

Ziele und Dimensionen der Qualitätssicherung

Vortrag beim 6. Tag des Wissenschaftsmanagements

Villa Vigoni, 11. Juli 2011

von Klaus Dicke, Jena

Als Einstieg in das Thema der Tagung möchte ich nach zwei Vorbemerkungen zehn Thesen über „Ziele und Dimensionen der Qualitätssicherung“ zur Diskussion stellen.

Vorbemerkung 1: In den Fluten der Literatur, namentlich der sog. „grauen Literatur“ zum Thema Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement – zu denen beigetragen zu haben ich mich schuldig bekenne¹ – ist auch für besonders lesefreudige Rektoren und Präsidenten kein Halt mehr. Man wird einfach mitgerissen, liest executive summaries und nimmt das eine oder andere mit. Diese Veranstaltung ist deshalb mit der Arche Noah vergleichbar; sie bietet die Chance, für den Alltag nach der Sintflut bei aufgeklärtem Wetter zielgerichtet, bedächtig und konzeptionell bereichert zur Arbeit an der Qualitätskultur in Wissenschaft und Hochschule zurückzukehren. Und darum geht es mir, um Qualitätskultur. Thetische Antwort auf die im Titel enthaltene Frage also: Ziel der Qualitätssicherung muss die Etablierung und Festigung einer Qualitätskultur sein.

Vorbemerkung 2: Bei der EUA-Versammlung in Glasgow hat Herr Kollege Hippler in der Diskussion den neugebackenen EU-Kommissionspräsidenten Barroso nach dessen Festvortrag gefragt, wie denn die EU-Kommission Qualität definiere. Dessen Antwort habe ich – und ich bin versucht zu sagen: kaum zufällig – vergessen. In der Pause habe ich zu Herrn Hippler gesagt: „Wie können Sie nur diese Frage stellen? Am Ende tun die es“. Und damit bin ich beim Thema, denn meine Thesen wollen begründen, warum ein Kichern bei dieser Anekdote angebracht ist. Thetische Antwort Teil 2: Das oben genannte Ziel kann dramatisch verfehlt werden.

¹ Klaus Dicke (Hrsg.), Qualitätssicherung und Qualitätsförderung in der Universität, Weimar 2011.

Meine Thesen lauten im Einzelnen:

1. Qualität ist Gegenstand des Urteilens, nicht des Messens. Das hat mindestens drei Konsequenzen:
 - a. Die Struktur des Urteils ist nie deduktiv, aber immer kommunikativ und diskursabhängig. Ein Qualitätsurteil stellt das ‚Ansinnen zur Beistimmung‘ (Kant²), und wo diese aus welchen Gründen auch immer nicht erfolgt, ist kriteriengeleiteter Diskurs ein Weg zur Urteilsfindung. Konsequenz: Qualitätskultur bedarf subjektiver Urteile und kommunikativ-diskursfähiger Gremien bzw. „communities“.
 - b. Urteilsfähigkeit fällt nicht vom Himmel. Sie muss erlernt, geschult, eingespielt und eingeübt werden. Deshalb beginnt Qualitätskultur am grünen Holz: Dem Nachwuchs müssen Standards guter wissenschaftlicher Praxis, der Blick für Personalqualifikationen, das sprichwörtliche Stellen „dummer Fragen“ in Qualitätsdiskursen und Gremienpraxis vermittelt werden. Der subjektiven Schulung entspricht eine positive Institutionenpflege: Wenn sich Gremien und „communities“ von unten nicht bedingungslos dem Imperativ „Qualität, Qualität, Qualität“ verschreiben, ist der Weg zur Qualitätskultur kaum gangbar.
 - c. Urteile sind kompromittierbar. Seilschaften bei Berufungen sind nur ein Beispiel. Urteile müssen also herausgefordert, geschützt, ernst genommen (auch und vielleicht gerade die studentischen, v.a. dann, wenn sie kritisch sind), hinterfragt, aber goutiert werden. Das ist die vielleicht wichtigste Herausforderung der Hochschulleitungen auf dem Weg zu einer Qualitätskultur.
2. Dass Qualität ein Gegenstand des Urteilens und nicht des Messens ist, bedeutet nicht, dass quantifizierende Verfahren und Parameter wie Impact-Faktoren, Hirsch-Faktor, bibliometrische Verfahren und andere beiseite geschoben werden sollen. Ihnen wird vielmehr ein Ort zugewiesen: Sie sind Anhaltspunkte, Stützen, vielleicht auch Kriterien der Urteilsfindung, aber nicht mehr. Auch hier zwei Konsequenzen:
 - a. Zum einen ist Vorsicht geboten: Fördert ein Index Mainstream-Denken? Können Indices die Qualität der Gesamttätigkeit eines Hochschullehrers, eines

² Immanuel Kant, Kritik der Urteilskraft (Akademie-Ausgabe V), Berlin 1968, 216: Ein ästhetisches Urteil „postuliert nicht jedermanns Einstimmung [...]; es sinnt nur jedermann diese Einstimmung an ...“. Für Kant ist „Gemeinsinn“ Voraussetzung solcher Urteile.

Lehrstuhls, eines Instituts oder einer Fakultät erfassen? Haben sie – wie z.B. das Kriterium „Anzahl der Promotionen“ - möglicherweise höchst unerwünschte Nebenwirkungen?

- b. Aber zum andern: Wir brauchen Indices und Parameter, und zwar schon und vor allem deshalb, weil die Qualität universitären Tuns allen „stakeholdern“ der Wissenschaft, also der Öffentlichkeit incl. Landtagsabgeordneten aus ländlichen Regionen „brüllend sinnlich“³ vermittelt werden muss. Wir sind rechenschaftspflichtig, müssen also arbeiten an verlässlichen Beurteilungskriterien unserer Leistungsfähigkeit, z.B. im Kontext des Wissenschaftsratings des Wissenschaftsrates.
3. Die Frage nach den Dimensionen der Qualitätssicherung ist höchst komplex. Im ersten Zugriff müssen drei Ebenen unterschieden werden:
- a. Das übergeordnete Ziel ist „gute Wissenschaft“ oder, wie ich lieber mit Gründungsurkunden alter Universitäten sage, „bona studia“. Dieses Ziel hat sehr viel mit Tradition zu tun, mit methodisch geleiteter Vermittlung von Generation zu Generation. Es kann allein in universitärer Autonomie vermittelt werden mit der in Art. 5 III GG festgeschriebenen Konsequenz, dass jeder Hochschullehrer auf dieser Ebene eine vorgängige Urteilskompetenz besitzt.
 - b. Konkretere Ziele ergeben sich in der zweiten Dimension, auf der Ebene der Kernaufgaben von Universitäten: Forschung, Lehre, Nachwuchspflege, Weiterbildung, Transfer und Dienstleistung. Hier gilt für Universitäten exakt dasselbe, was Paulus im 12. Kapitel des 1. Korintherbriefes über die Verschiedenheit und Einheit der Charismen sagt.⁴ Auf dieser Ebene ist Charismenmanagement und differenzierte Förderung angesagt.
 - c. Innerhalb dieser Kernaufgaben – und das ist die dritte, heute die Diskussion fast ausschließlich beherrschende Dimension – ist Qualitätssicherung auf je eigene strategische Ziele gerichtet. Insoweit ist Qualitätssicherung strategiegebunden. Hier bedarf es in der Tat präziser Kriterien und Parameter.

Diese drei Ebenen transparent zu halten und kompatibel zu machen, ist eine Herkulesaufgabe. Sie bedarf folgender Warnung:

³ Dieser Rat eines Berliner Schulrates bei einer fachdidaktischen Veranstaltung vor langen Jahren hat sich mir eingepägt – nicht zuletzt durch vielfache lebenspraktische Bestätigung.

⁴ 1 Kor. 12, 4 – 11.

4. Es gibt jenseits der Rechenschaftspflicht drei einfache Antworten auf die Frage nach der Notwendigkeit von Qualitätsmanagement: Erstens weil es für die Akkreditierung oder für funktionale Äquivalente erforderlich ist, zweitens weil die Exzellenzinitiative es verlangt, und drittens weil es in den Lehrbüchern des „new public management“ steht. Alle drei Antworten sind an der Basis verdruss-, aber nicht qualitätsfördernd. Ich wurde kürzlich gemahnt, den Begriff „Qualität“ nicht zu häufig zu verwenden, er evoziere ein „Ihr da oben, wir da unten“ - Syndrom. Qualitätskultur kann nur da wachsen, wo erhebliche Integrationsarbeit unter Anerkennung gerade auch des guten Durchschnitts geleistet wird, wiederum mit Paulus: „In einem jeglichen offenbaren sich die Gaben des Geistes zu gemeinem Nutzen.“⁵
5. Ein zweiter Zugriff auf die Dimensionen der Qualitätssicherung ergibt sich im Blick auf im Einzelnen sehr differenziert und kritisch auszuwertende etablierte Prozesse und Verfahren der Qualitätssicherung. Das gilt vor allem für Berufungsverfahren mit ihren prozessinternen und prozessbegleitenden Kontrollmechanismen⁶, für die Evaluierung und Akkreditierung und ihre Fortentwicklung, bei denen die kritische Begleitung durch peers eine entscheidende Rolle spielt, für auf die Institution insgesamt oder einzelne Teile gerichtete Verfahren wie Benchmarking, die mit verlässlichen Vergleichszahlen im Wettbewerb stimulierend wirken können. Das gilt aber auch für Zertifizierungsverfahren z.B. in der Medizin, die Bibliometrie der Wirtschaftswissenschaften oder das fachbezogene Rating des Wissenschaftsrates. Und es gilt schließlich für komplexe hochschuladäquate Systeme wie z.B. die Systemakkreditierung oder das HRK-Modell eines institutionellen Audits. Wichtig daran ist mir v.a., dass all diese Ansatzpunkte Instrumentenkästen bereithalten, deren Systematisierung eine verdienstvolle Aufgabe wäre. Ansätze dazu finden sich z.B. in den Projekten der EUA zur Qualitätssicherung, aber auch in Entschlüssen der HRK zu Qualitätssicherung und der Fortentwicklung der Akkreditierung.
6. Besonderer Aufmerksamkeit bedarf das Thema „Qualitätssicherung durch Wettbewerb“. Wettbewerbe kennen Gewinner und Verlierer, und Wettbewerbe neigen zu unkontrollierter Selbstbeschleunigung, beides enthält Herausforderungen an ihre Steuerung. Anreize und Förderung müssen angesichts der hohen Bedeutung

⁵ 1 Kor. 12,7.

⁶ Ausführlicher Klaus Dicke, Qualitätssicherung und Qualitätsförderung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Klaus Kübels Vermächtnis, in: ders. (Hrsg.), Qualitätssicherung (Anm. 1), 19 – 34.

intrinsischer Motivationen im Wissenschaftssystem im Vordergrund stehen; Anerkennungsarbeit ist eine der wichtigsten Leitungsfunktionen, nicht nur, aber auch im Rahmen des Managements der W-Besoldung. Die leidige Superlativitis – exzellent, exzellenter, noch exzellenter und vor allem: alle exzellent oder auch die dauernde Rede von Optimierung sind dann schädlich, wenn sich Angst vor Strafe breit macht, und dies ist häufig der Fall. Das gilt gesteigert bei rückläufigen Hochschulhaushalten.

7. Unerlässlich für die Etablierung einer Qualitätskultur ist die nachhaltige Förderung der Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, individuell und institutionell. Das Einräumen von und das sichtbare Lernen aus Fehlern kann Hochschulleitungen enorm stabilisieren. Weiter ist das Vorhalten und Vermitteln von best practice Beispielen hilfreich, darf aber nicht belehrend eingesetzt werden. Allein durch gutes Beispiel – und zwar ganz konkret bei Rezensionen, Gutachten, Evaluationsurteilen u.a. – kann jene Maxime der Qualitätskontrolle greifen, die Leonardo da Vinci in seinem Trattato della Pittura dem Maler-Lehrling empfiehlt: „[D]u sollst bei deinem Malen einen flachen Spiegel bei der Hand haben und dein Werk des öfteren darin betrachten. Es wird dasselbe hier umgekehrt zum Vorschein kommen und wird dir vorkommen, wie von eines anderen Meisters Hand. Da wirst du über deine Fehler ein besseres Urteil bekommen als sonst“.⁷ Dies muss Inhalt der oben angesprochenen Tradition der „bona studia“ auf der ersten Ebene der Qualitätskultur sein.
8. Auf der Ebene der Kernaufgaben der Universität sind Standards der Fächer und v.a. Fachgesellschaften, aber auch der Austausch mit den „Stakeholdern“ wichtige Orientierungspunkte auch für Hochschulleitungen. Hier liegen oft Kommunikationsdefizite vor. Und im beratend-kontrollierenden Geltendmachen gesellschaftlicher Anforderungsprofile in allen Kernaufgaben sehe ich eine wichtige Aufgabe u.a. von Hochschulräten in der Qualitätssicherung⁸, die in ihrer Funktionalität höher zu bewerten sind als staatliche Strukturvorgaben.
9. Schließlich ist der schrittweise Aufbau eines auf die in Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Träger und den Untergliederungen der Universität niedergelegten und auf strategische Ziele gerichteten, integrierten Systems der Qualitätssicherung erforderlich. Mindestbedingungen sind auf allen Ebenen konsentiert

⁷ Den Hinweis auf diese „Praxis der Qualitätskontrolle“ und das Zitat verdanke ich Wolfram Högbe, Beuysianismus, München 2011, 40.

⁸ Vgl. „Qualitätssicherung als Querschnittsaufgabe“. Leitgrundsätze des Arbeitskreises der Vorsitzenden deutscher Universitäts-/Hochschulräte vom 3. Juni 2011.

Qualitätsstandards in den Kernaufgaben, ein Zielverwirklichungen bewertbar machendes zentrales, aber transparentes Controlling und eine institutionalisierte kritische Debatte z.B. von Jahresberichten. Erst auf dieser Basis macht ein externes Audit Sinn, kann dann aber zu einem gewichtigen Beitrag auf dem Weg von der Qualitätssicherung zur Qualitätskultur werden.

10. Es heißt: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.⁹ Stimmt das für Universitäten? Von Qualitätskultur jedenfalls kann erst gesprochen werden, wenn das Umgekehrte gilt.

⁹ Dieser Lenin zugeschriebene Satz macht in den Debatten um Plagiatsskandale die Runde. Vgl. auch Mathias Binswanger, Künstliche Inszenierung. Über Wettbewerbe in Forschung und Lehre, in: Forschung und Lehre 7/2011, 504 f.