

# Georg Simet

## Qualität und Kompetenz

### Ansatz zu einem kompetenzbasierten Qualitätscontrolling der Lehre

LEHRE

In seinen Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft stellt der Wissenschaftsrat (WR) fest: „Wechselseitigem Wissensfluss zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft kommt eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung beider gesellschaftlicher Bereiche zu“ (WR, S. 7). Unter Bezug auf die dort des Weiteren geforderte „Optimierung von Qualität und Praxisorientierung der Lehre“ (WR, S. 6) soll hier aufgezeigt werden, welchen Beitrag ein kompetenzorientierter Ansatz für die Bestimmung der Qualität der Lehre leisten könnte.

Obwohl immer mehr von Qualität im Hochschulmanagement die Rede ist – u. a. führt die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) seit Beginn des Jahres ein Projekt zum Qualitätsmanagement durch – wird der Ausgangs- bzw. Referenzbegriff Qualität jedoch recht selten und wenn, dann meist vage definiert. Dies gilt selbst für die 14 im Benchmarking-Club Fachhochschulen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) organisierten Institutionen: „Keine der Hochschulen kann auf eine Definition zurückgreifen, was mit ‚Qualität‘ gemeint ist“ (CHE, S. 10).

#### Müller-Bölings Qualitätskonzept

Eines der wenigen umfassenderen und schon in den neunziger Jahren vorgestellten Definitionsvorhaben ist der Qualitätsentwurf von Dettlef Müller-Böling. Sein Grundkonzept ist zum einen exemplarisch, da auch alle anderen Definitionen von und Begriffsannäherungen an Qualität im Hochschulsektor vom Qualitätsmanagementgedanken ausgehen; zum anderen aber wird die Thematik von ihm wesentlich spezifischer als in den anderen Bezugnahmen entfaltet. In seinem Vortrag „Qualitätsmanagement in Hochschulen“ unterscheidet Müller-Böling fünf „Ansätze“: Qualität sei sowohl lebenswelt-immanent, d. h. produkt-, anwender-, fertigungs-, und wertbezogen als auch transzendent fassbar (Müller-Böling, S. 2f.).



Gemäß den Richtlinien der Europäischen Union ist das Ziel der Hochschulausbildung unter anderem die Vermittlung von Kompetenzen. Deshalb sollte auch die Bewertung der Qualität in der Lehre diesen Aspekt berücksichtigen.

Foto: David Ausserhofer/JOKER

Ansätze	primär ökonomisch gefasst	in „Übertragung auf Hochschulen“
Bezug auf	das Produkt	die „Eigenschaften“ der „Hochschulleistungen“
	den Anwender	die „Befriedigung von Bedürfnissen, die sich an der Nachfrage orientiert“
	die Fertigung	eine Veröffentlichung, „detailliert und nachvollziehbar“
	den Wert	eine „Erfindung“ („für die Menschheit“)
	Transzendenz: „zeitlos und ganzheitlich“: „das Formvollendete, Absolute“	

Abb. 1: Produktionsspezifische Qualitätsansätze in Übertragung auf Hochschulen (nach Müller-Böling).

## Literatur:

BMBF/HRK/BDA/BDI, Studierende fit für den Job machen, Pressemitteilung, 09.07.2007, [http://www.bmbf.de/\\_media/press/pm\\_20070709-147.pdf](http://www.bmbf.de/_media/press/pm_20070709-147.pdf).

Boston Consulting Group (BCG), Talent Management Emerges as Top HR Challenge, Presseerklärung vom 15.06.2007, [http://www.bcg.com/publications/publication\\_view.jsp?pubID=2302&language=English](http://www.bcg.com/publications/publication_view.jsp?pubID=2302&language=English).

Champy, J., X-Engineering the Corporation, Reinventing Your Business in the Digital Age, New York 2002.

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Benchmarking-Club Fachhochschulen, Qualitätsmanagement / Qualitätssicherung, Abschlussbericht, Gütersloh 2006, [http://www.che.de/downloads/BMC\\_FH\\_Qualitaetsmanagement\\_2\\_502.pdf](http://www.che.de/downloads/BMC_FH_Qualitaetsmanagement_2_502.pdf).

Europäische Hochschulminister/-innen (EH), Prager Kommuniqué, Prag 2001, <http://www.crus.ch/docs/lehre/bologna/europa/umwas/Pragcomm.pdf>.

Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., Einführung zu: Diess. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003.

EUA, Graz Declaration, deutsche Fassung, Leuven 2003, [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/COM\\_PUB\\_Graz\\_publication\\_final.1069326105539.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/COM_PUB_Graz_publication_final.1069326105539.pdf).

Europäische Kommission (EK), ECTS Users' Guide, Brüssel 2004, [http://www.hrk.de/de/download/dateien/ECTSUsersGuide\(1\).pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/ECTSUsersGuide(1).pdf).

EK, Tuning Educational Structures in Europe, Competences, Groningen u. Bilbao 2004, <http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=content&task=view&id=173&Itemid=209>.

HRK, Die Bologna-Projekte der HRK, Service-Stelle & Kompetenzzentrum, Eine Bestandsaufnahme, Bonn 2007.

IBM Institute for Business Value, Follow the Leaders, New York 2005, <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-6214-follow-the-leaders-european.pdf>.

Jockel, O./Rothländer, M./Wolf, J., Kompetenzerwartungen an Kontraktlogistiker, Sonderdruck aus Industrie Management 1 (2007), [http://www.eufh.de/content/presse/pressemitteilungen/2006/24\\_11\\_06/Sonderdruck\\_IM1-2007\\_wolf-druckversion.pdf](http://www.eufh.de/content/presse/pressemitteilungen/2006/24_11_06/Sonderdruck_IM1-2007_wolf-druckversion.pdf).

Klockner, C., Einführung zu: HRK (Hrsg.), Qualitätsmanagement in der Lehre, Bonn 1998, S. 9-12, [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Q-management\\_in\\_der\\_Lehre5-1998.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/Q-management_in_der_Lehre5-1998.pdf).

Malorny, Ch., Große Klasse, in: McK Wissen, Bd. 20, Qualität, Hamburg 2007, S. 20, S. 16f., [http://www.mckinsey.de/\\_downloads/knowmatters/publikationen\\_mckwissen/publikationen\\_mckwissen\\_20\\_thesen.pdf](http://www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/publikationen_mckwissen/publikationen_mckwissen_20_thesen.pdf).

Müller-Böling, D., Qualitätsmanagement in Hochschulen, Gütersloh 1994, <http://www.che.de/downloads/AP3.pdf>.

Paffenholz, H.-P. zitiert nach: Großer, Th., Be just excellent, in: McK Wissen, Bd. 20, Qualität, Hamburg 2007, S. 50-57, [http://www.mckinsey.de/\\_downloads/knowmatters/publikationen\\_mckwissen/publikationen\\_mckwissen\\_20\\_buschjaeger.pdf](http://www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/publikationen_mckwissen/publikationen_mckwissen_20_buschjaeger.pdf).

Simet, G./Scholz, H.-G., Die Hochschule als "Unternehmenslabor", in: Wissenschaftsmanagement 6 (2001), S. 7-10.

Thoma, H. zitiert nach: McK Wissen, Bd. 20, Qualität, Hamburg 2007, S. 8.

Wissenschaftsrat (WR), Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft, Oldenburg 2007, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7865-07.pdf>

Setzt man die vier nicht-transzendenten Bezüge des Ausgangsmodells zu einander in Beziehung, d. h. betrachtet man das lebenswelt-immanente Bezugssystem ganzheitlich, so zeigt sich, dass das System relational fundiert ist. Die angesprochenen Bezüge sind allesamt Teile eines Produktionsprozesses (Abbildung 1). Interessant an diesem Modell ist aber nicht nur der Rekurs auf den industriellen Produktionsprozess als Referenzmodell, sondern auch die Analogie zum "supply chain"-Ansatz im Grundsätzlichen. Folgende Spezifika jedoch fehlen bzw. sind auffällig:

- ◆ Die einzelnen Glieder werden je nur für sich thematisiert.
- ◆ Das Vorfeld der „Fertigung“, d. h. ihre Rahmenbedingungen, ist/sind nicht einbezogen.
- ◆ Die „Input“-Seite ist verkürzt, insofern der Fertigende/Produzierende, die benötigten Ressourcen und ihre Beschaffung allesamt ausgeklammert sind.
- ◆ Auf der „Output“-Seite wird der „Wert“ idealiter verstanden, weder individuell noch gesellschaftlich oder global, sondern auf die ganze Menschheit hin bezogen.
- ◆ Den immanenten Aspekten wird eine „transzendente Qualität“ (quasi als regulative Idee im Sinne Kants) gegenübergestellt.

### Qualitätsfacetten der Wertschöpfung

Unter dem Primat der Wertschöpfungsrelevanz lassen sich damit sechs Facetten der Qualität identifizieren. Zu ihrer Deskription bedarf es facettenspezifischer Qualitätsmerkmale:

1. Ein umfassender, wertorientierter Qualitätsansatz hat nicht nur die Elemente/Glieder des „supply chain“/der Wertschöpfungskette vollständig und distinkt zu beschreiben, sondern hat auch die Qualität der Verknüpftheit der Glieder zu thematisieren.

2. Um ein „benchmark“ für moderne, zukunftsgerichtete „supply-chain“-Systeme in der Wirtschaft zu erhalten, sind die Studien der führenden Consulting-Unternehmen aufschlussreich. So stellen z. B. die IBM Business Consulting Services fest:

„Many companies are progressing toward the vision of an on demand, customer-driven supply chain – one that is integrated end-to-end across the business and with key customers, partners, suppliers and service providers“ (IBM, S. 2).

Die „on-demand“-Perspektive führt zu zwei weiteren, bedarfsrelevanten Qualitätsfacetten (Punkte 3 u. 4).

3. Alle am Wertschöpfungsspiel Beteiligten haben ihre eigenen Vorstellungen von Qualität. Folglich kann der Begriff Qualität per definitionem gar nicht absolut gefasst werden. Dies gilt sowohl für die einzelnen Bezüge/Glieder je für sich als auch für die Wertschöpfung als Ganzes. Alles im Wertschöpfungsgefüge und damit auch es selbst ist „interdependent“ (Champy 2002, S. 2): Alle Systemkomponenten sind aufeinander in einem wechselseitigen Diskurs bezogen. Qualität ist nicht absolut, sondern (u. a.) nur relational zu bestimmen.

4. Jedoch sind nicht alle Qualitätsakteure ökonomisch gleichwertig. Qualität ist, wirtschaftlich-politisch betrachtet, machtbehaftet. Unter den derzeit gültigen (welt-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gilt zumeist: Der Käufer oktroyiert (weitgehend) Maß und Maßstab von Qualität. Er bestimmt, was in welcher Qualität nachgefragt wird. Wie jeder Marketing-Experte weiß, „eines steht fest: Der Wurm muss dem Fisch schmecken – und nicht dem Angler“ (Thoma 2007, S. 8).

5. Qualität hat aber nicht nur abnehmerspezifische, sondern auch wertschöpfungsimmanente Relevanz. Insofern ist auch das Management von Qualität zu beachten. In Anlehnung an Klockner bezeichnet dies „in-house“-spezifisch „die Regeln, nach denen ein Anbieter seine eigene

Qualitätskontrolle organisiert“, egal ob der Anbieter ein Wirtschaftsunternehmen oder eine Hochschule ist (Klockner 1998, S. 12).

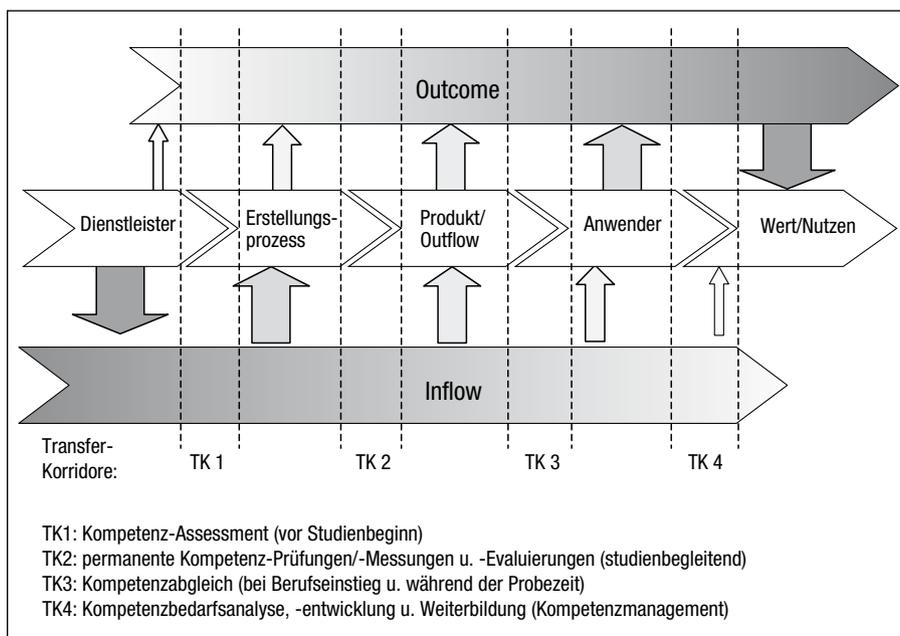
6. Im industriellen Fertigungsprozess ist die Qualität der Organisation sekundär. Paffenholz, Vorstandsmitglied von ABB, drückt dies so aus: „Der Kunde honoriert Kontinuität und eine adäquate Leistung, wie wir organisiert sind, ist ihm völlig egal“ (Paffenholz 2007, S. 57). Im Dienstleistungsbereich hingegen ist Qualität organisationsbedingt und serviceorientiert. Das Erbringen von Dienstleistungen geschieht nicht auf einem für die Kunden meist abgeschotteten Gelände, sondern vorwiegend öffentlich: „die Qualität einer Dienstleistung erlebt der Kunde unmittelbar. Er ist dabei, wenn sie „hergestellt“ wird, spürt Fehler oder Brillanz hautnah, und sein Einblick reicht über den gesamten „Herstellungsprozess“; Malorny zufolge ist daher die komplette Wertschöpfung auf „bestmögliche Servicequalität“ hin auszurichten: „Die beginnt bei der Entwicklung von Dienstleistungen und endet beim Kundendienst“ (Malorny 2007, S. 17).

**Zwischenfazit**

Zur Bestimmung der Qualität einer Wertschöpfung sind also mehrere Facetten zu berücksichtigen. Die eigentliche Wertschöpfungskette hat (ohne Berücksichtigung von Rückkopplungsbezügen) mindestens fünf primär bedarfsunabhängige Prozess(-Haupt-)Strukturelemente und zwei bedarfsvariante Komponenten, die – wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung – auf die komplette Wertschöpfungskette (funktional) einwirken. Diese ist nicht statisch, sondern nur „on demand“, dynamisch zu fassen:

- ◆ „Inflow“ bezeichnet den jeweils benötigten Aufwand,
- ◆ „Outflow“ das Produkt als jeweiliges (Zwischen-)Ergebnis und
- ◆ „Outcome“ die jeweiligen Wirkungen.

Jedes Element in der Kette hat sowohl an und für sich eigene Qualität als auch einen je spezifischen Qualitätsimpuls auf die Wertschöpfungskette insgesamt (Abbildung 2).



**summary**

**The quality of higher education is not and cannot be defined by focusing on management, mainly or exclusively. In accordance with the Bologna Process, the concept of quality has to be based on competences and their achievement—throughout the complete supply chain from the beginning to and beyond the end of the relevant study processes.**

**Stichwörter**

- Qualität
- Qualitätsmanagement
- Wertschöpfung
- Wertschöpfungskette
- Transfermanagement
- Transferkorridor
- Kompetenz

**Abb. 2: Qualitätsfacetten der Wertschöpfung (Grobgliederung).**



**Prof. Dr. Georg Simet** ist Professor für Wirtschaftsethik und -philosophie an der Europäischen Fachhochschule Rhein/Erft in Brühl. Er ist für die Hochschule als Qualitätsbeauftragter und ECTS-Institutional-Cordinator sowie in der Hochschulentwicklung tätig.

## keywords

quality

quality management

supply chain

transfer management

corridors of transfer

competence

terms of competences

## Analogie zum europäischen Hochschulsystem

Im Zuge des Bologna-Prozesses wird zwar politisch „die Qualität der Hochschulausbildung und -forschung“ gern betont und eingefordert (EH 2001, S. 6), aber nicht definiert. Lediglich die Rahmenbedingungen werden EU-politisch vorgegeben und prägen damit die eigentliche Wertschöpfungskette maßgeblich mit.

Angestrebt und umgesetzt werden soll nicht weniger als „a shift in thinking from a staff-based input-oriented system to a student-centred output-oriented approach“ (EK, ECTS 2004, S. 12). Folgerichtig schließt die EUA, „high quality“ sei nur sicherzustellen „by encouraging the definition of learning outcomes and competences“ (EUA 2003, Punkt 22). Die Umsetzung jedoch falle nicht in die Zuständigkeit der Politik, sondern in die der Hochschulen. Sie sollten den EU-bildungspolitischen Vorgaben gemäß ihre eigenen „internal quality cultures“ entwickeln und leben (EUA 2003, Punkt 23).

Die nationalen Hochschulrahmengesetze werden dementsprechend durch ein europäisches Gesetz, wenn nicht abgelöst, so zumindest überbaut, das die Autonomie der Hochschulen unter dem Primat der Qualität nicht nur stärkt, sondern konzeptbedingt einfordert.

## Kompetenz als Transfermaß und -maßstab

Die Lernergebnisse sind „in terms of competences“ zu formulieren (EK, ECTS, S. 12). Folglich spielen die Kompetenzen die entscheidende Rolle für die zumindest vor-, wenn nicht sogar fremdbestimmte Qualität der Lehre. Denn schließlich komme es im Allgemeinen darauf an, „den Ansprüchen von Wirtschaft und Gesellschaft“ zu „entsprechen“ (HRK, S. 7) und im Besonderen die „Beschäftigungsfähigkeit zu stärken“ (BMBF..., S. 1). Letzteres ist zudem nicht nur „ein wichtiges Thema für Studierende, deren Karrierechancen davon abhängen, und für die Hochschulen, die an ihrer Ausbildungsleistung gemessen werden“, (BMBF..., S. 1f.) sondern auch für die Unternehmen, die Wirtschaft und die Gesellschaft.

## Fazit und Ausblick

Der funktional determinierte Begriff Kompetenz eignet sich als gemeinsames Maß für die Bestimmung der Qualität. Dies gilt sowohl für die Wertschöpfungskette insgesamt als auch für all ihre (strukturell bedarfsinvarianten) Glieder im Einzelnen und die (funktional bestimmten und damit bedarfsvarianten) Schnittstellen und Transferkorridore zwischen ihnen. Insbesondere die Schnittstellen sind im Kompetenzcontrolling entscheidend. Denn vornehmlich an diesen Stellen findet der Abgleich von Soll und Ist als Grad der Entsprechung von Vorgaben und Erwartungen von Kompetenz(en) statt. (Für die Kontraktlogistik ist dies bei Jockel et. al. 2007 detailliert aufgezeigt.) Auch das Talentmanagement als „Top European HR Challenge“ hat hier anzusetzen (BCG 2007, S. 1).

Nimmt man den Kompetenzansatz ernst, müsste ein weiteres „shift in thinking“ stattfinden: Das Evaluierungs- und Prüfungssystem müsste umgebaut werden. Denn nicht mehr abprüfbare Norm-Qualifikationen würden künftig nachgefragt, sondern Kompetenzen. Die aber sind, Erpenbeck und von Rosenstiel zufolge, das genaue Gegenteil von Qualifikationen, nämlich „Dispositionen des selbstorganisierten Handelns einer Person“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003). Kompetenzbasiertes Qualitätsmanagement verlangt daher nicht nur, Kompetenzen statt Qualifikationen zu messen, und zwar „at different stages“ (EK, Tuning 2004), sondern auch, die Wertschöpfungskette kompetenzorientiert so auszurichten, dass selbstorganisiertes Handeln nicht nur möglich ist, sondern auch realisiert und entsprechend gemessen werden kann/wird. Ein möglicher Ansatz hierzu wäre die Organisation von Hochschulen als Unternehmenslabor (Simet/Scholz).

## Kontakt:

**Prof. Dr. Georg Simet**  
Europäische Fachhochschule Rhein/Erft GmbH  
Kaiserstr. 6  
50321 Brühl  
Tel.: +49 2232 5673-14  
Fax: +49 2232 5673-28  
E-Mail: g.simet@eufh.de