hat. Dies ist an der FH Regensburg auch nach acht Jahren noch nicht der Fall. Die Aufbauarbeiten wurden immer wieder unterbrochen und sind noch nicht abgeschlossen.

Das Beispiel der FH Regensburg zeigt zum einen, dass die Übertragung des EFQM-Modells auf Hochschulen ein langwieriger Prozess ist. Zudem wird deutlich, dass die Implementierung eines hochschulweiten QM-Systems eine komplexe Aufgabe ist, die nur zu bewältigen ist, wenn QM als fortlaufender Entwicklungsprozess akzeptiert und gelebt wird. Das gilt insbesondere für Hochschulen mit ihren ausgeprägt dezentralisierten Strukturen und den daraus resultierenden „Fliehkräften“, welche es schwierig machen, die Hochschule als Ganzes zu managen bzw. zusammen zu halten. Dazu ist es unerlässlich, dass ein QM-System von der Hochschulleitung getragen und verantwortet wird. Konkret heißt das, QM sollte im Aufgabenbereich einer Präsidentin/eines Präsidenten oder einer Vizepräsidentin/eines Vizepräsidenten angesiedelt sein. Zudem müsste es verantwortliche AnsprechpartnerInnen auf der dezentralen Ebene, d.h. den Fakultäten und Serviceeinheiten, geben. Das Fallbeispiel der FH Regensburg zeigt, dass ein QM-Beauftragter, der die Tätigkeit zudem noch neben seiner Professur ausübt, nicht ausreicht, um das QM einer Hochschule in angemessener Kontinuität vorantreiben zu können.

Die Komplexität des EFQM-Systems der FH Regensburg besteht nicht nur darin, die in der Hochschule stattfindenden Abläufe wirkungsvoll aufeinander zu beziehen, abzustimmen und kontinuierlich zu verbessern, sondern zudem die Hochschulangehörigen zu beteiligen. EFQM ist ein Ansatz, der der Qualifikation, Motivation und Personalentwicklung der Organisationsmitglieder einen hohen Stellenwert für die Qualitätsherstellung einräumt und insofern ausgesprochen partizipativ angelegt ist. Die FH Regensburg hat der Beteiligungsorientierung Rechnung getragen, indem sie bereits im Aufbauprozess ihres QM-Systems die Professionalisierung einzelner AkteurInnen durch Assessorentrainings gefördert und die übrigen Hochschulangehörigen durch die Befragungen für ihre eigene Arbeitsweise und Arbeitsumgebung sensibilisiert hat. Dadurch entstand offenbar relativ schnell eine von unten nach oben wachsende „Qualitätskultur“.

Das Fehlen von externen Begutachtungen des QM-Systems bedeutet nicht, dass die FH Regensburg nicht auf Anforderungen von außen reagiert. Im Gegenteil. So hat die Hochschule zur Stärkung ihrer anwendungsbezogenen Forschung eine überfakultäre Organisationseinheit geschaffen, die den Kontakt zwischen Wissenschaft und Wirtschaft intensivieren soll und als Ansprechpartnerin für Unternehmen fungiert. Im Bereich Lehre und Studium kommt die FH Regensburg den QM-Anforderungen des Ministeriums z.B. durch die Implementierung der studentischen Lehrveranstaltungskritik nach und ist derzeit damit beschäftigt, das neue bayerische Hochschulgesetz umzu-

setzen. Ein hochschulindividuelles Strategiekonzept fehlt an der FH Regensburg jedoch bislang. Die Hochschulleitung orientiert sich weitgehend an den mit dem bayerischen Wissenschaftsministerium abgeschlossenen Zielvereinbarungen und den staatlich geforderten Entwicklungsplänen. Versuche des Qualitätsbeauftragten der FH Regensburg, eine darüber hinausgehende strategische Planung mit integrierten Qualitätszielen zu erarbeiten, laufen seit fünf Jahren. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für das Betreiben eines EFQM-Systems nicht erfüllt. Der Logik dieses Ansatzes folgend ist eine explizit formulierte Politik und Strategie einer Hochschule eine der entscheidenden Voraussetzungen für qualitätsvolle Ergebnisse. Möglicherweise wird aber in der Hochschule deshalb kein dringender Handlungsbedarf gesehen, weil sowohl die Zielvereinbarungen mit dem Land als auch der Entwicklungsplan als ausreichende Handlungsgrundlage empfunden werden.

Die Schließung des Qualitätsregelkreises funktioniert bei der FH Regensburg bezogen auf das regelmäßige Feedback im Rahmen des Self-Assessments. Das Rückmeldesystem gibt Auskunft darüber, welche Verbesserungen und Verschlechterungen in den jeweiligen Feldern beobachtbar waren. Bezogen auf die sonstigen Ergebnisse der Hochschule gelingt die Schließung des Qualitätsregelkreises nur in wenigen Bereichen. Es gibt kein fortlaufendes, systematisches Qualitätscontrolling. Eine Kopplung zwischen strategischer Planung, Steuerungsinstrumenten, Kennzahlen und QM ist nur bezogen auf einige wenige Schlüsselergebnisse erkennbar.

## E. Fachhochschule Hannover:

### **Fakultätsorientiertes QM nach ISO 9000ff.**

#### **1. Überblick über das QM-System**

Die Fachhochschule Hannover (FHH) ist 1971 durch die Zusammenlegung verschiedener Bildungseinrichtungen entstanden. Sie besteht heute aus rund 6000 Studierenden und 118 ProfessorInnen, die in fünf Fakultäten lehren, lernen und forschen (vgl. Fachhochschule Hannover e). Die Fakultäten, welche sich auf diverse Standorte verteilen, sind im Rahmen eines umfangreichen internen Umstrukturierungsprozesses entstanden, bei dem die früheren Fachbereiche zum Teil geschlossen<sup>120</sup> und zum Teil zusammengelegt wurden. Auf diese Weise entstanden auf Beschluss des Hochschulsenats vom 29. Mai 2006 zunächst vier Fakultäten<sup>121</sup>. Im Anschluss daran wurde die Evangelische Fachhochschule in die FHH integriert und bildet nunmehr die fünfte Fakultät für „Diakonie, Gesundheit und Soziales“. Die 2007 abgeschlossene Reform der Binnenorganisation ist Bestandteil der Strategie der Hochschule und soll dazu beitragen, den „Ertrag in Lehre, Studium, Forschung und Weiterbildung quantitativ und qualitativ zu verbessern und zugleich Motivation und Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern“ (Fachhochschule Hannover 2005: 14). Die dahinter liegende Idee ist, dass größere, transdisziplinär aufgebaute Organisationseinheiten, welche „mehr operativen Freiräume(n) zur Selbststeuerung“ (ebd.: 15) besitzen, handlungsfähiger und innovativer sind. Diese institutionelle Stärkung der dezentralen Ebene ist nach Auffassung der FHH ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre (ebd.: 13).

Auch bei der Entwicklung und Implementierung des QM-Systems der FHH spielt die dezentrale Ebene eine zentrale Rolle. 1999 begann der Fachbereich Informations- und Kommunikationswesen ein QM aufzubauen, wobei sich die Verantwortlichen als Vorbild für die Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000:2000ff.entschieden (Schlünz 2005a: 1). Die ISO 9000ff.-Norm gehört zu den weltweit bekanntesten Qualitätsstandards und enthält mittlerweile eine ganze Reihe von Detailregelungen für unterschiedliche Bran-

---

<sup>120</sup> Im Hochschuloptimierungskonzept des Landes Niedersachsen wurde die FHH verpflichtet, die Fachbereiche Architektur und Bauingenieurwesen sowie Bildende Kunst zu schließen bzw. einen Teil der Kunstprofessuren an andere niedersächsische Hochschulen zu verlagern. Dadurch sollten im Zeitraum 2004-2006 Einsparungen von 50 Stellen (Vollzeitäquivalente) erbracht werden (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2003:19).

<sup>121</sup> Fakultät I: Elektro- und Informationstechnik; Fakultät II: Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik; Fakultät III: Medien, Information und Design; Fakultät IV: Wirtschaft und Informatik.

chen, weshalb häufig von der „ISO 9000-Normenfamilie“ die Rede ist. Sie ist von der „International Organization for Standardization“ (ISO) 1987 erstmals veröffentlicht und seitdem mehrfach überarbeitet worden<sup>122</sup>. Die Normenserie wurde sowohl von europäischen als auch von nationalen Normierungsinstituten<sup>123</sup> weitgehend übernommen, so dass sie eine umfassende Geltung besitzt. Die ISO normiert nicht etwa Produkt- bzw. Leistungsqualität von Organisationen, sondern legt fest, wie diese herzustellen ist. Zu diesem Zweck gibt sie ein QM-System vor. Folgerichtig stellen Organisationen durch eine Zertifizierung ihres QM-Systems nach ISO nicht die Qualität ihrer Produkte bzw. Leistungen, sondern zunächst einmal nur ihre Voraussetzungen und Fähigkeiten zur Erbringung hochwertiger Ergebnisse unter Beweis. Der Nachweis für die Qualität der Produkte bzw. Leistungen wird in der Regel durch den Erfolg der Organisation auf dem Markt bzw. bei ihren KundInnen erbracht, welcher sich durch Daten in Managementinformationssystemen oder Geschäftsberichten belegen lässt. Vor diesem Hintergrund dient die Zertifizierung von QM-Systemen nach ISO 9000ff. in der Privatwirtschaft vor allem der proaktiven Vertrauensbildung zwischen Kooperationspartnern (vgl. Zollondz 2002, S. 246). Die Zertifizierung erfolgt durch eine externe Agentur. Zusätzlich führen geschulte MitarbeiterInnen der Organisation in regelmäßigen Abständen interne Audits durch. Die Zertifizierung gilt für einen bestimmten Zeitraum. Danach ist eine Rezertifizierung nötig. Vom Ablauf her zeigt das Zulassungsverfahren nach ISO 9000ff. also starke Parallelen zu der im Hochschulbereich üblichen Studiengangsakkreditierung<sup>124</sup>.

Die QM-Vorstellungen, welche der der ISO-9000-Normenserie zugrunde liegen, haben sich mit den Jahren stark verändert. Lag das Hauptaugenmerk früher vor allem auf dem Verfassen von Handbüchern und einer akribischen Dokumentation der Einhaltung bestimmter Prozessabläufe, hat sich die Grundphilosophie inzwischen in Richtung TQM/EFQM<sup>125</sup> verschoben. Entsprechend gelten aktuell folgende acht QM-Grundprinzipien<sup>126</sup>, die sich zu einem Qualitätskreislauf zusammenfügen, bei dem die Anforderungen und die Zufriedenheit der KundInnen und KooperationspartnerInnen den hauptsächlichsten Gradmesser für die Leistungsqualität darstellen:

---

<sup>122</sup> Vgl. die Homepage der ISO: <http://www.iso.org/iso/home.htm>, abgerufen am 28.08.2007. Die bekanntesten ISO-Standards sind die für Qualitätsmanagement (9000ff.) und für Umweltmanagement (1400ff.).

<sup>123</sup> Die europäische Normierungsinstanz ist das CEN (Comité Européen de Normalisation), Homepage: <http://www.cen.eu/cenorm/homepage.htm>. Auf nationaler Ebene agiert das Deutsche Institut für Normung, Homepage: <http://www.din.de/cmd?level=tpl-home&contextid=din>, abgerufen am 28.08.2007.

<sup>124</sup> Der Zertifizierung von Studiengängen durch Akkreditierungsverfahren zielt ebenfalls primär auf die Vertrauensbildung ab und zwar in erster Linie zwischen den europäischen Staaten, die sich im Rahmen des Bologna-Prozesses rückversichern wollen, ob sie die im europäischen Ausland erbrachten Studienleistungen anerkennen können. Die Studiengangsakkreditierung sieht derzeit nach der Erstzertifizierung nach einem zeitlichen Abstand eine Rezertifizierung sowie zwischenzeitliche von den Hochschulen selbst organisierte Lehrevaluationen vor.

<sup>125</sup> Ausführlicher zu TQM/EFQM siehe Fallstudie III. D dieser Publikation.

<sup>126</sup> Die Grundprinzipien für ein QM-System nach ISO sind in den Normen 9000:2000 und 9001:2000 (allgemeine Grundlagen und Anforderungen an QM-Systeme) sowie ISO 9004:2000 („guidelines for performance improvements“) niedergelegt, vgl. [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/gmp.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/gmp.htm), abgerufen am 27.08.2007. Von zentraler Bedeutung ist die Norm 9001:2000, da diese die Anforderungen an ein QM-System definiert. Sie ist deshalb auch in der Regel die Referenz für die ISO-Zertifizierung.

- Kundenorientierung (*customer focus*)
- Führung (*leadership*)
- Beteiligung der MitarbeiterInnen (*involvement of employees*)
- Prozessmanagement (*process approach*)
- Denken und Handeln in Zusammenhängen (*system approach to management*)
- Kontinuierliche Verbesserung (*continual improvement*)
- Datenbasierte Entscheidungen (*factual approach to decision making*)
- Vertrauensvolle, für beide Seiten ertragreiche Beziehung mit Kooperationspartnern (*mutually beneficial supplier relationship*)

Die Entscheidung des Fachbereichs Informations- und Kommunikationswesen der FHH, sein QM an der ISO-Norm zu orientieren, fußte vor allem auf der Notwendigkeit, nach einigen internen Veränderungen die organisatorischen Abläufe anpassen zu müssen. Daher fiel die Wahl auf einen primär prozessorientierten Ansatz wie ihn die ISO-Norm bietet. Zwar hat die ISO-Norm, wie beschrieben, ihr QM-Modell mit der Zeit immer mehr in Richtung TQM/EFQM verändert und somit die Vorstellung eines zusammenhängenden Qualitätskreislaufs mit strategischer Verantwortung der Führungskräfte übernommen, doch steht das Prozessmanagement auf der Basis von Handbüchern nach wie vor im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Nach der ISO-Philosophie hilft die detaillierte Aufschlüsselung der internen Abläufe, Fehlerquellen in der Leistungserstellung frühzeitig aufzudecken und zu beheben, ehe diese sich negativ auf die Leistungsqualität auswirken können. Prozessmanagement hat also stets präventiven Charakter. Hochschulen, die mit ISO-Systemen arbeiten, besitzen in der Regel ein QM-Handbuch (Manual), welches ein übergreifendes Prozessmodell der Organisation enthält und sowie die Qualitätsziele und Managementmethoden festlegt. Dieses Manual gilt für die gesamte Hochschule, wobei es als übergeordneter Rahmen fungiert und fakultätsspezifisch angepasst wird. Dazu muss jede Fakultät ein eigenes QM-Handbuch auf Basis des übergreifenden Manuals erstellen<sup>127</sup>.

Die FHH besitzt inzwischen ein hochschulweit geltendes QM-Handbuch, doch ist das ISO-System noch nicht flächendeckend implementiert<sup>128</sup>. Zunächst erhielt der Fachbereich Informations- und Kommunikationswesen im Jahr 2001 ein Zertifikat für sein QM-

---

<sup>127</sup> Ein anschauliches Beispiel für diese Vorgehen bietet die Universität Kuopio in Finnland auf ihrer Homepage unter: <http://www.uku.fi/hallinto/laatu/manual.shtml>, abgerufen am 27.08.2007. Es gibt im deutschsprachigen Raum derzeit keine Hochschule, welche die ISO-Methodik derartig konsequent auf die gesamte Hochschule bezogen realisiert hat. Die Universität Kuopio ist nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziert, vgl. <http://www.uku.fi/hallinto/laatu/certificate.pdf>, abgerufen am 28.08.2007. Ein deutsches Beispiel für ein ähnliches Vorgehen bietet die Fachhochschule Münster, wenngleich sich die Hochschule nicht explizit auf die ISO-Norm bezieht, sondern auf den Modellversuch der Akkreditierungsagentur Acquin zur sogenannten „Prozessakkreditierung“ (vgl. Kapitel II.3 sowie Fachhochschule Münster 2007 und von Lojewski 2007).

<sup>128</sup> Vgl. Homepage der FHH: [http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber\\_die\\_fhh/qm/index.html](http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber_die_fhh/qm/index.html), abgerufen am 28.08.2007.

System ein Zertifikat nach der ISO-Norm 9001:2000<sup>129</sup>. Der Fachbereich hatte zuvor seine Geschäftsprozesse mit Hilfe einer Software nachvollzogen (vgl. Binner 2005) und für jeden definierten Ablauf Prozessverantwortliche benannt. Dabei stand die Lehr- und Lernqualität im Mittelpunkt. Entsprechend wurden als Kernprozesse des Fachbereichs benannt (Schlünz 2005a: 7):

- Entwicklung neuer Studiengänge
- Planung von Lehrveranstaltungen
- Akquisition und Betreuung von Lehrbeauftragten
- Planung von Prüfungen
- Ablauf von Prüfungen
- Vordiplomorganisation
- Diplomorganisation
- Praxissemesterorganisation
- Evaluation des Lehrangebots

Das primäre Ziel des QM-Systems bestand darin, die Studienorganisation kontinuierlich zu verbessern und die Zielerreichung durch geeignete Führungs- und Dienstleistungsprozesse sowohl im Dekanat als auch in der Fachbereichsverwaltung zu unterstützen. Führungsprozesse sind z.B. Strategie des Fachbereichs, Berufung von ProfessorInnen und Gremienarbeit. Zu den unterstützenden Dienstleistungsprozessen gehören u. a. die Bereitstellung von Medien für die Lehre und die Bereitstellung von aktuellen Dokumenten wie Prüfungsordnungen, Meldeformulare etc. Sowohl die Prozesse als auch ihre Einbettung in dem QM-System sind detailliert in einem QM-Handbuch des Fachbereichs Informations- und Kommunikationstechnik beschrieben (Brosda/Bietendüwel 2004).

Nach der erfolgreichen Zertifizierung des Fachbereichs Informations- und Kommunikationswesen entschied sich die Hochschulleitung, das dezentral erprobte QM-System auf die gesamte FHH auszuweiten. Im Jahr 2004 wurde neben dem Fachbereich Maschinenbau auch die Zentralverwaltung nach ISO 9001:2000 zertifiziert<sup>130</sup>. Somit arbeiten bis heute rund die Hälfte aller FHH MitarbeiterInnen in zertifizierten Einrichtungen. Voraussetzung für die Erteilung eines Zertifikats nach DIN EN ISO 9001:2000 ist die jährliche Überwachung des QM-Systems. Die externen AuditorInnen prüfen daher jährlich, ob sich der Qualitätsprozess weiterentwickelt hat und somit das Zertifikat aufrechterhalten bleiben kann. Die Überwachungsaudits erfolgen stichprobenartig. Während bei der Zertifizierung der FHH im Jahr 2004 an drei Tagen gleichzeitig drei AuditorInnen das QM-System prüften, wurden die Überwachungsaudits mit zwei AuditorInnen

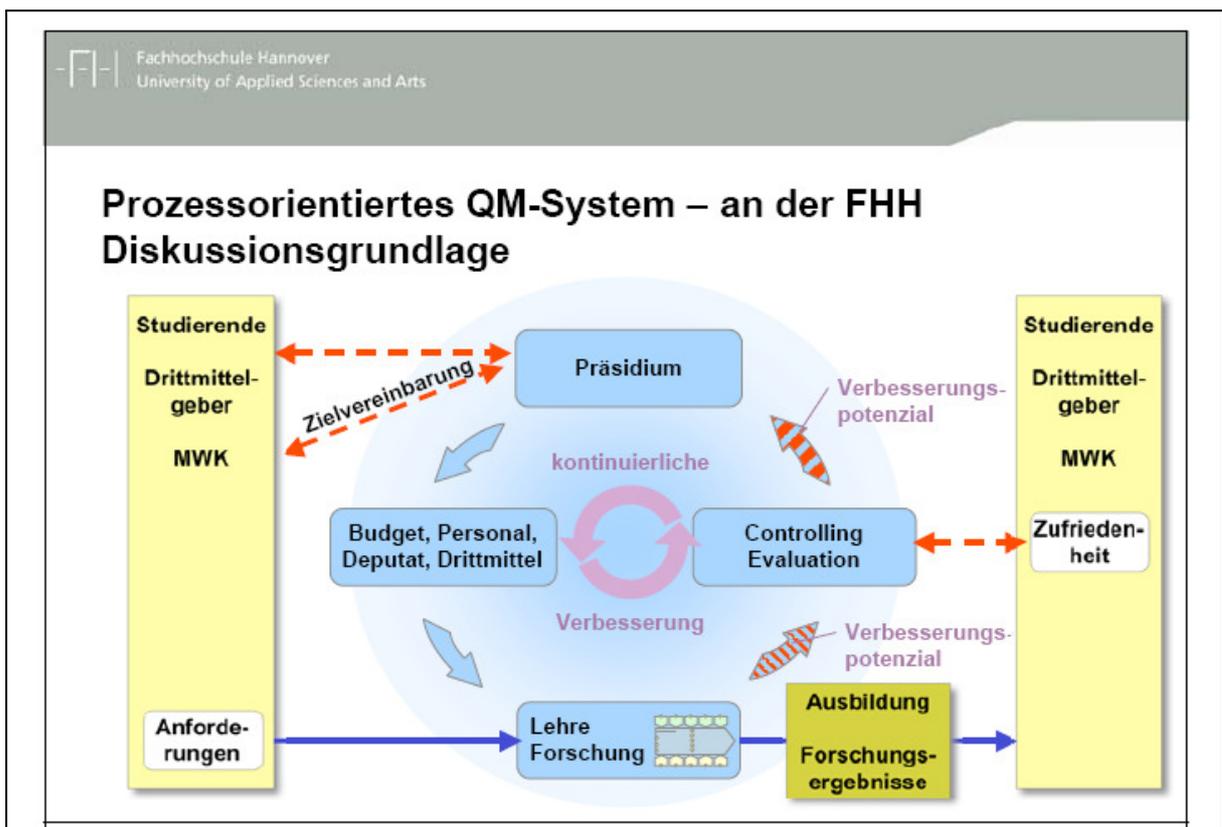
---

<sup>129</sup> Diese Zertifizierung wurde von der „Certqua“ vorgenommen, vgl. <http://www.certqua.de/>, abgerufen am 29.08.2007.

<sup>130</sup> Diese Zertifizierung erfolgte durch die Gesellschaft „TÜV Nord Cert“, vgl. <http://www.tuev-nord-cert.de/38082.asp>, abgerufen am 29.08.2007.

an zwei Tagen durchgeführt. Seit der Zertifizierung fanden in den Organisationsbereichen zwei weitere Überwachungsaudits statt, welche erfolgreich absolviert wurden. Geplant ist, in die nächste ISO-Zertifizierung auch die Einrichtung für Weiterbildung und Technologietransfer (WT) zu integrieren.

Mittelfristig soll das QM-System der FHH noch stärker in Richtung TQM weiterentwickelt werden (Dreesmann 2006: 4). Durch die erst kürzlich abgeschlossene Reform der internen Organisationsstrukturen und die damit einhergehende Bildung von Fakultäten ist die Hochschule jedoch zunächst damit beschäftigt, ihre laufenden QM-Aktivitäten den neuen Verhältnissen anzupassen. So wurden der Fachbereich Maschinenbau in die Fakultät II (Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik) sowie der Fachbereich Informations- und Kommunikationswesen in die Fakultät III (Medien, Information und Design) überführt. Perspektivisch soll das QM-System der FHH alle Bereiche umfassen und auf die gesamte Hochschule bezogen folgenden Qualitätskreislauf ergeben<sup>131</sup>:



Quelle: Schlünz 2005a: 3

Die Gleichstellung von Männern und Frauen spielt an der FHH auch im QM eine wichtige Rolle. Allerdings ist Gender Mainstreaming nicht unmittelbar in das QM-System

<sup>131</sup> Das Kürzel „MWK“ in der Grafik steht für das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kunst. In den Kästen links und rechts des Qualitätskreislaufs sind die Hauptkundengruppen der FHH genannt. Mit dem MWK ist die Hochschule steuerungstechnisch nicht nur über Zielvereinbarungen, sondern auch über die Budgetverteilung verbunden (vgl. die folgenden Kapitel dieser Fallstudie).

miteinanderbezogen, sondern Aufgabe des Gleichstellungsbüros der FHH. Im Sommer 2005 erhielt die FHH ein separates Gütesiegel „Total E-Quality“<sup>132</sup>, mit dem Institutionen ausgezeichnet werden, die sich erfolgreich um die Durchsetzung von Chancengleichheit bemühen

## 2. Strategische Verankerung des QM

Die FHH hat im Sommer 2004 ein Leitbild verabschiedet, in dem die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität in Forschung und Lehre festgeschrieben ist (Fachhochschule Hannover 2004). Darüber hinaus entwickelten die bereits ISO-zertifizierten Bereiche der Hochschule (Zentralverwaltung, zwei Fachbereiche) spezifische QM-Leitbilder, welche als Grundlage ihrer dezentralen QM-Systeme dienen (Fachhochschule Hannover c).

Den strategischen Rahmen für die gesamte FHH hat das Präsidium im Konzept „Fit für die Zukunft“ festgelegt (Fachhochschule Hannover 2005). Darin wird die unternehmerische Ausrichtung der FHH betont: „Die Fachhochschule Hannover soll sich organisieren wie ein Wirtschaftsunternehmen“ (ebd.: 3), wobei die Vorstellung in Richtung „Spartenorganisation“ geht. Das bedeutet, die Fakultäten repräsentieren unterschiedliche Geschäftsbereiche, die unter dem Dach der Hochschule operieren: „Die Sparten übernehmen Ergebnis-Verantwortung für ihren Geschäftsbereich, bewirtschaften nach Wirtschaftsplänen ein eigenes Budget und erfüllen Zielvorgaben im Rahmen von Zielvereinbarungen mit dem Präsidium“ (ebd.: 15). Die Fakultäten erhalten somit eine starke, eigenständige Stellung. Um im Wettbewerb bestehen zu können, gehört das Betreiben eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Strategie der FHH. Zudem sieht die Institution QM auch als Pflicht gegenüber der Gesellschaft an: „Letztendlich will die Hochschule effektiv und nachvollziehbar mit den Mitteln der Steuerzahler bei der Erfüllung ihrer Aufgaben umgehen“ (ebd.: 13). Dabei zeigt sich die FHH von ihrem ISO-Ansatz überzeugt: „Optimierte Geschäftsprozesse in der Hochschule, die transparent und nachvollziehbar sind – auch online – wirken Effizienz steigernd und das Binnenklima der Hochschule wird positiv beeinflusst“ (ebd.: 7).

Seit dem Jahr 2002 haben die niedersächsischen Hochschulen die Möglichkeit, sich in eine Stiftung umzuwandeln und damit eigenständig Vermögen aufzubauen<sup>133</sup>. Die FHH hat sich gegen diese Option entschieden, weil sie nach eigener Auffassung bereits in

---

<sup>132</sup> Zum Gütesiegel „Total E-Quality“ siehe Kapitel II.2.1.1.

<sup>133</sup> Die niedersächsischen Hochschulen können ihre Rechtsform ändern und sich in Stiftungshochschulen umwandeln, sofern die Hochschulmitglieder dies beschließen (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2007: §55ff.). Diese Option haben bislang fünf Hochschulen genutzt: Die Universitäten Göttingen, Lüneburg, Hildesheim sowie die Fachhochschule Osnabrück und die Tierärztliche Hochschule Hannover.

der jetzigen Rechtsform (Landesbetrieb) genügend unternehmerische Freiheiten besitzt und aus der Umwandlung keinen Vorteil ziehen würde (CHE Interview 2007). Strategisch wirksam sind die Zielvereinbarungen, welche die FHH mit dem niedersächsischen Wissenschaftsministerium für den Zeitraum 2005-2008 abgeschlossen hat<sup>134</sup>.

### 3. Input

#### 3.1 Entscheidungsstrukturen

Die FHH wird von einem vierköpfigen Präsidium geleitet. Unterstützt wird es dabei von einem siebenköpfigen Hochschulrat, der die Funktion eines strategischen Beraterkreises hat, der zwar zu zentralen strategischen Fragen der Hochschule Stellung nimmt und Auskünfte verlangen kann, darüber hinaus jedoch keine entscheidungsrelevanten Befugnisse besitzt (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 2007: §52).

Die Aufgabenteilung der Präsidiumsmitglieder der FHH ist nach Ressortzuständigkeiten gegliedert<sup>135</sup>:

- PräsidentIn: Richtlinienkompetenz, Grundsatzfragen, Berufungsangelegenheiten
- VizepräsidentIn 1: Innere Dienste, Finanzen, Personal, Liegenschaften, Recht
- VizepräsidentIn 2: Lehre und Forschung, Technologietransfer, Qualitätsmanagement
- VizepräsidentIn 3: Studentische Angelegenheiten, Internationales, Informationsversorgung, Gleichstellung

Den Präsidiumsmitgliedern sind die Verwaltungseinheiten, die ihrem Ressort zuarbeiten, direkt unterstellt. Hauptverantwortlich für das QM der FHH ist derzeit ein Vizepräsident. Dieser leitet u. a. eine AG der StudiendekanInnen sowie die Forschungskommission. Beide Gremien beschäftigen sich u. a. mit Fragen der Qualitätssicherung. Die Dienstleistungseinrichtung, die dem derzeitigen Ressortchef bei der Wahrnehmung der QM-Verantwortung unterstützt, ist das Dezernat V der Zentralverwaltung. Dessen amtierender Leiter ist zugleich der zentrale Qualitätsmanagementbeauftragte (zQMB), welcher alle Prozesse und Entwicklungen an der FHH betreut und in seiner Funktion

---

<sup>134</sup> Die Zielvereinbarungen zwischen FHH und Wissenschaftsministerium sind nicht publiziert. Aus diesem Grunde können die Inhalte nicht in die vorliegende Analyse einbezogen werden.

<sup>135</sup> Vgl. Homepage der FHH: <http://www.fh-hannover.de/imperia/md/content/zentral/organisation/35.pdf>, abgerufen am 03.09.2007.

unabhängig ist. Die Unabhängigkeit des zQMB ist eine Forderung der ISO-Norm. Entsprechend ist der Leiter des Dezernats V gegenüber dem Vizepräsidenten in QM-Fragen weisungsgebunden und kann in den Sitzungen des Präsidiums sachbezogene Entscheidungsprozesse anstoßen.

Von großem Stellenwert ist der QM-Zirkel, welcher die Rolle eines übergeordneten Lenkungsorganes einnimmt und im 14-tägigen Turnus tagt. Hier werden Ziele und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung erarbeitet und das Follow-Up aller Maßnahmen und Projekte zur Qualitätsverbesserung abgestimmt. Aus den Fakultäten und Verwaltungsdezernaten der FHH werden QM-Beauftragte in den Zirkel entsandt. Die Fakultäten entsenden u. a. HochschullehrerInnen, die das Lehrgebiet „Qualitätsmanagement“ in Forschung und Lehre vertreten und gleichzeitig den QM-Prozess in ihren Organisationseinheiten koordinieren und vorantreiben. Die Zentralverwaltung wird in der Regel durch den zQMB vertreten, der den Zirkel leitet. Ferner vertritt der ressortverantwortliche Vizepräsident das Präsidium durch seine Teilnahme an den Sitzungen. Auf diese Weise werden viele Leitungsprozesse im QM-Zirkel transparent gemacht und abgestimmt, doch hat das Gremium keine Weisungsbefugnis, sondern nimmt, insbesondere gegenüber der Hochschulleitung, eine Beratungsfunktion wahr. Die Sitzungsprotokolle werden an alle Beteiligten und Interessierten mittels eines E-Mail Verteilers verschickt.

Der zQMB wird durch eine Mitarbeiterstelle und eine studentische Hilfskraft unterstützt. Im Frühjahr 2007 ist zudem ein als Qualitätsbeauftragter geschulter Mitarbeiter des ehemaligen Fachbereichs Informations- und Kommunikationswesen (jetzt Fakultät III) in das Dezernat V Qualitätsmanagement/Organisation gewechselt.

Analog zur starken organisatorischen Position der Fakultäten räumt die FHH auch bei ihren Entscheidungsprozessen eine eigenverantwortliche Stellung ein. Als Mitglieder des erweiterten Präsidiums werden die Fakultätsleitungen in die Entscheidungen eingebunden, welche die Entwicklung der gesamten Hochschule betreffen. Zudem stimmen die Fakultätsleitungen in diesem Gremium gemeinsam mit der Hochschulleitung die strategischen Planungen ihrer Fakultäten ab. Die Fakultätsleitungen tragen auf Fakultätsebene die Hauptverantwortung für die Ressourcenverteilung. Sie bewirtschaften zukünftig ihr Budget auf Basis von jährlichen Wirtschaftsplänen und tragen Ergebnisverantwortung. Ziel der FHH ist, die Fakultätsleitung stärker als bisher zu professionalisieren (Fachhochschule Hannover 2005: 14). Beim QM soll die Fakultätsleitung durch FakultätsassistentInnen bzw. -geschäftsführerInnen unterstützt werden. Im Zuge der bereits beschriebenen Organisationsreform ist geplant, die Arbeitskraft der FakultätsgeschäftsführerInnen bzw. -assistentInnen künftig zu je 20 bis 25% für die Pflege und Weiterentwicklung des QM einzusetzen (Dreesmann 2006: 5).

### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Die FHH verfügt über ein Globalbudget. Der zQMB erhält ein jährliches zugeteiltes Budget für Sachmittel wie Software, Weiterbildungsmaßnahmen der QM MitarbeiterInnen und studentische Hilfskräfte, über das er selber entscheiden kann. Weitere Mittel werden dem zQMB bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt. QM wird über die Kostenstelle des Dezernats V abgerechnet. Die Kosten für die Audits werden über einen Schlüssel verteilt, der sich nach dem Verhältnis der MitarbeiterInnen in den Fachbereichen richtet.

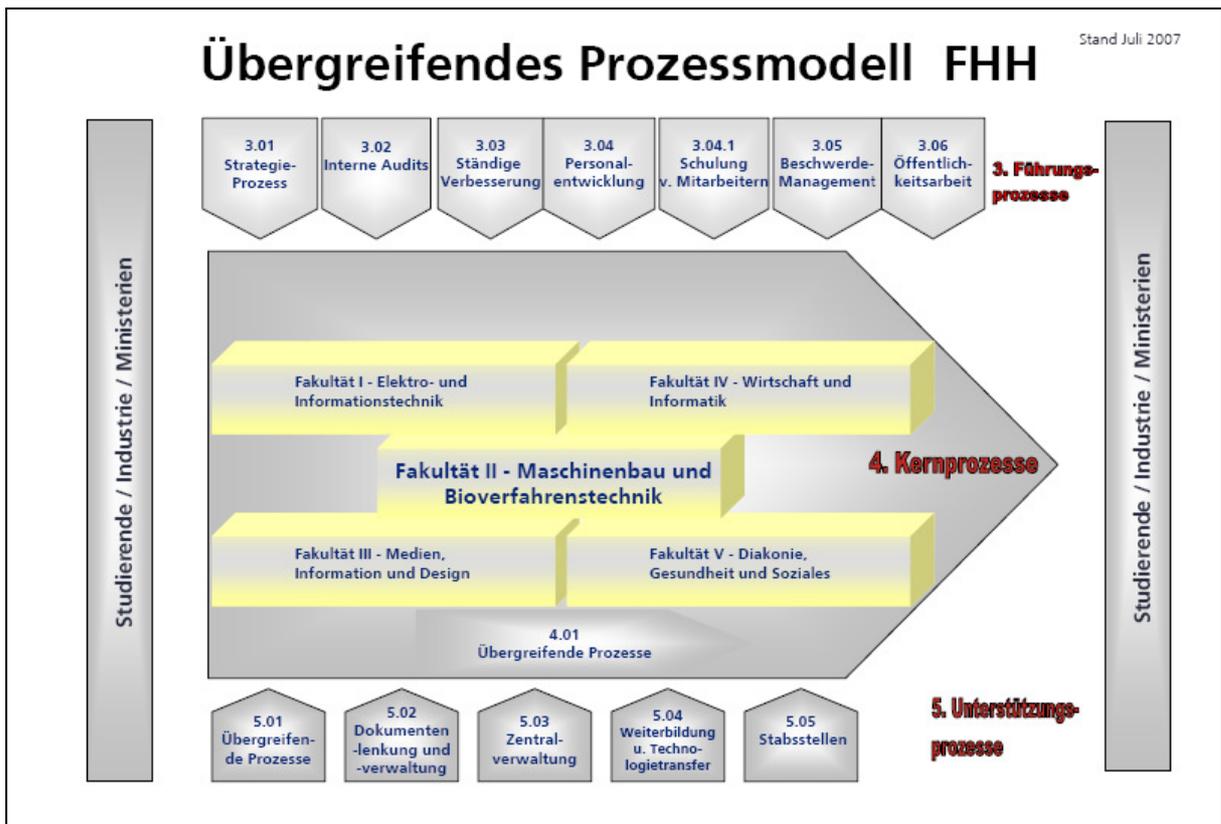
### **3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung**

Der Berufungsprozess ist einer der zentralen Prozesse der FHH und ist im Rahmen des QM-Systems bereits implementiert (siehe nächstes Kapitel der Fallstudie). Die Hochschule besitzt eine eigene Weiterbildungsstelle (WT), die auch ein Weiterbildungsangebot für ProfessorInnenen bereitstellt. Personalentwicklung wird im Verwaltungsbereich der FHH von der Leiterin des Dezernats I – Recht/Wahlen und Personalangelegenheiten betrieben. Zuletzt wurde die Einführung von Vorgesetzten und Mitarbeitergesprächen forciert. Bislang ist diese Neuerung jedoch von den VerwaltungsmitarbeiterInnen verhalten angenommen worden (CHE Interview 2006).

## **4. Prozessmanagement**

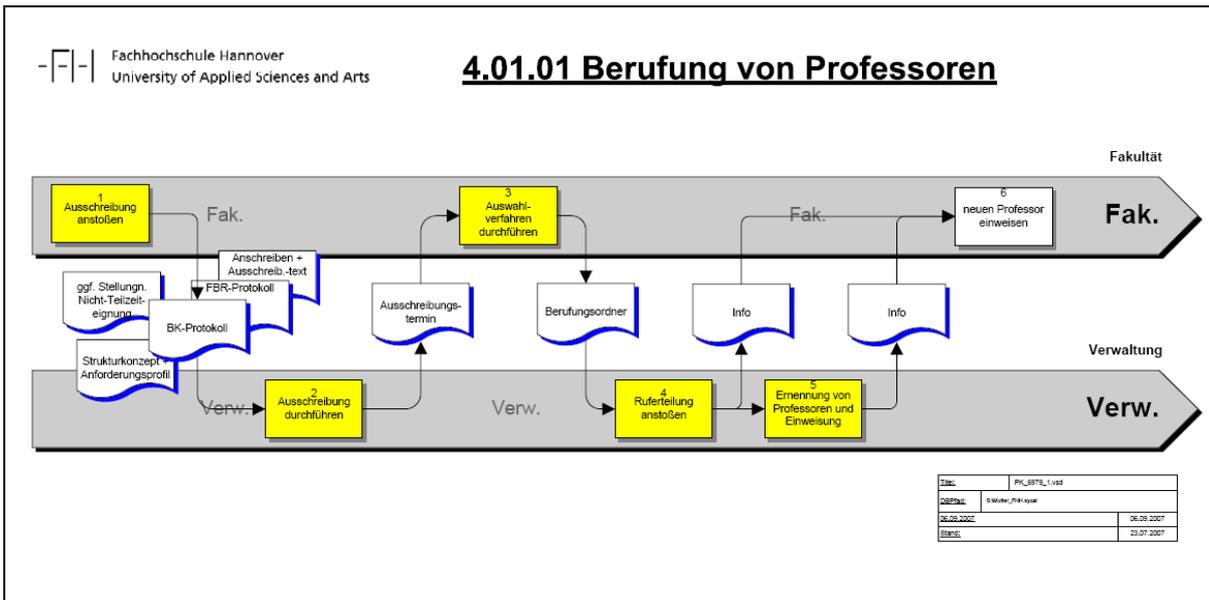
### **4.1 Prozessstruktur der FHH**

Die Geschäftsprozessstruktur der FHH gliedert sich in drei Teile: die Führungs-, Kern- und unterstützende Prozesse. Das Modell ist mehrfach überarbeitet worden und sieht in seiner aktuellen Fassung folgendermaßen aus:



Quelle: <http://www.fh-hannover.de/imperia/md/content/zentral/forschung/aktuell.pdf>, abgerufen am 03.09.2007.

In der Grafik sind links und rechts die Hauptzielgruppen der FHH genannt. Deren Anforderungen sind sowohl bei der Bildung von Qualitätszielen als auch bei der Überprüfung der Zielerreichung eine zentrale Größe. Die Kernprozesse Forschung und Lehre sind in den Fakultäten verankert und werden dort betrieben. Die dreigliedrige Struktur - Führungs-, Kern- und unterstützende Prozesse - findet sich in den Darstellungen des QM-Systems der jeweiligen Fakultät wieder. Die Pfeile stellen die Hauptprozesse dar. Durch Anklicken eines Hauptprozesspfeils wird auf eine Prozesslandkarte mit verschiedenen Teilprozessen verlinkt. Die Teilprozesse sind mit Hilfe der Software „Sycat“ als Flussdiagramme dargestellt. Die Software unterscheidet zwischen verschiedenen Prozessschritten, welche sie durch unterschiedliche Symbole repräsentiert. Mittels einer Baumstruktur geleitet, findet sich die gewünschte Prozessbeschreibung durch ggf. mehrfaches Weiterklicken. Prozessbeschreibungen bilden in einer Art Zeitstrahl den Prozessablauf in seinen verschiedenen Stadien und Beteiligten ab. Dazu ein Beispiel aus den „übergreifenden Prozessen“, welche sich in der obigen Prozessgrafik unter der Ziffer 4.01 finden. Die Modellierung des übergeordneten Prozesses „Berufung“ an der FHH sieht im Flussdiagramm folgendermaßen aus:



Quelle: Ausdruck aus der Prozesslandschaft Sycatsoftware 2007: 23

Jede Fakultät verfügt über eine eigene, an die individuellen Bedürfnisse angepasste Prozesslandkarte. Die Fakultäten konnten so entscheiden, welche Prozesse modelliert werden. Ebenso verfügt die Verwaltung über ein eigenes Prozessmodell. Über das Intranet können alle Mitglieder der Hochschule, die einen Account haben, auf die Informationen des Qualitätsmanagements zugreifen. Jeder Prozess wird von einer dafür verantwortlichen Person gemanagt. Als Prozessverantwortliche werden in der Regel diejenigen Personen ernannt, in deren Aufgaben- und Verantwortungsgebiet der Prozess liegt. Eingesetzt werden die Prozessverantwortlichen vom jeweiligen Leiter der Organisationseinheit. Eine Forderung der ISO-Norm ist, dass die Prozesse allen beteiligten Personen zur Verfügung stehen. Da z.B. der Hausdienst keinen PC besitzt, sind die Prozesse sowohl online als auch in einem gedruckten QM-Handbuch einsehbar. Neben den zertifizierten Bereichen können jedoch auch alle anderen Mitglieder der Hochschule die aufgenommenen Prozesse einsehen.

## 4.2 Leitungsprozesse

Die Hochschulleitung muss sich regelmäßig an ihren Leistungen messen lassen. Jährlich wird ein Management Review erstellt, welches Daten und Bewertungen zur Zielerreichung sowie zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess enthält (genauer dazu siehe Kapitel 5 dieser Fallstudie). Das Management Review wird dem Hochschulsenat zum Beginn des Wintersemesters vorgestellt und diskutiert. **Auf diese Weise** schafft das Präsidium Transparenz und legt Rechenschaft über sein Tun ab.

Seit Gründung der Fakultäten im März 2007 tagt das Präsidium regelmäßig in einer um die DekanInnen erweiterten Runde, damit die Fakultäten direkt mitentscheiden und ebenso auch Einfluss auf die Politik der Hochschule nehmen können. Weitere Gremien, wie die Studiendekanerrunde, in der z.B. die Durchführung der Evaluation festgelegt wird, oder die Forschungskommission, werden von dem/der jeweiligen ressortverantwortlichen VizepräsidentIn geleitet.

Nicht zuletzt muss ein funktionierendes QM-System auch vom Präsidium vorgelebt werden. Das externe Audit durch den TÜV Nord Cert beginnt daher regelmäßig im Präsidium. Neben dem externen Audit unterzieht sich das Präsidium ebenfalls einem internen Audit durch eine Professorengruppe, die die Umsetzung der Führungsprozesse, wie z.B. Strategie, Beschwerdemanagement, etc. beleuchtet.

### **4.3 Kernprozess Forschung**

Die FHH betreibt anwendungsorientierte Forschung. Neben einer Reihe laufender Einzelprojekte hat die Hochschule Forschungsschwerpunkte eingerichtet. Diese haben eine Laufzeit von fünf Jahren und dienen der Bündelung von Forschungsaktivitäten. Derzeit gibt es vier aktive Forschungsschwerpunkte<sup>136</sup>. Im Strategiekonzept der FHH ist die Notwendigkeit zur systematischen Entwicklung der Forschungsqualität verankert: „Die zukünftige Bemessung der Mittelzuführung nach Formel (durch das Ministerium; Anm. d. V.), aber auch die erfolgreiche Einführung von Masterstudiengängen erfordert den verstärkten Nachweis der wissenschaftlichen Qualität der FHH“ (Fachhochschule Hannover 2005: 10).

Im QM-System der FHH ist das Management der Forschungsprozesse im Vergleich zum Bereich Lehre und Studium deutlich unterrepräsentiert. So findet sich in der Prozesslandkarte des Fachbereichs Maschinenbau nur ein Prozess, der die Forschung betrifft. Fakultätsübergreifend werden die Forschungs- und Drittmittelaktivitäten der FHH durch die Einrichtung für Weiterbildung und Technologietransfer (WT) koordiniert. Ziel ist die Verdoppelung der Drittmittelinwerbungen. Hierzu wurden Kompetenzzentren gegründet, deren vordringliche Aufgabe in der Herstellung von Beziehungen zu Wirtschaftsunternehmen, zur Durchführung gemeinsamer Forschungsprojekte liegt.

Forschungsevaluation findet zurzeit nur in geringem Maße statt, obgleich sie im Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) vorgeschrieben ist (Niedersächsisches Wissenschaftsministerium 2007: §5). In Niedersachsen gibt es zwar eine „Wissenschaftli-

---

<sup>136</sup> Aktuelle Forschungsschwerpunkte der FHH sind: Gesundheit und Leistung der Milchviehhaltung; Forschungsverbund Ernährungswissenschaften; Forschungszentrum AUBIOS (Automatisierung umwelt- und bioverfahrenstechnische Prozesse); Forschungsverbund Energie Niedersachsen. Vgl.: <http://www.fh-hannover.de/de/forschung/forschungsschwerpunkte/>, abgerufen am 03.09.2007.

che Kommission“, welche im Auftrag der Landesrektorenkonferenz und des Wissenschaftsministeriums seit Jahren regelmäßig Forschungsevaluationen im Hochschulbereich durchführt, jedoch konzentrierten sich die Aktivitäten des unabhängigen Gremiums bislang auf die universitäre und außeruniversitäre Forschung und bezogen Fachhochschulen nicht mit ein<sup>137</sup>. Die FHH plant, Maßnahmen und Projekte zur Verbesserung der Forschungsqualität zum Gegenstand interner Zielvereinbarungen zwischen den Fakultäten und dem Präsidium zu machen (CHE Interview 2006).

Auf der Selbstverwaltungsebene werden fakultätsübergreifende Fragen zu Forschung und Entwicklung von der bereits erwähnten Forschungskommission bearbeitet. Geleitet wird das Gremium von dem Vizepräsidenten für Lehre und Forschung, welcher auch das QM der Hochschule verantwortet. Die Forschungskommission entscheidet u. a. über die Vergabe von Mitteln aus einem hochschuleigenen Forschungsfonds, welcher vor allem der Anschubfinanzierung von Projekten zur Einwerbung von Drittmitteln dient. Dies geschieht auf Basis einer Leitlinie (Fachhochschule Hannover f), welche auch Aussagen zur Qualität der zu fördernden Vorhaben enthält.

#### **4.4 Kernprozess Lehre und Studium**

Die regelmäßige Evaluation von Studium und Lehre ist ebenso wie die Forschungsevaluation im NHG (§5) vorgeschrieben. In Niedersachsen gibt es analog zur Wissenschaftlichen Kommission, die als externe Einrichtung Forschungsevaluationen im Hochschulbereich durchführt, eine Evaluationsagentur für den Bereich Lehre und Studium. Die ZEvA (vgl. Kapitel II. 2.1.2) ist 1995 auf Beschluss der Landesrektorenkonferenz gegründet worden und hat seitdem rund 150 Evaluationsverfahren an niedersächsischen Universitäten und Fachhochschulen durchgeführt. Darüber hinaus bietet die Agentur seit 1998 auch die Akkreditierung von Studienprogrammen an.

Die FHH hat durch die ZEvA einige ihrer Studiengänge evaluieren lassen. Dagegen sind bereits 86% ihrer Studienprogramme akkreditiert und entsprechend auf die Bachelor- und Masterstruktur umgestellt. Die noch fehlenden sieben Studiengänge befinden sich bereits im Akkreditierungsverfahren. Die studentische Lehrveranstaltungskritik per Fragebogen wird an der FHH jedes Semester durchgeführt. Die Evaluationsordnung der Hochschule schreibt vor, dass sich jedes Lehrkörpermitglied mindestens einmal innerhalb von zwei Jahren in all seinen Lehrveranstaltungen der studentischen Lehrveranstaltungskritik unterziehen muss. Die meisten Lehrenden sehen diese Form der Lehrevaluation jedoch nicht als Pflicht, sondern als Chance und nutzen das Instrument freiwillig semesterweise.

---

<sup>137</sup> Nähere Informationen unter: [http://www.wk.niedersachsen.de/master/C20410238\\_L20\\_D0.html](http://www.wk.niedersachsen.de/master/C20410238_L20_D0.html), abgerufen am 03.09.2007.

Wie eingangs beschrieben nimmt der Bereich Lehre und Studium im QM-System der FHH eine dominante Rolle ein. Die Prozessbeschreibungen sind hier am ausführlichsten. Von der Entwicklung neuer Studiengänge, Planung von (neuen) Lehrveranstaltungen, Planung und Ablauf von Prüfungen, wie Evaluation ist das gesamte Spektrum im Bereich Lehre und Studium erfasst.

Eine wichtige Rolle für die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre spielen mittlerweile die Studienbeiträge (Fachhochschule Hannover 2005: 9). Die Einnahmen in Höhe von jährlich zusätzlich 1000 Euro pro StudentIn werden genutzt, um deren Ausbildung, Beratung und Betreuung zu verbessern. So z.B. durch die Einrichtung von Brückenkursen für StudienanfängerInnen, die Schaffung zusätzlicher studentischer Arbeitsplätze in der Bibliothek, die Einführung einer IT-gestützten interaktiven Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie zum Aufbau eines Studierendenzentrums und auch zur Verbesserung der Studienrandbedingungen.

#### **4.5 Dienstleistungsprozesse**

Es gibt eine ganze Reihe von modellierten Serviceprozessen, wie die Beschaffung von Sachmitteln, Wartung und IT-Support oder die Administration von Dienstreisen. Die Pflege und Weiterentwicklung von QM wird ebenfalls zu den unterstützenden Prozessen gezählt. Dazu zählt auch die Dokumentenlenkung und –verwaltung<sup>138</sup>. Die FHH hat 2007 ein zusätzliches Software-Tool eingekauft, das sich „DokWeb“ nennt. Damit können die Prozesse besser im Intranet dargestellt werden. Die Anbindung der Dokumente an die Prozesse im Intranet ist für 2008 geplant.

### **5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen**

Einmal jährlich veröffentlicht das Präsidium ein Management Review (Fachhochschule Hannover 2007) und kommt damit einer Forderung der Zertifizierungsinstanz nach. Das Management Review bildet zunächst detailliert die innerhalb eines Jahres erreichten Ergebnisse in acht Bereichen ab:

- Lehrberichte
- Studierendenstatistik
- Forschung, Drittmittelaufkommen

---

<sup>138</sup> Ausführlicher erklärt werden Zweck und Vorgehen der Dokumentenlenkung beim Prozessmanagement nach ISO 9000ff. im Kapitel 4.4. der nachfolgenden Fallstudie III.F.

- Finanzierung
- Weiterbildung
- Interne Audits
- Vergleiche mit anderen Hochschulen
- Kontinuierliche Verbesserung

Im zweiten Schritt werden die vorliegenden Daten bewertet und zwar unter drei Gesichtspunkten:

- Verbesserung des Angebots in Forschung und Lehre
- Ressourcenplanung
- Weiterentwicklung des QM-Systems

Abschließend werden neue Ziele sowie die zu deren Erreichung notwendigen Maßnahmen geplant.

Mit diesem Instrument hat die FHH ein umfangreiches und übersichtliches Instrument zum strategischen (Qualitäts-)Controlling geschaffen. Das Management Review enthält allerdings keine Kennzahlen, vielmehr handelt es sich um einen narrativen Bericht. Ein Controlling mittels Kennzahlen ist unter QM-Gesichtspunkten noch nicht eingeführt. Generell sei die Arbeit mit Kennzahlen für ein Dienstleistungsunternehmen – und als solches versteht sich die FHH - schwierig (CHE Interview 2006). Wirkungsmessungen und -bewertungen finden nur vereinzelt statt. So lassen sich z.B. verringerte Ablaufzeiten und verbesserte Informationsflüsse durch das QM-System feststellen.

In der Alltagsarbeit findet die regelmäßige Rückkopplung zum QM der Hochschule in dem bereits beschriebenen QM-Zirkel statt. Dort werden beispielsweise die Ergebnisse der internen und externen Audits auf Fakultätsebene besprochen und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung abgeleitet.

Die Ergebnisse aus der studentischen Lehrveranstaltungskritik müssen den StudiendekanInnen mitgeteilt werden, die jeweils einen Bericht an das Präsidium verfassen und weiterleiten. Zukünftig sollen Evaluationsergebnisse auch als ein Kriterium für die leistungsbezogene Besoldung der Professoren dienen.

## 6. Resümee

Das QM-System der FHH zeigt, dass es möglich ist, einen Qualitätskreislauf für die gesamte Hochschule aufzubauen und dabei den z. T. divergierenden Profilen und Eigeninteressen der Fakultäten Raum zu geben. Dabei kommt der Verankerung des QM in der Leitungsstruktur eine zentrale Bedeutung zu: Neben einem Präsidium, welches sich durch klare Ressortverantwortlichkeiten auszeichnet und zudem die Verantwortung für das QM bei einem Mitglied ansiedelt, gibt es „starke“ Dekansfunktionen mit Budget- und Ergebnisverantwortung. Über die erweiterte Hochschulleitung werden die Entscheidungs- und Managementprozesse zwischen den Führungskräften der zentralen und der dezentralen Ebene rückgekoppelt. Das betrifft auch strategische Fragen des QM, welche zum Teil auch im Strategiekonzept der FHH niedergelegt sind.

Die Rückkopplung auf der operativen Ebene erfolgt in einem regelmäßig tagenden Qualitätszirkel. Dort treffen sich die zentral und dezentral tätigen QM-Beauftragten zum Austausch und zur Feinsteuerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Auf diese Weise kann im Alltagsgeschäft auch relativ kurzfristig auf entstehende Probleme reagiert werden. Für das Qualitätscontrolling hat die FHH mit dem „Management Review“ ein Instrument geschaffen, in dem auf übersichtliche Weise einmal jährlich ein Feedback zwischen Qualitätszielen und Ergebnissen hergestellt wird und das zugleich als ein Gradmesser zur Beurteilung der Leistungen der Führungskräfte der Hochschule fungiert. Damit hat die FHH den Systemcharakter ihres QM schon relativ weitgehend umgesetzt. Allerdings sind noch nicht alle Organisationseinheiten in das QM der Hochschule mit einbezogen. Drei der fünf Fakultäten fehlen noch. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die FHH die Schaffung größerer, handlungsfähiger Fakultäten als wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren ihres QM-Systems sieht. Möglicherweise ist die Tatsache, dass die dafür notwendige Reform der Binnenorganisation erst 2007 abgeschlossen wurde und sich die neu zugeschnittenen dezentralen Bereiche erstmalig zusammenfinden müssen, ein Grund dafür, dass das QM-System der FHH derzeit erst die Hälfte der MitarbeiterInnen betrifft.

Die Entscheidung für ein QM-System nach der ISO 9000ff.-Norm bringt es mit sich, dass die FHH ein großes Gewicht auf das Prozessmanagement legt. Dabei wird deutlich, dass sich nur solche Prozesse dokumentieren, steuern und verbessern lassen, die eher administrativen Charakter haben. So zeigt der geschilderte Berufungsprozess, dass es beim Prozessmanagement primär darum geht, die Zweckdienlichkeit und die Reibungslosigkeit des Ablaufs zu gewährleisten. Das Abprüfen der Qualität der BewerberInnen selber kann jedoch nur im Hearing geschehen und ist somit also personenabhängig. Auch die Personalauswahl hängt von den Beurteilungen der Mitglieder der Berufungskommission ab und ist als Prozess nicht darstellbar. Um die Qualität der

Personalauswahl zu gewährleisten, sind neben reibungslosen Abläufen noch eine Fülle weiterer Faktoren wichtig, wie z. B. die Existenz von Berufungsordnungen, welche Qualitätsanforderungen an die Forschungs- und Lehrfähigkeiten von ProfessorInnen beinhalten, Schulungen von Mitgliedern von Berufungskommissionen in punkto Personalauswahl, die Transparenz der Auswahlkriterien sowie deren Rechtfertigung gegenüber dem Präsidium und dem Senat der Hochschule. Der Aufbau von Prozessarchitekturen und die Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Prozessqualität sind im Hochschulbereich somit nur eine unter vielen QM-Maßnahmen „Genauso wenig, wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen ein QM nach ISO 9000 direkt die Fähigkeiten zu Kreativität, Innovation und Fortschritt absichert, gewährleistet das System allein die Exzellenz von Forschung, Lehre, Administration oder Wissenstransfer in Hochschulen. Wenn die notwendigen ‚Inputs‘ nicht gewährleistet sind, kann daher das beste Verfahren zur Steuerung der Prozessqualität nur bedingt die Qualität des ‚Outputs‘ sicherstellen. Zertifizierungen sind daher kein systematischer Ersatz für inhaltsbezogene Formen der Qualitätssicherung und –entwicklung, wie z.B. Evaluierungen und Peer Reviews“ (Scheytt 2005: 141).

In der Tat verzichtet die FHH nicht auf andere Formen des QM. So wird z.B. das Instrument der „studentischen Lehrveranstaltungs kritik“ von den Mitgliedern des Lehrkörpers als sehr nützlich empfunden und dementsprechend offensiv genutzt. Zudem werden Evaluationsergebnisse von den StudiendekanInnen auch zur Qualitätssteuerung genutzt. Auffällig ist, dass an der FHH – ähnlich wie im Fallbeispiel der FU Berlin (III.C) – die extern durchgeführten Akkreditierungsverfahren die hochschuleigenen Evaluationsverfahren in Form von Peer Reviews zunehmend ersetzen. Beide Fallstudien geben somit dem in Kapitel II.2.1.2 geschilderten Eindruck Nahrung, dass die Studiengangakkreditierung aufgrund ihrer Verfahrensähnlichkeiten mit den lehrbezogenen Peer Reviews letztere zu verdrängen scheinen. Auch im Forschungsbereich arbeitet die FHH bei der Qualitätsentwicklung weniger mit dem Instrument der Evaluation. Hier setzt die Hochschule eher auf das Instrument der hochschulinternen finanziellen Forschungsförderung, Schwerpunktbildungen sowie eine gute Infrastruktur und professionell durchgeführte Transferleistungen.

## F. Hochschule Fulda:

### **IT gestütztes Prozessmanagement**

#### **1. Überblick über das QM-System**

Die 1974 gegründete Hochschule Fulda (HFD) umfasst zurzeit 4.600 Studierende und 116 ProfessorInnen. Sie ist damit die kleinste staatliche Hochschule Hessens. Als erste Hochschule in Hessen hat sie alle Studiengänge auf die Bachelor- und Master-Struktur umgestellt und akkreditieren lassen. Sie umfasst aktuell acht Fachbereiche mit insgesamt 15 Bachelor- und acht Masterstudiengängen, deren Spektrum von Sozial-, Wirtschafts-, Rechts, Ingenieur- und Naturwissenschaften bis zur Informationstechnik reichen. Ein besonderer profilgebender Entwicklungsschwerpunkt wird im Bereich „Gesundheit, Ernährung und Lebensmittel“ gesehen.

Im Forschungsbereich kann die HFD die höchsten Drittmiteleinahmen pro Professur aller hessischen Fachhochschulen ausweisen. Dies bleibt auch das Ziel für die nächsten Jahre (vgl. Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2002).

Im Jahr 2006 erhielt die Hochschule das Grundzertifikat „Familiengerechte Hochschule“<sup>139</sup>.

Das Thema QM besitzt an der HFD einen sehr hohen Stellenwert. Seit 1998 ist die Hochschule in diesem Bereich aktiv. So haben alle Fachbereiche zur Qualitätssicherung in der Lehre ein Feedback-System unter Verwendung unterschiedlicher Instrumente und Verfahren aufgebaut:

- Lehrevaluationen
- Absolventenbefragungen
- Akkreditierungen und Reakkreditierungen
- Beteiligung an ENWISS<sup>140</sup>, CHE-Ranking, HIS-Studien
- Erhebung von Leistungskennzahlen

Alle genannten Elemente haben sich in den Fachbereichen etabliert. Alle zwei Jahre wird ein hochschulöffentlicher Evaluationsbericht erstellt, der die Ergebnisse und die

---

<sup>139</sup> Nähere Informationen zur Familienfreundlichkeit der Hochschule Fulda siehe: <http://www.fh-fulda.de/index.php?id=3235>, abgerufen am 02.08.2007.

<sup>140</sup> Die HFD ist Mitglied im „Evaluationsnetzwerk Wissenschaft“ (ENWISS) und hat in diesem Rahmen zwei Peer-Review-Verfahren durchgeführt. ENWISS wurde 2001 auf Initiative der TU Darmstadt gestartet und hat inzwischen 15 Mitgliedshochschulen aus Hessen, Saarland, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Diese haben sich auf ein Verfahrensmodell für Evaluationen verständigt. Mehr dazu unter: <http://www.enwiss.de/>, abgerufen am 01.08.2007.

Verbesserungsmaßnahmen, die aus der Lehrevaluation abgeleitet wurden, darstellt. Zur weiteren Verbesserung der Beratung und Betreuung von Studierenden wurden zum WS 2005/06 Mentorenprogramme eingeführt. Alle Fachbereiche haben zudem Informationssysteme für Studierende eingerichtet.

Das QM-System der HFD zeichnet sich durch seine IT-Unterstützung und konsequente Prozessorientierung aus (vgl. Janssen 2006: 36). Es wurde im Jahr 2004 zunächst an einem Pilotfachbereich der HFD eingeführt. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Erprobungsphase beschloss die Hochschulleitung im Jahr 2005 die flächendeckende Implementierung des QM-Systems.

Grundgedanke ist, auf dem vorhandenen Instrumentarium der hochschulinternen Qualitätssicherung (siehe oben) aufzubauen und dessen Bestandteile wirksam miteinander zu verknüpfen. Dies geschieht durch deren Einbindung in einen Regelkreis<sup>141</sup>. Vorbild dafür ist der Ansatz des EFQM<sup>142</sup>. Da das EFQM-Modell kein Prozessmodell vorgibt, orientiert sich die HFD hier an der Norm DIN EN ISO 9000ff.<sup>143</sup>. Diese unterscheidet zwischen Kernprozessen, Führungs- und Ressourcenmanagementprozessen sowie Prozessen zur Messung, Analyse und Verbesserung von Ergebnissen.

Im Laufe des Jahres 2006 hat die HFD ihr QM-System weiterentwickelt (vgl. Janssen 2006 b). Die Kick-Off-Meetings, in denen das neue Konzept für ein hochschulweites QM dem erweiterten Präsidium, dem Senat, der Evaluierungskommission, den meisten Fachbereichsräten und MitarbeiterInnen vorgestellt wurde, fanden im WS 2006/07 statt. In den Veranstaltungen wurde vor allem die Prozesslandkarte (siehe Kapitel 4.1) mit einigen bereits beschriebenen Ablaufstrukturen vorgestellt, um für dieses - gerade in Hochschulen oft auf Akzeptanzprobleme stoßende - Vorgehen, Verständnis zu wecken (siehe Kapitel 4.3). Ein wesentlicher Anspruch der HFD ist „die Modellierung ihrer Prozesse an die speziellen akademischen Gegebenheiten anzupassen: „Die besonderen Strukturen einer Hochschule führen dazu, dass QM-Konzepte aus produzierenden oder Dienstleistungsunternehmen nicht direkt übernommen werden können. Freiheit von Forschung und Lehre, Eigenständigkeit der Fachbereiche, Arbeit von Gremien, etc. erfordern eine auf das Hochschulwesen angepasste Konzeption des Qualitätsmanagements.“ (Janssen 2006b: 36)

Der Abschluss der Implementierungsphase ist für 2010 anvisiert. Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet vom ZQ der Universität Mainz (Zentrum für Qualitätssicherung

---

<sup>141</sup> Mit Qualitätsregelkreis ist im QM-Modell der HFD folgender Ablauf gemeint: Nachdem auf der Grundlage von strategischen Zielen eine Reihe von Maßnahmen geplant (Qualitätsplanung) und umgesetzt (Qualitätslenkung) worden sind, wird die Wirkung dieser Maßnahmen evaluiert (Qualitätssicherung) und es werden Verbesserungsmaßnahmen (Qualitätsverbesserung) abgeleitet, die wiederum den PDCA (Plan – Do – Check – Act)-Zyklus durchlaufen. Genauer zum PDCA Zyklus siehe z.B. 2002: 78ff. Zollondz 2002: 78ff.

<sup>142</sup> Näher zum EFQM-Modell siehe Fallstudie III. D (Fachhochschule Regensburg)

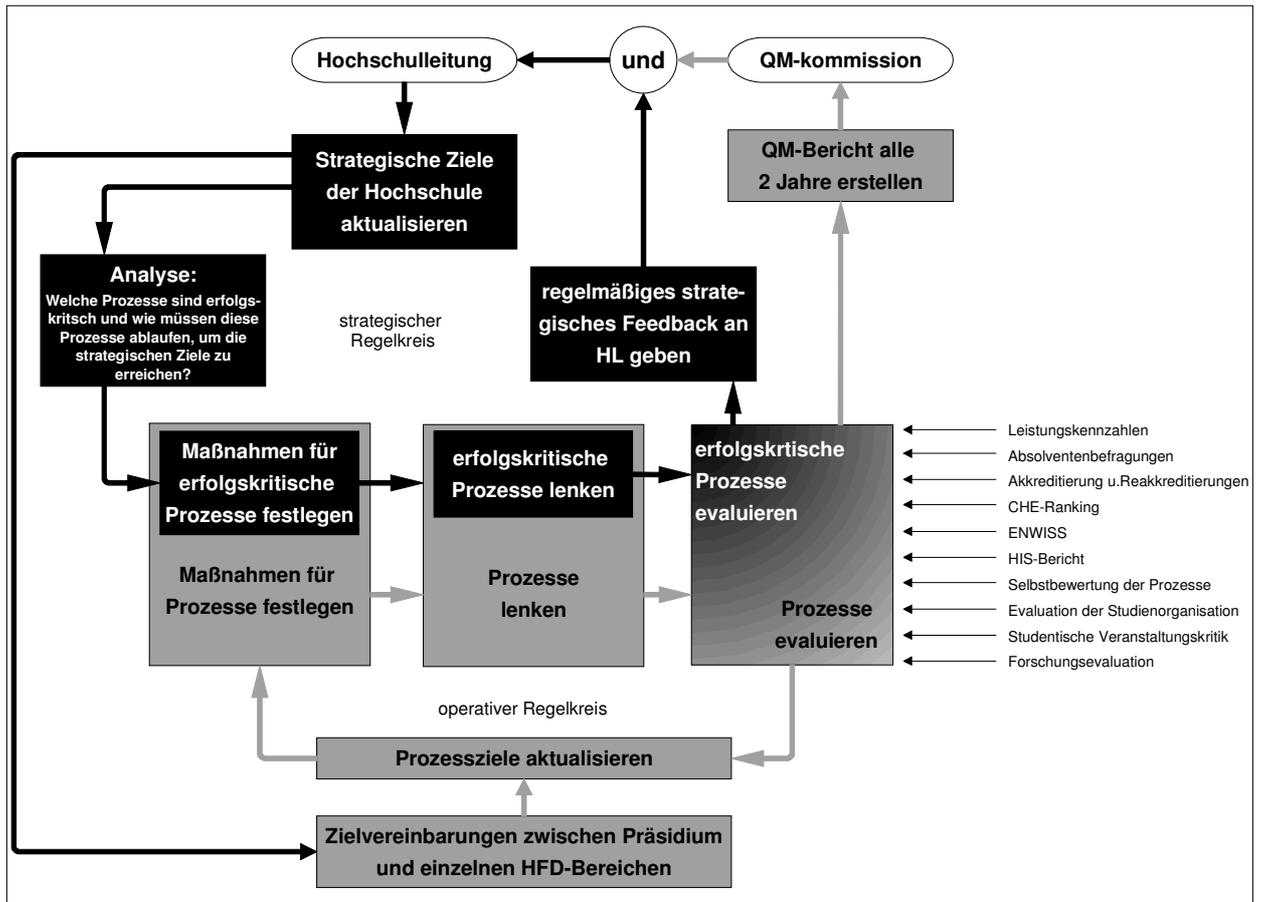
<sup>143</sup> Näher zum ISO-Modell siehe Fallstudie III. E (Fachhochschule Hannover).

und Qualitätsentwicklung; näheres dazu siehe Kapitel III. B 1.1). Die bereits angelaufene phasenweise Evaluation ermittelt die Wirkungen des QM-Systems auf die Hochschule und überprüft die Zielerreichung.

## **2. Strategische Verankerung des QM**

Die Entscheidung, an der HFD ein hochschulweites QM-System einzuführen, wurde vom Präsidium gefällt. Die Hochschulleitung hat mit Unterstützung des Verantwortlichen für die Implementierung des QM-Systems, einem Professor für Lebensmittelchemie und Qualitätsmanagement, die Zielsetzung des Projekts festgelegt.

In dem am 29. August 2005 unterzeichneten Hochschulpakt (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2005) haben sich die Hochschulen Hessens und das Land darauf verständigt, die bereits begonnene gemeinsame Struktur- und Entwicklungsplanung gemäß § 88 HHG weiter fortzuführen. In den Zielvereinbarungen zwischen dem Ministerium und den einzelnen Hochschulen werden die Schritte konkretisiert (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2006). Die HFD hat sich in ihrem Kontrakt für den Zeitraum 2006–2010 u.a. zum Aufbau ihres IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems verpflichtet (ebd.: 16-17). In diesem Zusammenhang soll der Etablierung eines PDCA-Zyklusses (Plan, Do Check, Act) zur ständigen Qualitätsverbesserung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Zielvereinbarungen mit dem Ministerium stellen eine Art von Strategiekonzept für die HFD dar. Mit der Erarbeitung einer davon unabhängigen, hochschulindividuellen Strategie soll im Herbst 2007 begonnen werden. Ziel ist, die strategische Planung und Entwicklung der Hochschule von Beginn an systematisch mit dem QM-System zu verknüpfen. Letzteres soll für die HFD in Zukunft das zentrale Instrument zur Umsetzung ihrer strategischen Ziele sein. Beabsichtigt ist, einen strategischen Regelkreis zu schaffen, der mit einem operativen Regelkreis in folgender Weise verbunden werden soll:



Quelle: Janssen 2007

Die hochschulweiten Ziele für die Qualität von Lehre und Studium wurden 2006 festgelegt. Sie sind u.a. eine wichtige Grundlage für die Abstimmung mit den Studierenden über die Verwendung der Studiengebühren. Bei der Operationalisierung der strategischen Ziele werden die erfolgskritischen Prozesse identifiziert und Maßnahmen abgeleitet. Die Wirksamkeit der Prozesse wird durch die regelmäßige Auswertung der Prozessergebnisse ermittelt. Diese bildet das strategische Feedback an die Hochschulleitung. Die Zuständigkeiten für Erstellung und Freigabe der Prozesse<sup>144</sup> wurden vom Präsidium festgelegt.

Gesteuert wird die Einführung des QM-Systems an der HFD von einem dem Präsidium zugeordneten QM-Lenkungsteam mit folgender Zusammensetzung:

<sup>144</sup> Im Prozessmanagement wird jedem Prozess eine verantwortliche Person zugeordnet. Diese muss darauf achten, ob der betreffende Prozess gut läuft und bei Störungen Gegenmaßnahmen einleiten.

- Vizepräsidentin für Studium und Lehre
- Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer
- Kanzler
- Leiter Organisation und Personal
- Bolognabeauftragter
- Leiter der Zentralen Studienberatung
- Personalsratsvorsitzende
- QM-Projektleiter
- QMB der Verwaltung und wiss. Angestellte QM

Das QM-Lenkungsteam berichtet dem Präsidenten. Bisher ist die Stelle eines zentralen QM-Beauftragten noch nicht besetzt. Es ist angedacht, die Funktion als unabhängige Instanz, doch unmittelbar beim Präsidium zu etablieren.

### **3. Input**

#### **3.1 Entscheidungsstrukturen**

Das Präsidium der Hochschule Fulda besteht gemäß dem hessischen Hochschulgesetz aus der Präsidentin/dem Präsidenten, zwei VizepräsidentInnen und der Kanzlerin/dem Kanzler. Beraten wird das Gremium durch den Hochschulrat, der sich aus vier VertreterInnen der Wirtschaft und drei Personen aus den Bereichen Kunst und Wissenschaft zusammensetzt. Der Hochschulrat gibt einerseits Empfehlungen zur Hochschulentwicklungsplanung, zu den Zielvereinbarungen und Evaluationsverfahren und nimmt andererseits Stellung zu den Budgetplanungen und Strukturmaßnahmen der Hochschule (vgl. Hessisches Hochschulgesetz § 48). Dem erweiterten Präsidium gehören alle DekanInnen an. Das erweiterte Präsidium erörtert alle relevanten Fragen und Planungen bezüglich Haushalt, Personal, Organisation und Verwaltung. Die Frauenbeauftragte sowie die Vorsitzenden des Personalrates und der Studierendenvertretung können an den Sitzungen teilnehmen.

Die vom Senat eingerichtete Evaluierungskommission, die von der Vizepräsidentin/dem Vizepräsidenten für Studium und Lehre geleitet wird, setzt sich aus den Evaluationsbeauftragten aller Fachbereiche zusammen und hat den QM-Prozess auf Hochschulebene initiiert und unterstützt. Das Gremium besteht seit 1998 und tagt regelmäßig. Grundlage seiner Arbeit ist ein Erlass des Hessischen Wissenschaftsministeriums

vom 27. Oktober 1997, in dem erstmals für die hessischen Fachhochschulen die Ziele und Verfahren zur Evaluation der Lehre festgelegt wurden.

Die Aufgaben dieser Kommission bestehen darin,

- das System der Evaluation weiterzuentwickeln,
- dem Senat einen zweijährigen Evaluationsbericht vorzulegen,
- die Evaluationsbemühungen der Fachbereiche und der Zentralverwaltung zu unterstützen und zu koordinieren,
- eigene Vorschläge bei der Definition von Feldern zu unterbreiten, die von einzelnen Fachbereichen oder Einheiten der Zentralverwaltung bearbeitet werden sollten.

1998 wurden Grundsätze für die Evaluation an der Hochschule Fulda erarbeitet, die nach wie vor Gültigkeit besitzen.

Im zweijährigen Turnus wird ein hochschulweiter Evaluationsbericht erstellt, in dem Ergebnisse und daraus abgeleitete etwaige Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung erläutert werden. Die Struktur des Berichts ist vorgegeben und baut auf dem PDCA-Zyklus auf:

- a. Ziele für die Qualität der Lehre in den einzelnen Studiengängen
- b. Strukturdaten des Fachbereichs
- c. Methodische Vorgehensweisen bei der internen und externen Evaluation
- d. Ergebnisse der internen und externen Evaluation
- e. Geplante Maßnahmen

### **3.2 Qualitätsbezogene Ressourcenverteilung**

Das Controlling der HFD stellt die Kennzahlen gebündelt zur Verfügung und schreibt sie – auch für das Ministerium und z. T. mit Daten aus der amtlichen Statistik – jährlich fort. Daneben wurden an allen hessischen Hochschulen seit 2001 eine Kosten- und Leistungsrechnung und seit 2003 eine einheitliche Kostenträgerrechnung für die Studiengänge und andere Hochschul-„Produkte“ eingeführt, deren Ergebnisse bislang überwiegend dem Ministerium als Orientierung für die Berechnung der Budgetierung der hessischen Hochschulen dienen. Der Ausbau der internen Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Kosten-Controllings für einzelne Prozesse innerhalb der HFD ist vorgesehen.

Die Mittelzuweisung durch das Land ist erfolgsgebunden. Sie orientiert sich an der Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit und wird ergänzt durch ein Erfolgsbudget, bei dem Parameter eingehen wie

- die Zahl der AbsolventInnen
- die Zahl der AbsolventInnen in der Regelstudienzeit + 2 Semester (mit besonderer Gewichtung)
- die Zahl der weiblichen Studierenden in den technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen
- die Drittmittelinwerbungen
- Berufungen von Frauen mit besonderer Gewichtung in technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen

Im Jahr 2007 konnte die Hochschule Fulda die höchste Steigerungsrate aller hessischen Hochschulen bei der Mittelzuweisung erzielen.

Aufgrund der angespannten Haushaltslage stand für das Projekt „Einführung eines IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems“ bisher nur ein begrenztes Budget zur Verfügung. Erstmals wurden für das QM-Projekt in 2006 Mittel aus dem Innovations- und Strukturentwicklungsprogramm des Ministeriums erfolgreich eingeworben. Mit diesen Mitteln wurde neben der bereits vorhandenen halben Mitarbeiterstelle in der Verwaltung ab Oktober 2006 eine vorerst bis 12/2007 befristete Mitarbeiterstelle eingerichtet, die perspektivisch den QM-Prozess bis 2010 betreuen soll.

Seit mehreren Jahren gibt es an der Hochschule einen Evaluationsfonds zur Förderung der Evaluation von Studium und Lehre und seit 2007 einen Fonds zur Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre. Diese Mittel werden jährlich hochschulweit ausgeschrieben und nach Bewertung der Anträge durch die Evaluationskommission zugewiesen.

Der Ablauf des Ressourcenmanagements wird an der HFD durch ein QM-System regelmäßig auf seine Eignung und Zweckmäßigkeit hin beobachtet. Entsprechend gibt es dazu ein eigenes Prozessmanagement (siehe Kapitel 4.7 dieser Fallstudie).

### **3.3 Personalmanagement und Personalentwicklung**

Bei den Berufungsverfahren sieht die HFD Verbesserungsbedarf. Aus diesem Grund wurde zunächst einmal der Prozessablauf erfasst, wie er sich momentan darstellt. Im nächsten Schritt, ab Herbst 2007, soll im Prozess dann die Veränderung erfolgen.

Im Verwaltungsbereich finden seit 2005 Jahresgespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen statt. Inhalt dieser Gespräche sind u.a. die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und die Vereinbarung von Zielen. Bei größerem Bedarf für bestimmte Weiterbildungsinhalte gibt es an der HFD eigene Weiterbildungsangebote, ansonsten werden externe Angebote genutzt, wie z.B. die „Arbeitsgemeinschaft wissenschaftliche Weiterbildung“<sup>145</sup> der hessischen Hochschulen.

Im QM-System sind die Prozesse des Personalmanagements und die der Personalentwicklung der HFD zwei verschiedenen Bereichen zugeordnet. Während das Personalmanagement dem Bereich Ressourcenmanagement zugeordnet ist, sind die Prozesse der Personalentwicklung im Bereich Leitung zu finden. Beide gehören zu den bereits modellierten Prozesskomplexen. Die Hochschulleitung ist verantwortlich für den adäquaten Ablauf von Berufungsprozessen sowie den Prozessen, die der Einstellung und Personalentwicklung von VerwaltungsmitarbeiterInnen zugeordnet sind.

## **4. Prozessmanagement**

### **4.1 Prozesslandkarte**

Prozessorientierung wird an der HFD verstanden als „integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Prozesse ermöglicht und diese auf die Bedarfe der Stakeholder (Studierende, potenzielle Arbeitgeber der Studierenden, Nutzer der Transfer- und Weiterbildungsaktivitäten, etc.) ausgerichtet“ (Janssen 2006: 37).

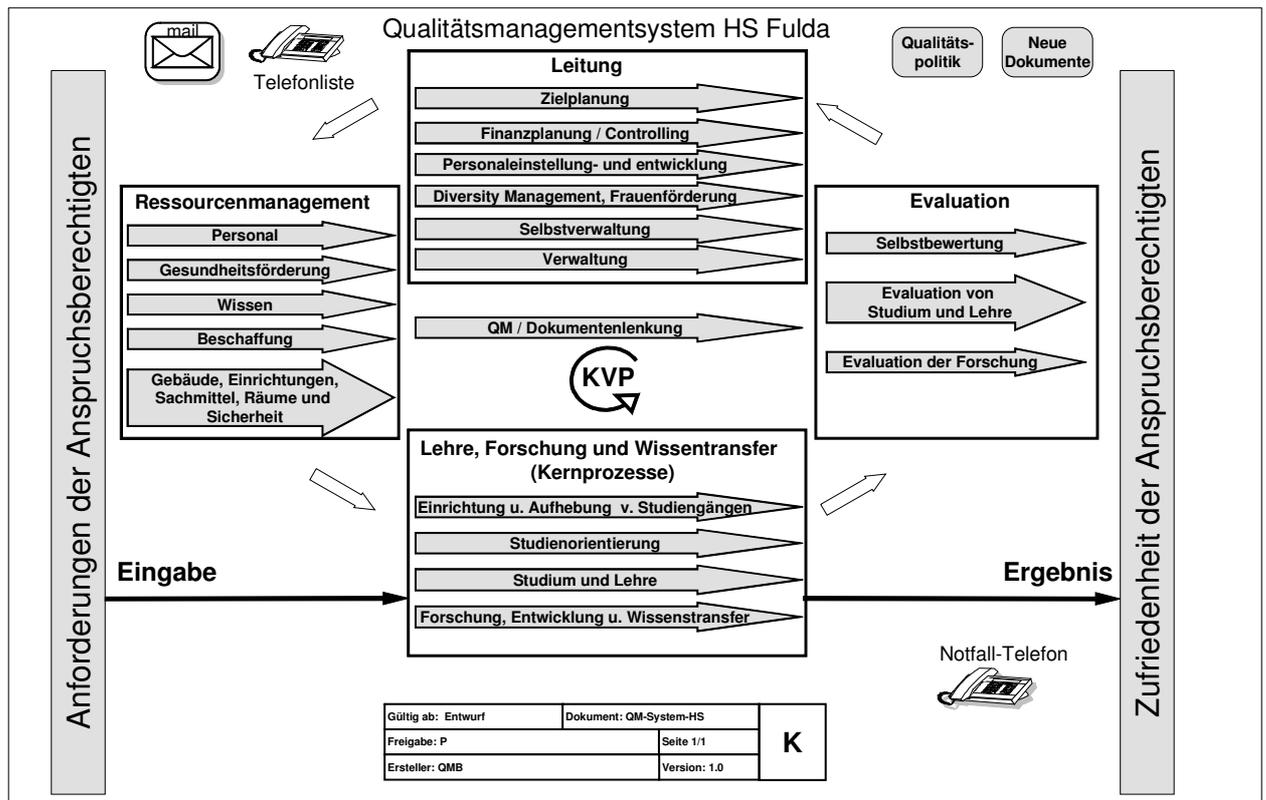
Besonders wichtig ist die Benennung von Prozessverantwortlichen für die verschiedenen Prozesse der HFD. Jeweils eine Person ist dafür verantwortlich, den Prozess daraufhin zu beobachten, ob er gut läuft und ob die für diesen Prozess wichtigen Doku-

---

<sup>145</sup> Dabei handelt es sich um eine Einrichtung der fünf hessischen Fachhochschulen u.a. auch mit einem hochschuldidaktischen Kursangebot. Genauer siehe: <http://www.h-da.de/karriere-weiterbildung/netzwerke-und-datenbanken/arbeitsgemeinschaft-wissenschaftliche-weiterbildung/index.htm>, abgerufen am 02.08.2007.

mente aktuell sind. Die Verantwortlichen führen somit eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses durch und zwar gemeinsam mit dem „Prozessteam“. Dieses besteht aus den hochschulinternen Prozessbeteiligten sowie VertreterInnen der hochschulinternen und/oder hochschulexternen Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 4.3 dieser Fallstudie). Die HFD verspricht sich durch dieses Vorgehen eine effektivere und effizientere Ausrichtung der Aktivitäten auf die Bedarfe von Anspruchsgruppen und eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation.

Folgende Abbildung stellt die Prozesslandkarte mit den Prozessgruppen der HFD dar:



Quelle: Janssen 2007

Die Prozesse müssen hochschulweit in bedarfsorientierter und nutzerfreundlicher Weise kommuniziert werden. Deshalb sollen die von den jeweiligen AnwenderInnen benötigten Informationen und Vorgabedokumente in 10-15 Sekunden zur Verfügung stehen und zwar auch ohne weiteres Vorwissen. Das heißt, das QM-System muss in gewisser Weise selbst erklärend sein und zudem die Bedürfnisse und Denkweisen der NutzerInnen bestmöglich antizipieren.

Wie wichtig die Modellierung der Prozesse ist, hat z.B. der Prozess „Einrichtung von Studiengängen“ gezeigt. Tatsächlich wurde bisher die Bibliothek erst viel zu spät, und zwar während der Umsetzung des Studiengangs einbezogen. Wegen der strategi-

schen Bedeutung dieses Prozesses muss auch das Präsidium eher als bisher – nämlich schon zu Beginn der Ideenumsetzung – einbezogen werden.

Die Prozessmodelle bestehen an der HFD aus folgenden Komponenten:

- Prozess-Stammbblatt mit Geltungsbereich, festgelegten Prozessergebnissen und den Indikatoren zur Feststellung der Zielerreichung (aufrufbar über das Feld „Prozess-Stammbblatt“)
- Prozessverantwortung
- Prozessdarstellung mit Ablauf der Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und mit Link zu geltenden Unterlagen und Informationen<sup>146</sup>
- Fußbalken mit Angaben zur Dokumentenlenkung<sup>147</sup> und Link zu Prozessergebnissen

---

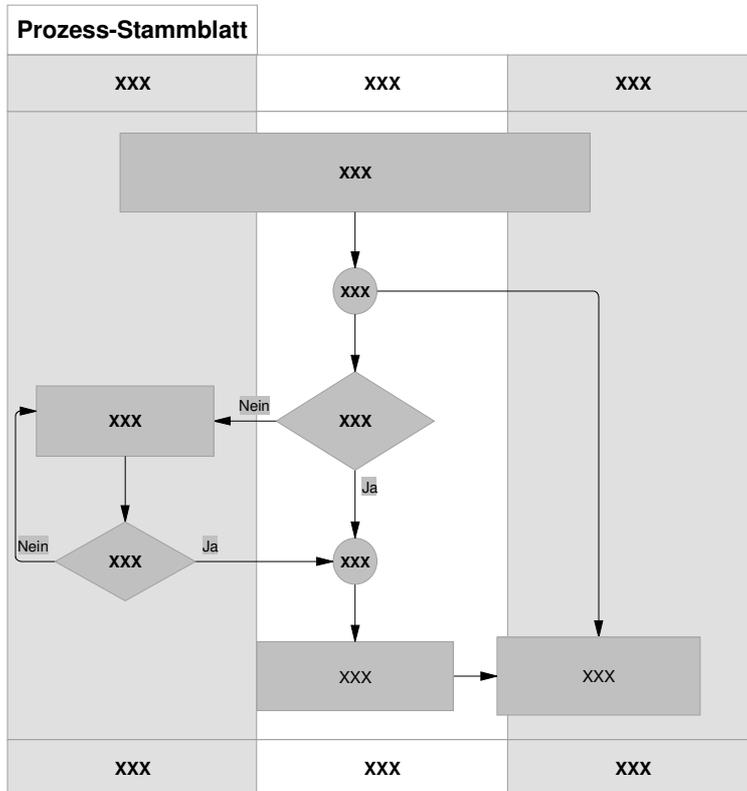
<sup>146</sup> Im QM-System der HFD enthält jede Prozessbeschreibung auch gleich die Dokumente, die im Prozessverlauf benötigt werden. So müssen Studierende bei der Einschreibung nicht nur bestimmte Prozessschritte durchlaufen, sondern müssen an bestimmten Stellen Formulare ausfüllen. Diese sind im IT-System der HFD an den jeweiligen Prozessschritten hinterlegt. Genauer siehe dazu Kapitel 4.4 dieser Fallstudie.

<sup>147</sup> Dabei handelt es sich um die Sicherstellung, dass jedem Nutzer/jeder Nutzerin immer die jeweils aktuelle Version des Dokuments zur Verfügung steht. Daher muss jede Version eindeutig gekennzeichnet sein mit dem Gültigkeitsdatum und der Dokumentennummer.

Folgende Grafik zeigt das Schema:

**Prozessbezeichnung**

Prozessverantwortung: XXX



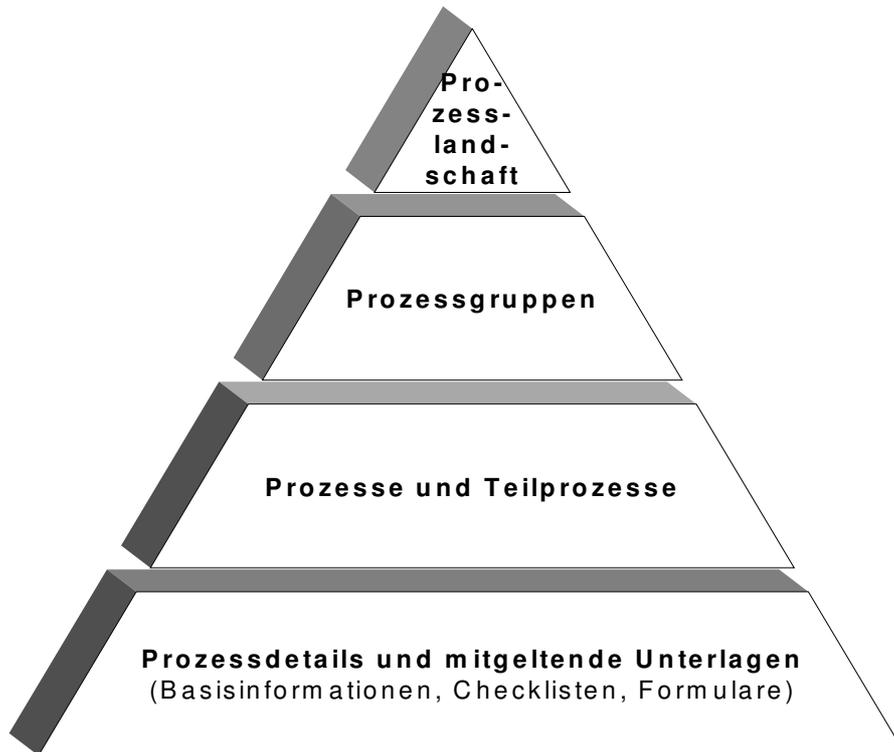
Gültig ab:	Dokument:	<b>K</b>
Freigabe:	Seite:	
Ersteller:	Version:	

Quelle: Janssen 2007

Zurzeit bestehen die bisher modellierten 42 Prozesse aus dem Stammblatt, der Prozessverantwortung und der Prozessdarstellung. Die Links zu den Prozessergebnissen werden in der zweiten Phase des QM-Einführungsprojektes erstellt.

**4.2 IT-Unterstützung**

Wie eine Untersuchung von Kniese et al. (2001) zeigt, führt die IT-Unterstützung von QM-Systemen nicht nur zu deren höherer Akzeptanz, sondern auch zu einer stärkeren Nutzung der Dokumentation. Wesentlicher Grund dafür ist der schnelle und einfache Zugang. Die Struktur der QM-Dokumentation an der HFD ist aus folgender Abbildung ersichtlich.



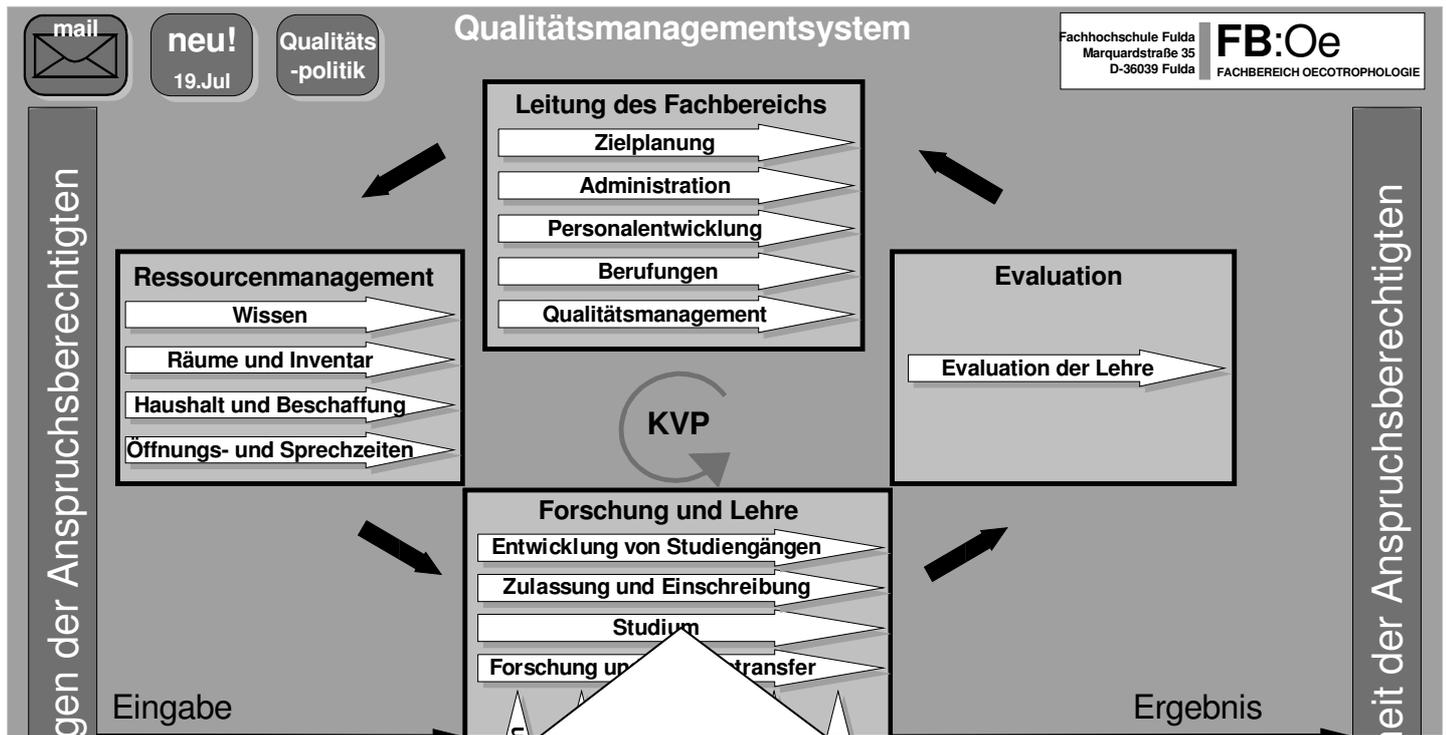
Quelle: Janssen 2007

Aus Sicht der HFD-Projektverantwortlichen ist die Implementierung eines QM-Systems an ihrer Hochschule nur dann sinnvoll, wenn es weder eine neue Qualitätsbürokratie schafft, noch zu einer Parallelwelt neben der vorhandenen Hochschulorganisation führt. Das QM-System muss deshalb als ein integraler Bestandteil der Hochschulorganisation gestaltet sein. Voraussetzung hierfür ist eine hohe Nützlichkeit für ProfessorInnen, Studierende und VerwaltungsmitarbeiterInnen. Diese wird an der HFD in folgender Weise sichergestellt:

- Für die Nutzung des QM-Systems ist keine Schulung erforderlich, lediglich eine 10-minütige Einweisung.
- In Sekunden stehen benötigte Informationen und alle Vorgabedokumente der Hochschule in aktuellster Version zur Verfügung (Zeiteinsparung).
- Die Transparenz der schnittstellenübergreifenden Hochschulprozesse und die einfache Verfügbarkeit der relevanten Informationen und Dokumente helfen Verfahrensfehler und andere Probleme zu vermeiden (Senkung von Blind- und Fehlleistungen).
- Bei auftretenden Fragen zu Verfahrensweisen in Verwaltung/ Selbstverwaltung, Lehre, Forschung oder beim Wissenstransfer kann das QM-System die notwendigen Hilfen geben.

Innerhalb der Hochschule kann man über ein Symbol auf der Schnellstartleiste direkt auf die Startseite des QM-Systems mit der Prozesslandschaft (siehe Kapitel 4.1). Beim Anklicken einer Prozessgruppe öffnet sich diese und von dort aus gelangt man zu den

Beschreibungen der einzelnen Prozesse dieser Gruppe. Die Abfolge der Dokumentenebenen sieht auf einem PC-Bildschirm folgendermaßen aus:



**Qualitätsmanagementsystem**  
 Hochschule Fulda  
 Home | Studium  
 Notfall-Telefon  
 FB:Oe

**Qualitätsmanagementsystem**  
 Hochschule Fulda  
 FB:Oe

Home

**Durchführung des BPS**  
 Prozessverantwortung: PraxisreferentIn

**Prozess-Stammbaum**

Studierende	Praxisreferat	ProfessorIn
	Information der Studierenden zum BPS BPS-05.05.00.00	Infoveranstaltung zur BPS-Betreuung
Bewerben BPS-05.10.00.00	und	
Vertrag abschließen BPS-05.15.00.00		
BPS anmelden BPS-05.20.05.00		
Befreiung von der Rentenversicherungspflicht beantragen BPS-05.20.05.00		

Abkürzungen

**Durchführung der Lehrveranstaltungen**  
 STU-21.00.00.00

**BPS**  
 S-00.00.00.00

**Projektstudium**  
 PRO-00.00.00.00

**Prüfungen**  
 PRUE-00.00.00.00

**Anmeldung des Berufspraktischen Studiensemesters (BPS)**  
 im Studiengang Haushalt und Ernährungswirtschaft  
 [nach Fachprüfungsordnung vom 17.04.2002]

**Persönliche Angaben:**

Name/Vorname \_\_\_\_\_ geboren am \_\_\_\_\_  
 Straße \_\_\_\_\_ Matrikel Nr. \_\_\_\_\_  
 PLZ/Ort \_\_\_\_\_  
 e-mail \_\_\_\_\_  
 Vorname abgeschlossen am (IK) \_\_\_\_\_

**Ich melde das BPS\* an:**

Beginn des BPS \_\_\_\_\_ Ende des BPS \_\_\_\_\_  
 Unternehmen bzw. Institution \_\_\_\_\_  
 Abteilung \_\_\_\_\_  
 Verantwortl. BetreuerIn bzw. Betreuer in der Praxisstelle \_\_\_\_\_ und FAX \_\_\_\_\_  
 Straße \_\_\_\_\_ PLZ/Ort \_\_\_\_\_

**Der Anmeldung habe ich folgende Unterlagen beigefügt:**

Praktikumsvertrag  
 Arbeitsplan  
 liegt vor  
 wird bis \_\_\_\_\_ nachgereicht

Ich bin damit einverstanden, dass o.a. Daten bis zum Ende des Studiums elektronisch gespeichert werden.

Fulda, den \_\_\_\_\_ (Unterschrift der Studierenden)

Als betreuende Professorin bzw. betreuenden Professor im Rahmen des BPS

Frau/Herr \_\_\_\_\_  
 Fulda, den \_\_\_\_\_

Quelle: Janssen 2007/Beispiel aus dem Fachbereich Oecotrophologie

Die Wahl der zugrunde liegenden Standard-Software fiel auf die Anwendung *iGrafX Flowcharter*. Ausschlaggebend hierfür waren die geringe Programmkomplexität zur Erstellung von Prozessgraphiken und die hohe Bedienerfreundlichkeit. Darüber hinaus leistet das Programm aus Sicht der HFD eine sehr einfache Übertragung der hergestellten Prozessgraphiken in das HTML-Format, so dass die NutzerInnen zur Arbeit mit dem QM-System im Internet lediglich einen Browser benötigen und nicht das Programm selbst. Sehr wichtig für den Aufbau des QM-Systems an der HFD war die Integration des QM-Systems in das Content Management System der Hochschule (genauer siehe Kapitel 4.4 dieser Fallstudie), so dass der QM-Zugang über das Intranet erfolgen kann.

### 4.3 Prozessmodellierung

Bei der Implementierung des QM-Systems an der HFD, die in drei Phasen verläuft, werden erhebliche Ressourcen in die Prozessmodellierung investiert:

#### **Phase 1** (Sommer 2006 bis September 2007)

- Verabschiedung einer Liste mit 160 Hochschulprozessen mit Angabe der Ersteller (voraussichtliche Prozessverantwortliche), der für die Freigabe zuständigen Funktionen/Gremien und der Priorisierung durch das Präsidium,
- Modellierung von ca. 40 priorisierten Prozessen, die im Zusammenhang stehen mit der Umsetzung der übergeordneten Hochschulziele stehen (Zielvereinbarungen mit dem Ministerium).

#### **Phase 2** (Oktober 2007 bis September 2008)

- In dieser Phase wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess durch die Implementierung sowohl des strategischen als auch des operativen Qualitätskreislaufs ins Laufen gebracht (vgl. Kapitel 2 dieser Fallstudie). Dabei erfolgt die Bewertung der einzelnen Prozesse dezentral und zwar in Form von Selbsteinschätzungen innerhalb von Workshops. Durchgeführt werden soll diese Bewertung durch das jeweilige Prozessteam, in dem die wesentlichen Perspektiven (Prozessbeteiligte und Anspruchsgruppen für die Prozessergebnisse) für eine wirkungsvolle und bedarfsorientierte Bewertung vertreten sind.

#### **Phase 3** (Oktober 2008 bis Dezember 2010)

- Modellierung der verbleibenden ca. 120 Prozesse und Einbindung auch dieser Prozesse in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Ziel der Prozessmodellierung, die das Prozessteam durchführt (siehe Kapitel 4.1 dieser Fallstudie), ist es, die einzelnen Abläufe und Schritte transparent und nachvollziehbar zu machen. Nach der Definition des Prozesszieles wird reflektiert, welche Aktivitäten zur Zielerreichung erforderlich sind. Daran anschließend wird der Prozessablauf be-

schrieben und ggf. optimiert. Wichtig ist eine bedarfsorientierte Verfahrensweise unter Einbindung der Anspruchsberechtigten, um die Aktivitäten der Hochschule ausreichend hinterfragen und Verbesserungspotenziale identifizieren zu können. Prozesse können auf diese Weise auf die Erzielung der von der Hochschule und den Anspruchsberechtigten gewünschten Ergebnisse fokussiert werden. Durch die Reduzierung von unnötigen Schnittstellen lassen sich vielfältige Unzulänglichkeiten und Fehler vermeiden und teilweise auch Zeit einsparen.

Wie in Kapitel 4.1 dieser Fallstudie bereits beschrieben, kümmern sich die Prozessverantwortlichen um die fortwährende Aktualisierung des Verfahrensablaufs, d.h. sie müssen relativ schnell Veränderungen registrieren und darauf reagieren, und sie leiten alle erforderlichen Materialien dem Systemadministrator zu. In der Regel sind Prozessverantwortliche EntscheidungsträgerInnen, in deren Aufgabengebiet der jeweilige Prozess schwerpunktmäßig verankert ist. Grundsätzlich wird an der Hochschule zwischen Verantwortlichen, die den Prozess modellieren und aktualisieren und den Verantwortlichen, die über die Freigabe beschließen, unterschieden. Hier sind wegen der besonderen Entscheidungsstrukturen einer Hochschule z.T. auch Gremien einzubinden.

Da die Prozessverantwortlichen zu Beginn ihrer Arbeit mit der Modellierung und Optimierung von Prozessen zunächst noch nicht vertraut sind, wurde an der Hochschule Fulda die Federführung bei der Prozessmodellierung zunächst dem QM-Personal überlassen. Die Prozessverantwortlichen übernehmen also erst nach Fertigstellung des Prozessmodells ihre Zuständigkeit.

#### **4.4 Dokumentenlenkung**

Mit dem QM-System wurde auch eine systematische Dokumentenlenkung eingerichtet. Sämtliche Vorgabedokumente (z.B. Prozessbeschreibungen, Formulare, Verordnungen) der Hochschule sollen nur an einer Stelle im Hochschulnetz hinterlegt sein und der Dokumentenlenkung des QM-Systems unterliegen. Von anderen Stellen im Netz können bei Bedarf Links zu diesen Dokumenten vorgesehen werden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass nur mit aktuellen Dokumenten gearbeitet wird. Um dies zu ermöglichen, werden die HTML-Dateien passend für das CMS (Content Management System) formatiert und dorthin weitergeleitet. Es ist geplant, den Studierenden einen begrenzten Zugriff auf studierendenspezifische Prozesse und Dokumente (z.B. Prüfungen, Lehrveranstaltungen, Exkursionen) zu ermöglichen. Die Evaluation eines entsprechenden Pilotprojektes im Fachbereich Oecotrophologie hat gezeigt, dass dieser Zugriff für Studierende von hohem Nutzen ist. Auch die Tatsache, dass monatlich ca. 400 Studierende auf 8.000–20.000 Seiten dieses Systems zugreifen, bestätigt dies.

Ähnlich wie an anderen Hochschulen auch war die Situation an der HFD dadurch erschwert, dass viele Verfahrensweisen wegen der hohen Komplexität der Abläufe an der Hochschule nicht bekannt oder nur aufwändig in Erfahrung zu bringen waren. Die IT-Unterstützung stellt an der HFD nun sicher, dass alle Mitglieder der Hochschule auf sämtliche Prozessabläufe, Formulare und sonstige mitgeltende Unterlagen in 10-15 Sekunden zugreifen können. So werden z.B. auch neue Verfahrensweisen, die von Gremien beschlossen wurden, oder Verbesserungsmaßnahmen nicht nur in Protokollen dokumentiert, sondern im QM-System verankert, so dass sie automatisch im jeweiligen Zusammenhang vorliegen.

#### **4.5 Leitungsprozesse**

Folgende Leitungsprozesse wurden bisher implementiert:

- Finanzplanung
  - ✓ Verwendung der Studienbeiträge
    - Verfahren der Hochschule
    - Verfahren der Fachbereiche
- Personaleinstellung und -entwicklung
  - ✓ Berufungsverfahren
  - ✓ Weiterbildungsangebote
- Diversity Management/Frauenförderung
  - ✓ Vernetzungstreffen
  - ✓ Girls's Day
- Qualitätsmanagement

Daneben existiert im Bereich Selbstverwaltung eine Übersicht über alle Gremien mit Zusammensetzung, Berichts- und Informationspflichten, Bestimmung der Mitglieder, Aufgaben und Namen der Mitglieder.

#### **4.6 Kernprozess Lehre, Studium und Forschung**

Die Kernprozesse im QM-System der HFD umfassen folgende Prozessgruppen:

- Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen
- Studienorientierung (Marketing bez. der Studiengänge, Studienberatung, International Office)

- Studium und Lehre
- Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer

Bislang sind in diesen Bereichen des Managements u. a. folgender Abläufe implementiert:

- Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen
  - ✓ Einrichtung von Studiengängen
  - ✓ Akkreditierung
  - ✓ Umsetzung des Studiengangkonzeptes
  - ✓ Vorbereitung Reakkreditierung und Reakkreditierung
  - ✓ Entwicklung von Fernstudienangeboten
- Studium und Lehre
  - ✓ Einführungswoche der HFD
  - ✓ Einführungswoche der Fachbereiche (bisher nur am Beispiel FB: OE)
  - ✓ Kooperationen mit ausländischen Hochschulen
- Durchführung der Lehre
  - ✓ Auslandsstudium
  - ✓ Lehrveranstaltungen (bisher nur am Beispiel FB: OE)
  - ✓ Praxisphase (bisher nur am Beispiel FB: OE)
  - ✓ Projektstudium (bisher nur am Beispiel FB: OE)
  - ✓ Exkursionen (bisher nur am Beispiel FB: OE)
- Prüfungen
  - ✓ Vorbereiten, Durchführen, Nachbereiten und Bewerten von Prüfungen
  - ✓ Planen und Durchführen der Bachelor-Arbeit
  - ✓ Widerspruchsverfahren
- Abschlussfeier der Fachbereiche (bisher nur am Beispiel FB: OE)
- Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer
  - ✓ Hochschulinterne Forschungsförderung
  - ✓ Veranstaltungsplanung Fulda Transfer
  - ✓ Genehmigung von Forschungssemestern
  - ✓ Durchführung von Drittmittelprojekten

## **4.7 Integration sonstiger QM-Verfahren**

### **4.7.1 Studiengangsevaluation, Akkreditierung, Studiengebühren**

Darüber hinaus werden, wie im Eingangskapitel der Fallstudie geschildert, Studiengangsevaluationen durchgeführt. Zudem sind alle Bachelor- und Masterstudiengänge akkreditiert. Zwei Studiengänge wurden inzwischen bereits reakkreditiert.

Die seit WS 2007/08 erhobenen Studienbeiträge werden ausschließlich für Maßnahmen verwendet, die die Qualität von Studium und Lehre verbessern sollen. Diese Wirkung wird – ebenfalls als Längsschnitt-Untersuchung – im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des QM-Projekts für alle Studiengänge evaluiert.

### **4.7.2 Studentische Lehrveranstaltungskritik und Modulevaluation**

Die studentische Veranstaltungskritik wird seit vielen Jahren mit einem für alle Fachbereiche einheitlichen Fragebogen durchgeführt. Dieser Fragebogen soll im nächsten Semester von der Evaluationskommission überarbeitet werden. Es soll ein knapper gemeinsamer Basisfragebogen entwickelt werden, der von den einzelnen Fachbereichen mit spezifischen Fragen ergänzt werden kann.

Mit der Modularisierung ergaben sich neue Fragestellungen, die über das Feedback an einzelne Lehrende hinausgehen. Module bestehen aus verschiedenen Lehrveranstaltungen von verschiedenen Lehrenden. Das Ziel der einzelnen Module sind Kompetenzen, die – neben den Lehrinhalten – in der Modulbeschreibung dargestellt sind. Auch der Workload ist ein neuer Aspekt für die Evaluation. Die Evaluationskommission der HFD hat aus diesem Grund 2006 einen weiteren für alle Fachbereiche einheitlichen Basisfragebogen entwickelt, der mit spezifischen Fragen ergänzt werden kann und bereits seit einem Jahr im Einsatz ist. Dieser Basisfragebogen enthält Fragen zu:

- Workload
- Erreichen der Kompetenzen
- Organisation und Zusammenarbeit der Lehrenden
- Prüfungsleistungen und Prüfungsorganisation

Der Modulfragebogen ersetzt nicht den Fragebogen für die einzelnen Lehrveranstaltungen. Die Fragebögen sollen auch zukünftig in Papierform ausgeteilt werden, um die Repräsentativität sicherzustellen, da die Erfahrungen anderer Hochschulen mit Online-Befragungen zeigen, dass die Rücklaufquoten oft unbefriedigend sind. Der Einsatz des

Lehrevaluationssystem EvaSys soll ab Herbst 2007 eine effiziente Verarbeitung und Auswertung der Fragebögen ermöglichen.

#### **4.8 Ressourcenmanagementprozesse**

Folgende Ressourcenmanagementprozesse wurden bisher implementiert:

- Personal
  - ✓ Einsatz von Lehrbeauftragten
  - ✓ Genehmigung und Abrechnung von Gastvorträgen
  - ✓ Genehmigung von Forschungssemestern
  - ✓ Lehrdeputatsermäßigung
- Wissen
  - ✓ Medienbeschaffung in der Hochschul- und Landesbibliothek
- Sachmittel
  - ✓ Beschaffungen
  - ✓ Inventarisierung von Anlagevermögen

### **5. Controlling von Ergebnissen und Wirkungen**

Über strategische Qualitätsziele schließt die Hochschulleitung mit den Fachbereichen Zielvereinbarungen ab, wobei hochschulinterne ZV an der HFD noch nicht flächendeckend eingeführt sind. Die Handhabung des Instruments ist noch unzureichend entwickelt, daher kann über dessen Wirksamkeit noch keine Aussage getroffen werden. Seit 2005 werden im Rahmen der Zielvereinbarungen mit dem Land vereinbarte Ziele mit Kennzahlen belegt. Neben den Zielvereinbarungen werden im Berichtswesen der HFD erfolgte Leistungen dokumentiert. Das Controlling nimmt auch die Haushaltskomponenten in den Blick, interpretiert den Bericht und leitet ggf. Handlungsbedarf ab.

An verschiedenen Fachbereichen werden im vier- bis fünfjährigen Rhythmus Absolventenbefragungen durchgeführt. Im Fachbereich Oecotrophologie z.B. wird diese Form von Wirkungsmessung bereits seit 20 Jahren zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Studiengangs genutzt. Der Rücklauf beträgt im Schnitt ca. 50-60%. (Janssen 2007).

Absolventenbefragungen werden zukünftig Teil des umfassenden Evaluationskonzepts im Rahmen des QM-Systems sein. Durch Diskussion und hochschulweite Publikation, im Falle des Fachbereichs Oecotrophologie sogar Publikation in einer einschlägigen Fachzeitschrift, werden so Verbesserungspotenziale des Studiengangs und relevante Berufsfelder ermittelt. Ebenso werden die Ergebnisse für die Entwicklung neuer Studiengänge genutzt.

Ergebnisse von Absolventenstudien sind ein wichtiger Indikator für die Qualität der Hochschulausbildung. Die Befragungen der Hochschulabsolventen zu standardisieren und diese in das Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem der HFD zu integrieren ist das Ziel des Projektes UNIKAB, das in Kooperation mit der Abteilung Studium und Lehre der Universität Kassel und INCHER durchgeführt wird.

Der PDCA-Zyklus ist ein wichtiges Instrument der Hochschulleitung beim Umgang mit Evaluationsergebnissen. Dies gilt für den Evaluationsbericht der Fachbereiche ebenso wie z.B. die Ergebnisse des CHE-Rankings. Werden z.B. Fachbereiche der Hochschule im CHE-Ranking bewertet, sind diese verpflichtet, eine Stellungnahme zu den evtl. festgestellten Mängeln und den geplanten Verbesserungsmaßnahmen an den Evaluationsausschuss abzugeben. Nach angemessener Zeit erfolgt ein Bericht mit Darstellung der Maßnahmen und ihrer Wirksamkeit.

Ab WS 2007 ist mit externer Unterstützung eine Längsschnitt-Untersuchung der Einführung des QM-Systems geplant. Die Leitung, die Lehrenden, die MitarbeiterInnen und die Studierenden sollen zu Beginn, in der Mitte der Einführung und zum Abschluss befragt werden.

Die Evaluation des QM-Systems soll in Form schriftlicher Befragungen durchgeführt werden. Sie differenziert methodisch insbesondere nach den Perspektiven der unterschiedlichen Akteure sowie nach deren Selbst- und Fremdeinschätzungen. Befragt werden sollen dementsprechend:

- Mitglieder der Hochschulleitung (Interview),
- QM-Lenkungsteam (Interview),
- Professorinnen und Professoren,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung und
- Studierende.

Für die dritte bis fünfte Gruppe soll ein Panel angelegt werden, um individuelle Einschätzungsdifferenzen im Zeitvergleich, dargestellt auf aggregiertem Niveau, messen zu können. Bei den Studierenden wird ein Vergleich unterschiedlicher Kohorten vorgenommen.

Diese phasenbegleitende Evaluation der QM-Einführung wird zum einen Aussagen über die Wirkung des QM-Systems in der Hochschule nach Abschluss der Einführung ermöglichen und zum Anderen auch eine Wirkung auf den Einführungsprozess selbst haben.

## **6. Resümee**

Die Hochschule Fulda ist dabei, ein hochschulweites QM-System zu etablieren, welches das IT-gestützte Prozessmanagement in seinen Mittelpunkt stellt. Inzwischen sind über 40 Einzelprozesse definiert und jeweils mit Prozessverantwortlichen versehen, deren Aufgabe es ist, „ihren“ Prozess zu überwachen und für dessen möglichst reibungslosen Ablauf zu sorgen. Insgesamt sollen am Ende der Implementierungsphase ca. 160 Prozesse in dieser Weise gemanagt werden. Die bisher implementierten Prozesse beziehen sich zum überwiegenden Teil auf den Kernbereich „Lehre und Studium“ und dabei vor allem auf administrative Abläufe wie das Einrichten von Studiengängen oder die Erstsemesterbegrüßung. Aber auch Leitungsprozesse wie z.B. Finanzplanung, Personaleinstellung und -entwicklung, Frauenförderung/Diversity Management und QM wurden festgelegt und Verantwortlichen zugewiesen. Diese Form des Prozessmanagements sorgt für hohe Transparenz und klare Verantwortlichkeiten. Zugleich wird aber auch – ähnlich wie in der vorhergehenden Fallstudie zur FH Hannover - deutlich, dass sich die Lehr-, Lern- und Forschungsprozesse selber nicht abbilden lassen, sondern die sie umgebenden administrativen Abläufe. Die Überprüfung und Entwicklung der Lehr- und Forschungsqualität erfolgt in diesem QM-System weiterhin primär über Evaluationsverfahren und daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Das eher technisch-instrumentell funktionierende Prozessmanagement zielt dagegen primär darauf ab, die Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre bestmöglich zu gestalten und damit die Qualität der Ergebnisse der beiden Kernbereiche zu fördern.

Nach Auffassung der Hochschule schaffen besser funktionierende Prozesse, schnell verfügbare Informationen und Dokumente insgesamt eine effektivere Zielerreichung und setzen Ressourcen frei, die Forschung und Lehre zu Gute kommen. Das funktions- bzw. bereichsübergreifende Prozesskonzept (Systembetrachtung) mit der Benennung von Prozessverantwortlichen und der Einbindung der Prozesse in die strategischen und operativen Regelkreise wird als Basis für ein zukunftsorientiertes Führungskonzept gesehen. Das Prozesskonzept bedeutet eher eine Vereinfachung der Administration, wenn es gelingt, das prozessorientierte QM-System als integralen Bestandteil der Hochschulorganisation zu etablieren. Dabei spielt die IT-Unterstützung mit ihrem nutzerorientierten Zugang und ihrer leichten Verständlichkeit eine entscheidende

Rolle. So habe bereits die Modellierung der Prozesse unter Mitwirkung der Anspruchsberechtigten und unter Berücksichtigung der vorgesehenen Prozessergebnisse zu eindeutigen Verbesserungen geführt.

Über die Akzeptanz des prozessorientierten QM bei den WissenschaftlerInnen der HFD lässt sich derzeit genauso wenig sagen wie über den Umfang der dadurch erreichten Qualitätsverbesserungen, da sich das QM-System noch im Aufbau befindet. Unklar ist auch noch, wie die einzelnen Prozesse praktisch zueinander in Beziehung gesetzt werden. Zwar gibt es ein Qualitätsregelkreismodell, das die Leitungs- und Ressourcenmanagementprozesse mit den Prozessen in Lehre, Forschung und Wissenstransfer in Verbindung bringt, doch ist es hochschulweit noch nicht umgesetzt. Daher funktioniert auch die Schließung des Qualitätskreislaufs im Sinne einer Feedbackschleife zwischen Qualitätszielen und Ergebnissen/Wirkungen nur teilweise. Bemerkenswert ist, dass im QM-System der HFD Evaluationsverfahren zu den Hauptinstrumenten der Ergebnisprüfung zählen und dadurch eine ungewohnt deutliche Controllingfunktion erhalten. Insgesamt bringt die HFD bei ihren bisherigen Controllingaktivitäten ein sehr breit gefächertes Instrumentarium zum Einsatz, das von Zielvereinbarungen bis zur geplanten Wirkungsanalyse des im Aufbau befindlichen QM-Systems reicht.

Strategisch ist das QM-System gut in der Hochschule verankert, obwohl die HFD kein eigenes Strategiekonzept besitzt und das Präsidium offenbar ausschließlich die Zielvereinbarungen mit dem Land als Ausgangspunkt seiner Handlungen nimmt. Dabei wird in der Regel sehr schnell und direkt auf die politisch gesetzten Impulse reagiert. Obwohl die Implementierung des hochschulweiten QM-Systems in einem top-down-Verfahren durch die Hochschulleitung erfolgt, ist die Verantwortung dafür noch nicht eindeutig bei einer der Leitungsfunktionen verankert, sondern wird hauptsächlich von einem QM-Beauftragten gemanagt. Eine offene Frage ist, wie das hochschulweite QM-System in den unterschiedlichen Fachbereichen wirkt. Bisher wurde es nur in einem Pilotfachbereich angewandt, bevor es auf die gesamte Hochschule übertragen wurde. Grundphilosophie der HFD ist jedenfalls, dass ein QM-System nur dann funktionieren kann, wenn es gelingt, die Beteiligten vor Ort in den Fachbereichen mitzunehmen und für die Idee zu gewinnen. Zentrale und dezentrale Ebene sollen sich gemeinsam um gute Leistungsqualität bemühen und im Gegenstromverfahren verständigen.

## **IV. Verbreitung und Nützlichkeit von QM-Instrumenten und QM-Systemen aus Sicht von ProfessorInnen**

### **1. Befragung von 2.398 HochschullehrerInnen aus 15 Fachrichtungen**

Die Funktionstüchtigkeit eines QM-Systems in Hochschulen hängt nicht nur davon ab, inwieweit es gelingt, Strategie, Strukturen und Handlungen aufeinander abzustimmen. Entscheidend ist vielmehr, ob die QM-Aktivitäten der zentralen Ebene auch auf der dezentralen Ebene, d.h. in den Fakultäten, Fachbereichen und Instituten, ankommen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass an den jeweiligen Hochschulen ein unterschiedlich breit gefächertes Instrumentarium zum Einsatz kommt, um in die Organisation hinein zu wirken. Wesentliche Ziele der Verfahren sind es, die Leistungsqualität der unterschiedlichen Bereiche einschätzen und falls notwendig verbessern zu können. Dabei dominieren vor allem Evaluationen und Anreizmechanismen, wohingegen Ergebnis- bzw. Leistungsmessungen eher zögerlich eingesetzt werden. Zugleich ist in den Fallstudien aber auch deutlich geworden, dass QM stets stark partizipativ arbeitet. Da Hochschulen Expertenorganisationen sind, können QM-Systeme nur dann Effekte erzielen, wenn sie vor allem bei den ProfessorInnen auf Akzeptanz stoßen und es schaffen, diese einzubinden. Die HochschullehrerInnen sind es, deren Einsatz und Motivation den Grad der Ergebnisqualität in den Kernprozessen „Forschung“ sowie „Lehre und Studium“ maßgeblich bestimmen. Zu Recht wird deshalb immer wieder darauf hingewiesen, dass Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsentwicklung in Hochschulen nicht nur von den technisch-instrumentellen Voraussetzungen abhängen, sondern dass eine mindestens genauso entscheidende Rolle die Etablierung einer „Qualitätskultur“ spielt: Das bedeutet insbesondere eine von allen geteilte Vorstellung vom „Qualitätsanspruch und Mitteln zu dessen Verwirklichung“ (Kohler 2004: 59).

Oft entsteht jedoch der Eindruck, dass zwischen denen, die Qualität managen und steuern wollen, und denen, die die Qualität herstellen sollen, zu wenig Einigkeit besteht. So lässt die beispielsweise den Kapiteln II. 2.1.1 und II. 2.1.2 geschilderte Kritik am QM-Instrumentarium in Forschung und Lehre eine weit verbreitete Skepsis unter WissenschaftlerInnen vermuten. Gerade in jüngster Zeit ist viel von einer „Qualitätsbürokratie“ die Rede, die durch den übermäßigen Einsatz von QM-Verfahren entstehe: „The sheer volume and pressure exerted by the relentless evaluation machinery undoubtedly has grown, as has the necessity to obtain funding from different sources, look after students, and sit in committees“ (Nowotny 2003: 33). Insgesamt scheint es so zu sein, dass QM-Instrumente von den HochschullehrerInnen eher als Last denn als hilfreiche Unterstützung empfunden werden und dass deshalb die meisten Hochschulen

von einer lebendigen Qualitätskultur weit entfernt sind. Bislang fehlten jedoch empirische Daten, die die Sicht der ProfessorInnen auf das QM-Instrumentarium umfassend beleuchten. Bisherige Untersuchungen haben sich entweder auf einen Ausschnitt des Gesamtspektrums, meist Evaluationsverfahren (vgl. z.B. Mittag et al. 2003, Scheele et al. 1998), oder aber auf die Einschätzungen von Hochschul- sowie Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen konzentriert (vgl. HRK 2003, HRK 2007a sowie Punkt 4 dieses Kapitels).

Deshalb wurden für diese Studie nun erstmals ProfessorInnen an Universitäten und Fachhochschulen danach gefragt, welche der derzeit gebräuchlichen QM-Instrumente<sup>148</sup> in ihrer Fakultät/Fachbereich angewandt werden und wie nützlich sie diese für ihre individuelle Arbeit finden. Zudem sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob es in der Einschätzung sowohl zwischen dem Hochschultyp (Universität/Fachhochschule) als auch zwischen der Zugehörigkeit zu einer Fachrichtung signifikante Unterschiede gibt. Dieser Punkt ist gerade für das Betreiben von QM-Systemen insofern von Interesse, als es an Hochschulen keine übergeordnete, für alle Fächer gleichermaßen geltende Qualitätsdefinition geben kann, sondern mehrere Qualitätsdefinitionen, die wiederum je nach Fachkultur einen fachspezifisch divergierenden Umgang mit QM-Instrumenten erfordern.

Die Befragung des CHE zur Verbreitung und Nützlichkeit von QM-Instrumenten war an die ProfessorInnenbefragung zum Hochschulranking 2007 (CHE 2007)<sup>149</sup> angehängt. In diesem Jahr wurden die Fächer Anglistik, Amerikanistik, Germanistik, Romanistik, Geschichte, Erziehungswissenschaften, Psychologie, Elektrotechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Chemieingenieurwesen, Bauingenieurwesen und Architektur untersucht. In die Befragung wurden alle ProfessorInnen dieser Fächer einbezogen (Berghoff et al. 2007: 31 ff.). Insgesamt erhielten ca. 9.500 HochschullehrerInnen den Online-Fragebogen.<sup>150</sup> Die Fragen zum QM wurden in einen eigenständigen Fragebogen integriert, der nach dem Ausfüllen der Ranking-Fragen per Link geöffnet werden konnte. Insgesamt folgten 2.398 ProfessorInnen der Einladung zur QM-Befragung. Dies bedeutet, dass etwa ein Viertel aller ProfessorInnen der untersuchten Fächer daran teilnahmen. Aus dieser Umfrage stammen die in diesem Kapitel dargestellten Daten.

---

<sup>148</sup> In den zurückliegenden zehn Jahren hat sich an den deutschen Hochschulen ein Basis-Set von QM-Instrumenten etabliert, das der vorliegenden Befragung zugrunde gelegt wurde (vgl. HRK 2007b).

<sup>149</sup> In diesen Ranking-Zyklus wurden ca. 250 Universitäten und Fachhochschulen einbezogen. Für das CHE-HochschulRanking insgesamt werden nicht nur ProfessorInnen sondern auch Studierende befragt. Außerdem werden Daten bei den Fachbereichen und in der Hochschulverwaltung erhoben. Die Fragen nach den QM-Instrumenten waren ausschließlich an die Professorenbefragung gekoppelt.

<sup>150</sup> Der Online-Fragebogen war vier Wochen im Feld und zwar vom 31. Oktober - 30. November 2006. Insgesamt wurde nach neun QM-Instrumenten gefragt (genauer siehe Kapitel 2 der Datenauswertung).

Um die Auswertung übersichtlicher zu machen und zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, wurden die Fachrichtungen in folgende Fächergruppen zusammengefasst:

1. Sprach- und Kulturwissenschaften
2. Humanwissenschaften
3. Architektur
4. Ingenieurwissenschaften

176 Fälle konnten keiner der vier Fächergruppen zugeordnet und deshalb nicht in die Auswertung einbezogen werden. Folgende Tabelle stellt die Stichprobe genauer vor:

*Tabelle 1. Zusammensetzung der Stichprobe nach Fächergruppen*

<b>Sprach- und Kulturwissenschaften:</b> n=241	Anglistik (n=61)
	Amerikanistik (n=16)
	Germanistik (n=92)
	Romanistik (n=72)
	Geschichte (n=93)
<b>Humanwissenschaften:</b> n=279	Psychologie (n=102)
	Erziehungswissenschaften (n=84)
<b>Architektur:</b> n=198	Architektur (n=198)
<b>Ingenieurwissenschaften:</b> n=1301	Bauingenieurwesen (n=230)
	Mechatronik (n=49)
	Elektro- und Informationstechnik (n=502)
	Maschinenbau (n=384)
	Verfahrenstechnik (n=57)
	Chemieingenieurwesen (n=34)
	Werkstoff- und Materialwissenschaften (n=45)

Die Stichprobe besteht zwar überwiegend aus ProfessorInnen der Ingenieurwissenschaften. Der Vergleich mit der Grundgesamtheit zeigt aber, dass die einzelnen Fächergruppen etwa proportional vertreten sind. Die Stichprobe ist damit mit Blick auf die Fächerstruktur repräsentativ<sup>151</sup> (für den Ausschnitt, der überhaupt einbezogenen Fächer).

<sup>151</sup> Vgl. „Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, R 4.4, 2002: Hochschulpersonal“ und „Bundesministerium für Bildung- und Forschung: Grund- und Strukturdaten 2005“. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Zusammensetzung der Teilnehmenden auch im Hinblick auf Alter, Geschlecht, politische Einstellung etc. repräsentativ ist.

Ein weiteres Klassifikationskriterium ist die institutionelle Zugehörigkeit der Befragten nach der Hochschulart. In diesem Fall überwiegen in der Stichprobe die ProfessorInnen aus dem Fachhochschulbereich.

*Tabelle 2. Zusammensetzung der Stichprobe nach institutioneller Zugehörigkeit*

<b>Fachhochschule</b>	1202	58,8%
<b>Universität</b>	841	41,2%
<i>Fehlend</i> <sup>152</sup>	327	

Die Verteilung auf die Fächergruppen ergibt für Universitäten und Fachhochschulen folgendes Bild:

*Tabelle 3. Zusammensetzung der Stichprobe nach Fächergruppen und institutioneller Zugehörigkeit*

<b>Fachhochschule</b>	Architektur	147	13,7%
	Ingenieurwissenschaften	928	86,3%
	<i>Fehlend</i>	127	
<b>Universität</b>	Sprach- und Kulturwissenschaften	208	26%
	Humanwissenschaften	256	32%
	Architektur	44	5,5%
	Ingenieurwissenschaften	292	36,5%
	<i>Fehlend</i>	41	

## 2. Ergebnisse im Überblick

In diesem Abschnitt wird ein allgemeiner Überblick über die Verbreitung und die Einschätzung der Nützlichkeit einzelner QM-Instrumente<sup>153</sup> gegeben. Um die Darstellung übersichtlicher zu gestalten, werden die insgesamt elf abgefragten Verfahren zu drei Gruppen zusammengefasst:

---

<sup>152</sup> Mit „Fehlend“ wird die Zahl derjenigen Personen bezeichnet, die an der Befragung teilgenommen, aber zu diesem Kriterium keine Angaben gemacht haben.

<sup>153</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden, wurden die abgefragten Instrumente im Fragebogen kurz erläutert.

Tabelle 4. Gruppen QM-Instrumente

<b>Forschungs- und lehrbezogene QM-Verfahren</b>	Peer Review
	Benchmarking
<b>Studierendenbezogene QM-Verfahren</b>	Studentische Lehrveranstaltungsbewertung
	Absolventenanalysen
	Abbrecheranalysen
<b>Steuerungs- und Anreizmechanismen</b>	Finanzielle Anreize für besonders gute Leistungen in Forschung und Lehre
	Abschluss von Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre
	Preise für besonders gute Forschung und Lehre
	Qualitätsmessung mittels Kennzahlen und Indikatoren

## 2.1 Verbreitung

Die Verbreitung der Instrumente und Systeme wurde mit der Frage „Werden die nachfolgend aufgeführten Qualitätsmanagement-Verfahren in Ihrem Fachbereich bzw. Ihrer Fakultät an Ihrer Hochschule verwendet?“ erhoben. Dabei gab es folgende Antwortoptionen:

- ja
- nein
- kenne ich nicht<sup>154</sup>
- weiß ich nicht<sup>155</sup>

Die Verteilung der Antworten auf diese Frage wird in der Abbildung 1 und Tabelle 5 (sortiert nach dem Grad der Verbreitung) vorgestellt:

<sup>154</sup> Sofern das Verfahren den Befragten nicht bekannt war.

<sup>155</sup> Sofern das Verfahren den Befragten bekannt war, er/sie aber nicht wusste, ob es verwendet wird.

Abbildung 1. Verbreitung der QM-Instrumente. Gesamtdarstellung

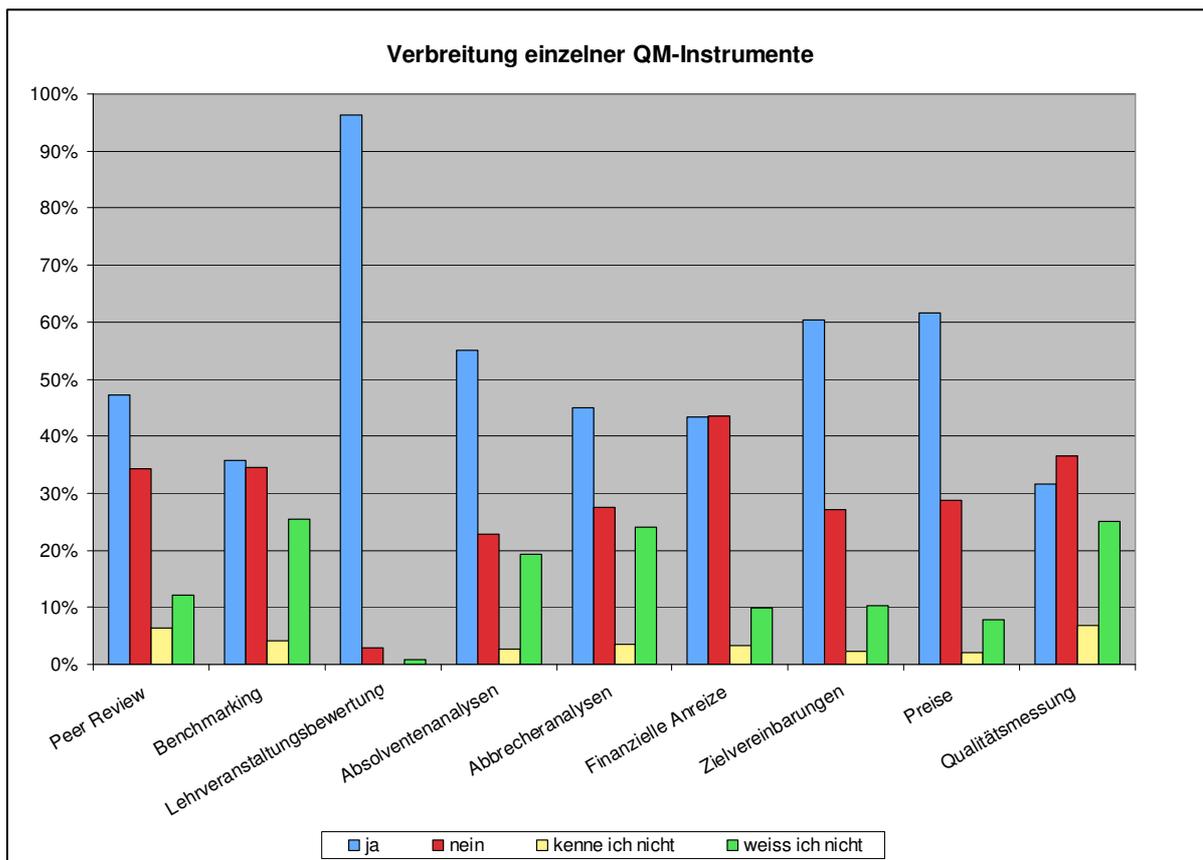


Tabelle 5. Verbreitung der QM-Instrumente (sortiert)<sup>156</sup>

QM-Instrumente	Ja	Nein	kenne ich nicht	weiß ich nicht	N
Lehrveranstaltungsbewertung	96,2%	2,8%	0,0%	0,8%	2064
Preise	61,5%	28,8%	1,9%	7,7%	2044
Zielvereinbarungen	60,4%	27,0%	2,2%	10,2%	2039
Absolventenanalysen	55,1%	22,8%	2,7%	19,3%	2046
Peer Review	47,2%	34,2%	6,3%	12,1%	2051
Abbrecheranalysen	45,0%	27,5%	3,4%	23,9%	2035
Finanzielle Anreize	43,2%	43,5%	3,3%	9,8%	2043
Benchmarking	35,8%	34,4%	4,1%	25,5%	2027
Qualitätsmessung	31,6%	36,6%	6,7%	24,9%	2020

<sup>156</sup> Durch Rundungen können die Werte in den Tabellen von 100% abweichen.

### **2.1.1 Forschungs- und lehrbezogene QM-Instrumente**

Die beiden Verfahren, die zu dieser Gruppe gehören, besitzen zwar hohe Bekanntheit, werden aber verglichen mit ihrem Bekanntheitsgrad nicht so oft verwendet. Während Peer Reviews mit 47% noch etwas über dem Durchschnitt der Verbreitung aller Instrumente liegen, wird die Anwendung von Benchmarking-Verfahren nur in etwas mehr als dem Drittel der Fälle berichtet (36%). Benchmarking landet somit bezüglich seines Verbreitungsgrades auf dem vorletzten Platz unter QM-Verfahren<sup>157</sup> (vgl. Tabelle 5).

### **2.1.2 Studierendenbezogene QM-Instrumente**

Die „Studentische Lehrveranstaltungsbewertung per Fragebogen“ ist mit Abstand das am weitesten verbreitete QM-Verfahren an Hochschulen. 96% der befragten ProfessorInnen haben angegeben, dass dieses Instrument in ihrem Fachbereich/an ihrer Fakultät verwendet wird. Die Absolventenanalysen finden zwar deutlich seltener Verwendung als die Lehrveranstaltungsbewertung, sind aber dennoch – verglichen mit anderen Verfahren – relativ weit verbreitet (55%). Die Abbrecheranalysen haben von den studierendenbezogenen QM-Verfahren den niedrigsten Verbreitungswert (45%).

### **2.1.3 Steuerungs- und Anreizmechanismen**

Die dieser Gruppe zugeordneten QM-Instrumente werden von den Befragten sehr unterschiedlich bezüglich ihrer Verbreitung bewertet. Auf der einen Seite zählen „Preise für besonders gute Lehre/Forschung“ und „Abschluss von Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre“ zu den am weitesten verbreiteten Verfahren: Sie erreichen auf der „Verbreitungsskala“ den zweiten bzw. den dritten Platz (61% bzw. 62%, vgl. Tabelle 5). Die beiden Verfahren können als klassische Steuerungs- und Anreizmechanismen betrachtet werden; deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sie so weit verbreitet sind. Auf der anderen Seite schnitten die Verfahren „Finanzielle Anreize für besonders gute Leistungen in Forschung/Lehre“ und „Qualitätsmessung anhand von Kennzahlen/Indikatoren“ bezüglich ihrer Verbreitung wesentlich schlechter ab als die ersten zwei. Während die finanziellen Anreize in 43% der Fälle als QM-Instrument eingesetzt werden, ist der Verbreitungsgrad von Qualitätsmessungen eher als niedrig einzustufen (32%).

---

<sup>157</sup> Damit sind alle Verfahren gemeint, deren „Kenne ich nicht“-Wert die 10%-Grenze nicht überschreitet.

## 2.2 Nützlichkeit

Die Befragten, die Angaben zur Verbreitung einzelner QM-Instrumente und QM-Systeme gemacht hatten, wurden gebeten, dazu eine weitere Frage zur Nützlichkeit der zuvor angekreuzten QM-Verfahren zu beantworten. Diese war folgendermaßen formuliert: „Nachfolgend sind alle Qualitätsmanagement-Verfahren gelistet, von denen Sie gesagt haben, dass sie an Ihrem Fachbereich bzw. Ihrer Fakultät verwendet werden. Wie hilfreich finden Sie diese Qualitätsmanagement-Verfahren?“. Die Befragten sollten die Nützlichkeit der QM-Verfahren auf der Skala von 1 bis 5 bewerten:

1. sehr hilfreich
2. eher hilfreich
3. weder noch
4. eher wenig hilfreich
5. wenig hilfreich

In Abbildung 2 wird die Verteilung der Antworten auf diese Frage dargestellt, in Tabelle 6 die entsprechenden Mittelwerte. Dabei wurden die Antwortoptionen „sehr hilfreich“ und „eher hilfreich“ sowie „eher wenig hilfreich“ und „wenig hilfreich“ zusammengefasst, so dass insgesamt drei Kategorien dargestellt werden: „hilfreich“, „weder noch“ und „wenig hilfreich“. Dabei wurden nur die Befragten einbezogen, die die Verwendung der jeweiligen Instrumente an ihrem Fachbereich bejaht hatten.

Abbildung 2. Nützlichkeit einzelner QM-Instrumente. Gesamtdarstellung

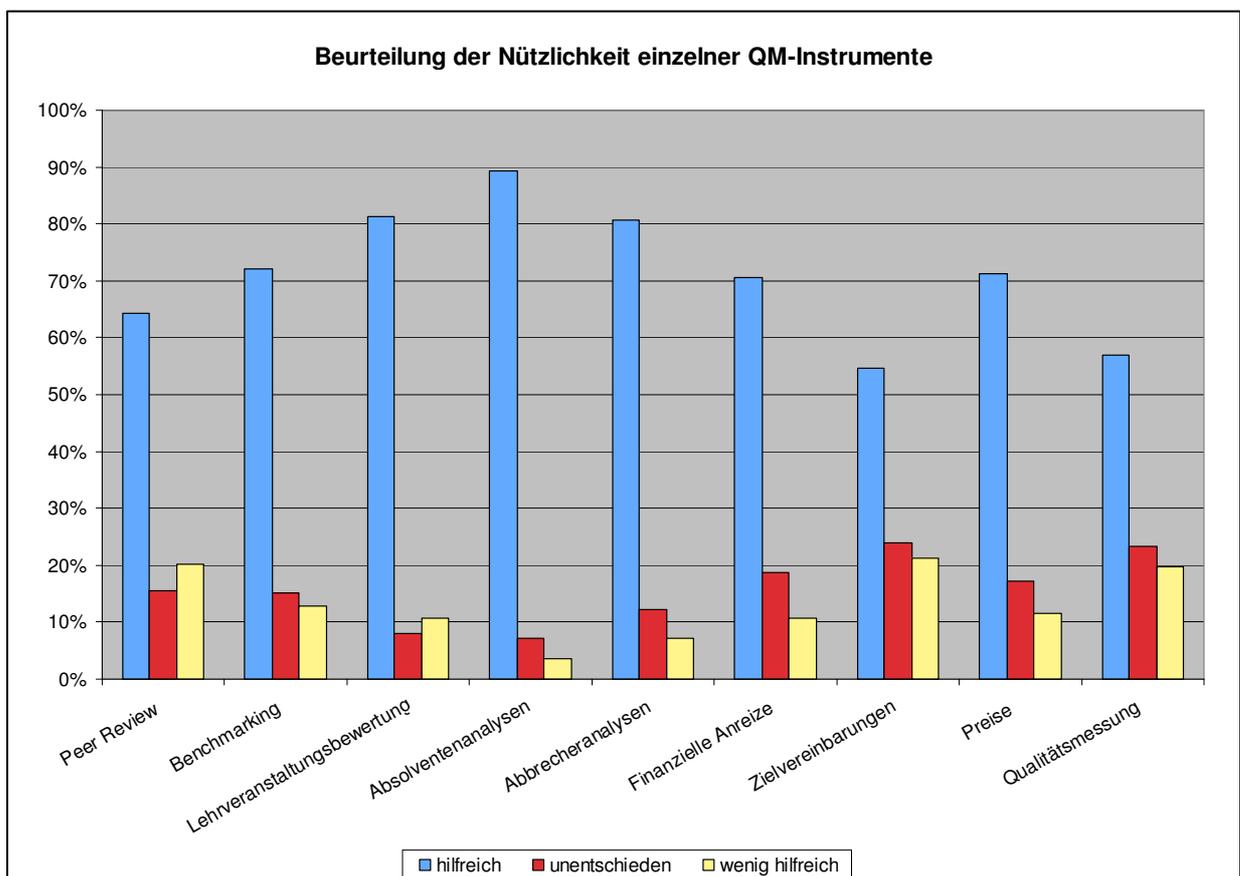


Tabelle 6. Beurteilung der Nützlichkeit einzelner QM-Instrumente. Prozenste und Mittelwert.

QM-Instrumente	Sehr hilfreich	Eher hilfreich	Weder noch	Eher wenig hilfreich	Wenig hilfreich	M	N
Peer Review	18,3%	45,8%	15,6%	13,6%	6,5%	2,4	947
Benchmarking	22,1%	49,7%	15,2%	9,1%	3,7%	2,2	703
Lehrveranst.bewertung	41,1%	40,1%	8,0%	7,9%	2,7%	1,9	1944
Absolventenanalysen	48,0%	41,2%	7,1%	3,1%	0,4%	1,6	1095
Abbrecheranalysen	35,2%	45,5%	12,2%	6,0%	1,0%	1,9	892
Finanzielle Anreize	25,1%	45,5%	18,6%	7,4%	3,2%	2,1	868
Zielvereinbarungen	16,9%	37,7%	24,0%	14,0%	7,2%	2,5	1211
Preise	24,4%	46,7%	17,3%	7,8%	3,6%	2,2	1229
Qualitätsmessung	18,2%	38,6%	23,3%	13,2%	6,5%	2,5	626

Alle der genannten Instrumente werden von mehr als der Hälfte der Befragten für nützlich gehalten.

### 2.2.1 Forschungs- und lehrbezogene QM-Instrumente

Peer Reviews und Benchmarking-Verfahren halten die Befragten für insgesamt relativ nützlich. Peer Reviews werden von 64% und Benchmarking von 72% der befragten ProfessorInnen als hilfreich eingestuft, wobei sich die Mehrheit in beiden Fällen für die Option „eher hilfreich“ entschieden hat (46% bzw. 50%).

### 2.2.2 Studierendenbezogene QM-Instrumente

Bei der Beurteilung der Nützlichkeit schnitten die studierendenbezogenen QM-Instrumente am besten ab. Die überwiegende Mehrheit der befragten ProfessorInnen bezeichneten diese Verfahren als hilfreich: „Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung“ und „Abbrecheranalysen“ kommen auf jeweils 81%, „Absolventenanalysen“ erreichen 89%, wobei letztere von der Mehrheit als „sehr hilfreich“ bewertet wurde (48%). Bei der studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung entschied sich die knappe Mehrheit ebenfalls für die Option „sehr hilfreich“ (41%). Dieser positive Befund widerspricht vielen Mutmaßungen über die Bewertung dieses Instrumentes durch ProfessorInnen.

### **2.2.3 Steuerungs- und Anreizmechanismen**

Diese vier QM-Instrumente werden von den Befragten sehr unterschiedlich in Bezug auf ihre Nützlichkeit bewertet. Die meisten Befragten halten „Finanzielle Anreize“ und „Preise“ für hilfreich (jeweils 71%), wobei sich in beiden Fällen die Mehrheit für die Option „eher hilfreich“ entschied (46% und 47%). Die Instrumente „Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre“ sowie „Qualitätsmessung anhand von Kennzahlen/Indikatoren“ wurden etwas zurückhaltender bewertet: Nur 55% und 57% der befragten ProfessorInnen fanden diese Verfahren insgesamt hilfreich, was die niedrigsten Werte aller Verfahren sind. Aber dennoch finden auch diese Verfahren Zustimmung bei mehr als der Hälfte der ProfessorInnen.

## **3. Detailanalyse einzelner QM-Instrumente**

In diesem Abschnitt werden die betrachteten QM-Instrumente einzeln vorgestellt. Dabei steht im Mittelpunkt die Frage, ob es fach- und institutionenspezifische Differenzen bezüglich der Verbreitung der Verfahren und Beurteilung ihrer Nützlichkeit gibt.

### **3.1 Lehr- und forschungsbezogene QM-Instrumente**

#### **3.1.1 Peer Review**

##### *(a) Verbreitung*

Wie erwähnt ist dieses Verfahren unter den Befragten zwar allgemein bekannt, dennoch ist es an Hochschulen faktisch nicht so weit verbreitet, wie der hohe Bekanntheitsgrad vermuten lässt. So sagen 47%, dass dieses Instrument an ihrer Hochschule eingesetzt wird, 34% sagten aus, dass das Instrument nicht verwendet wird und 6% kennen das Verfahren nicht.

Bezogen auf die Fächergruppen ergibt sich folgendes Bild: In der Architektur sind Peer Reviews am weitesten verbreitet. 52,2% der befragten Architektur-ProfessorInnen erwähnen die Verwendung dieses Verfahrens. In den Sprach-, Kultur- und Ingenieurwissenschaften bewegen sich die Verbreitungswerte ungefähr auf dem gleichen Niveau (Sprach- und Kulturwissenschaften 47,7%, Ingenieurwissenschaften 48,5%). Am wenigsten findet dieses QM-Instrument Verwendung im Bereich der Humanwissenschaften (37,6%).

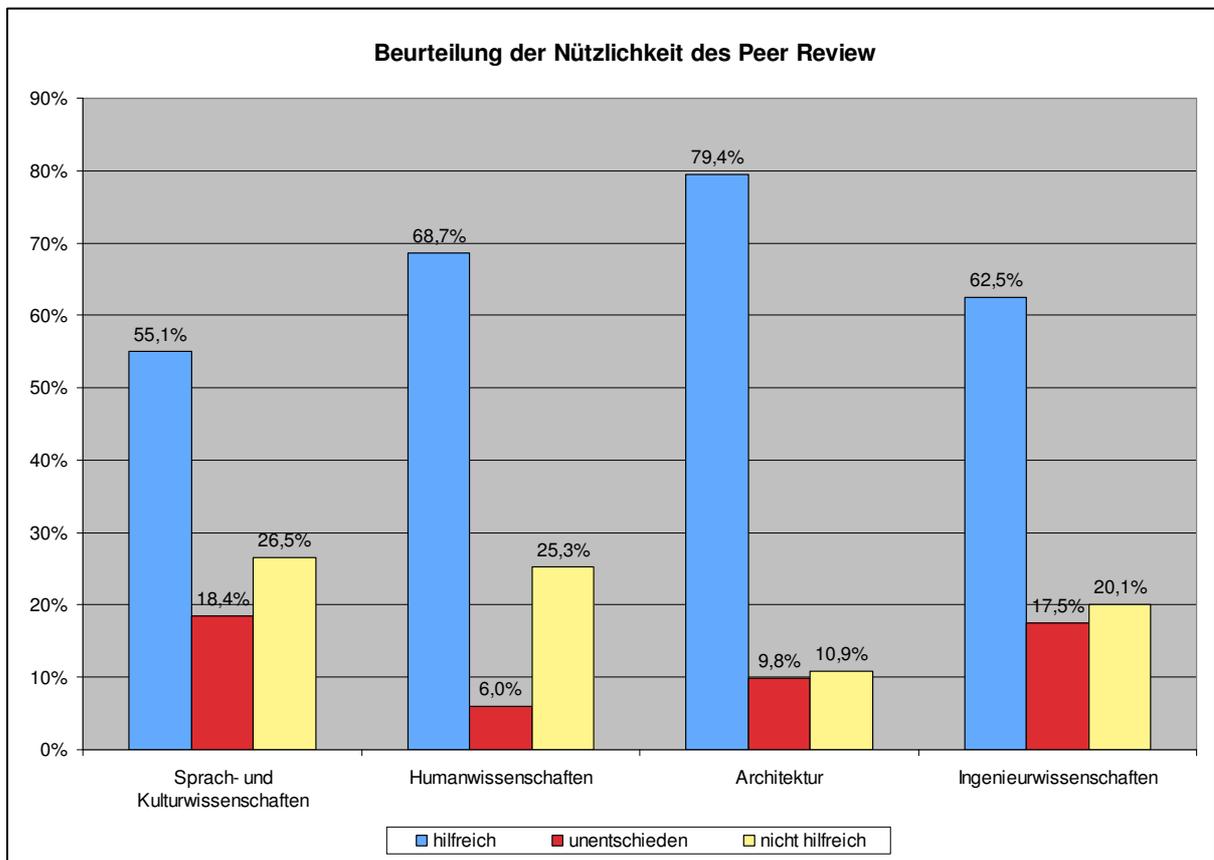
Bezüglich der institutionellen Zugehörigkeit lassen sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

*(b) Nützlichkeit*

Das Verfahren des Peer Reviews wird insgesamt als nützlich eingestuft: 64% der Befragten beurteilten es als hilfreich, wobei sich 45,8% der Befragten für „eher hilfreich“ entschied. 13,6% der Befragten bezeichnen dieses Verfahren als „eher wenig hilfreich“ und 6,6% als „wenig hilfreich“ (insgesamt 20,2%). Verglichen mit anderen Verfahren ist dies eine bemerkenswert negative Bewertung.

Bezogen auf die Zugehörigkeit zur Fächergruppe lassen sich folgende Unterschiede feststellen (vgl. Abbildung 3).<sup>158</sup>

Abbildung 3. Beurteilung der Nützlichkeit des Peer Review nach Fächergruppe



Den höchsten Nützlichkeitswert erreicht das Verfahren des Peer Reviews in der Fachgruppe Architektur. 79,4% der zugehörigen ProfessorInnen bewerteten das QM-Instrument als hilfreich. Dagegen betrachten die HumanwissenschaftlerInnen und IngenieurInnen das Verfahren als etwas weniger nützlich: hier waren es entsprechend 68,7% und 62,5%. Deutlich kritischer als die anderen Fachgruppen stehen die Sprach-

<sup>158</sup> Die Tabellen 1 bis 9 im Anhang geben zusätzlich einen Überblick über die durchschnittliche Beurteilung der Nützlichkeit einzelner QM-Instrumente nach Fächergruppe.

und KulturwissenschaftlerInnen dem Peer Review gegenüber. Hier beurteilten nur 55,1% das Verfahren als nützlich.

Bezüglich der institutionellen Zugehörigkeit lassen sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

### 3.1.2 Benchmarking

#### (a) Verbreitung

Benchmarking wird an Hochschulen seltener verwendet als Peer Reviews: Insgesamt 35,8% der Befragten geben an, dass an ihrem Fachbereich/ihrer Fakultät Benchmarking durchgeführt wird. Demgegenüber sagte etwa dieselbe Zahl der Befragten (34,5%), dass das Verfahren an ihrem Fachbereich nicht verwendet wird.

Bezogen auf die Fächergruppen lassen sich keine großen Unterschiede feststellen (Tabelle 7). Allerdings findet Benchmarking im Bereich der Ingenieurwissenschaften etwas mehr Verwendung als bei anderen Fächergruppen.

Tabelle 7. Verbreitung des Verfahrens Benchmarking nach Fächergruppen

Fächergruppe	ja	Nein	keine ich nicht	weiß ich nicht
Sprach- und Kulturwissenschaften	32,9%	32,9%	4,3%	29,9%
Humanwissenschaften	32,6%	50,6%	2,8%	4,0%
Architektur	30,7%	35,8%	7,4%	6,1%
Ingenieurwissenschaften	37,9%	32,3%	4,2%	25,6%

Bezogen auf den institutionellen Kontext fällt auf, dass dieses Verfahren in den universitären Ingenieurwissenschaften häufiger verwendet wird als an Fachhochschulen (52,7% gegen 32,9%).

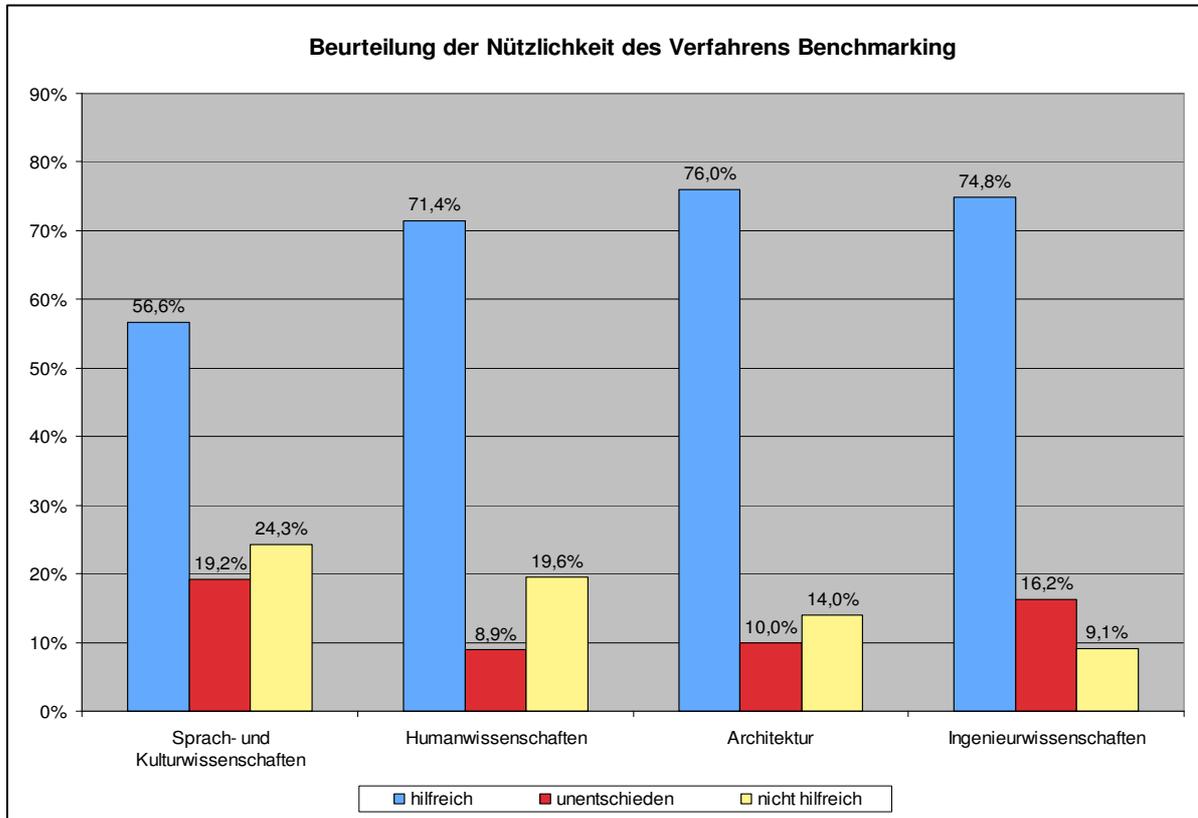
#### b) Nützlichkeit

Das Benchmarking-Verfahren wird von der knappen Hälfte (49,8%) der Befragten als „eher hilfreich“ eingestuft. 22,2% der Befragten bezeichnet es als „sehr hilfreich“. Insgesamt erreicht dieses Instrument einen vergleichsweise hohen Nützlichkeitswert von 72%.

Bezogen auf die Fächergruppen ergibt sich folgendes Bild: Während Human-, Ingenieurwissenschaften und Architektur das Benchmarking-Verfahren überwiegend als hilfreich beurteilen (jeweils 71,4%, 74,8% und 76%), stehen die SprachwissenschaftlerInnen

nen dem Verfahren deutlich kritischer gegenüber (55,6%). Bemerkenswert ist, dass es ähnlich wie beim Peer Review wieder die Architektur-ProfessorInnen sind, die dem Verfahren die größte Nützlichkeit zusprechen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4. Beurteilung der Nützlichkeit des Verfahrens Benchmarking nach Fächergruppe.



Bezüglich der institutionellen Zugehörigkeit lassen sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

## 3.2 Studierendenbezogene QM-Instrumente

### 3.2.1 Studentische Lehrveranstaltungsbewertung per Fragebogen

#### (a) Verbreitung

Wie schon im Punkt 2.2.2 dieses Kapitels angesprochen, zählt das Verfahren der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung zu den bekanntesten und verbreitetsten QM-Instrumenten an Hochschulen. 96,5% der befragten ProfessorInnen bestätigen die Verwendung dieses Verfahrens an ihrem Fachbereich. Der Bekanntheitsgrad des Verfahrens studentischer Lehrveranstaltungsbewertung ist entsprechend hoch: 99,5% der

Befragten geben an, dieses Verfahren zu kennen. Das bedeutet, dass in der ganzen Stichprobe nur eine Person angibt, dieses Verfahren nicht zu kennen.

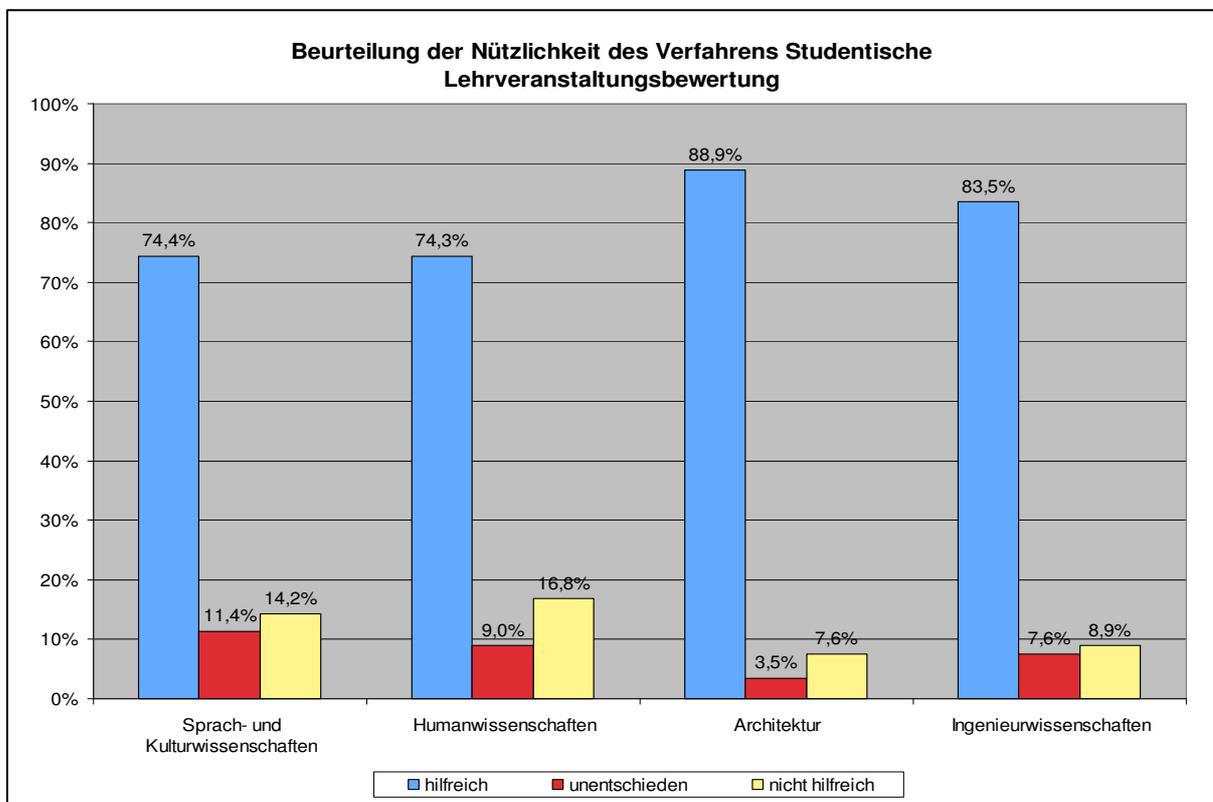
Zwischen den Fächergruppen gibt es kaum einen Unterschied: 91,3% der Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen, 94,9% der HumanwissenschaftlerInnen, 97,3% der Architekten und 97,5% der IngenieurInnen gaben an, dass dieses QM-Instrumentarium an ihrer Fakultät/ihrem Fachbereich verwendet wird. Auch zwischen den beiden Hochschultypen gibt es keine nennenswerten Diskrepanzen.

*(b) Nützlichkeit*

Das Verfahren erweist sich als ausgesprochen hilfreich. Es wird von der Mehrheit der Befragten (41,1%) als „sehr hilfreich“ und von 40,1% als „eher hilfreich“ eingestuft. Insgesamt ergibt das einen Wert von 81,6%, was der zweithöchste<sup>159</sup> Nützlichkeitswert in der gesamten Stichprobe ist.

Die Nützlichkeit des Verfahrens wird in allen Fächergruppen sehr hoch bewertet. Allerdings beurteilten die IngenieurInnen und insbesondere die ArchitektInnen die studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung etwas häufiger als hilfreich als Sprach-, Kultur und HumanwissenschaftlerInnen (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5. Beurteilung der Nützlichkeit des Verfahrens Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung nach Fächergruppe.



<sup>159</sup> Den höchsten Nützlichkeitswert haben Absolventenanalysen.

Bezogen auf die institutionelle Zugehörigkeit ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede.

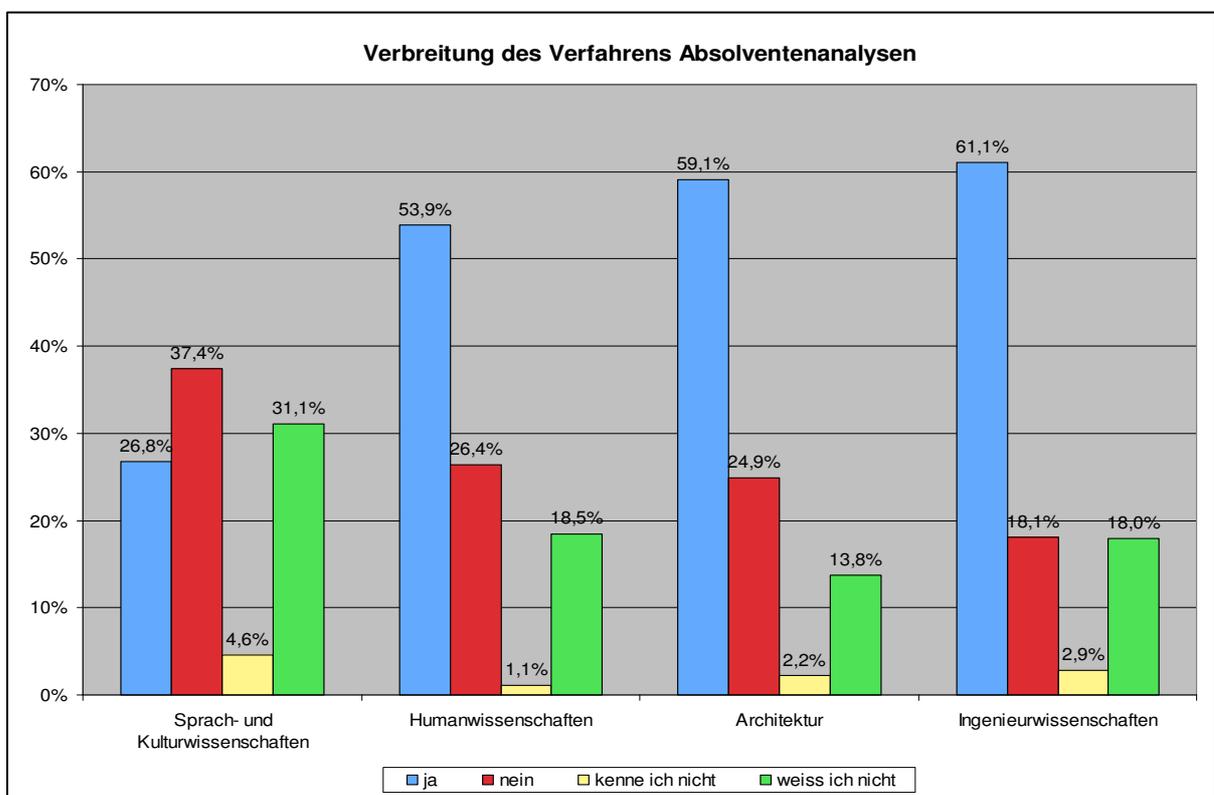
### 3.2.2 Absolventenanalysen

#### (a) Verbreitung

Absolventenanalysen haben nach Lehrveranstaltungsbewertung, Preisen für besonders gute Lehre/Forschung und Zielvereinbarungen den vierthöchsten Wert in der Stichprobe, was die Anwendungshäufigkeit des Instruments anbelangt. 55,1% der befragten ProfessorInnen gaben an, dass dieses Verfahren an ihrem Fachbereich/ihrer Fakultät zum Einsatz kommt. Die Bekanntheit des Instruments ist noch weit höher: Nur 2,7% aller Befragten kennen es nicht.

Was fachspezifische Differenzen angeht, so finden die Absolventenanalysen am wenigsten unter Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen Verwendung: 26,8% der ProfessorInnen dieser Fächergruppe beantworteten die Frage nach der Verwendung positiv (vgl. Abbildung 6). Im Bereich der Humanwissenschaften sind die Absolventenanalysen schon deutlich weiter verbreitet (53,9%). In den Ingenieurwissenschaften und der Architektur wird das Verfahren am häufigsten verwendet (61,1% bzw. 59,1%).

Abbildung 6. Verbreitung des Verfahrens Absolventenanalysen nach Fächergruppe



Es ist ferner festzuhalten, dass dieses Verfahren unter IngenieurInnen an Fachhochschulen etwas weiter verbreitet ist (64,7%) als unter IngenieurInnen an Universitäten (50,4%).

*(b) Nützlichkeit*

Insgesamt können Absolventenanalysen als das nützlichste QM-Verfahren der ganzen Stichprobe bezeichnet werden. Es wird insgesamt von 89,3% der Befragten als hilfreich beurteilt, wobei 48% es als „sehr hilfreich“ bewerten.

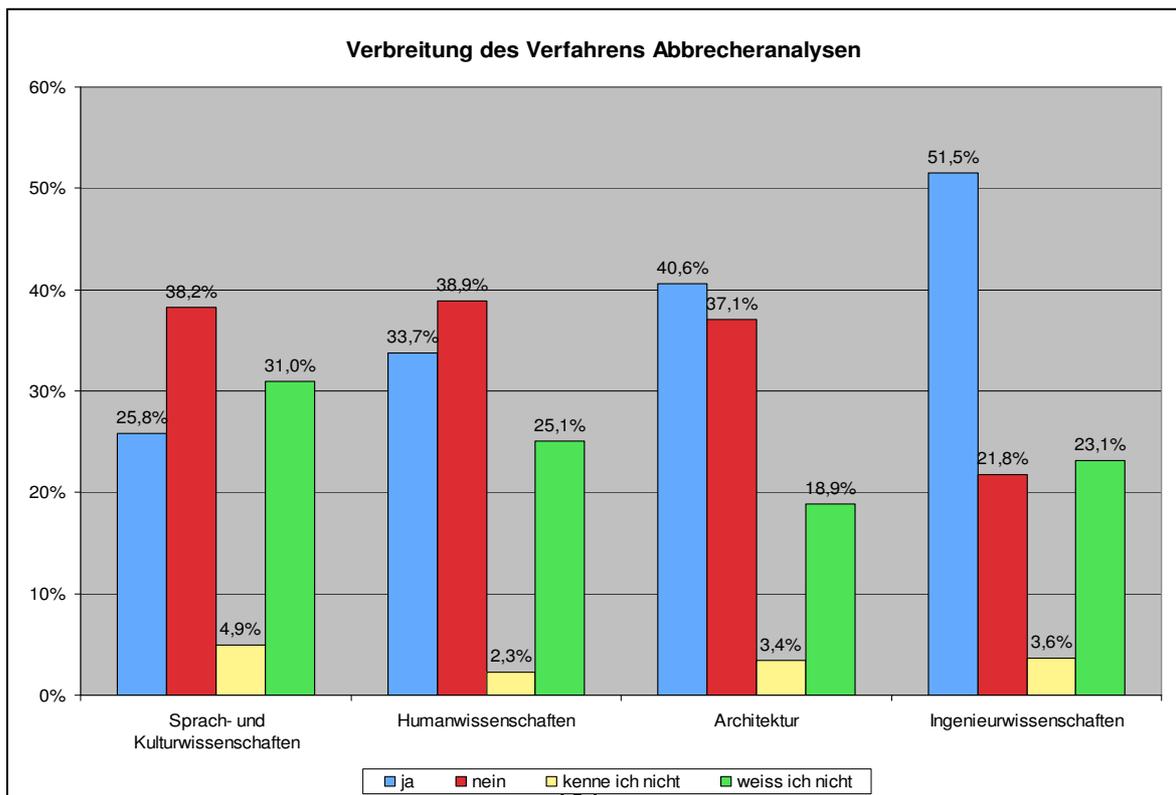
Das gilt für alle Fächergruppen, wenngleich mit leichten Differenzen. In der Architektur und in den Ingenieurwissenschaften wird das Verfahren bezüglich der Nützlichkeit sehr ähnlich beurteilt: 91,2% der ProfessorInnen aus dem Bereich der Architektur und 89,9% aus dem Bereich der Ingenieurwissenschaften fanden die Absolventenanalysen hilfreich. Diese Zahl ist bei Sprach-, Kultur- und Humanwissenschaftlern ein wenig niedriger, und zwar 81,3% bzw. 84,6%.

**3.2.3 Abbrecheranalysen**

*(a) Verbreitung*

Abbrecheranalysen sind die am wenigsten verwendeten Verfahren in der Gruppe der studierendenbezogenen QM-Instrumente. Sie erreichen einen Verbreitungswert von 45,1%. Wenn man die Fächergruppe der Befragten berücksichtigt, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7. Verbreitung des Verfahrens Abbrecheranalysen nach Fächergruppe



Am weitesten sind die Abbrecheranalysen im Bereich der Ingenieurwissenschaften verbreitet (51,5%). In der Architektur finden sie in 40,6% der Fälle Verwendung, bei HumanwissenschaftlerInnen in 30,9%. Am wenigsten wird das Instrument in den Sprach- und Kulturwissenschaften eingesetzt: Nur 25,8% der befragten ProfessorInnen aus diesem Bereich berichteten von der Verwendung der Abbrecheranalysen.

#### *(b) Nützlichkeit*

Trotz ihrer geringen Verbreitung werden Abbrecheranalysen, zumindest dort, wo sie zum Einsatz kommen, als nützlich bezeichnet: 80,7% der AnwenderInnen finden das Verfahren hilfreich, wobei sich 35,2% der Antwortenden sogar für die Option „sehr hilfreich“ entschieden. Das ist das drittbeste Ergebnis in der Nützlichkeitsbeurteilung.

Bezogen auf die Zugehörigkeit zu den Fächergruppen und zur Institution lassen sich keine Unterschiede feststellen.

### **3.3 Steuerungs- und Anreizmechanismen**

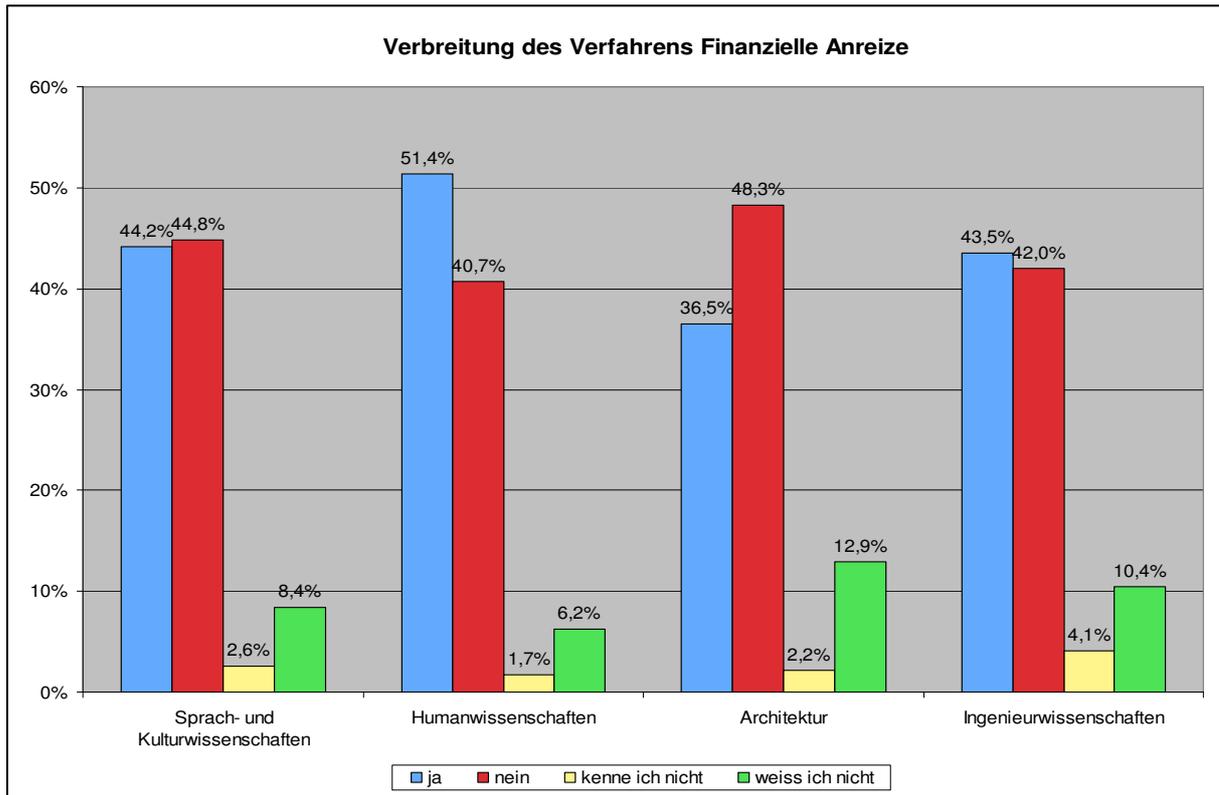
#### **3.3.1 Finanzielle Anreize für besonders gute Leistungen in Forschung und Lehre**

##### *(a) Verbreitung*

Insgesamt sagen 43,3% der Befragten, dass dieses Verfahren in ihrer Fakultät/ihrem Fachbereich verwendet wird. Der Verbreitungsgrad der finanziellen Anreize kann somit im Vergleich zu anderen Verfahren eher als mittelmäßig eingeschätzt werden.

Die Einbeziehung der Fächergruppen zeigt, dass nicht alle Befragten die Verbreitung des Verfahrens gleichermaßen beurteilen (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8. Verbreitung des Verfahrens Finanzielle Anreize nach Fächergruppe



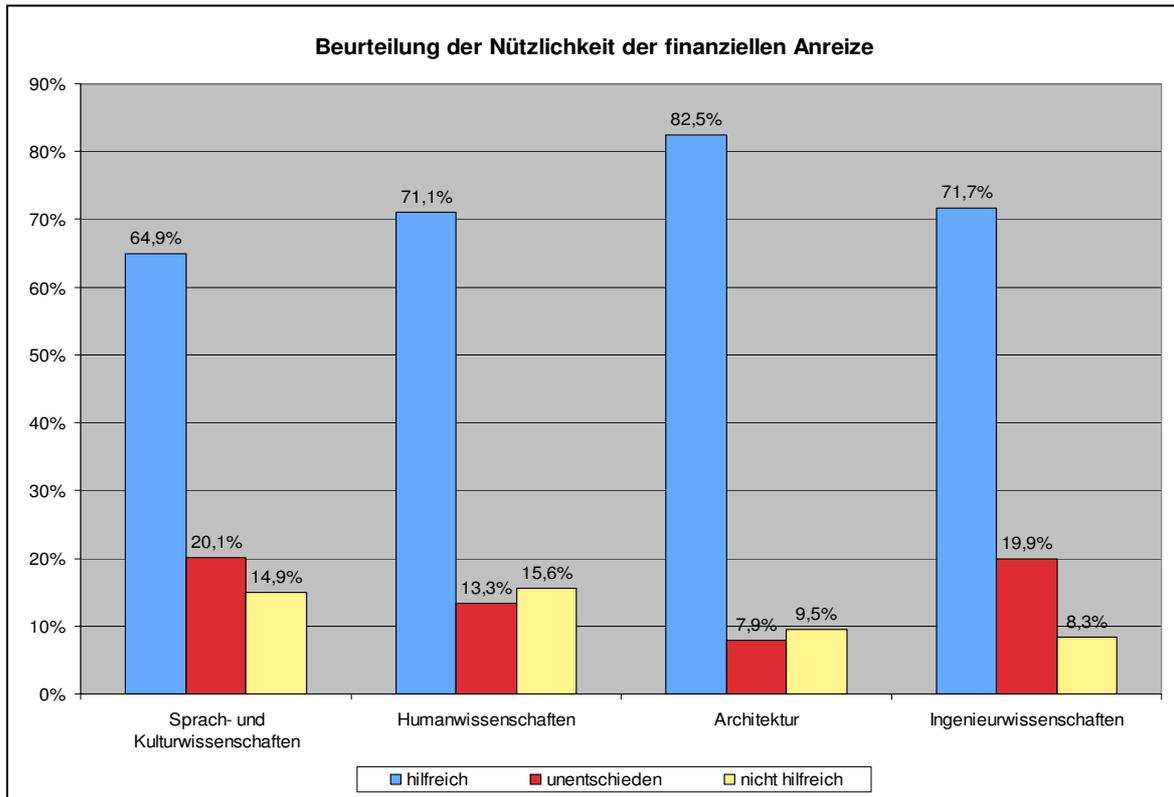
In den Sprach-, Kultur und Ingenieurwissenschaften sind finanzielle Anreize für gute Leistungen in Forschung und Lehre ungefähr gleich weit verbreitet (44,2% bzw. 43,5%). Am häufigsten ist das Instrumentarium in den Humanwissenschaften im Gebrauch (51,4%) und in der Architektur am seltensten (36,5%).

Bezogen auf die Zugehörigkeit zu einem der beiden Hochschultypen ergaben sich keine nennenswerten Unterschiede.

### (b) Nützlichkeit

Die Nützlichkeit finanzieller Anreize für gute Leistungen in Forschung und Lehre wurde zwar niedriger bewertet als die der studierendenbezogenen QM-Instrumente, bewegt sich aber insgesamt auf einem recht hohem Niveau (70,63%). Bezogen auf die Fächergruppen ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 9): Die HumanwissenschaftlerInnen und IngenieurInnen beurteilen das Verfahren ähnlich; in diesen Gruppen sind es entsprechend 71,1% und 71,7% der ProfessorInnen, die die finanziellen Anreize hilfreich finden. Die ArchitektInnen stehen den finanziellen Anreizen etwas aufgeschlossener gegenüber: 82,5% der Befragten dieser Gruppe bewerten das Verfahren als hilfreich. Die Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen sind dagegen etwas kritischer. Hier erreicht das Verfahren einen Nützlichkeitswert von 64,9%.

Abbildung 9. Beurteilung der Nützlichkeit der finanziellen Anreize nach Fächergruppe



Bezüglich der institutionellen Zugehörigkeit der Befragten lassen sich keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

### 3.3.2 Abschluss von Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre

#### (a) Verbreitung

Dieses Instrumentarium kann als sehr verbreitet bezeichnet werden. Insgesamt 60,5% der Befragten sagen, dass es an ihrer Fakultät/ihrem Fachbereich zum Einsatz kommt. Das ist das drittbeste Ergebnis unter allen QM-Instrumenten.

Diesmal sind es Sprach-, KulturwissenschaftlerInnen und ArchitektInnen, die am häufigsten von der Verwendung des Verfahrens berichten (67,7% bzw. 68%). In den Ingenieur- bzw. Humanwissenschaften sind die Zielvereinbarungen etwas weniger verbreitet (59,7% bzw. 52,3%).

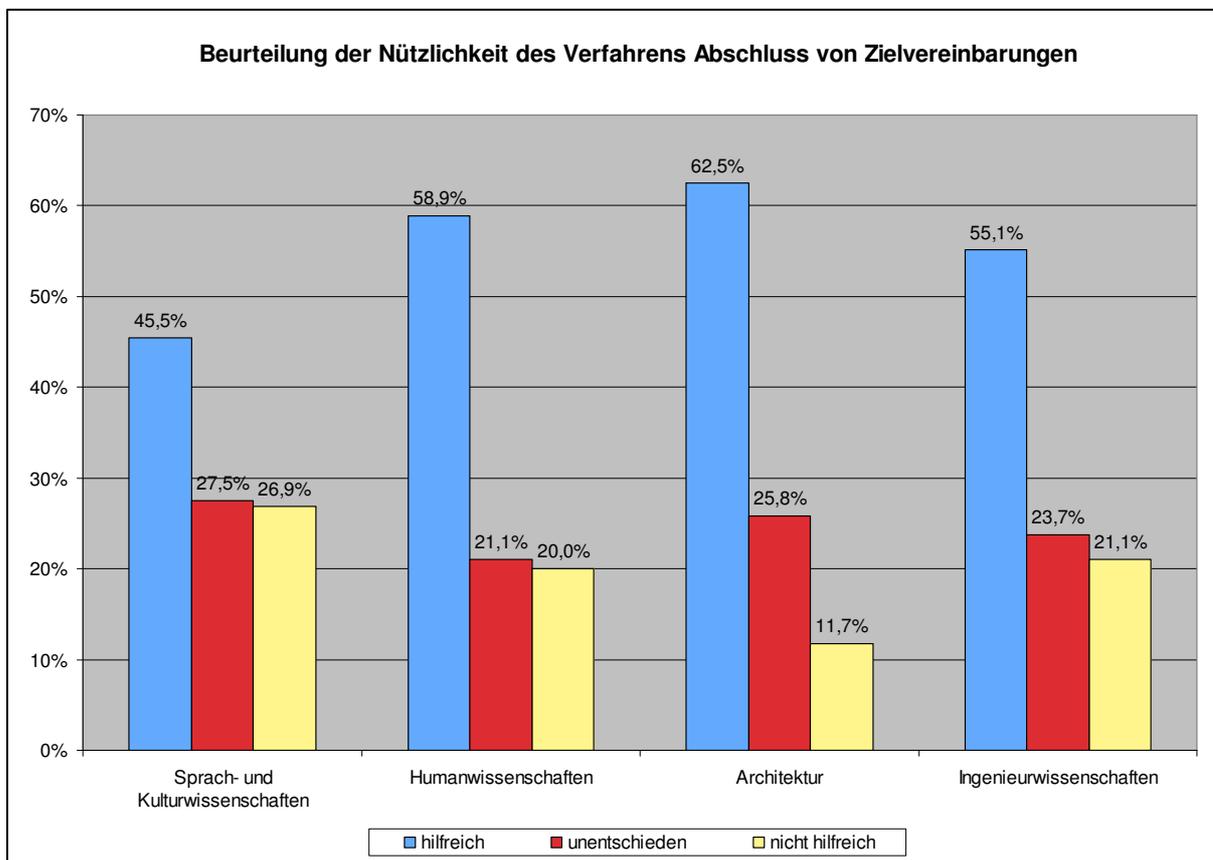
#### (b) Nützlichkeit

Den Abschluss von Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre halten insgesamt 54,7% der Befragten für hilfreich. Wenn man die Beurteilung der Nützlichkeit der Instrumenten-Gruppen (lehr- und forschungsbezogene QM-

Instrumente, studierendenbezogene QM-Verfahren sowie Steuerungs- und Anreizmechanismen) betrachtet, so ergibt sich der schlechteste Nützlichkeitswert für dieses Verfahren.

Was die fachspezifischen Differenzen angeht (vgl. Abbildung 10), so erreicht dieses Verfahren in der Architektur den höchsten Nützlichkeitswert: 62,5% der befragten ProfessorInnen dieser Disziplin beurteilen Zielvereinbarungen als Instrument zur Qualitätsentwicklung als hilfreich. Die IngenieurInnen und HumanwissenschaftlerInnen sehen die Nützlichkeit dieses Verfahrens recht ähnlich (55,1% bzw. 58,9%). Im Bereich der Sprach- und Kulturwissenschaften sind es dagegen lediglich 45,5% der befragten ProfessorInnen, die das Verfahren für hilfreich halten.

Abbildung 10. Beurteilung der Nützlichkeit von Zielvereinbarungen zur Qualitätsentwicklung nach Fächergruppe



### 3.3.3 Preise für besonders gute Forschung und Lehre

#### (a) Verbreitung

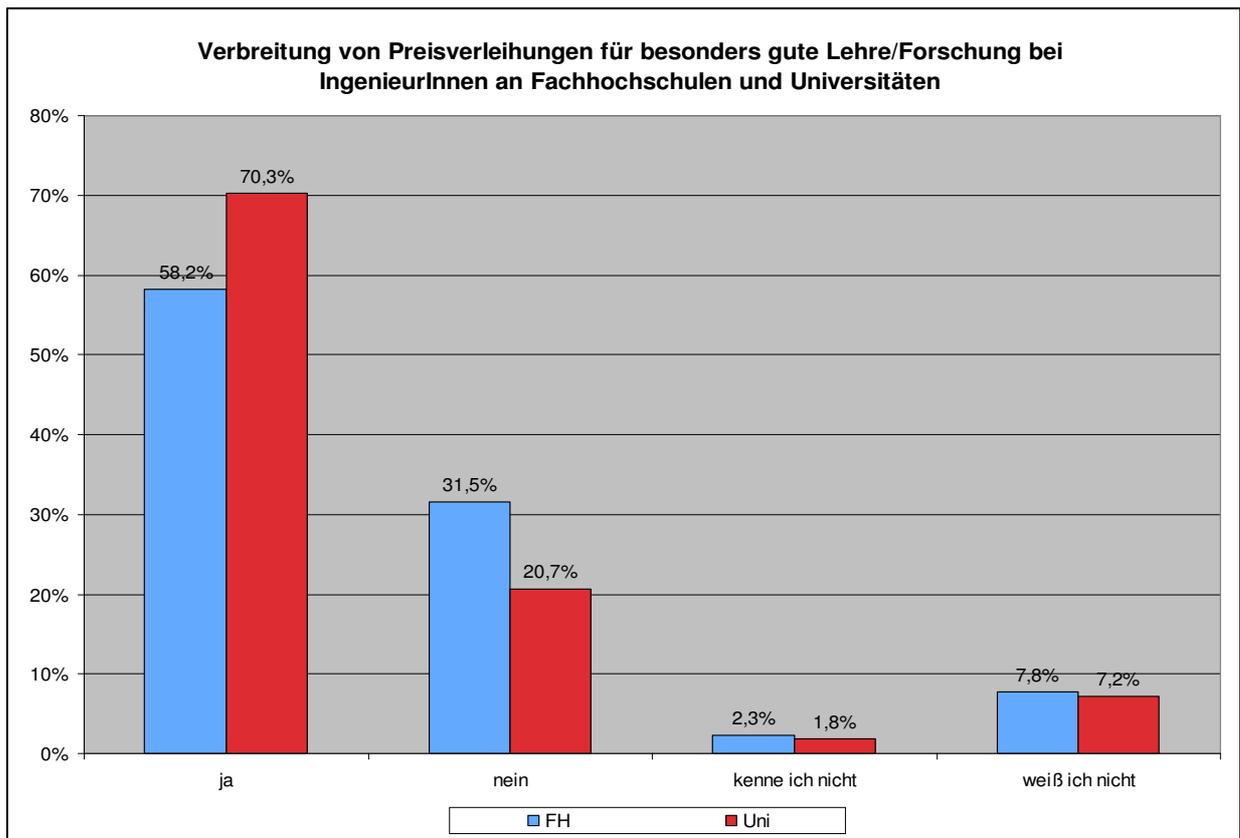
Die Verbreitung dieses QM-Instrumentariums kann als sehr weitreichend bezeichnet werden: 61,5% der Befragten berichten, dass Preise für besonders gute Lehre

und/oder Forschung an ihrer Fakultät bzw. ihrem Fachbereich vergeben werden. Das ist der zweithöchste Verbreitungswert in der gesamten Stichprobe.

Dieses Verfahren scheint insbesondere in den Sprach- und Kulturwissenschaften weit verbreitet zu sein. So erreicht es in dieser Fächergruppe den höchsten Verbreitungswert – 69,4%. In den Humanwissenschaften ist dieser Wert etwas geringer (61,9%). Bei ArchitektInnen und IngenieurInnen scheint die Anreizsetzung durch Preisverleihungen etwas weniger verbreitet zu sein als bei den SprachwissenschaftlerInnen, wobei sie insgesamt die Verbreitung dieses Instrumentes ähnlich beurteilen: 59,3% bzw. 60,7%.

Bezogen auf die institutionelle Zugehörigkeit lässt sich feststellen, dass die Verleihung von Preisen für gute Forschung bzw. Lehre unter den IngenieurInnen an Universitäten etwas weiter verbreitet sind (70,3%) als bei den IngenieurInnen an Fachhochschulen (58,2%) (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11. Verbreitung von Preisverleihungen für besonders gute Lehre/Forschung bei IngenieurInnen an Universitäten und Fachhochschulen.

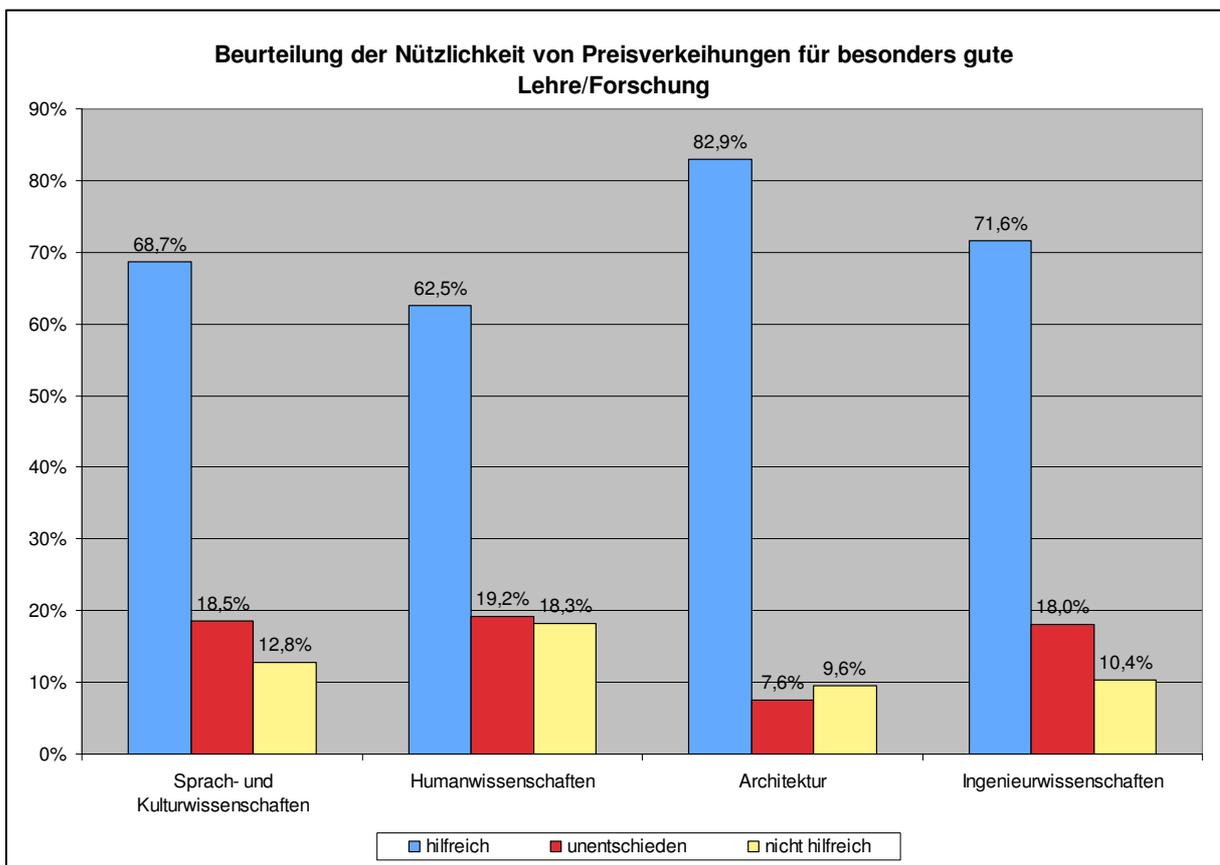


### (b) Nützlichkeit

Der Nützlichkeitswert der Preisvergabe für besonders gute Leistungen in Forschung und Lehre bewegt sich auf einem recht hohen Niveau und wird ähnlich wie die der finanziellen Anreize beurteilt: 71,2% der Befragten halten dieses Verfahren für hilfreich (bei finanziellen Anreizen waren es 70,6%).

Wenn man den fachlichen Hintergrund der Befragten einbezieht (vgl. Abbildung 12), so kann man sagen, dass Preise für besonders gute Lehre und Forschung in allen Fächergruppen für sehr nützlich gehalten werden. Besonders hilfreich finden es die Architektur-ProfessorInnen (82,9%). Die Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen sowie IngenieurInnen beurteilen die Nützlichkeit des Instrumentariums insgesamt ähnlich: In den Ingenieurwissenschaften sind es 71,6%, in den Sprach- und Kulturwissenschaften 68,7%. In den Humanwissenschaften ist die Akzeptanz dieses Verfahrens ebenfalls hoch, aber verglichen mit anderen Gruppen am niedrigsten (62,5%).

Abbildung 12. Beurteilung der Nützlichkeit von Preisverleihungen für besonders gute Lehre/Forschung nach Fächergruppe



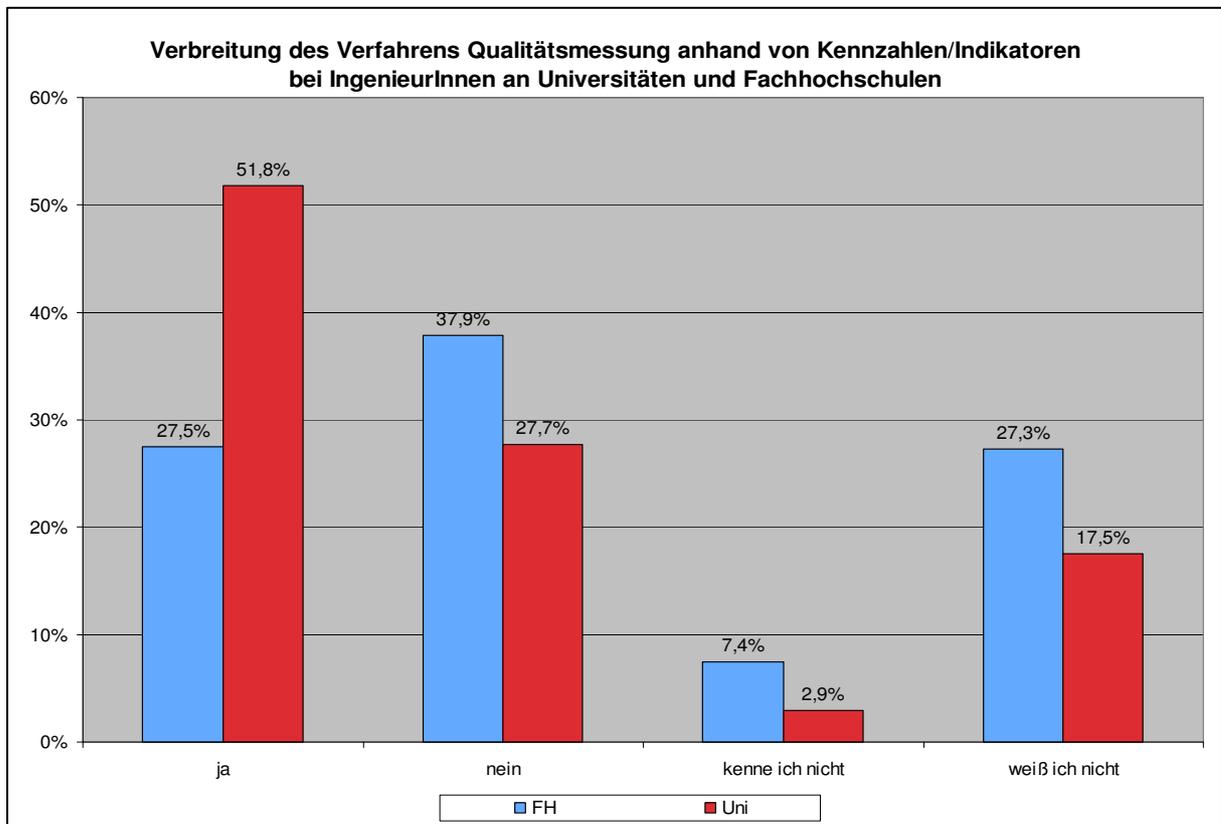
### 3.3.4 Qualitätsmessung anhand von Kennzahlen und/oder Indikatoren

#### (a) Verbreitung

Die Qualitätsmessung ist vergleichsweise wenig verbreitet. Lediglich 31,6% der Befragten geben an, dass an ihren Fakultäten/Fachbereichen Qualitätsmessungen anhand von Kennzahlen und/oder Indikatoren praktiziert werden. Im Vergleich zu den anderen untersuchten Verfahren besitzt dieses Instrument die geringste Verbreitung. Das trifft auf alle Fächergruppen zu, wenngleich die HumanwissenschaftlerInnen angeben, dass diese Methode bei ihnen etwas häufiger vorkommt (38,9%; zum Vergleich: Ingenieurwissenschaften 33,2% und Architektur 29%). Am wenigsten wird dieser Steuerungsmechanismus in den Sprach- und Kulturwissenschaften eingesetzt (25,3%).

Bezogen auf die institutionelle Zugehörigkeit ergibt sich ein Unterschied zwischen den Ingenieurwissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen. In den universitären Ingenieurwissenschaften ist die Qualitätsmessung mittels Kennzahlen/Indikatoren deutlich weiter verbreitet (51,8%) als beim Pendant in den Fachhochschulen (27,5%) (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13. Verbreitung des Verfahrens Qualitätsmessung anhand von Kennzahlen/Indikatoren bei IngenieurInnen an Universitäten und Fachhochschulen.

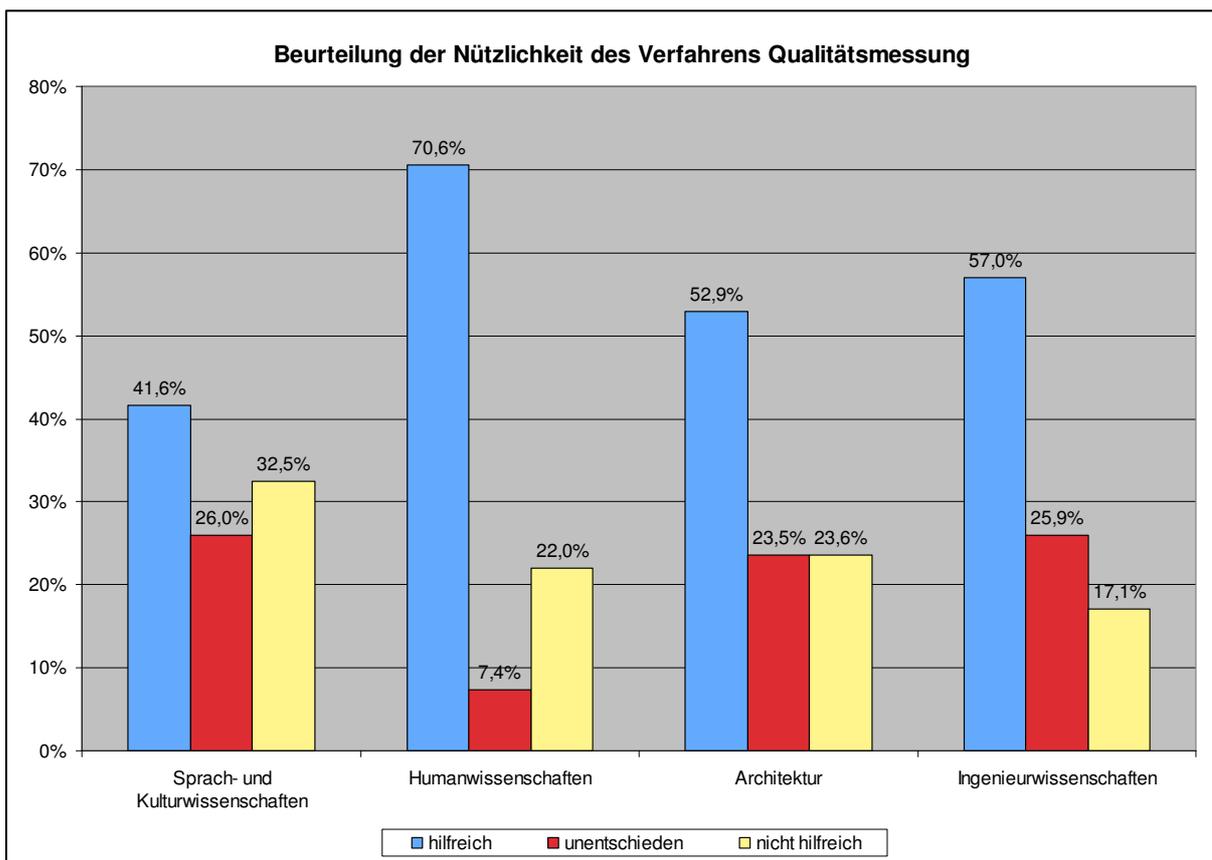


### (b) Nützlichkeit

Dort, wo sie zum Einsatz kommen, werden Verfahren der Qualitätsmessung insgesamt als hilfreich empfunden, doch verglichen mit anderen QM-Verfahren bewegt sich der Nützlichkeitswert eher auf einem niedrigeren Niveau (56,9%).

Je nach Fachgruppe unterscheidet sich die Einschätzung der Nützlichkeit von Qualitätsmessungen (vgl. Abbildung 14). Es sind vor allem die HumanwissenschaftlerInnen, die das Verfahren für besonders hilfreich halten (oben wurde schon erwähnt, dass dieses Verfahren in den Humanwissenschaften auch am weitesten verbreitet ist): In dieser Fächergruppe beurteilen 70,6% der Befragten dieses QM-Instrument als hilfreich. In den anderen Fächergruppen erreichte dieser Steuerungsmechanismus deutlich niedrigere Nützlichkeitswerte: Von den IngenieurInnen halten 57% das Verfahren für hilfreich, bei den ArchitektInnen sind es 52,9%. Besonders kritisch betrachten dieses Instrument die Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen. In dieser Fächergruppe finden 41,6% der Befragten die indikatorenbasierte Qualitätsmessung hilfreich.

Abbildung 14. Beurteilung der Nützlichkeit von Qualitätsmessungen nach Fächergruppe



## V. Schlussfolgerungen

### 1. Systemsicht

#### 1.1 Es gibt keine richtigen oder falschen QM-Systeme in Hochschulen...

Die Fallstudien zeigen drei Universitäten und drei Fachhochschulen, die mit jeweils sehr unterschiedlichen Ansätzen versuchen, ihre QM-Aktivitäten zu einem hochschulweiten System zu verbinden. Dabei wird erkennbar, dass die Universitätsbeispiele ihr QM stärker als institutionelles Evaluationssystem betreiben, während die Fachhochschulbeispiele zum Einsatz etablierter Managementsysteme tendieren:

- Die **HU Berlin** hat ein Evaluationssystem implementiert, welches die Qualitätsentwicklung der vier Organisationsbereiche Forschung, Lehre und Studium sowie Leitung vorwiegend separat voneinander betreibt. Die institutionelle Verklammerung erfolgt vor allem über die Einbindung der sektoralen Aktivitäten in die Strategie der Hochschulen und die Verankerung von QM-Verantwortlichkeiten im Präsidium. Dadurch schafft die HU Berlin eine Kombination aus strategischem Management und Evaluation, welche an der Organisationsspitze zusammenläuft.
- Die **Universität Mainz** stellt ins Zentrum ihres QM den Ansatz der institutionellen Evaluation durch eine hochschulinterne wissenschaftliche Einrichtung. Das bedeutet, dass die Qualität einzelner Organisationsbereiche bzw. Fächer als Ergebnis des Zusammenspiels der Prozesse in Lehre, Forschung, Leitung und Dienstleistung gesehen und dementsprechend ganzheitlich untersucht wird. In einem davon unabhängigen Reformprojekt wurde ein Strategiekonzept erarbeitet und implementiert, welches auch Qualitätsziele enthält. Die Aktivitäten der universitätsinternen Evaluationsagentur sind mit dem Strategiekonzept nur lose verknüpft und zeichnen sich eher durch eine Leitungsdistanz aus. Dies wird sich voraussichtlich ändern und zwar durch das laufende Modellprojekt „Systemakkreditierung“. Darin wird versucht, die Qualitäts- und Hochschulentwicklung zumindest für das Handlungsfeld Lehre und Studium enger zu verzahnen und dabei die Anforderungen externer Akkreditierungsagenturen zu integrieren.

- Die **FU Berlin** besitzt einen QM-Ansatz, welcher derzeit noch aus einem vielfältigen Mix aus Steuerungsinstrumenten und Evaluationsverfahren besteht und als hochschulübergreifende, strategische Klammer vor allem mit einem Set an Qualitätsindikatoren arbeitet. Der Grad der Zielerreichung bezogen auf die Qualitätsindikatoren wird u. a. über ein Managementinformationssystem nachgehalten und die Organisationseinheiten zusätzlich über Stärken-Schwächen-Analysen qualitativ weiterentwickelt. Starke inhaltliche Impulse für die Qualitätsentwicklung der Hochschule insgesamt setzt das Zukunftskonzept der FU Berlin, insbesondere im Bereich der Forschungsqualität. Die Verantwortung für das QM der Hochschule liegt beim Präsidenten, der damit als oberster Qualitätsmanager der FU Berlin fungiert.
- Die **FH Regensburg** folgt bei ihrem hochschulweiten QM dem EFQM-Modell. Das bedeutet, dass alle qualitätsrelevanten Prozesse regelmäßig darauf hin evaluiert werden, ob sie einerseits geeignet sind, die angestrebte Ergebnisqualität in Lehre, Studium und Forschung hervorzubringen und andererseits gut aufeinander abgestimmt sind. Eine Verknüpfung mit der Hochschulstrategie besteht nur in Ansätzen. Die Hauptverantwortung für das QM der FH Regensburg liegt bei einem QM-Beauftragten, der diese neben seiner Professorentätigkeit wahrnimmt.
- Die **FH Hannover** arbeitet mit einem QM-System nach ISO 9000ff. und ist in einigen Organisationsbereichen nach dieser Norm zertifiziert. Ihr QM-System hat eine stark dezentrale Komponente, d.h. die Fakultäten und der zentrale Hochschulbereich betreiben QM zwar in Eigenregie, jedoch nach einem einheitlichen Prinzip, welches in einem QM-Handbuch niedergelegt ist. Zugleich enthält das Strategiekonzept der FH Hannover übergeordnete Qualitätsziele, und in einem Management Review müssen die Führungskräfte einmal jährlich über die Zielerreichung sowie die Qualitätsentwicklung der Hochschule insgesamt berichten. Die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen QM-Aktivitäten erfolgt über einen regelmäßig tagenden Qualitätszirkel. In der Hochschulleitung ist ein Vizepräsident für das QM verantwortlich. Unterstützt wird er von einem in der Zentralverwaltung angesiedelten Qualitätsmanagementbeauftragten.
- Die **Hochschule Fulda** kombiniert den EFQM- mit dem ISO 9000ff.-Ansatz und stellt dabei das IT-gestützte Prozessmanagement in den Vordergrund. Dementsprechend wurde viel Arbeit in die Identifikation und Beschreibung der qualitätsrelevanten Prozesse sowie den Aufbau eines nutzerfreundlichen IT-Systems investiert. Im Ergebnis soll ein operativer Regelkreis entstehen, bei dem Input, Prozesse und Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und rückgekoppelt werden. Dieser soll zudem mit der Hochschulstrategie verknüpft werden, welche allerdings als eigenständiges Konzept erst noch entwickelt werden muss.

Das Präsidium fungiert in QM-Fragen als oberste Entscheidungsinstanz. Zudem gibt es als Rückkopplungsorgan einen QM-Lenkungskreis sowie einen Projektleiter, der für die Entwicklung und Implementierung des QM-Systems der Hochschule Fulda verantwortlich ist.

Insgesamt kristallisiert sich kein idealer oder allgemeingültiger Weg heraus. Vielmehr zeigen alle Fallbeispiele, dass sich die Hochschulen in punkto QM-Systeme noch in einer intensiven Experimentierphase befinden. Je nach Hochschultyp und fachlicher Schwerpunktsetzung ergeben sich individuelle Notwendigkeiten und Zugänge, so dass deutlich wird, dass QM-Systeme in langwieriger Feinarbeit auf die jeweilige Organisation zugeschnitten und ständig weiterentwickelt werden müssen. Dennoch lassen sich bei allen Unterschieden der dargestellten Ansätze gemeinsame Themen und Überschneidungen feststellen, die für die weitere Diskussion um hochschuladäquate QM-Systeme interessant sind und im Folgenden zu Trendaussagen zusammengefasst werden.

## **1.2 ...aber systemübergreifende Trends**

### **1.2.1 Strategie wesentliche Basis für QM-Systeme**

In vier der sechs Fallbeispiele ist das QM im Strategiekonzept der Hochschule verankert. In den beiden Institutionen, die diese Verknüpfung noch nicht hergestellt haben (FH Regensburg und Hochschule Fulda), sind bereits Vorarbeiten dazu geleistet worden. Insgesamt wird die Kopplung von Strategie und QM also von allen untersuchten Hochschulen als Fundament für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen gesehen. Allerdings ist die Art und Weise, wie die beiden Bereiche miteinander verbunden werden, äußerst heterogen.

So beinhaltet das Strategiekonzept der FH Hannover nicht nur relativ detaillierte und konkrete Qualitätsziele, sondern auch die Prinzipien, nach denen das QM-System der Hochschule arbeitet. Dementsprechend ausgeprägt ist die handlungsleitende Funktion für das dortige QM. Das Strategiekonzept der Universität Mainz ist zwar ähnlich konkret, was die Benennung von Qualitätszielen und Maßnahmen anbelangt, und weist zudem die Qualitätssicherung klar als Kernaufgabe der Hochschule aus, doch bleibt die ausführende Stelle, das Zentrum für Qualitätssicherung (ZQ), als wissenschaftliche Einrichtung in ihrem Tun davon weitgehend unabhängig. Hier wurde allerdings ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt, der die strategische Hochschulentwicklung und -steuerung stärker als bisher mit der Qualitätsentwicklung in einen Zusammenhang bringen soll.

Im Strategiekonzept der HU Berlin, welches derzeit überarbeitet wird, ist das QM bislang als globale Zielsetzung in einem von 12 Punkten enthalten. Einen ausgeprägten strategischen Einfluss besitzen an der HU Berlin die Hochschulverträge und die damit verbundenen Zielvereinbarungen zwischen Land und Universität. Bezogen auf die Qualitätsentwicklung im Forschungsbereich der HU Berlin geht ein starker strategischer Impuls von Beteiligung der Hochschule an der Exzellenzinitiative aus. Ähnliches gilt auch für die FU Berlin, welche ihrem Zukunftskonzept ebenfalls eine hohe strategische Bedeutung für die Entwicklung der Forschungsqualität zuweist. Das Zukunftskonzept ist zwar Teil des Antrags im Rahmen der Exzellenzinitiative, wird aber auch unabhängig davon umgesetzt. Darüber hinaus hat die FU Berlin ein eigenes QM-Konzept erarbeitet und mit Indikatoren versehen, die für die Qualitätsprüfung aller Hochschulbereiche gelten.

### **1.2.2 Besondere Verantwortung der Hochschulleitungen**

Die HU und die FU Berlin sowie die Fachhochschule Hannover haben die Verantwortung für das QM der Hochschule in der Organisationsspitze verortet und zwar wiederum auf sehr unterschiedliche Weise. In der HU Berlin sind die Mitglieder der Hochschulleitung jeweils für das QM innerhalb ihres Ressorts zuständig. In der FU Berlin fungiert der amtierende Präsident als der oberste Qualitätsmanager der Hochschule und an der FH Hannover liegt das QM in der Hand eines Vizepräsidenten. An der Universität Mainz gibt es kein explizit für QM-Belange verantwortliches Präsidiumsmitglied, sondern einen Vizepräsidenten, der einen Senatsausschuss leitet, welcher mit der internen Qualitätssicherungsagentur (ZQ) kooperiert, dieser aber keine Weisungen geben kann. An der Hochschule Fulda sieht es ähnlich aus, dort gibt es einen Vizepräsidenten, der einer Evaluierungskommission vorsteht und die laufende Implementierung des QM-Systems unterstützt. Am wenigsten in der Organisationsspitze verankert ist das QM-System der FH Regensburg. Dort wird das QM-System hauptsächlich von einem Professor im Nebenamt betrieben.

Insgesamt machen die Fallstudien deutlich, dass ein QM-System, welches alle Organisationsbereiche einer Hochschule umfasst, von der Organisationsspitze aus betrieben werden muss. Ein QM-Beauftragter/eine QM-Beauftragte oder eine Stabsstelle besitzen nicht die nötigen Kompetenzen. Leitungskräfte können ihre QM-Verantwortung nicht an nachgeordnete Positionen delegieren, benötigen aber wohl die Unterstützung beim QM von entsprechenden – administrativen und/oder wissenschaftlichen – Servicestellen.

Zur Verantwortung der Hochschulleitungen gehört es auch, ihr eigenes Management-handeln regelmäßig auf seine Qualität hin zu prüfen. Dies tut in den gezeigten Fallbeispielen jedoch kaum ein Präsidium bzw. Rektorat. Ausnahmen bilden hier die HU Berlin und die FU Berlin, die beide zumindest einmal ihre Leitungs- und Entscheidungsorgane einer Evaluation bzw. externen Begutachtung durch Beratungsfirmen unterzogen haben.

### **1.2.3 Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Hochschulebene als Erfolgsfaktor**

Hochschulweite QM-Systeme werfen die Frage auf, wie die auf zentraler Ebene geplanten und verantworteten Qualitätsziele mit den Vorstellungen der dezentralen Ebene in Einklang gebracht werden können. Diese Frage stellt sich in Hochschulen deshalb in besonderer Weise, weil die Fakultäten/Fachbereiche und Institute in der Regel eigene fachspezifische Interessen besitzen, die nicht unbedingt mit denen der Präsidien/Rektorate übereinstimmen. Hier kann es zu Konflikten und Blockaden kommen. Um das zu vermeiden, ist ein hohes Maß an Kommunikation und Abstimmung notwendig. Vor diesem Hintergrund setzt beispielsweise die FH Hannover, welche mit dem Aufbau eines hochschulweiten QM-Systems schon vergleichsweise weit voran gekommen ist, vor allem auf zwei Rückkopplungsmechanismen: Einerseits auf starke Fakultätsleitungen mit Budget- und Ergebnisverantwortung, die sich im Rahmen einer „erweiterten Hochschulleitung“ regelmäßig mit den Präsidiumsmitgliedern treffen sowie strategische Pläne und Entscheidungen abstimmen. Andererseits auf die Arbeit eines Qualitätszirkels zur Erledigung des laufenden Alltagsgeschäfts. In diesem Gremium treffen sich diejenigen Hochschulmitglieder aus Lehrkörper und Verwaltung, die auf zentraler und dezentraler Ebene mit QM befasst sind. Hier werden Ziele und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung gemeinsam erarbeitet. Auf diese Art und Weise findet ein Zusammenspiel sowohl auf der Leitungs- als auch auf der operativen Ebene statt.

Anders gehen dagegen Hochschulen vor, die ihr QM-System weniger managementorientiert, sondern stärker evaluationsorientiert betreiben wie z.B. die Universität Mainz. Dort geht das QM-Geschehen primär von der dezentralen Ebene aus. Die hochschulinterne Qualitätssicherungsagentur wird nicht im Auftrag der Hochschulleitung aktiv, sondern führt die internen und externen Evaluationsverfahren in den Fachbereichen nur dann durch, wenn diese sich selber dafür entschieden haben. Die den Evaluationsverfahren zugrunde liegenden fach(bereichs)spezifischen Qualitätsziele werden mit den strategischen Zielen der Hochschulleitung rückgekoppelt und auf Basis der Evaluationsberichte anschließend weiterentwickelt. Das ZQ übernimmt dabei den Hauptanteil der inhaltlichen Koordinierung zwischen den Fachbereichen, der Hochschulleitung, den zentralen Gremien und der Verwaltung.

#### **1.2.4 Unterschiedliche Aufgaben von Evaluation und Prozessmanagement**

Evaluationsverfahren behalten auch innerhalb von QM-Systemen ihre eingangs der Studie beschriebene zentrale Rolle für die Entwicklung der Lehr- und Forschungsqualität. Wie die Beispiele der FH Hannover und der Hochschule Fulda zeigen, erfasst das Prozessmanagement nach ISO 9000 ff., welches mittels IT-gestützten Ablaufbeschreibungen, Dokumentenlenkungen, Handbüchern und Prozessverantwortlichkeiten erfolgt, in der Regel Prozesse mit administrativem Charakter. Primäres Ziel ist, durch die Gestaltung möglichst adäquater und reibungsloser Abläufe gute Bedingungen für Lehr- und Forschungstätigkeiten zu schaffen. Für die Prüfung und Entwicklung der Lehr- und Forschungsqualität selbst sind jedoch nach wie vor Evaluationsverfahren unentbehrlich. Dagegen ist der Einsatz von Evaluationsverfahren, insbesondere in Form von Peer Reviews, zur Sicherung und Entwicklung der Dienstleistungsqualität offenbar weniger geeignet. So hat beispielsweise die HU Berlin den Versuch, ihre Verwaltungseinheiten in regelmäßigen Abständen zweistufigen Evaluationsverfahren zu unterziehen, relativ schnell wieder aufgegeben.

#### **1.2.5 Lückenhafte Qualitätsregelkreise**

Die Fachhochschulbeispiele in dieser Studie haben gezeigt, dass sowohl das EFQM als auch die ISO-Normenfamilie sehr wohl hilfreiche Anregungen für die Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen im Hochschulbereich bieten können. Beide Ansätze geben Basiskriterien für QM-Systeme vor und erleichtern es den Organisationen dadurch, qualitätsrelevante Zusammenhänge herzustellen. Dennoch fehlen in allen drei Fällen Belege für nachhaltige Qualitätsverbesserungen. Es bleibt unklar, welchen Beitrag die z. T. sehr aufwändig betriebenen QM-Systeme zur Erreichung von Qualitätszielen geleistet haben. Dies ist jedoch kein besonderes Merkmal der EFQM- und ISO 9000ff.-orientierten Ansätze. Dasselbe Phänomen ist auch bei den Universitätsbeispielen zu beobachten, die Evaluationsverfahren in den Mittelpunkt ihrer QM-Systeme stellen. Insgesamt kann keine der untersuchten Hochschulen einen geschlossenen Qualitätskreislauf aufweisen, der die ganze Institution umfasst. Selbst Hochschulen, die beim Aufbau hochschulweiter Rückkopplungs- und Lernschleifen schon sehr weit gekommen sind wie die HU Berlin und die FH Hannover, haben bislang nicht alle Organisationsbereiche integrieren können.

### **1.2.6 Schwachpunkt Qualitätscontrolling**

Bei fast allen Hochschulen stellt das Controlling der Ergebnisqualität eine der größten Schwachstellen dar. Während sehr viel Energie auf die Durchführung von Evaluationsverfahren und das Prozessmanagement verwendet wird, bleibt dieser Bereich eher im Hintergrund. In den seltensten Fällen werden schlüssige Wirkungsketten zwischen den strategischen Qualitätszielen, den Input-Faktoren, den Prozessen und den Ergebnissen auf die gesamte Hochschule bezogen hergestellt. Eine Ausnahme bildet beispielsweise die FH Hannover, die mit ihrem Management Review einmal jährlich einen internen Bericht vorlegt, bei dem Qualitätsziele und Ergebnisse bezogen auf die gesamte Hochschule abgeglichen und Konsequenzen für weitere Qualitätsverbesserungen gezogen werden. Andere Hochschulen wie die HU Berlin nutzen dafür primär das Instrument der Zielvereinbarungen, jedoch nicht in Form eines zusammenhängenden Systems, das alle Organisationsbereiche betrifft, sondern jeweils separat bezogen auf die Verbesserungsvorhaben in Lehre und Forschung.

### **1.2.7 Langwieriger Aufbau**

Die untersuchten Universitäten und Fachhochschulen haben vor etlichen Jahren begonnen, sich mit dem Thema QM auseinanderzusetzen. Die Notwendigkeit, die sich ständig ausweitenden hochschulinternen QM-Aktivitäten stärker zu einem ganzheitlichen System zusammenzuführen, sahen die FH Regensburg, die FH Hannover und die Universität Mainz bereits in den 90er Jahren. Während die FH Regensburg gleich zu Beginn versuchte, ihr gesamtes Hochschulsystem mit dem EFQM-Modell in den Blick zu nehmen, startete die FH Hannover mit ihrem ISO-System in einem Pilotfachbereich. Die Universität Mainz verfolgte mit ihrer zusammenhängenden Evaluation von wissenschaftlicher Qualität und institutionellen Rahmenbedingungen sehr frühzeitig einen institutionellen bzw. systemischen Ansatz. Die übrigen Hochschulen starteten etwas später, wobei die HU Berlin ihr QM nach einer fundamentalen Umbruchsituation bedingt durch den Zusammenschluss von Ost- und Westdeutschland quasi von Null aufbauen und von vornherein als hochschulweites System konzipierten, während die FU Berlin ihr QM-Konzept nachträglich auf bereits seit längerem bestehende Strukturen aufsetzen musste. Die Hochschule Fulda startete sehr viel später als die FH Hannover mit einem Pilotfachbereich und versucht nun relativ schnell, das dort getestete Verfahren auf die gesamte Hochschule zu übertragen. Alles in allem sind die QM-Systeme inzwischen sehr unterschiedlich weit gediehen, doch was sie verbindet ist, dass sie alle noch mehr oder weniger im Aufbau stecken. Es zeigt sich auch, dass selbst Hochschulen, die ihr QM-System relativ stringent und „aus einem Guss“ aufgebaut haben, wie die HU Berlin, im Zuge der praktischen Umsetzung ihre Vorgehen im-

mer wieder revidieren und Anpassungen vornehmen müssen. Hierin zeigt sich abermals der Charakter von QM-Systemen als kontinuierlich laufende Feedbackschleifen, deren Entwicklung, bedingt durch ständig neue entstehende Anforderungen und Erkenntnisse niemals zu einem wirklichen Ende kommt.

### **1.2.8 Aufwand lohnt sich**

Die Tatsache, dass alle untersuchten Hochschulen, seit Jahren mit großer Beharrlichkeit am Aufbau ihres QM-Systems arbeiten, macht deutlich, dass sich dieser Energieaufwand für sie lohnt. In der Tat zeigen einige der Fallbeispiele, dass eine Systematisierung der QM-Aktivitäten in Kombination mit klar ausgewiesenen QM-Verantwortlichkeiten im Leitungs- und Entscheidungssystem und einer transparenten Kopplung mit der Hochschulstrategie zu mehr Übersichtlichkeit führt. Damit erweist sich die Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen als hilfreich, die im Kapitel II. 2 geschilderte Überforderung der Hochschulen durch die über sie hereinbrechende Flut an QM-Instrumenten und -verfahren wesentlich zurückzuschrauben. Hier sind als besonders schlanke Modelle vor allem die der HU Berlin und der FH Hannover zu nennen, die auf dem Weg zu einem strukturierten, hochschulweiten QM-System schon relativ weit gekommen sind. Allerdings – und das ist auch ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Studie – kann die Entwicklung und Implementierung solcher Systeme nur dann gelingen, wenn die Leitungskräfte diese Idee voll mittragen und in die Hochschule hinein vermitteln können. Was die Aufbauarbeiten an QM-Systemen besonders anspruchsvoll macht, ist die Tatsache, dass sie in das laufende Tagesgeschäft integriert werden müssen und ständig auf interne Probleme und neue externe Anforderungen, insbesondere von hochschulpolitischer Seite, reagieren müssen. Insofern wären schnelle, einfache Lösungen und „Kochrezepte“ für den Umgang mit QM-Systemen wünschenswert, doch - wie immer – gibt es diese nicht. Immerhin liegen jetzt erste Erfahrungen vor, auf die Hochschulen aufbauen können.

## **2. Professorensicht**

### **2.1 Hohe Akzeptanz für QM beim Lehrkörper**

Die vom CHE befragten ProfessorInnen attestieren allen QM-Instrumenten eine mehr oder minder hohe Nützlichkeit. Ausnahmslos werden diese von mehr als der Hälfte der HochschullehrerInnen als hilfreich bewertet. Dabei lässt sich kein Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen beobachten. Dieses Ergebnis relativiert den

im Kapitel II. 2.1.1 geschilderten und weit verbreiteten Eindruck, wonach ProfessorInnen QM vorwiegend als bürokratische Last empfinden. Die Qualitätskultur an deutschen Hochschulen scheint ausgeprägter zu sein, als vielfach vermutet. Für die Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen bedeutet das, dass beim Lehrkörper dafür eine gute Basis vorhanden sein müsste. Möglicherweise ist das ausgesprochen positive Ergebnis der CHE-Befragung von der Tatsache beeinflusst, dass sich überwiegend ProfessorInnen aus den Ingenieurwissenschaften beteiligt haben. Aufgrund deren technischen Ausrichtung gehören QM-Instrumente wie auch QM-Systeme, vor allem ISO 9000ff., dort zur Fachkultur. Deshalb könnten sich bei einer stärkeren Beteiligung von Geistes- und KulturwissenschaftlerInnen Verschiebungen ergeben<sup>160</sup>. Gleichwohl ist die Stichprobe repräsentativ.

## 2.2 QM fächerspezifisch anpassen

Von den vier untersuchten Fächergruppen sind die Sprach- und Kulturwissenschaften diejenigen, in denen die QM-Instrumente durchschnittlich nicht nur die geringste Anwendungshäufigkeit aufweisen, auch die Nützlichkeitswerte sind im Mittel geringer. Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen stehen dem QM also ablehnender gegenüber als ProfessorInnen anderer Fächerkulturen. Zugleich zeigt das Befragungsergebnis aber auch, dass sich die Situation unter Umständen beheben ließe, wenn die Funktionsweisen des QM-Instrumentariums stärker auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen zugeschnitten würde. So lässt sich beispielsweise in der Detailanalyse des Instruments Benchmarking<sup>161</sup> feststellen, dass nur 32% der befragten ProfessorInnen aus den Kultur- und Geisteswissenschaften mit diesem Verfahren in Berührung kommen. Doch der Nützlichkeitswert liegt sehr viel höher und zwar bei 56%. Das bedeutet, dort wo Benchmarking zur Anwendung kommt, wird es immerhin von über der Hälfte der Befragten als hilfreiches Instrument empfunden. Daraus lassen sich zwei Schlüsse ziehen: Zum einen sollte das Verfahren ggf. auch in den Sprach- und Kulturwissenschaften häufiger eingesetzt werden. Zum anderen sollte gefragt werden, wie das Instrument ausgestaltet sein müsste, damit es seinen Nutzen für ProfessorInnen dieser Fächergruppe noch erhöhen kann. Dies vor allem auch vor dem Hintergrund, dass in den anderen Fächergruppen die Nützlichkeitswerte für Benchmarking alle über 70% liegen, was im Umkehrschluss bedeuten könnte, dass Benchmarking-Verfahren in ihrer derzeitigen Konzeption den Bedürfnissen der ProfessorInnen aus der Architektur sowie den Human- und Ingenieurwissenschaften stärker entgegenkommt. Ein ähnliches Bild wie beim Benchmarking ergibt sich auch bezogen

---

<sup>160</sup> Das CHE wird seine Befragung zur Verbreitung und Nützlichkeit von QM-Instrumenten aus Professoren-sicht im Rahmen der nächsten Rankings fortführen und dadurch sukzessive die Datenbasis u. a. in der geistes- und kulturwissenschaftlichen Fächergruppe erweitern.

<sup>161</sup> Benchmarking wurde im CHE-Fragebogen definiert als „Vergleich mit Lehr- und Forschungsleistungen von Fakultäten/Fachbereichen derselben Fachrichtung anderer Hochschulen“.

auf die meisten anderen in der Befragung genannten QM-Instrumente. Für das Betreiben von QM-Systemen lässt sich die Konsequenz ableiten, dass es zwar sinnvoll ist, für die gesamte Hochschule ein Set an QM-Verfahren festzulegen, dieses aber fächer-spezifisch zu variieren und zu modifizieren. Das würde u. U. auch bedeuten, dass bestimmte Instrumente in bestimmten Fächern wegfallen, sofern sie dort keinen Nutzen stiften. Das gilt im Übrigen gleichermaßen für Universitäten und Fachhochschulen. Die Befragungsergebnisse zeigen zwar z. T. deutliche Unterschiede in der Beurteilung von QM-Instrumenten zwischen den Fachkulturen, divergieren aber kaum zwischen den beiden Hochschultypen.

### **2.3 Qualitätsdaten auf Informationsbedarf von ProfessorInnen abstimmen**

Von allen QM-Instrumenten sind für ProfessorInnen offenbar besonders diejenigen relevant, welche Informationen über Studierende, AbsolventInnen und StudienabbrecherInnen liefern. Sowohl die studentische Lehrveranstaltungskritik als auch Absolventen- und Abbrecheranalysen haben die höchsten Nützlichkeitswerte. Dabei fällt auf, dass die studentische Lehrveranstaltungskritik zwar das mit großem Abstand am häufigsten eingesetzte QM-Instrument ist (96%), jedoch nicht das hilfreichste. Als wesentlich nützlicher werden Absolventenanalysen empfunden. Gemessen daran, kommt das Instrument noch viel zu wenig zum Einsatz (55%). Ähnlich verhält es sich mit Abbrecheranalysen, die noch weniger angewandt werden als Absolventenanalysen (45%), jedoch aus Sicht der befragten ProfessorInnen ähnlich hilfreich sind. Insgesamt legen diese Ergebnisse die Vermutung nahe, dass unter ProfessorInnen zwar ein hohes Interesse an qualitätsrelevanten Informationen besteht, dieses aber unter Umständen stärker auf ihre Informationsbedürfnisse zugeschnitten sein müsste. Statt Lehrkörpermitglieder vorwiegend mit QM-Verfahren zu konfrontieren, mit denen sie sich beschäftigen *müssen*, sollte das Hochschulmanagement öfter fragen, welche Controllinginformationen die ProfessorInnen haben *wollen*, um die Qualität ihrer Arbeit verbessern zu können.

### **2.4 Finanzielle Anreize wichtiger Motor für Qualitätsentwicklung**

Finanzielle Anreize für besonders gute Leistungen in Forschung und Lehre kommen in allen untersuchten Fächergruppen vergleichsweise wenig zum Einsatz: Je nach Fachrichtung berichten nur zwischen 36% und 51% der Befragten von Erfahrungen mit diesem Instrument. Demgegenüber liegen die Nützlichkeitswerte ungleich viel höher, nämlich zwischen 64% und 82%. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Hochschulen sehr viel stärker mit diesem Instrument arbeiten sollten. Möglicherweise wäre das auch

ein Schlüssel zu einer verbesserten Wirksamkeit von hochschulinternen Zielvereinbarungen. Wie sowohl im Kapitel II bei der Beschreibung der QM-Elemente als auch bei den Fallstudien im Kapitel III deutlich wurde, sind Zielvereinbarungen das vorherrschende Steuerungsinstrument zur Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre und fungieren daher als ein zentraler Antriebsmechanismus im Qualitätskreislauf. Entsprechend hoch sind die Verbreitungswerte in der Professorenbefragung: 60,5% der Befragten berichten über den Einsatz dieses Instruments in ihrer Fakultät/ihrem Fachbereich. Das ist das drittbeste Ergebnis. Im Gegensatz dazu steht die Beurteilung der Nützlichkeit von Zielvereinbarungen. Hier erhalten sie von allen QM-Instrumenten den schlechtesten Wert. 54,7% finden dieses Instrument hilfreich. Die eher verhaltene Bewertung von Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit QM korrespondiert mit Ergebnissen von Studien, wie z. B. Mittag et al. 2003. Diese konstatieren, dass das Follow-Up nach Studiengangsevaluationen mit Hilfe von Zielvereinbarungen ein deutlicher Schwachpunkt im Peer Review-Verfahren sind, weil es zu geringe konkrete Wirkungen nachschiebt. Ein möglicher Grund für das insgesamt vergleichsweise eher schlechte Abschneiden dieses Instruments ist, dass bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen zu häufig an die intrinsische Motivation der Fakultäts- /Fachbereichsmitglieder appelliert und zu selten mit attraktiven finanziellen Anreizen gearbeitet wird.

## **2.5 Ambivalente Beurteilung von Peer Review-Verfahren**

Wie die Fallstudien zeigen, spielen Peer Reviews, verstanden als kombinierte interne und externe Evaluationsverfahren mit anschließendem Follow-Up mittels Zielvereinbarungen, in den meisten der untersuchten Hochschulen eine zentrale Rolle. Zwei der Universitäten (HU Berlin und Mainz) bauen ihre QM-Systeme sogar ganz wesentlich auf diesem Prinzip auf. Zwei Studien der HRK aus den Jahren 2003 und 2007 bescheinigen diesem QM-Verfahren ebenfalls eine hohe Verbreitung allerdings mit abnehmender Tendenz, wobei sich diese Untersuchungen nur auf den Bereich Lehre sowie Studium und Lehre bezogen. Gaben im Jahr 2003 noch 75% der von der HRK befragten Fakultäten/Fachbereiche an, ein- oder zweistufige Evaluationsverfahren von Lehre und Studium durchgeführt zu haben, waren es im Jahr 2007 nur 57,5% (HRK 2003: 19/HRK 2007a: 29). Weit negativer fällt dagegen die Einschätzung der Bedeutung dieses Instruments aus Fakultäts- bzw. Fachbereichsperspektive aus: Sowohl 2003 als auch 2007 messen nur 40% einen hohen Stellenwert zu (HRK 2003: 22/HRK 2007a: 37). Diese Ergebnisse nähren die in den Kapiteln II. 2.1.1 und II. 2.2 geschilderte Kritik von Professorensseite, wonach Peer Reviews zwar zu den ältesten QM-Verfahren in der Wissenschaft zählen, aber viel Aufwand erzeugen und wenig bringen.

Die CHE-Ergebnisse zeigen dagegen ein differenzierteres Bild. Danach werden Peer Reviews – bezogen auf Lehre und Forschung – tatsächlich vergleichsweise wenig ein-

gesetzt: 47% der Befragten berichten von der Anwendung dieses Verfahrens in ihrer Fakultät/ihrem Fachbereich. Weit höher fällt dagegen der allgemeine Nützlichkeitswert aus: 64% der ProfessorInnen beurteilten es als hilfreich. Dabei ergeben sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Fächergruppen: Mit Abstand am nützlichsten fanden die ArchitektInnen das Peer Review-Verfahren (79,4%), gefolgt von den HumanwissenschaftlerInnen und IngenieurInnen (68,7% und 62,5%) sowie den Sprach- und KulturwissenschaftlerInnen (55,1%).

Die Datenlage zum Peer Review bzw. zu zweistufigen Evaluationsverfahren lässt insgesamt keine eindeutigen Schlüsse zu und erfordert noch genauere Untersuchungen. Während die HRK-Daten und andere Untersuchungen auf eine eher geringe Nützlichkeit für ProfessorInnen hinweisen, signalisieren die CHE-Daten eine positivere Tendenz. Zugleich legen die Ergebnisse der CHE-Befragung nahe, den Einsatz von Peer Review-Verfahren stärker fächerspezifisch auszugestalten (siehe V. 2.2). Für Hochschulen, die zweistufige Evaluationsverfahren in den Mittelpunkt ihres QM-Systems stellen (wollen), empfiehlt es sich vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse, die fachspezifische Nutzerperspektive durch eigene, hausintern durchgeführte Feedbacks des Lehrkörpers transparent zu machen und einzubinden.

## IV. Literatur- und Quellenverzeichnisse

### 1. Allgemeines Literaturverzeichnis

Acquin (2006): Leitfaden zur Prozessakkreditierung. Beschluss der Akkreditierungskommission von Acquin vom 08.12.2006, Bayreuth, <http://www.acquin.org/acquincms/index/cms-filesystem-action?file=/Leitfaden10.pdf>, abgerufen am 14.08.2007.

Adam, Stephan ( o. J.): Orientierung an Lernergebnissen (Learning Outcomes) – eine Einführung. In: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin, Kapitel D 1.6.

Akkreditierungsrat (2007): Das System der internen Qualitätssicherung der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 18.06.2007. Bonn, [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/Internes\\_QS\\_des\\_AR.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/Internes_QS_des_AR.pdf), abgerufen am 14.08.2007.

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Stuttgart.

Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Denis/Hennings, Mareike/Müller-Böling, Detlef (2007): CHE Hochschulranking – Vorgehensweisen und Indikatoren. Gütersloh, [http://www.che.de/downloads/Methoden\\_Hochschulranking\\_2007\\_AP88.pdf](http://www.che.de/downloads/Methoden_Hochschulranking_2007_AP88.pdf), abgerufen am 10.08.2007.

Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cort-Denis/Hennings, Mareike/Müller-Böling, Detlef (2006): Das CHE ForschungsRanking deutscher Universitäten 2006. Gütersloh, [http://www.che.de/downloads/CHE\\_ForschungsRanking\\_2006.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_ForschungsRanking_2006.pdf), abgerufen am 10.08.2007.

BLK (2005): Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Heft 129. Bonn.

Bruhn, Manfred (2003): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 4. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Grund- und Strukturdaten 2005.

Carstensen, Doris/Nickel, Sigrun (2005): Akkreditierungsmarkt aus Kundensicht. In: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin, Kapitel F 2.3.

Carstensen, Doris/Pellert, Ada (o. J.): Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin, Kapitel D 5.1.

CHE 2007: Hochschulranking 2007/08, <http://www.das-ranking.de/che8/CHE?from=alias>, abgerufen am 10.08.2007.

- CHE 2006: Benchmarking Club Fachhochschulen. Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung. Abschlussbericht. Stand: Mai 2006. Gütersloh, [http://www.che.de/downloads/BMC\\_FH\\_Qualitaetsmanagement\\_2\\_502.pdf](http://www.che.de/downloads/BMC_FH_Qualitaetsmanagement_2_502.pdf), abgerufen am 10.08.2007.
- Clark, Burton R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Pergamon.
- DFG (2006): Förderranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke. Bonn, <http://www.dfg.de/ranking/ranking2006/service/download.html>, abgerufen am 03.07.2007
- DFG (1998): Empfehlungen der Kommission "Selbstkontrolle in der Wissenschaft". Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Bonn, <http://www.dfg.de/antragstellung/gwp/index.html>, abgerufen am 04.08.2007.
- ENQA (2007): European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 2<sup>nd</sup> edition. Helsinki, [http://www.enqa.eu/files/ESG\\_v03.pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf), abgerufen am 15.08.2007.
- European Commission (2004): Gender and Excellence in the Making. Brüssel.
- European Training Foundation (Hrsg.) (2000): The European University: A Handbook on Institutional Approaches to Strategic Management, Quality Management, European Policy and Academic Recognition. Torino.
- Evaluationsstelle der Universität Zürich (o. J.): Musterstruktur eines Selbstevaluationsberichtes. [http://www.evaluation.uzh.ch/downloads/MUSTER-Struktur\\_SEB.pdf](http://www.evaluation.uzh.ch/downloads/MUSTER-Struktur_SEB.pdf), abgerufen am 07.08.2007.
- Federkeil, Gero (2003): Hochschulrankings als Instrument des Leistungsvergleichs – Ansätze und Erfahrungen im internationalen Vergleich. In: Hopbach, Achim (Hg.): Qualitätssicherung im Zuge des Bologna-Prozesses. Bielefeld, S. 140-148.
- Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hener, Yorck (2005): Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an staatlichen Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen. Bericht – Kurzfassung. Gütersloh.
- Fischer-Bluhm, Karin (2004): Wie es begann. In: Verbund Norddeutscher Universitäten (Hrsg.): 10 Jahre Evaluation von Studium und Lehre. Hamburg, S. 26-28.
- Fischer-Bluhm, Karin (2002): Zielvereinbarungen als Follow-Up der Evaluation von Studium und Lehre im Nordverbund. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Evaluation was nun? Erfahrungen mit der Umsetzung von Evaluationsergebnissen. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002. Bonn.
- French, Wendell L./Bell, Cecil H. jr. (1990): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart. 3. Auflage.
- Frey, Bruno S. (2007): Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis. In: Perspektiven der Wissenschaftspolitik Heft 8/2007, S. 207-220.
- Fröhlich, Gerhard (2006): „Informed Peer Review“ – Ausgleich der Fehler und Verzerrungen. In: HRK (Hg.): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 193-204.

- Grendel, Tanja/Schmidt, Uwe/Springer, Elisabeth (2006): Steuerung und Steuerungs-  
wissen im Hochschulsystem. In: Hamburger, Franz/Hradil, Stefan/Schmidt, Uwe  
(Hg.): Steuerungswissen im Bildungssystem. Mainzer Beiträge zur Hochschulent-  
wicklung, Band 10. Mainz, S. 119–152.
- Hahne, Anton (2001): EFQM. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschul-  
managements. Neuwied, Kriftel, S. 97-104.
- Hanft, Anke (2005): Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanage-  
ment in der Hochschul(evaluations)praxis. Vortrag zur Tagung der österreichischen  
Qualitätssicherungsagentur AQA am 16. Juni 2005 in Wien. Download:  
[http://www.aqa.ac.at/file\\_upload/3\\_tmpphpD1a9OG.pdf](http://www.aqa.ac.at/file_upload/3_tmpphpD1a9OG.pdf), abgerufen am 12.08.2007.
- Hener, York 2004: Qualitätsmanagement an Hochschulen. In: HRK/Verbund Norddeut-  
scher Universitäten (Hg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements  
an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9. Bonn, S. 111-126.
- Heublein, Ulrich/Spangenberg, Heike/Sommer, Dieter (2002): Ursachen des Studien-  
abbruchs. Analyse 2002. HIS-Hochschulplanung Nr. 163.
- Hofmann, Stefanie (2005): 10 Years On: Lessons Learned from the Institutional  
Evaluation Programme. EUA Publications. Brussels.
- HRK (2007a): Wegweiser 2006. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur  
Hochschulpolitik 9/2007. Bonn.
- HRK (2007b): Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Beiträge zur  
Hochschulpolitik 8/2007. Bonn.
- HRK (Hg.) (2007c): Bologna Reader II. Neue Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung  
der Ziele des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen. Beiträge zur Hoch-  
schulpolitik 5/2007. Bonn.
- HRK (Hg.) (2005). Akkreditierung und Evaluation. Zwei Ziele, ein Verfahren? Projekt  
Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005. Bonn.
- HRK (Hg.) (2004): Bologna-Reader. Texte und Hilfestellungen zur Umsetzung der Ziele  
des Bologna-Prozesses an deutschen Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik  
8/2004. Bonn.
- HRK (2003): Wegweiser 2003. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hoch-  
schulpolitik 7/2003. Bonn.
- HRK/Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (2005): Evaluation – ein Bestandteil  
des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9.  
Bonn.
- Hornbostel, Stefan (2006): Leistungsmessung in der Forschung. In: HRK (Hg.): Von  
der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuer-  
ung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 219-228.
- Hornbostel, Stefan (2002): Forschungsevaluation in Deutschland. In: Reil, Tho-  
mas/Winter, Martin (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis.  
Bielefeld, S. 147-157.

- Hornbostel, Stefan/Simon, Dagmar (Hg.) (2006): Wie viel (In-)Transparenz ist notwendig? – Peer Review Revisited. IFQ-Workingpaper No. 1. Bonn, [http://www.forschungsinform.de/Publikationen/Download/working\\_paper\\_1\\_2006.pdf](http://www.forschungsinform.de/Publikationen/Download/working_paper_1_2006.pdf), abgerufen am 10.08.2007.
- Illinger, Patrick (2007): „Niemand will als Petze gelten“. Interview mit der Ombudsfrau der DFG für wissenschaftliches Fehlverhalten. Süddeutsche Zeitung vom 10. August 2007, S. 2. München.
- Jaeger, Michael (2005): Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung. Hochschulinformationssystem, Hannover (HIS). Ausgabe A 12/2005. Hannover.
- Jaspers, Karl (1946): Die Idee der Universität. Berlin, Heidelberg, New York. Reprint 1980.
- Kamiske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter (2003): Qualitätsmanagement von A-Z. 4. Auflage, München, Wien.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (2006): Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn.
- Kemp, Wolfgang (2004): Die Selbstfesselung der deutschen Universität. Eine Evaluation. In: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken, 58. Jahrgang, Heft 660, S. 294-305.
- KMK (2007): Einführung der Systemakkreditierung: In Zukunft können nicht nur Studiengänge, sondern auch Hochschulen akkreditiert werden. Pressemitteilung vom 14.06.2007, Ergebnisse der 318. Plenarsitzung der Kultusministerkonferenz, [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/Internes\\_QS\\_des\\_AR.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/Internes_QS_des_AR.pdf), abgerufen am 14.08.2007.
- KMK (2006): Qualitätssicherung in der Hochschulforschung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 03.03.2006, , abgerufen am 04.08.2007. <http://www.kmk.org/doc/beschl/QualitaetssicherungHochschulforschung.pdf>
- KMK (2005): Qualitätssicherung der Lehre. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 22.09.2005. [http://www.kmk.org/doc/beschl/BS\\_050922\\_Qualitaetssicherung\\_Lehre.pdf](http://www.kmk.org/doc/beschl/BS_050922_Qualitaetssicherung_Lehre.pdf), abgerufen am 04.08.2007.
- Koch, Dieter (1999): Studienabbruch an der Hochschule für Wirtschaft und Politik – Fakten und Analysen. In: Schröder-Gronostay, M./Daniel, Hans-Dieter: Studienerfolg und Studienabbruch. Neuwied, Krefeld, Berlin.
- Köster, Anette (2006): Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen mit dem Zentrum für Qualitätsentwicklung. EvaNet-Positionen 05/2006, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2006/koester.pdf>, abgerufen am 10.08.2007.
- Kohler, Jürgen (2004): Quality Culture als Leitungsaufgabe. In: Verbund Norddeutscher Universität/Projekt Q (Hg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004, Bonn, S. 57-77.
- Kohler, Jürgen (2003): Institutionelle Qualitätssicherung statt Programmevaluation. Vortrag zur Tagung des Projektes Qualitätssicherung der HRK. EvaNet-Positionen 12/2003, [http://evanet.his.de/old\\_evanet/forum/pdf-position/KohlerPosition.pdf](http://evanet.his.de/old_evanet/forum/pdf-position/KohlerPosition.pdf), abgerufen am 12.08.2007.

- Künzel, Rainer (2005): Qualitätssicherung in Lehre und Studium durch institutionelle Evaluation. EvaNet-Positionen 07/2005, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/Kuenzel.pdf>, abgerufen am 10.08.2007.
- Kreckel, Reinhard (2002): Externe und interne Impulse zur Erneuerung der Qualitätssicherung an Hochschulen. Einige einführende Überlegungen. In: Reil, Thomas/Winter, Martin: Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 16-20.
- Landesrektorenkonferenz NRW (2006): Programmakkreditierung durch Systemakkreditierung ersetzen. Beschluss der Landesrektorenkonferenz der nordrhein-westfälischen Universitäten zur Qualitätssicherung der Hochschulen vom 6. Februar 2006.
- Leszczensky, Michael/Orr, Dominic/Schwarzenberger, Astrid/Weitz, Brigitta (2004): Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich. HIS, Hochschulplanung Band 167. Hannover.
- Löffler, Sylvia (2005): Qualitätsmanagement unter genderrelevanten Aspekten. Bericht über die Prüfung von ausgewählten Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen auf die Berücksichtigung genderrelevanter Aspekte. Erstellt für das Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung (ZHW) der Universität Hamburg. Mannheim.
- Lüthje, Jürgen (2007): Qualitative Aspekte der Hochschulsteuerung. In: Jaeger, Michael/Leszczensky (Hg.): Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. HIS-Forum Hochschule 4/2007. Hannover.
- Lüthje, Jürgen (2004): Qualitätsmanagement an Hochschulen. Einführung. In: Verbund Norddeutscher Universitäten/Projekt Qualitätssicherung (Hrsg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004. Bonn, S. 5-6.
- Luhmann, Niklas (1987): Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung, 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen, S. 202-211.
- Mayntz, Renate (1985): Forschungsmanagement - Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Opladen.
- Mittag, Sandra/Bornmann, Lutz 2004: Empfehlungen für die Ausgestaltung des Follow-up. In: HRK (Hrsg.): Metaevaluation. Evaluation von Lehre und Studium auf dem Prüfstand. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2004. Bonn, S. 97-109.
- Mittag, Sandra/Bornmann, Lutz/Daniel, Hans-Dieter (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren. Münster.
- Moser, Klaus/Kraft, Alexandra (2007): Qualität von Supportprozessen in Hochschulen. Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator. In: Stratmann, Friedrich/Alt Vater, Peter/Bartels, Carsten/Bauer, Yvonne: Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen. Dokumentation. HIS: Forum Hochschule 6/2007. Hannover, S. 73-84.
- Müller, Ulrich (2007): Eindrücke zur Einführung von Studienbeiträgen in NRW. Ergebnisse einer Umfrage unter den nordrhein-westfälischen Hochschulen zu Beginn des

- Wintersemesters 2006/2007. Gütersloh, [http://www.che.de/downloads/Eindruecke\\_Beitraege\\_NRW.pdf](http://www.che.de/downloads/Eindruecke_Beitraege_NRW.pdf), abgerufen am 10.08.2007.
- Müller-Böling, Detlef (2007): Ein Fest für Bürokraten. Der Wahn der „Akkreditierung“. In: Süddeutsche Zeitung vom 25.06.2007, S. 16.
- Müller-Böling, Detlef (2006): Hochschule und Profil – Zwischen Humboldt und Markt? In: HRK (Hg.): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 15-23.
- Müller-Böling, Detlef (Hg.) (2004): Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Gütersloh.
- Müller-Böling, Detlef (2001): Qualitätsmanagement. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 388-395.
- Müller-Böling, Detlef (Hg.) (1995): Qualitätssicherung in Hochschulen. Gütersloh.
- Münch, Richard (2007): Die akademische Elite. Frankfurt am Main.
- Neidhardt, Friedhelm (2006): Fehlerquellen und Fehlerkontrollen der Begutachtungssysteme der Wissenschaft. In: Hornbostel, Stefan/Simon, Dagmar (Hg.) (2006): Wie viel (In-)Transparenz ist notwendig? – Peer Review Revisited. IFQ-Workingpaper No. 1. Bonn, S. 7.-13, [http://www.forschungsinfo.de/Publikationen/Download/working\\_paper\\_1\\_2006.pdf](http://www.forschungsinfo.de/Publikationen/Download/working_paper_1_2006.pdf), abgerufen am 10.08.2007
- Nickel, Sigrun (2007a): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung. München und Mering.
- Nickel, Sigrun (2007 b): Von der Marginalisierung zur Institutionalisierung – Gleichstellung als strategischer Faktor in universitären Qualitätsmanagementsystemen. In: Kamphans, Marion/Auferkorte-Michaelis, Nicole (Hg.): Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre. Studien Netzwerk Frauenforschung NRW Nr. 8. Dortmund, S. 100-107.
- Nickel, Sigrun (2006a): Qualitätsmanagement. In: Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfadens für Theorie und Praxis. Bonn, S. 47-63.
- Nickel, Sigrun (2006b): Anforderungen an die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems aus Sicht des CHE. Gütersloh, [http://www.che.de/downloads/CHE\\_Positionspapier\\_Akkreditierung.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Positionspapier_Akkreditierung.pdf), abgerufen am 14.08.2007.
- Nickel, Sigrun 2005: EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? EvaNet-Positionen 08/2005. Download: <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/nickel.pdf>, abgerufen am 10.08.2007.
- Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (2006): Profis ins Hochschulmanagement – Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In: Hochschulmanagement, Heft 1/2006, S. 2-7, [http://www.che.de/downloads/Nickel\\_HM\\_1\\_2006.pdf](http://www.che.de/downloads/Nickel_HM_1_2006.pdf), abgerufen am 16.08.2007.
- Nowotny, Helga (2003): The Audit and Accountability Culture in Research. In: Max Planck Gesellschaft (Hg.) Science between Evaluation and Innovation: A Conference on Peer Review. Ringberg-Symposium April 2002. München, S. 33-39.

- Pellert, Ada (2004): Personalentwicklung an Universitäten – ein Beitrag zur zukunftsorientierten Universitätsentwicklung. In: Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben - Gestaltung. München und Mering, S. 51-63.
- Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität. In: Reil, Thomas/Winter, Martin (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 21-29.
- Pellert, Ada (2001a): Personalentwicklung. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 348-352.
- Pellert, Ada (2001b). Organisationsentwicklung. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 342-348.
- Reinfeldt, Fabian/Frings, Cornelia (2003): Absolventenbefragungen im Kontext von Hochschulevaluation – Forschungsstand und Perspektiven. In: Zeitschrift für Evaluation 2/2003, S. 279-294.
- Rigbers, Anke (2002): Über den Zusammenhang von Qualitätssicherung in Studium und Lehre mit der Personal- und Organisationsentwicklung in der Verwaltung studentischer Angelegenheiten. EvaNet-Positionen März 2002, [http://evanet.his.de/old\\_evanet/forum/rigbersPosition.pdf](http://evanet.his.de/old_evanet/forum/rigbersPosition.pdf), abgerufen am 11.08.2007.
- Rindermann, Heiner (2003): Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. In: Zeitschrift für Evaluation 2/2003, S. 233-256.
- Schedler. Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management. Bern, Stuttgart, Wien.
- Scheele, Jacob P./Maassen, Peter A.M./Westerheijden, Don F. (1998): To be continued: Follow-up of Quality Assurance in Higher Education. Maarssen.
- Schenker-Wicki, Andrea (2002): Evaluation und Akkreditierung im Schweizer Universitätswesen. In: Reil, Thomas/Winter, Martin: Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 90-102.
- Schimank, Uwe (2006): Contra Leistungsindikatoren. In: HRK (Hg.): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 215-218.
- Schimank, Uwe/Winnes Markus 2001: Jenseits von Humboldt. Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Wiesbaden, S. 295-325
- Schmid, Andrea (2006): Der TQM-Ansatz. Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule. EvaNet-Positionen 06/2006, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2006/schmid.pdf>.
- Schmidt, Uwe (2005): Zwischen Messen und Verstehen. Anmerkungen zum Theorie-defizit in der deutschen Hochschulevaluation. <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/Schmidt.pdf>, abgerufen am 12.08.2007.

- Schmidt, Uwe (2002): Ansätze zur Evaluation und Organisationsentwicklung. Das Zentrum für Qualitätssicherung und –entwicklung (ZQ) an der Universität Mainz. In: Zeitschrift für Evaluation 1/2002, S. 159-170.
- Statistisches Bundesamt (o. J.): Fachserie 11, R 4.4, 2002: Hochschulpersonal.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster.
- Steinmann, Georg/Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Stratmann, Friedrich/Altvater, Peter/Bartels, Carsten/Bauer, Yvonne (2007): Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen. Dokumentation. HIS: Forum Hochschule 6/2007. Hannover.
- Titscher, Stefan (2006): Pro Leistungsindikatoren – Indikatoren zur Bestimmung der Forschungs- und Lehrleistung. In: HRK (Hg.): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 205-214.
- TU Berlin (2004): Führungskräfte-Feedback an der Universität. Fragebogen. Internes Dokument.
- Willke, Helmut (2006): Global Governance. Bielefeld.
- Winter, Martin (2006): Studienstrukurreform, Akkreditierung und Gleichstellungspolitik. EvaNet-Positionen 2/2006, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2006/winter.pdf>, abgerufen am 11.08.2007.
- Winter, Martin 2002: Studienqualität durch Evaluation und Akkreditierung – vier Entwicklungsszenarien. In: Reil, Thomas/Winter, Martin: Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 110-124.
- Winter, Martin/Reil, Thomas (2002): Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen. In: Reil/Winter: Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 6-14.
- Witte, Johanna (2006): Change of Degrees and Degrees of Change. Comparing adaptations of european higher education systems in the context of the Bologna Process. Enschede.
- Witte, Johanna (2007): Parallel universes and common themes: Reforms of curricular governance in the Bologna context. In: Amaral, A., Maassen, P., Musselin, Ch., und Neave, G. (Hg): Bologna, universities and bureaucrats. Springer: Dordrecht (im Erscheinen).
- Wissenschaftsrat (2007a): Empfehlungen zur Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Berlin, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/8036-07.pdf>, abgerufen am 10.08.2007.
- Wissenschaftsrat (2007b): Chancengleichheit ist eine Frage der Qualität. Pressemitteilung 21/2007, <http://www.wissenschaftsrat.de/>, abgerufen am 10.08.2007.

- Wissenschaftsrat (2007c): Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten. Berlin, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7721-07.pdf>, abgerufen am 10.08.2007.
- Wissenschaftsrat (2005). Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6709-05.pdf>, abgerufen am 04.08.2007.
- Wissenschaftsrat (2004): Empfehlungen zu Rankings im Wissenschaftssystem. Teil 1. <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/6285-04.pdf>, abgerufen am 04.08.2007.
- Zechlin, Lothar (2006): Im Zeitalter des Wettbewerbs angekommen. Der Differenzierungsprozess innerhalb der Universitäten läuft. In: Forschung & Lehre 8/06, S. 394-396.
- ZEVA (2007): Leitfaden Institutionelle Evaluation des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Hannover, <http://www.zeva.uni-hannover.de/aktuell/InstEvQM.pdf>, abgerufen am 14.08.2007.
- Ziegele, Frank (2001): Indikatorgestützte Mittelvergabe. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 195-201.
- Ziegele, Frank (2000): Mehrjährige Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie indikatorgesteuerte Budgetierung. In: Titscher, Stefan et al. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München, Mering, S. 331-435.
- Ziegele, Frank/Hener Yorck (2004.): Benchmarking. In: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Bonn, Kapitel E 7.2., [http://www.che.de/downloads/E\\_7\\_2\\_Ziegele\\_Hener.pdf](http://www.che.de/downloads/E_7_2_Ziegele_Hener.pdf), abgerufen am 04.08. 2007.
- Zink, Klaus J./Seibert, Sven (o. J.): ISO, TQM; EFQM und andere Verfahren. In: Benz, Winfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Bonn, Kapitel E 7.8
- Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement. München, Wien.

## 2. Quellenverzeichnisse der Fallstudien

### A. Humboldt-Universität zu Berlin

Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cort-Denis/Hennings, Mareike/Müller-Böling, Detlef (2006): Das CHE ForschungsRanking deutscher Universitäten 2006. Gütersloh.

CHE Interview (2007): Mit Marion Höppner, Leiterin der Geschäftsstelle des Kuratoriums der HU Berlin, am 03.07.2007 in schriftlicher Form (Email). Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.

CHE Interview (2006): Mit Dr. Tim Stuchtey, Leiter des Präsidialbereiches der HU Berlin und Andreas Schulze, Referent für Forschungsevaluation, am 18.10.2006 um 10 Uhr. Protokoll. Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.

DFG (2006): Förderranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke. Bonn, <http://www.dfg.de/ranking/ranking2006/service/download.html>, abgerufen am 03.07.2007

HRK (1995): Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre. Entschließung des 176. HRK Plenums vom 03.07.1995.

Humboldt-Universität zu Berlin (a): Strategische Entwicklung und Planung. Humboldt Universität zu Berlin. <http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/pb/step/qualitaet.html>, abgerufen am 29.05.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (b): Leitbild der Humboldt Universität zu Berlin. <http://www3.hu-berlin.de/frame/?url=www.hu-berlin.de/hu/leitbild/&lan=de>, abgerufen am 24.05.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (c): Qualitätsmanagementkonzept der Humboldt-Universität zu Berlin 2001-05.

Humboldt-Universität zu Berlin (d): Überblick über die Fragebögen der Studiengangsevaluation. [http://lehre.hu-berlin.de/cgi-bin/index.cgi?page=qualitaetssicherung\\_studiengangsevaluation\\_fragebogen](http://lehre.hu-berlin.de/cgi-bin/index.cgi?page=qualitaetssicherung_studiengangsevaluation_fragebogen), abgerufen am 18.06.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (e): Kuratorium der Humboldt-Universität zu Berlin. <http://gremien.hu-berlin.de/kuratorium/>, abgerufen am 22.06.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (f): Geschichte der Universität. <http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/geschichte/hubdt.html>, abgerufen am 01.07.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (g): Die Humboldt-Universität in der Exzellenzinitiative. <http://www.exzellenz.hu-berlin.de>, abgerufen am 03.07.2007.

Humboldt-Universität zu Berlin (h): Forschungsschwerpunkte. <http://forschung.hu-berlin.de/schwerpunkte>, abgerufen am 03.07.2007.

- Humboldt-Universität zu Berlin (i): Ein Jahr neues Präsidium. Bilanz und Ausblick. [http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/dok/neues\\_praesidium\\_html](http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/dok/neues_praesidium_html), abgerufen am 08.07.2007.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2006): Leitfaden der Humboldt Universität zu Berlin zur Durchführung von Berufungsverfahren. Stand Oktober 2006.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2005a): Zielvereinbarung im Rahmen der Forschungsevaluation zwischen dem Institut für Mathematik und dem Vizepräsidenten für Forschung.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2005b): Zielvereinbarung im Rahmen der Forschungsevaluation zwischen dem Geographischen Institut und dem Vizepräsidenten für Forschung.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2005c): Zielvereinbarung zwischen dem Präsidium der Humboldt-Universität und dem Institut für Kultur- und Kunstwissenschaften der Philosophischen Fakultät III.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2005d): Zielvereinbarung zwischen dem Präsidium der Humboldt-Universität und der Abteilung Gräzistik des Instituts für klassische Philologie der Philosophischen Fakultät II.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2005e): Lehre und Studium an der Humboldt-Universität zu Berlin. Evaluation von Studiengängen 2003 bis 2005. [http://lehre.hu-berlin.de/files/studiengangsevaluation\\_ergebnisse/Abschlussbericht\\_2005.pdf](http://lehre.hu-berlin.de/files/studiengangsevaluation_ergebnisse/Abschlussbericht_2005.pdf), abgerufen am 21.06.2007.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2004): Hochschulstrukturplan.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2003a): Forschungsevaluation. Leitfaden.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2003b): Forschungsevaluation. Konzept.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2002): LESSY. Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems an der Humboldt-Universität zu Berlin. Abschlussbericht des Projektes.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2001a): Konzept: Evaluation der Verwaltung. Stand Dezember 2001.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2001b): Leitfaden für die Verwaltung zur Selbstevaluation der Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung. Stand Dezember 2001.
- Humboldt-Universität zu Berlin (2000): 12 Punkte Programm des Präsidiums 2001-2005. [http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/dok/100tage\\_praes/12\\_punkte\\_html](http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/dok/100tage_praes/12_punkte_html), abgerufen am 24.05.2007.
- Humboldt. Die Zeitung der Alma Mater Berolinensis (2003a): System des Qualitätsmanagements beispielhaft. Humboldt Universität hat für ihr umfassendes Qualitätsmanagement den Deutschen Arbeitgeberpreis für Bildung erhalten. Ausgabe 3 – 2003/2004, Jahrgang 48, 11. Dezember 2003, [http://www2.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/03\\_04/num\\_3/extra.pdf](http://www2.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/03_04/num_3/extra.pdf), abgerufen am 31.05.2007.
- Humboldt. Die Zeitung der Alma Mater Berolinensis (2003b): Evaluierungsprozess gab Anstoß für neue Ideen. Qualitätsuntersuchungen im Referat Presse- und Öffent-

- lichkeitsarbeit. Ausgabe 3 – 2003/2004, Jahrgang 48, 11. Dezember 2003, [http://www.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/03\\_04/num\\_3/extra.pdf](http://www.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/03_04/num_3/extra.pdf), abgerufen am 31.05.2007.
- Humboldt. Die Zeitung der Alma Mater Berolinensis (2003c): Die Arbeit ist getan... und auch wieder nicht. Ausgabe 6 – 2002/2003, Jahrgang 47, 17. April 2003, [http://www2.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/02\\_03/num\\_6/campus.shtml](http://www2.hu-berlin.de/presse/zeitung/archiv/02_03/num_6/campus.shtml), abgerufen am 06.06.2007.
- Jaeger, Michael (2005): Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung. Hochschulinformationssystem, Hannover (HIS). Ausgabe A 12/2005. Hannover.
- Markschies, Christoph (2007): Translating Humboldt in the 21<sup>st</sup> Century. Übersicht der wichtigsten Maßnahmen des Langantrags. Koordination Exzellenzinitiative der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Markschies, Christoph (2006): Bericht des Präsidenten erstattet vor dem Konzil der Humboldt-Universität zu Berlin am 17.10.2006. Berlin.
- Meyer, Hans (1998): Das Humboldt-Modell. In: Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (Hg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh.
- Präsidium der Humboldt-Universität zu Berlin (Hg.) (2004): Rechenschaftsbericht 2003-2004 des Präsidiums der Humboldt-Universität zu Berlin. <http://zope.hu-berlin.de/ueberblick/leitung/>, abgerufen am 13.04.2007.
- Schramm, Hilde (Hg.) (1993): Hochschule im Umbruch. Zwischenbilanz Ost. Berlin.
- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2006): Vertrag zwischen dem Land Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin 2006-2009. [http://www.berlin.de/sen/wissenschaft/vertraege/2006\\_2009/index.html](http://www.berlin.de/sen/wissenschaft/vertraege/2006_2009/index.html), abgerufen am 17.06.2007.
- Wissenschaftsrat (2000): Stellungnahme zur Strukturplanung der Hochschulen in Berlin. Mainz.
- Wissenschaftsrat (1996): Empfehlungen zur Stärkung der Lehre in den Hochschulen durch Evaluation. In: ders. Empfehlungen und Stellungnahmen 1996, Band I, Köln.

## **B. Johannes Gutenberg-Universität Mainz**

- Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cort-Denis/Hennings, Mareike/Müller-Böling, Detlef (2006): Das CHE ForschungsRanking deutscher Universitäten 2006. Gütersloh.
- CHE Interview (2007): Dr. Uwe Schmidt, Leiter des ZQ der Johannes Gutenberg-Universität Mainz am 14.03.2007. Protokoll. Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.
- CHE (2002): Die Reformen an der Universität Mainz. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh. [http://www.che.de/bestpractice/downloads/CHE\\_Uni-Mainz\\_2002.pdf](http://www.che.de/bestpractice/downloads/CHE_Uni-Mainz_2002.pdf), abgerufen am 29.03.2007.

- DFG (2006): Förderranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke. Bonn, <http://www.dfg.de/ranking/ranking2006/service/download.html>, abgerufen am 03.07.2007.
- Diehl, Marion (2003): Effektiver Einsatz von Ressourcen (Interview mit dem Vizepräsidenten des rheinland-pfälzischen Landtags, Dr. Gerhard Schmidt). In: Lemmens, Markus (Hg.): Zeitschrift für Wissenschaftsmanagement Spezial, 4. Jahrgang 2002, 8.
- Einig, Bernhard/Lauer, Felicia (2006): Vom Leitbild zur Strategie: Die Entwicklung der Balanced Scorecard an der Universität Mainz. In: Qualitätsentwicklung an Hochschulen. Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation. Veranstaltungsdokumentation des HRK-Projekts Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006. Bonn, S. 225-235.
- Giegerich, Petra (22.11.2006): Johannes Gutenberg-Universität setzt neue Akzente bei der Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Universität Mainz. Online-Veröffentlichung des IDW, Informationsdienst Wissenschaft, <http://idw-online.de/pages/de/news186245>, abgerufen am 21.03.2007.
- Gorges (2004): Ressourcen-Verteilung an der Universität Mainz. Präsentationsfolien vom 08.06.2004. Online-Veröffentlichung der Universität Mainz, <http://zope.verwaltung.uni-mainz.de/org/leitung/kanzler/statistik/ressourcen/Beschreibungen/G20040608.pps>, abgerufen am 02.04.2007.
- Hennen, Manfred (Hg.) (2002): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung Bd. 4, herausgegeben vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Mainz 2002, [http://zope.verwaltung.uni-mainz.de/zq/service/publ/mzbeitr/pdf/HS\\_4\\_Evaluation.pdf](http://zope.verwaltung.uni-mainz.de/zq/service/publ/mzbeitr/pdf/HS_4_Evaluation.pdf), abgerufen am 29.03.2007.
- HRK (2006): Qualitätsentwicklung an Hochschulen. Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation. Veranstaltungsdokumentation des HRK-Projekts Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006. Bonn, S. 225-235.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2004a): Die integrierte Verwaltungssoftware der Johannes Gutenberg Universität Mainz. Neues Steuerungsmodell. Redaktion: Vogt, Thomas/Lauer, Felicia/Eckart, Konrad, <http://www.uni-mainz.de/universitaet/50.php>, abgerufen am 29.03.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2004b): Reformprozess an der Universität Mainz schreitet voran: Neue Software für Hochschulverwaltung. Pressemitteilung. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Universität Mainz. Online-Veröffentlichung des IDW, Informationsdienst Wissenschaft, <http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/30816/>, abgerufen am 29.03.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2004c): Grundordnung. Mainz.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (2002): Das Neue Steuerungsmodell: Evaluation am 14./15. März 2005, [http://www.uni-mainz.de/downloads/Ergebnis\\_Evaluation\\_2005.pdf](http://www.uni-mainz.de/downloads/Ergebnis_Evaluation_2005.pdf), abgerufen am 21.03.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (a): Aspekte Guter Lehre. Online-Veröffentlichung der Universität Mainz, [http://www.zq.uni-mainz.de/service/mater/aspekte/Aspekte\\_guter\\_Lehre.pdf](http://www.zq.uni-mainz.de/service/mater/aspekte/Aspekte_guter_Lehre.pdf), abgerufen 29.03.2007.

- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (b): Systemakkreditierung. Projektskizze. Dokument der Universität Mainz.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (c): Best Practice 2002. Leistung sichern – Autonomie gewinnen. Online-Veröffentlichung der Universität Mainz. Mit einem Vorwort des Präsidenten Jörg Michaelis, [http://www.uni-mainz.de/downloads\\_nsm/BestPractice2002\\_antrag.pdf](http://www.uni-mainz.de/downloads_nsm/BestPractice2002_antrag.pdf), abgerufen 21.03.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (d): Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Dokument der Universität Mainz.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (e): Neufassung der Grundordnung. Grundordnung etabliert neue Gremien- und Leitungsstrukturen. Künftig gibt es nur noch elf Fachbereiche. Einführung von Leistungsbezügen und Zulagen. Informationstext der Homepage Universität Mainz, <http://www.uni-mainz.de/universitaet/8041.php>, abgerufen am 02.04.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (f): Systemakkreditierung. Online-Information des ZQ, Zentrum für Qualitätsentwicklung und -sicherung, [http://www.zq.uni-mainz.de/sys\\_akk](http://www.zq.uni-mainz.de/sys_akk), abgerufen am 24.03.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (g): Organisation des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung. Online-Information des ZQ, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, <http://www.zq.uni-mainz.de/ueberuns/orga>, abgerufen am 02.04.2007.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz (f): Abschlussbericht NSM-Projektgruppe „Evaluation der Ressourcenverteilungsmodelle“. Projektleitung: Prof. Dr. Ludger Schenke, Kanzler Götz Scholz.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von Peter Horvath. Stuttgart.
- Lauer, Felicia/Vogt, Thomas (2005): Das Neue Steuerungsmodell. Evaluation 2005. Interner Evaluationsbericht. Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Lerchenmüller, Michael (2006): Wissensbilanzen und Balanced Scorecard: eine Einführung. In: Qualitätsentwicklung an Hochschulen. Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation. Veranstaltungsdokumentation des HRK-Projekts Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006. Bonn, S. 208-216.
- Michaelis, Jörg (2004): Zielvereinbarungen verhandeln. Entwicklung und Stand von Zielvereinbarungen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. HRK-Workshop 22./23.11.2004, Bochum: "Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument". Präsentationsfolien der HRK-Workshopreihe "Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung", <http://www.hrk.de/de/download/dateien/PPMichaelis.pdf>, abgerufen am 21.03.2007.
- Mittag, Sandra/Bornmann, Lutz/Daniel, Hans-Dieter (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zu mehrstufigen Evaluationsverfahren. Münster.
- Nickel, Sigrun (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. München und Mering.

- Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.) (2007): Jahresbericht 2006. Mainz
- Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hg.) (2003): Forschung und Lehre an den Grenzen des Wissens. Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Vom Senat der Johannes Gutenberg-Universität Mainz am 14. November 2003 verabschiedet, [http://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier\\_031215.pdf](http://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier_031215.pdf), abgerufen am 24.03.2007.
- Schmidt, Uwe (2007): Requirements for a system of internal quality assurance in higher education establishments. Präsentationsfolien des Bologna Seminars der HRK in Berlin, [http://www.hrk.de/de/download/dateien/team2\\_schmidt.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/team2_schmidt.pdf), abgerufen am 21.03.2007.
- Schmidt, Uwe (2002): Ansätze zu Evaluation und Organisationsentwicklung. Das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Stockmann, Reinhard et al (Hg): Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung. Zeitschrift für Evaluation 1/2002, S. 159-170.
- Schmidt, Uwe/Leinen, Birgit: Beratung und Information. In: Herzer, Manfred (Hg.): Beratung und Betreuung - Aufgaben der Universität. (= Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 8). Mainz 2003, S. 179-204.
- Scholz, Götz (2004). Steuerungssystematik am Beispiel der Universität Mainz. Präsentationsfolien, [www.hochschulkurs.de/sf5\\_2003\\_sch.ppt](http://www.hochschulkurs.de/sf5_2003_sch.ppt), abgerufen am 27.03.2007.
- Scholz, Götz/Eckert, Konrad (2002): Das System interner Steuerungsinstrumente. Stärkung der Autonomie, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Transparenz der Mittelverwendung. Zeitschrift für Wissenschaftsmanagement Spezial, 4. Jahrgang 2002, S. 12-13.
- Springer, Elisabeth (2002): Evaluation nach dem „Mainzer Modell“. In: Hennen, Manfred (Hg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung Bd. 4, herausgegeben vom Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Mainz.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Stockmann, Reinhard et al. (2002): Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung. Zeitschrift für Evaluation 1/2002.
- Vogt, Thomas/Lauer, Felicia/Scholz, Götz/Michaelis, Jörg (2004): Vom Leitbild zur Strategie. Die Entwicklung des Strategiekonzepts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, [http://www.uni-mainz.de/downloads\\_nsm/Artikel\\_Wissenschaftsmanagement.pdf](http://www.uni-mainz.de/downloads_nsm/Artikel_Wissenschaftsmanagement.pdf), abgerufen am 21.03.2007

## C. Freie Universität Berlin

- Berghoff, Sonja/Federkeil, Gero/Giebisch, Petra/Hachmeister, Cort-Denis/Hennings, Mareike/Müller-Böling, Detlef (2006): Das CHE ForschungsRanking deutscher Universitäten 2006. Gütersloh.
- Blüthmann, Irmela/Ficzko, Markus/Thiel, Felicitas (2006a): Ergebnisse der Befragung der Studierenden in den Bachelorstudiengängen an der Freien Universität Berlin. Sommersemester 2006. Universität Berlin.
- Blüthmann, Irmela/Ficzko, Markus/Thiel, Felicitas (2006b): Fragebogeninventar zur Erfassung der studienbezogenen Lernzeit (FELZ) in den Bachelorstudiengängen. evaNet-Position 01/2006, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen-2006.php>, abgerufen am 24.06.2007.
- CHE Interview (2006a): Univ.-Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der Freien Universität Berlin, und Indra Kühlcke vom Team QM am 15.12.2006. Protokoll. Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh.
- CHE Interview (2006b): Dr. Markus Ficzko, Zentrale Universitätsverwaltung Abteilung V: Lehr- und Studienangelegenheiten der Freien Universität Berlin. Protokoll. Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh.
- DFG (2006): Förderranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke. Bonn, <http://www.dfg.de/ranking/ranking2006/service/download.html>, abgerufen am 03.07.2007.
- Dölle, F./Deuse, C./Jenkner, P./Schacher, M./Winkelmann, G. (2007): Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Universitäten 2003/2004. Kennzahlenergebnisse für die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein sowie für die Universität Potsdam. HIS: Forum Hochschule 7/2007. Hannover.
- Ederleh, Jürgen/Horstmann, Axel/Maeß, Gerhard/Müller-Böling, Detlef/Neusel, Ayala/Winter, Ekkehard (2002): Das Erprobungsmodell der Freien Universität Berlin. Abschlussbericht der Evaluations-Arbeitsgruppe. Gütersloh, <http://www.fu-berlin.de/service/zuvdocs/weitere/FUBAbschluss020412.pdf>, abgerufen am 24.06.2007.
- Freie Universität Berlin (a): Exzellenzinitiative: Grußwort des Präsidenten. <http://www.fu-berlin.de/info/exzellenzinitiative/grusswort/index.html>, abgerufen am 05.07.2007.
- Freie Universität Berlin (2007): Nächster Schritt im Exzellenzwettbewerb. Pressemitteilung. [http://www.fu-berlin.de/info/exzellenzinitiative/news/pm\\_060\\_2007.html](http://www.fu-berlin.de/info/exzellenzinitiative/news/pm_060_2007.html), abgerufen am 05.07.2007.
- Freie Universität Universität Berlin (1998): Teilgrundordnung. Erprobungsmodell der Freien Universität Berlin Abweichung vom Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin (Berliner Hochschulgesetz-BerLHG) vom 27. Oktober 1998, <http://www.fu-berlin.de/service/zuvdocs/weitere/index.html>, abgerufen am 24.06.2007.
- HRK (2005): Akkreditierung und Evaluation. Zwei Ziele, ein Verfahren? Projekt Qualitätssicherung. Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005. Bonn.

Jaeger, Michael (2005): Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung. Hochschulinformationssystem, Hannover (HIS). Ausgabe A 12/2005. Hannover.

Niedermann, Christoph/Hugentobler, Urs/Osterwalder, Konrad (2003): Handbuch zum Qualitätsmanagement von Lehre, Forschung und Dienstleistungen an der ETH Zürich. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, [http://www.sl.ethz.ch/docs/oeff/Eval/HandbuchEvaluation\\_140104.pdf](http://www.sl.ethz.ch/docs/oeff/Eval/HandbuchEvaluation_140104.pdf), abgerufen am 25.04.2007.

Präsidium der Freien Universität Berlin (2007): Freie Universität Berlin 2003-2007. Bericht des Präsidiums. Freie Universität Berlin, [http://www.fu-berlin.de/info/praesidiumsbericht/fu\\_praesidiumsbericht\\_all\\_final\\_screen.pdf](http://www.fu-berlin.de/info/praesidiumsbericht/fu_praesidiumsbericht_all_final_screen.pdf), abgerufen am 05.04.2007.

Senatverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2006): Hochschulverträge 2006-2009. Gemäß Artikel II §1 Abs. 1 und 4 des Haushaltsstrukturgesetzes 1997. Stand: Abgeordnetenhausbeschluss 16.06.2005, [http://www.berlin.de/sen/wissenschaft/vertraege/2006\\_2009/index.html](http://www.berlin.de/sen/wissenschaft/vertraege/2006_2009/index.html), abgerufen am 24.06.2007.

Wissenschaftsrat (2000): Stellungnahme zur Strukturplanung der Hochschulen in Berlin. Mainz.

## **D. Fachhochschule Regensburg**

Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23. Mai 2006. Bayerisches Gesetz und Verordnungsblatt Nr. 10/2006.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2006): Zielvereinbarung zwischen der Fachhochschule Regensburg und dem Freistaat Bayern, [http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs\\_zv\\_fh\\_regensburg.pdf](http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs_zv_fh_regensburg.pdf), abgerufen am 29.07.2007.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2001a): Landeshochschulentwicklungsplanung für den Freistaat Bayern. Strategische Schwerpunkte. München. [http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs\\_lhsep\\_3.pdf](http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs_lhsep_3.pdf), abgerufen am 29.07.2007.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (2001b): Landeshochschulentwicklungsplanung für den Freistaat Bayern. Entwicklungspläne der einzelnen Hochschulen. München, [http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs\\_lhsep\\_2.pdf](http://www.stmwfk.bayern.de/downloads/hs_lhsep_2.pdf), abgerufen am 29.07.2007.

CHE Interview (2006a): Prof. Dr. Manfred Hopfenmüller, Qualitätsbeauftragter der FH Regensburg, am 02.08.2006. Mitschrift. Internes Dokument des CHE, Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh.

EFQM (1999): Assessoren Bewertungshandbuch. Brüssel.

Expertgroup HBO (2006): Method of improving the quality of higher education based on the EFQM model. Fourth English version. Groningen.

Expertgroup HBO (1999): Method of improving the quality of higher education based on the EFQM model. Eindhoven /Groningen.

- Fachhochschule Regensburg (2000a): Fragebogen der Mitarbeiterbefragung Sommersemester 2000. Internes Papier.
- Fachhochschule Regensburg (2000b): Fragebogen zur Professorenbefragung Sommersemester 2000. Internes Papier.
- Hopfenmüller, Manfred (2005a): Mitarbeiterbefragung 2005: Zusammenfassung. Internes Papier.
- Hopfenmüller, Manfred (2005b): FH Regensburg 2015 – Überlegungen zur Strategie: Ergebnis der Befragung des Hochschulrats. Internes Papier.
- Hopfenmüller, Manfred (2003a): Bericht über die Selbstbewertung der FH Regensburg zur Vorlage beim Leitungsgremium.
- Hopfenmüller, Manfred (2003b): Erstellung der Prozesslandschaft als Teil einer Maßnahme nach der Selbstbewertung. Internes Papier.
- Hopfenmüller, Manfred (2002): Evaluation – Schreckgespenst oder Selbstverständlichkeit im Qualitätsmanagement?. Spektrum 1.2002.
- Hopfenmüller, Manfred (2001a): TQM an der FH Regensburg – Die erste Selbstbewertung und die erste Professoren- und Mitarbeiterbefragung. Spektrum 1.2001.
- Hopfenmüller, Manfred (2001b): Leitbild – Luftschloss oder Notwendigkeit? Das Leitbild der Fachhochschule Regensburg ist im Entwurf fertig. Spektrum 2.2001.
- Hopfenmüller, Manfred (2000a): TQM im Steigflug – Die erste Professoren und Mitarbeiter der FH Regensburg sind zu EFQM-Assessoren ausgebildet! Spektrum 2.2000.
- Hopfenmüller, Manfred (2000b): Self-Assessment Sommersemester 2000. Zusammenfassung der Ergebnisse. Internes Papier.
- HRK (2007): Wegweiser 2006. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2007. Bonn.
- Kohnhäuser, Erich (2006): Fachhochschule Regensburg. Fallbeispiel: Leitbild und Profil - Entwicklung, Umsetzung, Bedeutung. In: HRK (Hg.): Von der Qualitätssicherung zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1, Bonn, S. 58-62.
- Nickel, Sigrun (2005): EFQM an Universitäten- nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? Eva-Net Positionen 08/2005, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/nickel.pdf>, abgerufen am 29.07.2007.
- Schmid, Andrea (2006): Der TQM-Ansatz. Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule. EvaNet-Positionen 06/2006, <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2006/schmid.pdf>.
- Süß-Gebhard, Christine (2005): Umsetzung des QM in verschiedenen Bereichen der Hochschule. Darstellung am Beispiel der FH Regensburg. Folienvortrag im Rahmen des Workshops „Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der

Wirtschaft lernen?“ in Wildau am 15./16. September 2005, <http://www.hrk.de/de/download/dateien/PraesentationSuessGebhard.pdf>, abgerufen am 29.07.2007.

Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement. München, Wien.

## **E. Fachhochschule Hannover**

Binner, Hartmut (2005): Methoden und Konzepte zur systematischen Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich. Hannover.

Binner, Hartmut (2004): Referenzmodell zur Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems im Hochschulbereich. Vortragsfolien, [http://www.hrk.de/de/download/dateien/PP\\_Binner.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/PP_Binner.pdf), abgerufen am 03.09.2007.

Brosda, Volkert/Bietendüwel, Harald (2004): QM-Handbuch des Fachbereichs Informations- und Kommunikationswesen der Fachhochschule Hannover. In Kraft getreten am 08.04.2004. Internes Dokument.

CHE Interview (2007): Mirko Dreesmann, zentraler Qualitätsmanagementbeauftragter der Fachhochschule Hannover, am 04.09.2007.

CHE Interview (2006): Mirko Dreesmann, zentraler Qualitätsmanagementbeauftragter der Fachhochschule Hannover, am 30. August 2006. Internes Dokument.

Dreesmann, Mirko (2006): Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Hannover. Internes Papier für die Sitzung des Präsidiums am 27.03.2006.

Fachhochschule Hannover (2007): Management Review der Fachhochschule Hannover. Internes Papier.

Fachhochschule Hannover (2005): Fit für die Zukunft. Strategiepapier der Fachhochschule Hannover FHH.

Fachhochschule Hannover (2004): Leitbild, [http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber\\_die\\_fhh/leitbild/](http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber_die_fhh/leitbild/), abgerufen am 27.08.2007.

Fachhochschule Hannover (a): Informationen über die Fachhochschule Hannover, [http://www.fh-hannover.de/imperia/md/content/zentral/organisation/praesidialbueroundpresse/leporellos/leppo\\_fhh.pdf](http://www.fh-hannover.de/imperia/md/content/zentral/organisation/praesidialbueroundpresse/leporellos/leppo_fhh.pdf), abgerufen am 27.08.2007.

Fachhochschule Hannover (b): Geschichte der Fachhochschule Hannover, <http://www.fh-hannover.de/de/pp/service/fakten/geschichte/>, abgerufen am 27.08.2007.

Fachhochschule Hannover (c): Leitbilder der FHH, [http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber\\_die\\_fhh/leitbild/fbs/](http://www.fh-hannover.de/de/fhh/ueber_die_fhh/leitbild/fbs/), abgerufen am 27.08.2007.

Fachhochschule Hannover (d): Forschungsschwerpunkte, <http://www.fh-hannover.de/de/forschung/forschungsschwerpunkte/>, abgerufen am 03.09.2007.

- Fachhochschule Hannover (e): FHH in Zahlen, [http://www.fh-hannover.de/de/fhh/fakten/fhh\\_in\\_zahlen/](http://www.fh-hannover.de/de/fhh/fakten/fhh_in_zahlen/), abgerufen am 27.08.2007.
- Fachhochschule Hannover (f): Leitlinie zur Förderung von Vorhaben zur Forschung und Entwicklung, <http://www.fh-hannover.de/imperia/md/content/pp-is/ordnungen/fue.pdf>, abgerufen am 27.08.2007.
- Fachhochschule Münster (Hg.): Prozessqualität in Lehre und Studium. Handbuch – Arbeitshefte – Aufzeichnungen. Münster.
- von Lojewski, Ute (2007): Qualitätsmanagement mit dem Schwerpunkt auf Prozessqualität. Vortragsfolien vom 24. Juli 2007, <http://www.ihf.bayern.de/>, abgerufen am 29.08.2007.
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2007): Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG). Neubekanntmachung vom 26. Februar 2007, [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C36355963\\_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C36355963_L20.pdf), abgerufen am 27.08.2007.
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2003): Hochschuloptimierungskonzept. Beiträge der Hochschulen zur Haushaltskonsolidierung sowie zur Umstrukturierung und Optimierung des Hochschulsystems ab 2004, [http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513\\_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C2536513_L20.pdf), abgerufen am 27.08.2007.
- Scheytt, Tobias (2005): Potenziale der DIN EN 9000ff. Norm für die Qualitätsentwicklung in Hochschulen. In: HRK (Hg.): Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005, Bonn, S. 136-142
- Schlünz, Martina (2005a): Entwicklung eines nachhaltigen Qualitätsbewusstseins. Vortrag bei der Tagung der HRK „Qualitätsmanagement – Was können wir von der Wirtschaft lernen?“ am 15./16.9.2005. Folien: <http://www.hrk.de/de/download/dateien/PraesentationSchluenz.pdf>, abgerufen am 27.08.2007.
- Schlünz, Martina (2005b): Entwicklung eines nachhaltigen Qualitätsbewusstseins. Vortragsmanuskript. Internes Dokument.
- Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement. München, Wien

## **F. Hochschule Fulda**

- Deutsches Institut für Normung e.V. (2005): DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Beuth-Verlag GmbH. Berlin.
- European Foundation for Quality Management 1999: Das EFQM-Modell für Excellence, Deutsches EFQM-Center. Frankfurt.
- Hessisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 18.12.2006. Nichtamtliche Fassung unter Berücksichtigung des Dritten Gesetzes zur Änderung des Hessischen Hochschulgesetzes und anderer Gesetze vom 20. Dezember 2004,

[http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK\\_Internet?uid=9e660823-b038-9901-44b9-461bf5aa60df](http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?uid=9e660823-b038-9901-44b9-461bf5aa60df), abgerufen am 02.08.2007.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2006): Zielvereinbarung zwischen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst und der Hochschule Fulda für den Zeitraum 2006 bis 2010, [http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK\\_Internet?cid=cfc17f51b4f7b9fa0d746c2c7944909](http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=cfc17f51b4f7b9fa0d746c2c7944909), abgerufen am 02.08.2007.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2005): Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2006 bis 2010 (Hochschulpakt), Wiesbaden, [http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK\\_Internet?cid=d36757f96c6c829ac45524ab66962583](http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=d36757f96c6c829ac45524ab66962583), abgerufen am 02.08.2007.

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (2002): Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen in den Jahren 2002 bis 2005 (Hochschulpakt), Wiesbaden, [http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK\\_Internet?cid=d36757f96c6c829ac45524ab66962583](http://www.hmwk.hessen.de/irj/HMWK_Internet?cid=d36757f96c6c829ac45524ab66962583), abgerufen am 02.08.2007.

Janssen, Johann (2007): Internes Dokument zum QM-System der Hochschule Fulda.

Janssen, Johann (2006a): Einsatz eines IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagements an der Hochschule, Die neue Hochschule 4-5/2006, S. 36-39.

Janssen, Johann (2006b): IT-gestütztes prozessorientiertes QM-System an der Hochschule Fulda. Folien-Vortrag im Rahmen des CHE-Hochschulkurses „Institutionelles Qualitätsmanagement“ am 08./09.06.2006 in Bielefeld, [http://www.hochschulkurs.de/qm1\\_2006\\_janssen.pdf](http://www.hochschulkurs.de/qm1_2006_janssen.pdf), abgerufen am 02.08.2007.

Kniese, K./Remmel, J./Weiland, H.-H./Faulhaber, J./Bergmann, D. (2001): Das Intranet - dein Medium? Das Verhalten von Benutzern intranetbasierter QM-Handbücher. In: Qualität und Zuverlässigkeit, S. 1176-1178.

Wagner, K.W. (2003): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Hanser, München/Wien.

Zollondz, Hans-Dieter (2002): Grundlagen Qualitätsmanagement. München, Wien.

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-939589-56-3