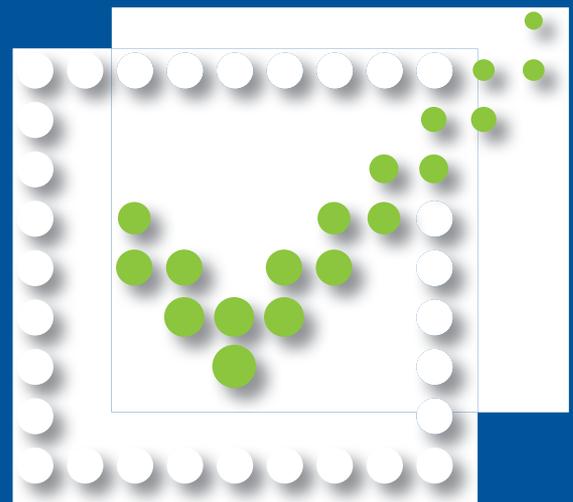


# Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement

Praxisbeispiele an Hochschulen



Mathias Winde (Hrsg.)



# Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement

Praxisbeispiele an Hochschulen



Mathias Winde (Hrsg.)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	4
Vier zentrale Fagen .....	9
<b>1</b> <i>Uwe Schmidt</i> Wie wird Qualität definiert? .....	10
<b>2</b> <i>Johann Janssen, Olaf Dahmann, Carsten Feller</i> Wie greifen Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement ineinander? .....	18
<b>3</b> <i>Annika Boentert, Nina Breulmann, Ute von Lojewski</i> Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert? .....	26
<b>4</b> <i>Jule Bobzin, Heike Faßbender, Christiane Miosge</i> Wie wird die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements sichergestellt? .....	36

<b>Vier Praxisbeispiele</b> .....	47
<b>1</b> <i>Heike Faßbender, Christiane Miosge</i> <b>Technische Universität Braunschweig</b> Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen .....	48
<b>2</b> <i>Daniela Heinze, Uwe Schmidt</i> <b>Universität Mainz</b> Zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement .....	58
<b>3</b> <i>Johann Janssen, Olaf Dahlmann, Elke Sass, Carsten Feller</i> <b>Hochschule Fulda</b> Das IT-gestützte prozessorientierte Qualitätsmanagement .....	68
<b>4</b> <i>Annika Boentert, Ute von Lojewski</i> <b>Fachhochschule Münster</b> Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule .....	78
<b>Autoren</b> .....	86
<b>Mitglieder von Jury und Beirat</b> .....	88
<b>Förderer</b> .....	89
<b>Impressum</b> .....	90

## Projekte

Technische Universität Braunschweig: „Sag’s uns“	50
Universität Mainz: <i>Daten-Cockpit</i> <i>Studienverlaufsanalysen</i>	62 64
Hochschule Fulda: <i>Prozessorientierung</i>	74
Fachhochschule Münster: <i>Academic Scorecard</i>	82

Mathias Winde

# Einleitung

Handlungsfähigkeit gegen Leistungspflicht: Das ist das Quidproquo der modernen Hochschulpolitik. Die Hochschulen erhalten mehr Entscheidungsspielräume. Der Staat überlässt die Regelung von Einzelaspekten der Hochschulsteuerung den Hochschulleitungen, teilweise sogar den einzelnen Hochschulgliederungen. Im Gegenzug werden Entwicklungsziele von Hochschulen vertraglich vereinbart und Leistungsziele an die Vergabe finanzieller Mittel geknüpft. Der früher mit der ministeriellen Detailsteuerung einhergehende Vertrauensvorschuss ist abgelöst worden von einer Rechenschaftspflicht über den Grad der Zielerreichung.

Diese Form der Hochschullenkung weist drei neuralgische Punkte für Politik einerseits und Hochschulen andererseits auf.

1. *Setzung und Verfolgung strategischer Ziele*: Lassen sich die verschiedenen politischen Ziele durch den Instrumentenmix aus Kontrakten (Zielvereinbarungen), Wettbewerb (Exzellenzinitiative, Drittmittel) und Mittelverteilungsmodelle (Leistungsindikatoren) effektiv an den Hochschulen verankern? Wie können Hochschulen diese unterschiedlichen, zum Teil konfligierenden Zielsetzungen zusammenführen und daraus eine Strategie entwickeln?
2. *Fähigkeit zu autonomem Handeln*: Sind die von der Politik eingeräumten Entscheidungsspielräume für Hochschulen groß genug, damit sie eigenständig über den Weg zur Zielerreichung entscheiden können? Haben sich die Hochschulen mittlerweile so weiterentwickelt, dass sie autonom handlungsfähige Einheiten sind?
3. *Überprüfung der Zielerreichung*: Wie kann die Politik die Erfüllung der gesteckten Ziele kontrollieren? Wie können Hochschulen ihrerseits einen Nachweis ihrer Leistungsfähigkeit erbringen?

Ein Großteil der hochschulpolitischen Diskussionen der letzten Jahre hat versucht, auf diese Fragestellungen Antworten zu finden. Ein Aspekt, auf den die Diskussionen immer wieder fokussiert haben, ist der Aspekt der Qualität. Die Definition, das Management und die Dokumentation von Qualität wurden zunehmend als Referenzpunkt dafür genommen, inwieweit es gelingt, politische Ziele zu setzen, Autonomiefähigkeit zu entwickeln und Leistungsfähigkeit zu demonstrieren.

Die vertiefte Beschäftigung mit dem Konzept der Qualität an Hochschulen war deshalb von Anfang an mit hohen Erwartungen verbunden. Dabei waren die Hürden, die für die Einführung der neuen Steuerungslogik zu überwinden waren, nicht niedrig. Die Verantwortlichen in Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen und Ministerien sahen sich mit der Grundfrage konfrontiert, wie sich wissenschaftliche Leistungen messen und untereinander vergleichen lassen. Nicht das Zählbare sollte gezählt werden, sondern das Wesentliche zählbar gemacht werden.



Einige unumstritten zählbare „Produkte“ von Hochschulen haben sich mittlerweile etabliert, dazu gehören die Anzahl der Absolventen, die Höhe der eingeworbenen Drittmittel und die Anzahl der Publikationen. Aber schon bei der Anzahl der Doktoranden als Nachweis der Forschungsleistung mehren sich die Kritiker. Wann hört eine Quantität auf, Hinweis auf Qualität zu sein? Aufgrund der leichteren Handhabbarkeit werden derzeit zumeist nur wenige Indikatoren herangezogen, um Leistung darzustellen, doch die Vielfalt wissenschaftlicher Tätigkeiten – von der Organisation wissenschaftlicher Kongresse bis zu Gutachtertätigkeiten – lässt sich damit nicht abbilden. Erst im Ansatz diskutiert wird das durch Qualitätsmanagement hervorgerufene, aber bisweilen unerwünschte und qualitätsmindernde strategische Verhalten. Wenn Qualität in erster Linie an langen Publikationslisten gemessen wird, ruft dies ein kleinteiligeres Publikationsverhalten hervor.

Auch die Instrumente der Qualitätsmessung sind nicht unumstritten. Einige Elemente der Qualitätsbestimmung sind mittlerweile weithin implementiert. Befragungen von Studierenden und Absolventen werden heute flächendeckend zur Überprüfung der Qualität von Studium und Lehre eingesetzt und geschätzt. Andere Instrumente werden weiterhin kontrovers diskutiert, wie z. B. Rankings und Akkreditierungsverfahren. Beiden wird mangelnde Aussagekraft und ein zu großer Aufwand angelastet.

Einer simplen Übernahme von Instrumenten aus der Wirtschaft sind enge Grenzen gesetzt. Es bedarf häufig umfassender Modifikationen, bevor im Wirtschaftsleben bewährte Management-Tools auch im Hochschulalltag greifen. Die Einführung von qualitätssichernden und -entwickelnden Elementen ist ein anhaltender Learning-by-Doing-Prozess geworden. Dabei wird immer deutlicher, dass auf Qualitätsmessung und -management das Gebot der richtigen Dosierung zutrifft. Zu viel kann sich als bürokratisches Gift, zu wenig als wirkungslos erweisen. Behutsamkeit und Beständigkeit sind die neuen Prinzipien für Qualitätsentwicklung an Hochschulen.

Die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements einerseits, die problembeladene Einführung andererseits waren die Anstöße für die Entscheidung der Heinz Nixdorf Stiftung und des Stifterverbandes, im Jahr 2007 das Programm „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ aufzulegen. Das Ziel des Programms war es, ausgewählte Hochschulen auf allen drei Feldern zu fördern: bei der Setzung und Verfolgung strategischer Ziele, bei der Entwicklung von Managementkompetenz und bei der Schaffung von Transparenz über die Leistungsfähigkeit der Hochschule. In einem wettbewerblichen Verfahren wurden von einer Jury aus 68 Anträgen vier Hochschulen ausgewählt und 30 Monate lang gefördert. Die beteiligten Hochschulen haben sich im Laufe des Förderzeitraums kontinuierlich zusammengefunden und sich über einzelne Querschnittsthemen und den Fortgang der Projekte ausgetauscht. Begleitet wurde die Arbeit der Hochschulen von einem kleinen Expertenbeirat.

Übereinstimmend lässt sich festhalten, dass alle vier Hochschulen besonders große Fortschritte dabei erzielt haben, Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement zu verzahnen und damit ihre Strategiefähigkeit zu verbessern. Die beiden beteiligten Fachhochschulen greifen dabei auf das aus der Wirtschaft entlehnte Instrument der Balanced Scorecard zurück, die für ihren Einsatz im akademischen Bereich modifiziert wurde. Die so entstandene „Academic Scorecard“ bzw. „Quality Scorecard“ vereint zwei Handlungsfelder einer Hochschule: strategisches Management und Qualitätsentwicklung.

Die Universität Mainz verfolgte das Ziel, die „Evidenzbasierung von Steuerungsentscheidungen“ zu stärken. Dazu wurde ein System entwickelt, das den Entscheidungsträgern vorhandene Struktur- und Verlaufsdaten sowie Rankingergebnisse so zur Verfügung stellt, dass sie systematisch in Steuerungsprozesse eingebunden werden können. Das dafür entwickelte „Management-Cockpit“ enthält steuerungsrelevante Informationen ganz unterschiedlicher Art wie beispielsweise Studierendenbefragungen, Akkreditierungsdokumente, Ziel- und Berufsvereinbarungen, Forschungsrankings und eine Publikationsdatenbank.

Die autonome Handlungsfähigkeit der Hochschulen wurde gestärkt, indem viele Managementprozesse weiterentwickelt und professionalisiert wurden. Ein Beitrag dazu sind verbindliche Regelungen von Kernprozessen des Hochschulhandelns, beispielsweise Berufungsverfahren oder die Einführung neuer Studiengänge. So hat die Hochschule Fulda im Rahmen der Förderung zahlreiche Prozesse partizipativ und bedarfsorientiert modelliert und verbessert. Über die Ablaufoptimierung hinaus wurde die Autonomiefähigkeit der Hochschulen vor allem durch die Etablierung zahlreicher Vernetzungsforen, fester Gesprächsrunden und Beratungsgremien gesteigert, die einerseits dem Informationsaustausch auch über Fakultätsgrenzen hinweg, andererseits der konkreten Zielvereinbarung, -messung und -kontrolle im engeren Steuerungssinne dienen können.

Maßnahmen zur Verbesserung von Transparenz und Rechenschaft standen nicht im Mittelpunkt der geförderten Hochschulen. Mit einem Instrument wie dem bereits erwähnten Management-Cockpit der Universität Mainz lässt sich jedoch ein Überblick über die Leistungen einzelner Fakultäten, Institute und sogar Professoren gewinnen. Damit wird auch die Grundlage dafür geschaffen, das Berichtswesen einer Hochschule auf eine neue Qualitätsstufe zu heben. Besonders große Transparenz im Umgang mit Studierenden hat die TU Braunschweig mit dem Studierendenblog „Sag’s uns“ geschaffen. Studierende können dort Kritik, Lob und Verbesserungsvorschläge für alle Hochschulangelegenheiten einstellen, Hochschulvertreter sind gehalten, möglichst umgehend darauf zu antworten. Parallel zu diesen geförderten Projekten haben sich alle vier Hochschulen mehr oder weniger intensiv mit der

Vorbereitung und Durchführung der Systemakkreditierung beschäftigt. Die Akkreditierung ist im Bereich der Lehre der derzeit wichtigste Nachweis von Qualität, auch wenn sie nur die Einhaltung von Mindeststandards gewährleistet, und bildete damit die Folie, vor der die geförderten Hochschulen ihre Qualitätsmaßnahmen entwickelten.

Der vorliegende Band stellt die Initiativen der Hochschulen in zwei Teilen dar. Der erste Teil enthält Fragen zu Qualitätsmanagementthemen, die sich an allen Hochschulen gestellt haben. Wie lassen sich die Hochschulmitglieder für das Qualitätsmanagement gewinnen? Oder: Wie lässt sich die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements sichern? Im zweiten Teil des Bandes werden die Projekte und Fortschritte der Hochschulen in den letzten zweieinhalb Jahren dokumentiert. Sowohl Querschnittsthemen als auch Praxisbeispiele möchten Denkanstöße geben und zum Vergleich und zur Nachahmung anregen.

Der Dank des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung geht an alle, die dieses Projekt in den letzten Jahren unterstützt haben: an die Vertreter der vier geförderten Hochschulen, die mit großem persönlichem Einsatz ihre Projekte umgesetzt und ihre Erfahrungen hier dokumentiert haben, an die Mitglieder der Jury, die die Hochschulen ausgewählt, und die Mitglieder des kleinen Beirates, die die Hochschulen mit ihrem Rat begleitet haben, sowie an die vielen Förderer, die das Programm finanziell unterstützt haben.



# Vier zentrale Fragen

- 1** Wie wird Qualität definiert?
- 2** Wie greifen Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement ineinander?
- 3** Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert?
- 4** Wie wird die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements sichergestellt?

# 1

Uwe Schmidt

## Wie wird Qualität definiert?

### 1 Vorbemerkung

Qualitätssicherung wird im deutschen Hochschulraum nach wie vor häufig unter ihrer Verfahrensperspektive diskutiert. Waren es im Verlauf der 1990er-Jahre interne und externe Evaluationen, so sind es zurzeit u. a. Programm- und Systemakkreditierung, Quality Audits sowie unterschiedliche Verfahren und Instrumente der hochschulinternen Qualitätsentwicklung. Latent bleibt hierbei in der Regel eine Konkretion des zugrunde liegenden Qualitätsverständnisses. Qualität wird in diesem Kontext oftmals als mehrdimensionales Konstrukt beschrieben, das zwar vorhanden, aber nicht genauer zu spezifizieren sei. Dies ist insofern problematisch, als die fehlende Definition und Operationalisierung von Qualität auf unterschiedlichen Handlungsebenen innerhalb von Hochschulen zumindest nicht transparent macht, warum und unter welchen Prämissen einzelne Erhebungsverfahren und Methoden Anwendung finden. Der Verweis auf einen unspezifischen Qualitätsbegriff führt mithin zu einer nicht hinterfragten Nutzung von Qualitätskriterien, die oftmals induktiv entwickelt werden. Dies gilt für die weit überwiegende Mehrzahl der Befragungsinstrumente – unabhängig davon, ob sie auf quantitative oder qualitative Verfahren der empirischen Sozialforschung rekurrieren.

Betrachtet man geläufige Qualitätsdefinitionen, so fällt auf, dass von einer – wie auch immer definierten – spezifischen zu erreichenden Qualität ausgegangen wird. Beispielhaft sei hier die Definition nach ISO 2005 angeführt, in der mit der Erfüllung von Anforderungen immer auch Qualität als vorab definiert oder normativ gesetzt interpretiert wird:

„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt, d. h. in welchem Maße ein Produkt (Ware oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht. Inhärent als ständiges Merkmal, d. h. objektiv messbare Merkmale wie z. B. Länge, Breite, Gewicht, Materialspezifikationen. Nicht inhärent sind subjektiv zugeordnete Beschreibungen wie ‚schön‘ oder auch der Preis, weil diese eben nicht objektiv messbar sind. Durch die Definition einer Zielgruppe und Meinungsumfragen kann das subjektive Empfinden dieser Zielgruppe ermittelt, ein inhärentes Merkmal definiert und damit ‚messbar‘ und Bestandteil der Qualität werden.“

Die folgenden Überlegungen knüpfen an dieses sehr allgemeine Verständnis von Qualität an, sollen aber vor allem in der Form Konkretisierungen leisten, als mögliche Referenzrahmen für die Definition und für die Operationalisierung von Qualität eingeführt und beispielhaft mit Bezug zu den Projekthochschulen erläutert werden.

„Es ist nicht das Wissen allein, was uns glücklich macht – es ist die Qualität des Wissens – die subjektive Beschaffenheit des Wissens. Vollkommenes Wissen ist Überzeugung und sie ist es, die uns glücklich macht und befriedigt.“

Novalis, Das allgemeine Brouillon, Materialien zur Enzyklopädistik, 1798/99



## 2 Qualität als soziales Konstrukt

Die Ausformung eines Qualitätsverständnisses im Hochschulraum lässt sich als ein soziales Konstrukt verstehen, an dessen Gestaltung in der Regel mehrere Anspruchsgruppen beteiligt sind. Zu nennen sind hier zunächst gesellschaftliche, durch Hochschulpolitik und Öffentlichkeit vertretene Auffassungen dessen, was als gute oder schlechte Qualität zu werten ist. Dies findet auf hochschulpolitischer Seite vor allem in den Kriterien der Mittelverteilung seinen Ausdruck, indem beispielsweise Drittmitteleinwerbung, Promotionsquoten oder Studierendenzahlen als relevante Leistungs- und Belastungsfaktoren zugrunde gelegt werden. In der Öffentlichkeit äußert sich das – gesellschaftlich anerkannte – Verständnis von Qualität in Hochschulen u. a. in der Frequenz und Bewertung einzelner Themen innerhalb der Medien.

Die zweite relevante Gruppe bilden die Mitglieder der Hochschulen selbst. Mit Blick auf den konstruktiven Charakter von Qualität ist hier zu differenzieren nach Qualitätsdefinitionsprozessen innerhalb der Hochschulen sowie solchen, die in der jeweiligen Scientific Community ausgebildet werden. Erstere spiegeln sich u. a. in Kriterien der internen Mittelverteilung. Vermittelt über einzelne Gremien und Willensbildungsprozesse innerhalb der Hochschulen sind in der Regel alle Statusgruppen, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung, hieran beteiligt. In der Scientific Community ist das Qualitätsverständnis im Allgemeinen zunächst an wissenschaftliche Reputation gekoppelt, unabhängig davon, auf welche Weise sich Reputation in unterschiedlichen Fachkulturen ausbildet (vgl. hierzu auch Luhmann 1991).

## 3 Referenzmodelle

Für die Messung von Qualität sind unterschiedliche analytische Referenzmodelle möglich, die sich in der Praxis häufig überschneiden und parallel Anwendung finden. Es lassen sich fünf Zugänge nennen, die im Hochschulraum von Relevanz sind.

### 3.1 Vergleich mit anderen Projekten, Programmen oder Institutionen

Qualität wird hier verstanden als relationaler Begriff im Vergleich zu anderen Hochschulen, Fächern, Projekten, Forschungs- und Lehrleistungen. Anwendung findet dieses Qualitätsverständnis vor allem in Hochschulrankings, Lehrveranstaltungs-befragungen und vergleichenden Projektbewertungen im Rahmen von Ausschreibungen. In einer indirekten Form lässt sich auch für Peer-Review-Verfahren diese vergleichende Perspektive konstatieren.

Vorteil dieses Zugangs ist die hohe Praktikabilität, da keine absoluten Maßstäbe bzw. Qualitätsstandards definiert werden müssen und sich ein Qualitätsverständnis organisch durch die vergleichende Auswertung von qualitativen oder quantitativen Daten ergibt. Diesem Vorteil der Praktikabilität stehen allerdings auch Nachteile gegenüber. So führt die relative Einschätzung immer zu einer Differenzierung zwischen guten und schlechten Leistungen, selbst wenn nominell alle Leistungen in einem positiven Bereich liegen. Ein Beispiel hierfür sind Hochschulrankings, die nach Spitzen-, mittleren und Schlussgruppen differenzieren. So kann es sein, dass eine durchschnittlich gleiche Bewertung unterschiedlicher Items von beispielsweise 2.0 in einem Fall eine Eingruppierung in die Schluss-, im anderen Fall in die Spitzengruppe nach sich zieht.

Aber auch der „implizite“ Vergleich auf Grundlage von Peer Reviews birgt insofern Probleme, als die Gefahr besteht, dass eigene Erfahrungshintergründe dominieren, ohne dass diese auf vergleichbare Hintergründe rekurrieren. Beispielhaft sei auf die Einbindung von Gutachterinnen und Gutachtern im Rahmen von internen und externen Evaluationen oder Akkreditierungen hingewiesen. Hier zeigt sich, dass die Bewertung durch Gutachter/-innen, die einer Hochschule angehören, die sich strukturell (im Hinblick auf Größe, Fächerspektrum etc.) von der zu bewertenden Hochschule unterscheidet, zum Teil falsche Prämissen zugrunde legt.

In den Projekthochschulen ist mit Blick auf die Beteiligung an Hochschulrankings und -ratings sowie die verwendeten Evaluationsverfahren und -instrumente, aber auch hinsichtlich der weiter wachsenden Bedeutung von Projektfinanzierungen grundsätzlich davon auszugehen, dass ein vergleichendes Qualitätsverständnis eine große Bedeutung hat. Vor allem dort, wo Evaluation in Forschung und Lehre traditionell einen hohen Stellenwert hat, gewinnt die vergleichende Perspektive an Gewicht. In besonderer Form kommt dieser Ansatz im Bestreben der Hochschule Fulda zum Ausdruck, einen Benchmarking-Club zu gründen. Der damit intendierte Vergleich soll sich auf ausgewählte Indikatoren vergleichbarer Hochschulen beziehen.

### **3.2 Vergleich zwischen angestrebten Zielen und Zielerreichung**

Der Vergleich zwischen angestrebten Zielen und Zielerreichung ist ein weitverbreiteter Ansatz in der Qualitätssicherung. Häufige Verwendung findet er im Bereich der Evaluation von Programmen, z. B. innovativen Projekten zur Förderung der Lehre, die auf eine dauerhafte Implementierung angelegt sind. Auch das Modell der internen und externen Evaluation ist im Allgemeinen dahingehend ausgerichtet, dass der Bewertungsmaßstab auf den Vergleich zwischen Zielen und Zielerreichung abstellt.

Auch hier gilt, dass dieser Ansatz eine hohe Praktikabilität und Flexibilität aufweist, da er in unterschiedlichen Kontexten Verwendung finden kann, ohne dass normative, externe Prämissen zwingend Berücksichtigung finden müssten.

Gleichzeitig sind auch gewisse Schwächen zu beobachten. So erweist sich vor allem in komplexen Organisationen die Zielexplication in einer operationalisierbaren Form zum Teil als äußerst anspruchsvoll. Zudem sind die an einem Vergleich von Zielen und Zielerreichung ausgerichteten Verfahren vergleichsweise aufwendig, da die Erhebungsinstrumente jeweils sehr spezifisch ausgerichtet werden müssen.

Schließlich unterliegt dieses Qualitätsverständnis der Gefahr, dass die Definition von niedrigen Qualitätszielen zu einem hohen Zielerreichungsgrad führen kann, ohne dass damit auch tatsächliche hohe Qualitätsstandards erfüllt werden.

In systematischer Form hat die Fachhochschule Münster im Rahmen der Implementierung der Academic Scorecard diesen Ansatz verfolgt. Als zentrale strategische Ziele werden ein guter Übergang in die Hochschule, gute Lehre, gute Betreuung sowie ein guter Übergang von der Hochschule in den Beruf genannt. Diese Ziele werden konsequent operationalisiert, mit unterschiedlichen Erhebungen begleitet und die Qualität wird an der Erreichung der jeweiligen Ziele und Teilziele auf Fachbereichs- und Gesamthochschulebene gemessen.

Auch die Technische Universität Braunschweig recurriert z. B. im Kontext der Entwicklung von Kriterien für die Forschungsevaluation auf den Vergleich von Zielen und Zielerreichungsgrad. Zwar unterliegt dieses Bewertungssystem auch einem zumindest impliziten Benchmarking mit Forschungsleistungen innerhalb der Scientific Community oder anderer Hochschulen. Doch im Vordergrund steht zumindest in der Implementierungsphase die Definition und Diskussion von Forschungskriterien innerhalb der Fachbereiche sowie deren Erreichungsgrad.

### 3.3 Abgleich zu unterschiedlichen Zeitpunkten

Ein Qualitätsverständnis, das auf den Vergleich von Strukturen, Prozessen oder Ergebnissen zu unterschiedlichen Zeitpunkten abzielt, wird im Hochschulbereich primär in Projektkontexten sowie im Hinblick auf vergleichende Datenreports zugrunde gelegt.

Der Vorteil eines solchen Zugangs, Qualität als relationalen Fortschritt über eine gewisse Zeitspanne hinweg zu beschreiben, besteht zweifellos darin, dass die damit verbundene Messung von Differenzen zwischen unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten passgenau auf die jeweilige Einrichtung bzw. das Projekt abgestimmt werden kann. Auf diese Weise können Entwicklungen identifiziert werden, die beispielsweise in vergleichenden Analysen nicht zum Tragen kommen.

Auch im Hinblick auf dieses Qualitätsverständnis besteht allerdings grundsätzlich die Gefahr, dass eine niedrige Qualität zum ersten Messzeitpunkt einen vergleichsweise hohen Qualitätszuwachs ermöglicht, wogegen ein hoher Qualitätsstandard kaum noch Steigerungsmöglichkeiten zulässt. In Anbetracht der nach wie vor an vielen Hochschulen eher mäßigen Situation bezüglich der Vorhaltung von Daten kann sich zudem als schwierig erweisen, dass die für Zeitvergleiche notwendigen Daten nicht in angemessener Form zur Verfügung stehen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, entsprechende Datenstrukturen langfristig aufzubauen, da die bloße Rekonstruktion historischer Daten als Vergleichsgrundlage in der Regel eine kritische Datenqualität darstellt.

In den Projekthochschulen findet dieser Ansatz u. a. an der Hochschule Fulda im Kontext des EFQM-Modells Anwendung. Auch die Hochschule recurriert mit der Entwicklung von Strategien auf Grundlage einer SWOT-Analyse, der Ableitung einer Strategy Map, die Wirkungszusammenhänge in den Blick nimmt, den Einsatz der Quality Scorecard, Maßnahmenplan und strategischem Feedback auf die Frage, inwieweit avisierte Ziele umgesetzt werden können. Gleichzeitig versteht die

Hochschule Fulda die Entwicklung des QM und die damit unterstützten Prozesse als Entwicklungsprozess, dessen besondere Leistung sich vor allem darin dokumentiert, dass die Bewertungen im Hinblick auf einzelne Prozesse im Zeitvergleich sukzessive besser werden. Die begleitende Evaluation auf Grundlage von Befragungen aller relevanten Anspruchsgruppen fokussiert entsprechend auf Bewertungen zur Qualität, Effizienz und Zufriedenheit mit den durch das QM erfassten Prozessen.

### 3.4 Normativ gesetzte Qualitätsstandards

Normative Qualitätsstandards spielen in der Regel vor allem dort eine Rolle, wo es um sogenannte Mindeststandards geht. Im Hochschulbereich findet dieser Ansatz in erster Linie im Bereich der Akkreditierung von Studiengängen oder ganzen Hochschulen Verwendung, wenngleich auch in diesem Kontext zum Teil erhebliche Differenzen zwischen unterschiedlichen Bewertungen zu beobachten sind.

Ein unzweifelhafter Vorteil ist die hohe Transparenz der zugrunde liegenden Qualitätsstandards und damit verbunden – zumindest nominell – auch eine gewisse Verlässlichkeit. Der Aufwand zur Erstellung der Bewertungsinstrumente ist insofern geringer als bei anderen Verfahren, als nicht der Anspruch besteht, primär kontextgebunden Qualität zu messen, sondern vielmehr einen vergleichenden Standard zu definieren. Dies bedingt, dass die gleichen oder ähnliche Erhebungs- und Bewertungsverfahren eingesetzt werden können.

Diese Vorteile führen in der Umkehrung der Argumente gleichzeitig zu dem Nachteil einer geringeren Flexibilität und schwächeren Abstimmung auf die konkrete Situation vor Ort. Der Charakter der „Mindeststandards“ kann zudem dazu führen, dass tendenziell keine Orientierung an exzellenten Qualitätsstandards erfolgt, zumindest aber nicht genuin durch das an „Mindeststandards“ orientierte Qualitätsverständnis gefördert wird.

Für alle Projekthochschulen stellt sich neben der Akkreditierung von Studiengängen gleichermaßen die Steuerung von Personal- und Sachmitteln durch die jeweiligen Ministerien und die hierbei angewandten Kriterien als normativer Bezugsrahmen dar. Unabhängig davon, ob im Kontext des internen Qualitätsmanagements andere Qualitätsbezüge präferiert werden, wirken diese externen, als normativ wahrgenommenen Qualitätskriterien immer auch auf die Gestaltung des internen Qualitätsverständnisses, will man sich nicht der Gefahr aussetzen, unter Umständen konkurrierende Indikatoren zu verwenden, die widersprüchliche Handlungslogiken ausbilden. In diesem Falle könnte ein internes Qualitätsverständnis zu Kriterien führen, die den Indikatoren für die Hochschulfinanzierung entgegenlaufen, was Hochschulen nur begrenzt möglich erscheint.

### 3.5 Vergleich unter Zugrundelegung von theoretischen Modellen

Ein Qualitätsverständnis, das auf theoretische Modelle rekurriert, hat ebenfalls einen gewissen normativen Charakter, der allerdings nicht politisch gesetzt ist, sondern auf den Ansatz evidenzbasierter Steuerung und Qualitätssicherung abstellt. Grundsätzlich lässt sich dieser Zugang auf alle Verfahren anwenden, hat allerdings primär in solchen Verfahren eine Bedeutung, die eine starke Affinität zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung haben.

Vorteile einer modellgeleiteten Vorgehensweise liegen vor allem in der Stringenz der zugrunde liegenden Modelle, ihrer analytischen Erklärungskraft sowie darin, dass Qualitätskriterien nicht in erster Linie induktiv entwickelt werden.

Als nachteilig erweist sich der hohe Aufwand, der mit der Entwicklung modellgeleiteter Untersuchungsdesigns verbunden ist. Zudem bedarf die Verwendung dieses Zugangs aufgrund der gewöhnlich höheren Komplexität der Erklärungsmodelle unter Umständen eines intensiven Diskurses über Modellprämissen innerhalb der Hochschule.

Die Projekthochschulen haben in Form der Academic Scorecard, der Quality Scorecard, EFQM- oder theoretisch hergeleiteten Ansätzen insgesamt eine vergleichsweise starke Modellausrichtung. Beispielhaft sei hier auf die Zugänge der Fachhochschule Münster sowie der Universität Mainz eingegangen, die beide – wie im Übrigen auch die Hochschule Fulda – auf den Ansatz von Donabedian zu unterschiedlichen Qualitätsebenen abstellen. Dies bedeutet, dass Qualität als mehrdimensionales Konstrukt verstanden wird, das sich nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität differenzieren lässt. Im Mittelpunkt des Ansatzes der FH Münster steht die Übertragung der Balanced Scorecard auf die besonderen Bedarfe und Perspektiven einer Hochschule. Die sogenannte Academic Scorecard geht von unterschiedlichen Perspektiven aus, die im Prozess der Bewertung und Qualitätssicherung eingenommen werden können. Zentral sind hierbei zunächst die zu erreichenden Ziele im Sinne von Ergebnisqualität, welche die Grundaufgaben von Hochschulen, d. h. Bildung und Forschung abbilden. Dem gegenüber stehen aus dem Blickwinkel der Strukturqualität vorhandene Ressourcen, Finanzen und die Infrastruktur. Zwischen Struktur- und Ergebnisebene stehen die Prozesse, die vorhandene Ressourcen zu guten Ergebnissen führen sollen.

Die Differenzierung nach Struktur- und Prozessebene als Prädiktoren für eine gute Ergebnisqualität wird im Mainzer Modell um die Ebene der Zielqualität ergänzt, da – so die zugrunde liegende Annahme – letztlich auch bei ausgezeichneten Strukturen und Prozessen die Ergebnisse ungenügend sein können, wenn die Ziele nicht angemessen waren. Dieser Ansatz wird ergänzt um eine systemtheoretische Betrachtungsweise, die entsprechend den Prämissen bei Talcott Parsons darauf abstellt, dass (soziale) Systeme nur dann in adäquater Weise den Anforderungen von Wandlungsprozessen begegnen können, wenn sie unterschiedliche Systemprobleme lösen. Diese Systemprobleme sind nach Parsons: „Adaption“ im Sinne der Generierung ausreichender externer Ressourcen für das System; „Goal Attainment“ als Zielerreichungsgrad bzw. als Wahrscheinlichkeit, spezifische Ziele erreichen zu können; „Integration“ als Zusammenführung bzw. Bindung interner Systemelemente, in sozialen Systemen in der Regel in Form (rechtlicher) Institutionalisierungsprozesse, in dem hier dargestellten Kontext in Form von definierten Prozessen und „Latent Pattern Maintenance“ im Sinne der Bewahrung latenter Strukturen, Werte und kultureller Deutungsmuster. Die zentrale Annahme ist hierbei, dass die Stabilität bzw. Anpassungsfähigkeit von Systemen an sich wandelnde Rahmenbedingungen besonders gut gelingt, wenn die genannten Subsysteme bzw. Qualitätsebenen in einem ausbalancierten Verhältnis zueinander stehen. Sie bilden die zentrale Grundlage für die Entwicklung von Indikatoren für die Messung von Qualität in Forschung und Lehre an der Universität Mainz.

## 4 Perspektive

Fasst man diese unterschiedlichen Qualitätszugänge zusammen, so lässt sich differenzieren entlang

- der jeweiligen Gegenstände, für die sich einzelne Ansätze mehr oder weniger eignen,
- der Kontextgebundenheit bzw. Kontextnähe der Verfahren sowie
- des eher relationalen oder normativen Qualitätsverständnisses.

Berücksichtigt man zudem die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Qualitätssicherung, d. h. nach Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene, so lässt sich eine Matrix entwickeln, die für die Adäquanz des jeweiligen Referenzmodells, damit verbunden auch der möglichen Methoden, Hinweise geben kann.

Legt man diese Matrix zugrunde, so lassen sich je nach Priorisierung der Perspektiven mehr oder weniger passende Referenzmodelle identifizieren. Wenn beispielsweise die Ergebnisqualität in der Forschung im Vordergrund der Betrachtung steht, ein externer Vergleich angestrebt wird sowie ein relationales Qualitätsverständnis zugrunde liegt, so bietet sich in erster Linie ein Benchmark bzw. ein Vergleich mit anderen Projekten und Institutionen an. Wenn hingegen die Prozessqualität für Verwaltung und Organisation im internen Kontext unter einem relationalen Qualitätsverständnis betrachtet werden soll, böte sich ein Vergleich zwischen unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten an. Genau genommen ist hierbei die Matrix dreidimensional zu lesen, indem Kontextgebundenheit und Qualitätsverständnis als dritte Ebene den Gegenständen und Qualitätsdimensionen gegenübergestellt werden müssten. An dieser Stelle soll diese Matrix jedoch als grobe Heuristik und erste Orientierung zur Verortung unterschiedlicher Qualitätsreferenzmodelle genügen.

### Matrix zur Einschätzung der Adäquanz von Referenzmodellen

		Zielqualität	Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
Gegenstand	Forschung				
	Lehre				
	Verwaltung/ Organisation				
Kontextgebundenheit	Interne Perspektive				
	Externer Vergleich				
Qualitätsverständnis	Relational				
	Normativ				

---

## Literatur

*Donabedian, Avedi (1980):* The definition of quality and approaches to its assessment. Exploration in quality assessment and monitoring. Michigan.

*Feller, Carsten/Dahlmann, Olaf/Sass, Elke/Zweier, Michael/Janssen, Johann (2010):* Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard. Betriebswirtschaftliche Instrumente an Hochschulbedürfnisse anpassen, in: *Wissenschaftsmanagement* 2/2010, S. 47-53.

*Lojewski, Ute von (2008):* Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster, in: *Beiträge zur Hochschulforschung* 1/2008, S.60-72.

*Luhmann, Niklas (1991):* Selbststeuerung der Wissenschaft, in: *Soziologische Aufklärung* 1, 6. Aufl. Opladen, S. 232-252.

*Parsons, Talcott/Platt, Gerald M. (1990):* Die amerikanische Universität, Frankfurt a. M.

*Schmidt, Uwe (2008):* Aufbau, Funktionsweisen, Effekte und Wirkungsgrenzen einer systematischen hochschuleigenen Qualitätssicherung, in: *Handbuch Qualität in Studium und Lehre* (19. Ergänzungslieferung), E 9.5, S. 1-22.

# 2

*Johann Janssen, Olaf Dahlmann, Carsten Feller*

## Wie greifen Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement ineinander?

### 1 Einleitung

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich seit Längerem in einem grundlegenden Wandel. Dabei stehen die Hochschulen nicht nur in einem verstärkten Wettbewerb auf nationaler und internationaler Ebene. Sie müssen darüber hinaus auch den wissenschaftspolitischen Forderungen nach Deregulierung und dem damit einhergehenden Ausbau der Autonomie, der Profilbildung sowie der Neubestimmung des Verhältnisses von Forschung und Lehre nachkommen und den Anwendungs- und Praxisbezug stärken. Strategisches Management gewinnt an Bedeutung, doch können Strategie und Qualitätsmanagement im Hochschulsektor zusammenspielen?

### 2 Strategische Positionierung und Umsetzung der Strategie an Hochschulen

Zu Zeiten kameraler Haushaltsführung waren Struktur- und Entwicklungspläne das ausschließliche Steuerungsinstrument an Hochschulen. Mit der Novellierung der Hochschulgesetze und der damit einhergehenden Autonomie folgte die „Organisationsphilosophie“ (Müller-Böling/Krasny 1998: 19), die durch die Implementierung von Leitbild, Mission und Vision gekennzeichnet war.

Zum Teil erfolgte über die Struktur- und Entwicklungspläne hinaus auch der Abschluss von Zielvereinbarungen mit Fachbereichen oder Fakultäten. Somit fanden zwar einzelne Instrumente des strategischen Managements an Hochschulen Anwendung, da jedoch eine Eingliederung in ein Strategiekonzept kaum bzw. nicht konsequent erfolgte, stellten diese Aktivitäten oftmals eher ein symbolisches als tatsächlich strategisches Management dar (vgl. Hanft 2000).

Anfang 2002 wurde der Versuch unternommen, auch betriebswirtschaftliche Instrumente an Hochschulen einzusetzen. An einzelnen Hochschulen wurde die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument zur Umsetzung von Strategien und umfassende Steuerungsmethode erprobt, auch an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Wenngleich in der Mehrzahl nicht eine vollständige Steuerung erfolgte, so wurden jedoch zumindest Organisationseinheiten hierüber gesteuert oder aber ein künftiger, umfassender Einsatz der BSC geplant. In den Folgejahren reduzierte sich der Einsatz der neuen Instrumente. Erst mit der Exzellenzinitiative rückte ab 2006 das strategische Management erneut in den Fokus.

Zwar ist das Instrument der BSC grundsätzlich auch auf Hochschulen übertragbar. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass nach diesen ersten Ansätzen eine Phase der hochschuladäquaten Weiterentwicklung folgte. Eine Umsetzung der BSC im Hochschulbereich erfordert vor allem bei der Wahl der Perspektiven eine sehr indivi-



duelle Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele einer Hochschule (vgl. Ruf 2008: 6). Der reale Einsatz der BSC an Hochschulen, so die Einschätzung, ist noch in einem eher rudimentären Zustand. Feststellbar ist aber, dass es bei der bisherigen Anwendung grundsätzlich zu einer sehr individuellen Ausgestaltung der BSC-Perspektiven an die Gegebenheiten und Ziele der einzelnen Hochschulen kam und insofern die Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten breit sind. Als führende Beispiele einer hochschulspezifischen Weiterentwicklung sind an dieser Stelle die Fachhochschule Münster und die Hochschule Fulda zu nennen.

### 3 Qualitätsmanagement

Qualität erfordert „sowohl bestimmte institutionelle Maßnahmen und Regeln, die ihre Sicherung ermöglichen, als auch kontinuierliche Bemühungen der Akteure, die diesen Rahmen ausfüllen und damit Qualität immer wieder neu hervorbringen und verbessern“ (Müller-Böling 2001: 389).

Hohe Qualität in Lehre und Forschung zu erreichen, ist ein unumstrittenes Ziel von Hochschulen. Doch ein genaues Verständnis hierüber ist noch weitgehend ungeklärt (vgl. auch Definition von Qualität in diesem Band). Unumstritten ist auch, dass Qualität ein mehrdimensionales Konstrukt ist (vgl. Matul/Scharitzer 2002: 609), das individuell für jede Hochschule definiert wird. Während zur Gewährleistung einer hohen Qualität von Forschung und Lehre die Qualitätssicherung in Hochschulen lange Zeit lediglich mithilfe einzelner Instrumente und Verfahren punktuell betrieben wurde, wird der Trend aktuell von „Qualitätsmanagementsystemen“ bestimmt.

Wie Nickel (2008: 17) in ihrer Untersuchung ausführt, haben „wenige Hochschulen mit dem Aufbau institutioneller QM-Systeme begonnen“, sodass noch immer viele Gestaltungsfragen offen seien. Die Hochschulen, die bereits QM-Systeme implementiert haben, weisen keineswegs eine einheitliche Richtung auf, sondern verwenden vielmehr unterschiedliche Ansätze. Die Bandbreite umfasst dabei Konzepte, die die „institutionelle Evaluation“ in den Mittelpunkt stellen, über die Adaption von Modellen aus der Privatwirtschaft wie der Norm DIN EN ISO 9000 ff., dem Total Quality Management (TQM) inklusive seiner europäischen Variante European Foundation for Quality Management (EFQM) bis hin zu Mischformen aus allen drei Ansätzen (Nickel 2008: 20). Auch die HRK hat die Anwendbarkeit der Modelle auf Hochschulen untersucht und festgestellt, dass diese nur ansatzweise in den Hochschulen eingesetzt werden (vgl. HRK 2007a: 21ff.; 2007b: 38f.).

Aktuell wird der Aufbau von QM-Systemen an Hochschulen mit Ausrichtung auf den Bereich Studium und Lehre stark forciert durch die Möglichkeit der Systemakkreditierung sowie auch entsprechenden bundesweiten oder landesweiten Wettbe-

werben im Bereich Lehre (beispielsweise Exzellenzinitiative für die Lehre des Stifterverbandes; Hessischer Hochschulpreis für Exzellenz in der Lehre). Im Rahmen des Verfahrens der Systemakkreditierung muss ein umfassendes und wirksames internes Steuerungssystem nachgewiesen werden. Wenngleich diese Anforderungen nur für den Bereich Studium und Lehre bestehen, so bedarf es des Aufbaus adäquater und grundsätzlicher Strukturen.

Es bleibt abzuwarten, ob aus diesen bereichsspezifischen Ansätzen auch hochschulweite QM-Systeme resultieren. Aufgrund des nachweisbar hohen finanziellen und personellen Ressourcenbedarfs geht Nickel (2008: 35) davon aus, dass Hochschulen den Aufbau eines QM-Systems nur „als ganzheitliches, strategisches Konzept und nicht nur als Teilfunktion des Hochschulmanagements“ institutionalisieren werden.

Die integrierte Sicht erlaubt den Hochschulen eine höchstmögliche Freiheit bei der Wahl der Methoden und Instrumente. Auf diese Weise kann der Ressourceneinsatz für qualitätsorientierte Steuerung der Hochschule den jeweiligen Bedürfnissen angepasst werden. Insofern liegt es nahe, ein solches internes Steuerungssystem nicht nur auf den Bereich von Studium und Lehre zu beschränken, sondern eine hochschulweite Implementierung anzustreben.

## 4 Strategische Steuerung und Qualitätsmanagement

Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass strategische Steuerung und Qualitätsmanagement zunehmend miteinander verzahnt werden. Basierend auf Mittag et al. (2003) und Matthies/Simon (2008) konnte in den zurückliegenden Jahren „eine Entwicklung von einer punktuellen, hauptsächlich Lehre und Forschung betreffenden Evaluation [...] hin zu einem alle Organisationsbereiche umfassenden Qualitätsmanagement“ festgestellt werden (Nickel 2008: 17). Dabei werde das Ziel verfolgt, bisher voneinander getrennt stattfindende Qualitätssicherungsverfahren in stärkerem Maße miteinander zu verzahnen. In diesem Zusammenhang kommt es schließlich auch zu einer Koppelung von Qualitätssicherung und -entwicklung mit der strategischen Planung. Es zeigt sich, dass sich Qualität an Hochschulen nicht ohne eine entsprechende strategische Orientierung und aktive Politik ihrer Leitungsorgane erreichen lässt (vgl. Lojewski 2008): Auf diese Weise entstehen schließlich „Steuerungssysteme, in denen zwei Handlungsfelder der Hochschulreform zusammenfließen: Hochschulmanagement und Qualitätsentwicklung“.

Der Zusammenhang zwischen strategischer Steuerung und Qualitätsmanagement wird deutlich: Das QM kann mit seinen Prozessen die Umsetzung der Strategie und das Erreichen der Ziele maßgeblich unterstützen. Strategische Steuerung selbst ist ein im QM verankertes Verfahren und nach den Grundsätzen des QM wird strategisch geführt im Sinne des PDCA-Zyklus (strategische Regelkreise). Gleichzeitig unterliegt die strategische Steuerung als Verfahren selbst dem PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung.

Qualitätsmanagement ist somit als Steuerungssystem anzusehen, bei dem strategische Ziele abgeleitet werden, die idealerweise im Einklang mit der Profilbildung und Strategie der Hochschule stehen. Diese gilt es mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen umzusetzen. Eine Kontrolle sowohl der Ergebnisse als auch der Wirkungen ist dabei unmittelbar erforderlich. Das festgestellte Resultat

fließt im Rahmen eines strategischen Feedbacks (PDCA-Zyklus) wiederum in die Ableitung neuer bzw. Anpassung der bisherigen strategischen Ziele. Sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei der Gestaltung der hochschulspezifischen Prozesse sind letztlich die externen Anforderungen sowie die Qualitätsansprüche der einzelnen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen (vgl. Zurwehme 2008: 7). Der Fokus dieser Verbindung von strategischer Steuerung und Qualitätsmanagement liegt auf dem Gesamtsystem einer Hochschule: „Es erscheint somit sinnvoll, die einzelnen Modellkomponenten unter Nutzung einer theoretischen Grundlage weiter zu konkretisieren, um auf diese Weise eine systematischere Umsetzung eines managementorientierten Qualitätssicherungssystems in Hochschulen zu fördern“ (Zurwehme 2008: 7).

Dabei gilt es, gerade im Kontext wachsender Autonomie von Hochschulen, alle Bereiche einer Hochschule in das Qualitätsmanagement einzubeziehen. Eine nur Teilbereiche, z. B. Studium und Lehre umfassende Lösung kann dagegen nicht als Steuerungsinstrument des Gesamtsystems dienen. So verstanden geht Qualitätsmanagement „unmittelbar mit Profilbildung und strategischem Management einer Hochschule einher und wird somit verstärkt als Kern des Hochschulmanagements angesehen“ (Zurwehme 2008: 5; vgl. auch HRK 2007b: 7; Nickel 2008: 16). Dabei ist jedoch auch darauf hinzuweisen, dass diese Steuerungsaspekte bis zum Entfalten ihrer vollen Wirksamkeit einen längeren Zeitraum benötigen: So muss für eine bewusste Steuerung beispielsweise eine Forschungsstruktur entsprechend ausgebaut oder aber Berufungen für identifizierte Forschungsschwerpunkte vorgenommen werden.

Obgleich sich zahlreiche Hochschulen auf den Aufbau eines institutionellen Qualitätsmanagements konzentriert haben, existiert trotz dieser konkreten Umsetzungserfahrungen bisher kein allgemein anerkanntes Modell. Die Implementierung eines strategischen Managements geht somit nicht einher mit zeitnahen, sondern vielmehr mit langfristigen Erfolgen auf qualitativ hohem Niveau. Zurwehme (2008: 5) kommentiert, die nach wie vor fehlende Systematik suggeriere „somit einerseits eine gewisse Wahlfreiheit der Qualitätsinhalte, andererseits besteht jedoch aufgrund der vielfältigen zur Qualitätssteuerung verwendeten Einzelinstrumente und -indikatoren ein Konsens über einzusetzende Instrumente wie Evaluationen, Lehr- und Forschungsindikatoren, Zielvereinbarungen etc“. Aus den bisher existierenden Systemen sollten daher vielmehr Leitlinien und Anforderungen abgeleitet werden.

## **5 Strategische Steuerung im Kontext des Qualitätsmanagements an den vier Projekthochschulen**

Die Recherche über den Stand der Strategieentwicklung anderer Hochschulen sieht sich grundsätzlich mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass die Bereitschaft der Hochschulen, die eigene Strategiebildung und deren Umsetzung offen zu diskutieren, nur in geringem Maße vorhanden ist. Ein Vergleich des im Internet hinterlegten Datenmaterials bereitet durchaus Schwierigkeiten, da tendenziell wenige Hochschulen ihre Strategieentwicklung und -umsetzung offenlegen (vgl. Dahlmann 2009). Nickel (2007) stellt im Rahmen ihrer QM-spezifischen Untersuchung jedoch fest, dass vier von sechs untersuchten Hochschulen das Qualitätsmanagement im Strategiekonzept verankert haben (vgl. Nickel 2007: 202). Die beiden übrigen Hochschulen, u. a. die Hochschule Fulda, beabsichtigen eine Verknüpfung und haben

entsprechende Vorarbeiten bereits geleistet. Insgesamt, so Nickel, werde aber die Kopplung von Strategie und QM von allen untersuchten Hochschulen als Fundament für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen angesehen.

Bezogen auf die vier Projekthochschulen ergibt sich folgendes Bild: Im Rahmen der zuvor genannten „Organisationsphilosophie“ (Müller-Böling/Krasny 1998) begannen die vier Projekthochschulen Anfang der 2000er-Jahre mit der Entwicklung von Leitbildern.

An der *TU Braunschweig* wurde die Strategie aus dem bestehenden Leitbild abgeleitet. Dieses wird derzeit aktualisiert, es bestehen darüber hinaus auch Leitbilder für einzelne Bereiche wie z. B. die Forschung und die Lehre. Kernaspekte der Hochschulstrategie sind u. a. die klare Trennung der Verantwortlichkeiten in den drei Kernbereichen Lehre, Forschung und Verwaltung, die Schaffung starker dezentraler Einheiten (Fakultäten), die Einbeziehung aller Beteiligten in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse sowie das Anbieten von Service und Beratung sowohl für Studierende als auch für Mitarbeiter. Da es sich bei den genannten Aspekten um die übergeordneten Ziele der Universität handelt, ist es notwendig, dass sich diese auch im Verhalten aller Beteiligten und damit in allen Strukturen und Prozessen an der TU Braunschweig wiederfinden. Damit ist die Hochschulstrategie auch grundlegend für den Aufbau des Qualitätsmanagements an der TU Braunschweig.

Die verschiedenen Strategien der TU Braunschweig in Forschung, Lehr- und Qualifikationszielen und im Prozessmanagement der Verwaltung wurden und werden in den vielfältigen Prozessen des Qualitätsmanagements aufgegriffen. Eine Steuerung der Hochschulstrategie im Qualitätsmanagement erfolgt u. a. durch das Einreichen von Entwicklungsplanungen der einzelnen Fächer, durch Evaluationskriterien, Zielvereinbarungen mit den Fächern, Ordnungen sowie Kriterien zur Studienbeitragsvergabe. Mithilfe solcher gezielt eingesetzter Instrumente können Zwischenziele und das Voranschreiten von Prozessen in den Dezentralen erfasst werden. Die Hochschulleitung hat damit stets einen Gesamtüberblick hinsichtlich der Entwicklung der Universität und gibt den Dezentralen gleichzeitig einen größtmöglichen Freiraum zur Gestaltung eines eigenen Vorgehens.

Auf der Grundlage des Leitbildes entwickelte die *Johannes Gutenberg-Universität Mainz* anschließend ein Strategiekonzept, das die Inhalte des Leitbildes in konkrete strategische Ziele und in einen Handlungsrahmen mit verschiedenen Perspektiven übersetzt. Da eine Ausgewogenheit in den Zielperspektiven im Vordergrund stand, orientierte sich das Vorgehen am Ansatz der Balanced Scorecard (BSC). In den vier Perspektiven (Auftrags-, Dienstleistungs-, Potenzial- und Finanzperspektive) wurden den einzelnen Zielen des Strategiekonzeptes Projekte, Maßnahmen und Kenngrößen zugeordnet. Das Strategiekonzept bildete den Handlungsrahmen für die gesamtuniversitäre Entwicklung der kommenden Jahren.

Inzwischen verfolgt die Universität Mainz die „institutionelle Evaluation“. Darunter wird ein Ansatz des Qualitätsmanagements verstanden, der im Hochschulbereich entwickelt wurde und in besonderem Maße wissenschaftliche Traditionen und Arbeitsformen berücksichtigt (vgl. Nickel 2008: 21-22, 25; Universität Zürich 2010). In der institutionellen Evaluation wird jedoch die Kombination von praktizierten Verfahren der Evaluation mit Instrumenten der strategischen Steuerung (z. B. der Budgetierung) kritisch gesehen. Der Grund hierfür liegt in der nach Schmidt (2005: 11) eigentlichen Aufgabe der Hochschulevaluation, den hochschulinternen organi-

satorischen Wandel zu unterstützen. Vielen Hochschulen fehlt nach wie vor eine institutionelle Verankerung von Evaluation, was dazu führt, dass bereits vorhandene qualitätssichernde Potenziale nicht zusammengeführt werden. Die Institutionalisierung interner Strukturen der Qualitätssicherung ist jedoch auch Forderung der Systemakkreditierung, sodass die Universität Mainz mit der institutionellen Evaluation einen umfassenden Ansatz verfolgt.

Auch die Fachhochschule Münster und die Hochschule Fulda haben, ausgehend von der Erstellung des Leitbildes, ein Strategiekonzept erstellt.

An der *FH Münster* werden bewährte Instrumente der strategischen Planung, der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements miteinander verzahnt und hochschulweit eingeführt. Die Qualitätspolitik der Hochschule findet ihren Ausdruck in dem nach einem intensiven Diskussionsprozess im Hochschulentwicklungsplan von 2005 formulierten Leitbild der Hochschule sowie den aus ihm abgeleiteten Leitlinien. Um im Alltagshandeln Orientierung zu bieten, wird die Qualitätspolitik in fünf Handlungsfeldern (Lehre und Studium; wissenschaftliche Weiterbildung und Nachwuchsförderung; Forschung und Transfer; interne Dienstleistungen; Hochschulleitung) in strategische Ziele hinuntergebrochen: Für alle Handlungsfelder und Hochschulebenen sind Ziele definiert und Schlüsselprozesse optimiert worden, wobei jedoch auf den Einsatz einer Strategy Map verzichtet wurde. Zur Strukturierung und Operationalisierung ihres komplexen Zielsystems nutzt die Hochschule sowohl auf der Ebene der Hochschulleitung als auch davon abgeleitet für die verschiedenen Organisationseinheiten (Fachbereiche, Dezernate, Serviceeinrichtungen) die Academic Scorecard. Hierbei handelt es sich um eine hochschuladäquate Anpassung der Balanced Scorecard (BSC) mit drei Perspektiven: Bildung, Forschung und Ressourcen. Ergänzt werden die Scorecards jeweils durch die Hinterlegung eines sogenannten Kennzahlenkatalogs, der im Intranet der Hochschule verfügbar sein wird. Der Katalog soll Vorschläge für die Konkretisierung von Zielformulierungen enthalten und ausführlich über die hochschulweit verfügbaren Daten informieren. Am Grad der Erreichung der vereinbarten Ziele bemisst sich letztlich der Erfolg des Qualitätsmanagements der Hochschule.

Die strategische Steuerung an der *Hochschule Fulda* erfolgt in zwei Phasen (Feller et al. 2010): Erstens die Entwicklung der Strategien ausgehend von Vision und Leitbild unter Einsatz der SWOT-Analyse und zweitens die Umsetzung der Strategien unter Einsatz von Strategy Maps und Quality Scorecards (QSC). Bei der QSC handelt es sich um eine hochschulspezifische Adaption der Balanced Scorecard, die drei Perspektiven umfasst (Ergebnis-, Prozess- sowie Struktur- und Entwicklungsperspektive). Um die Akzeptanz für das Instrument zu erhöhen, wurde bewusst auf den wirtschaftswissenschaftlichen Terminus Balanced Scorecard verzichtet. Stattdessen wurde der Begriff Quality Scorecard gewählt, da Zielsetzung und Nutzen einer stetigen Verbesserung der Qualität bei allen Hochschulmitgliedern unumstritten sind. In der QSC sind für die jeweilige Perspektive entsprechende Ergebniskriterien hinterlegt, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird. Vor Festlegung der QSC wird ausgehend von der externen Positionierung (Ergebnisperspektive) über Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Strategy Map festgestellt, welchen internen Bedingungen (Prozess- sowie Struktur- und Entwicklungsperspektive) kritisch sind für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Die Kenntnis über diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglicht es der Organisation, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten (vgl. Janssen 2004). Außerdem gelingt nach Horváth & Partners (2009) die

Kommunikation der Strategie im Zusammenspiel von Strategy Map und BSC besser als die rein tabellarische Auflistung der Ziele in der Scorecard. Das Verfahren des strategischen Managements ist Teil des prozessorientierten QM-Systems der HFD. Es handelt sich dabei um einen TQM-Ansatz (Total Quality Management), also ein QM-Konzept, das mit seinen Verfahren zur Führung, zum strategischen Management, zur Mitarbeiterorientierung, zum Ressourcenmanagement, zum Management von Partnerschaften und zum Prozessmanagement auf die Zufriedenstellung aller Stakeholder ausgerichtet ist. Die Bewertung des gesamten QM-Systems mittels des EFQM-Modells soll die Stärken und Verbesserungspotenziale des umfassenden QM-Systems sowie ganz besonders auch die Reife des strategischen Managements herausarbeiten als Grundlage für die weitere Verbesserung des QM-Systems mit den dort verankerten Verfahren inklusive des strategischen Managements.

## 6 Zusammenfassung

Die von Nickel im Jahr 2007 festgestellte Entwicklung einer Koppelung von Strategie und Qualitätsmanagement lässt sich auch an den Projekthochschulen nachweisen. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass die vier Hochschulen dabei unterschiedliche Ansätze verfolgen. Das identifizierte Spektrum reicht von einer maßgeblich über Zielvereinbarungen und Entwicklungsplanungen erfolgten Steuerung in Braunschweig über die hochschulspezifische Anpassung der Balanced Scorecard (Fulda und Münster) hin zur institutionellen Evaluation als Instrument zur systematischen Selbstbewertung der Ausrichtung, Organisation und des Leistungsspektrums (Mainz).

---

### Literatur

*Dahlmann, Olaf (2009):* Benchmarking. Möglichkeiten der HFD im Bereich QM/ Strategie, unveröffentlichtes Recherchepapier, Fulda.

*Feller, Carsten/ Dahlmann, Olaf/ Sass, Elke/ Zweier, Michael/ Janssen, Johann (2010):* Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard, in: Wissenschaftsmanagement, 2/2010, S. 47-53.

*Hanft, Anke (2000):* Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder Strategisches Management?, in: Hanft, Anke (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied, S. 121-133.

*Horváth, P. & Partners (2009):* Strategierealisierung mit Strategy Maps, im Internet unter: [www2.horvath-partners.com/Strategierealisierung-mit-Strategy-Maps.570.0.html](http://www2.horvath-partners.com/Strategierealisierung-mit-Strategy-Maps.570.0.html) (Zugriff 02.11.2009).

*HRK (2007a):* Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Projekt Qualitätsmanagement, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007, Bonn.

*HRK (2007b):* Wegweiser 2006. Qualitätssicherung an Hochschulen. Positionspapier und Ergebnisse einer Umfrage des Projekts Qualitätssicherung, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2007, Bonn.

*Janssen, Johann, (2004):* Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen in KMUs, DGQ-Band 14-71, Berlin/Wien.

- Lojewski, Ute von (2008): Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 1/2008, S. 60-72.
- Matthies, Hildegard/ Simon, Dagmar (Hrsg.) (2007): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen, Leviathan Sonderheft 24/2007, Wiesbaden.
- Matul, Christian/ Scharitzer, Dieter (2002): Qualität der Leistungen in NPOs, in: Badelt, Cristoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Stuttgart, S. 605-632.
- Mittag, Sandra/Bornmann, Lutz/Daniel, Hans-Dieter (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren, Münster.
- Müller-Böling, Detlef/ Krasny, Erhard (1998): Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie, in: Strategieentwicklung an Hochschulen: Konzepte – Prozesse – Akteure; Dokumentation zur Internationalen Konferenz „Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen“, gemeinsam veranstaltet von der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) Hamburg und dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Oktober 1996 in Hamburg, Gütersloh, S. 13-48.
- Müller-Böling, Detlef (2001): Qualitätsmanagement, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied, S. 388-395.
- Nickel, Sigrun (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung, Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh, im Internet unter: [www.che.de/downloads/CHE\\_QM\\_Studie\\_AP94.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf) (Zugriff 08.01.2008).
- Nickel, Sigrun (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 1/2008, S. 16-38.
- Ruf, Michael (2008): Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument im Hochschulbereich: konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung und Implementation an der Universität Konstanz, im Internet unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-55032> (Zugriff 12.08.2009).
- Schmidt, Uwe (2005): Zwischen Messen und Verstehen. Anmerkungen zum Theoriedefizit in der deutschen Hochschulevaluation, im Internet unter: <http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/Schmidt.pdf> (Zugriff 12.08.2007).
- Universität Zürich (2010): im Internet unter: [www.evaluation.uzh.ch/index.html](http://www.evaluation.uzh.ch/index.html) (Zugriff 09.01.2008).
- Zurwehme, Annikka (2008): Zur Entwicklung eines managementorientierten Qualitätssicherungssystem für Hochschulen, Working Paper, Technische Universität Dresden, im Internet unter: <http://www.bildungssteuerung.de/downloads/Managementorientiertes-QM-Modell.pdf> (Zugriff 13.03.2010).

## 3

Annika Boentert, Nina Breulmann, Ute von Lojewski

# Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert?

## 1 Einleitung

An jeder Hochschule wird die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems als tief greifender Veränderungsprozess erlebt. Bei allen grundlegenden Neuerungen in Organisationen ist die Fähigkeit, viele Mitglieder an diesem Prozess zu beteiligen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor.<sup>1</sup> Demzufolge lag auch bei den vier Projekthochschulen ein hohes Augenmerk darauf, möglichst viele Hochschulmitglieder für die Mitgestaltung des Qualitätsmanagements und die Umsetzung der neuen Maßnahmen zu aktivieren. Einige Beispiele zu den Stichworten Beteiligung (Kapitel 3), Nutzen (Kapitel 4) und Ressourcen (Kapitel 5) sollen im Folgenden vorgestellt werden. Als theoretischer Rahmen bietet sich hierfür das Konzept des Change Managements an (Kapitel 2).

## 2 Mit Change Management zu Qualitätsmanagement

Veränderungsmanagement oder Change Management bedeutet zunächst die strukturierte Planung, Initiierung, Realisierung, Reflexion und Stabilisierung von Neuerungen in einer Organisation. Change Management lässt sich folglich definieren als Strategie eines geplanten und systematischen Wandels durch Beeinflussung der Organisationsstruktur und -kultur sowie des individuellen Verhaltens der Organisationsmitglieder unter Beteiligung der Betroffenen.<sup>2</sup> Projekte, die dem Aufbau eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems dienen, entsprechen dieser Definition in hohem Maße:

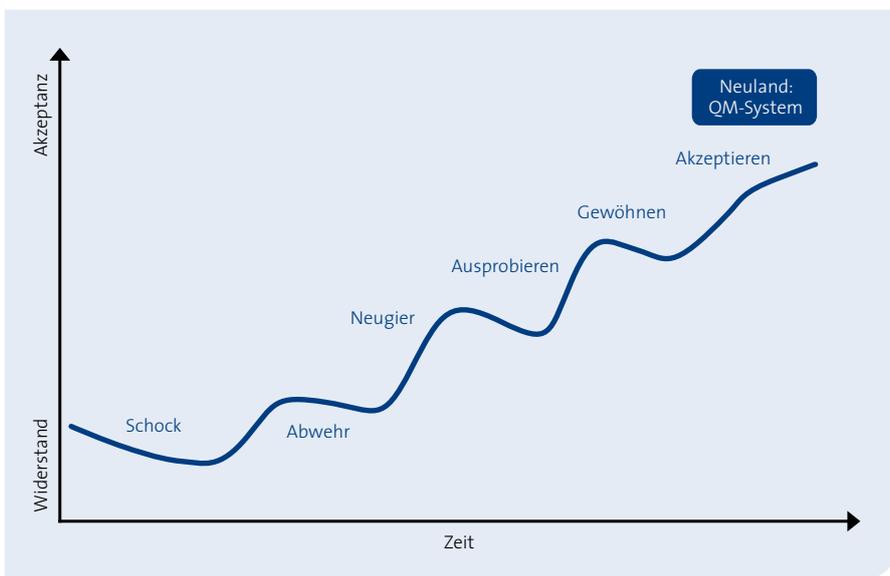
- Mit ihnen ist immer ein „geplanter und systematischer Wandel“ verbunden.
- Die Organisationsstruktur wird z. B. durch die Neuverteilung von Zuständigkeiten oder die Einrichtung neuer Gremien neu gestaltet.
- In der Organisation soll das Bewusstsein für Qualitätsfragen geweckt und verankert, d. h. in der Regel die Organisationskultur verändert werden.
- Individuelles Verhalten muss modifiziert werden, wenn Hochschulmitglieder z. B. an die Nutzung eines neuen QM-Portals herangeführt werden sollen.

Die Beteiligung der Betroffenen ist dagegen nicht per se ein Charakteristikum aller QM-Projekte: Sie ist vielmehr die große Herausforderung, der man sich im Rahmen der Projektsteuerung stellen muss.<sup>3</sup>

In der Literatur zu Change Management wird der Ablauf von Veränderungen nach idealtypischen Phasen unterschieden (siehe Abbildung). Diese Phasen zu (er)kennen und zu verstehen, erleichtert die Unterstützung des Veränderungsprozesses und trägt entscheidend zu einer erfolgreichen Umsetzung bei.<sup>4</sup> In welchem Ausmaß die einzelnen Phasen erlebt werden, hängt sowohl von Persönlichkeitsmerkmalen der Betroffenen als auch vom Ausmaß der sich abzeichnenden Veränderung ab.<sup>5</sup>



### Die idealtypischen Phasen eines Veränderungsprozesses



Eine *Schockphase* tritt vor allem bei plötzlichen Veränderungen oder bei Veränderungen mit unklaren Folgen ein. Bei unvorhergesehenen Veränderungen wird die Schockphase heftiger ausfallen als bei geplanten oder vorhersehbaren Ereignissen.<sup>6</sup> Durch ein moderates Veränderungstempo sowie frühzeitige und wiederholte Information kann die Heftigkeit des Schocks gemildert werden (zu konkreten Informationsmaßnahmen siehe Kapitel 3). Zu einer dosierten Einführung des Qualitätsmanagements kann z. B. zählen, wenn bestimmte Instrumente zunächst in ausgewählten Einheiten (Fachbereichen, Fakultäten oder auch Dezentern) erprobt und erst nach erfolgreichem Test auf die gesamte Organisation übertragen werden.

An die mehr oder weniger ausgeprägte Schockphase schließt sich vielfach eine *Verneinungs- oder Abwehrphase* an. Diese Phase wird nicht nur erlebt, wenn negative Folgen absehbar sind, sondern auch bei einer großen Unsicherheit über das Ausmaß der Folgen. Hierzu können die mit einem Qualitätsmanagementsystem verbundenen persönlichen Arbeitsbelastungen zählen oder die erwartete Neuverteilung von Aufgaben. Diese Unsicherheit trifft bei der Einführung eines Qualitätsmanagements insbesondere die Beschäftigten in benachbarten Arbeitsgebieten der Hochschule (z. B. Organisationsentwicklung, Evaluation, Hochschulentwicklungsplanung oder Controlling). Der für diese Phase charakteristische Widerstand äußert sich auf verschiedene Arten: Kritik wird offen oder verdeckt artikuliert, Veränderungen werden

ignoriert in der Hoffnung, das Neue einfach „aussitzen“ zu können. All dies bedeutet zunächst noch nicht, dass das Projekt gescheitert ist. Vielmehr handelt es sich um ein normales Zwischenstadium der Veränderung, das von der Projektleitung aufmerksam gesteuert werden muss. Wichtig ist hier, so trivial dieser Satz klingen mag, die gezielte Beteiligung der Betroffenen: Wenn Skeptiker an einer Entscheidung mitwirken können, wird es ihnen schwerer fallen, diese später grundlegend infrage zu stellen. Die Einbeziehung der relevanten Akteure kann im Wesentlichen auf zwei Wegen erfolgen: durch eine geschickte Gestaltung der Projektstruktur (siehe Kapitel 3.2) sowie erneut über unterschiedliche Formen der Information und Kommunikation (siehe Kapitel 3.3).

In einer sich anschließenden *Neugierphase* wächst – meist nach ersten Projekterfolgen – das Interesse an der Veränderung. Während der aktiven Beschäftigung mit dem Neuen steht das Alte nicht mehr im Vordergrund. Diese Phase geht fließend in die sogenannte *Ausprobierphase* über, in der sich die Akteure an die Neuerung heranwagen und erste Erfahrungen sammeln. Erfolge und Misserfolge haben hier entscheidende Auswirkungen auf den Gesamterfolg des Projekts. In dieser Phase ist es wichtig, Raum zum Testen zu bieten, für die Neuerungen zu werben und vor allem: einen spürbaren Nutzen zu bieten (siehe Kapitel 4) und zu kommunizieren (siehe erneut Kapitel 3).

In der *Erkenntnis- bzw. Gewöhnungsphase* wird das Neue kognitiv integriert. Um Zeit für Anpassungen zu bieten, ist es notwendig, nicht zu viel zu schnell zu ändern, aber sofort auf Fehler zu reagieren. Dies setzt ausreichende personelle Ressourcen voraus (siehe unten, Kapitel 5). Ein intensiver Austausch im Projektteam muss dazu dienen, Wiederholungen von Fehlern vorzubeugen.

Wird das Neue schließlich als Normalität in den Alltag integriert, ist die Akzeptanzphase eingetreten. Von einem gelungenen Projekt kann gesprochen werden, wenn Widerstände überwunden und die Integration des QM-Systems in die Hochschulstrategie, -struktur und -kultur gelungen ist. Um dies zu erhalten, sind auch in dieser letzten Phase verschiedene Maßnahmen notwendig. So müssen Kompetenzen vermittelt und Ressourcen für ein dauerhaftes QM-System geplant werden (siehe unten, Kapitel 5).

Letztlich lassen sich die aus dem Change Management abgeleiteten Empfehlungen für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und das Aktivieren der Hochschulmitglieder auf drei kritische Erfolgsfaktoren reduzieren:

- die sorgfältige Kommunikation in der Hochschule und die angemessene Beteiligung vieler Mitglieder,
- das Angebot eines spürbaren Nutzens und schließlich
- die nachhaltige Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen.

### **3 Sorgfältige Kommunikation und angemessene Beteiligung**

Die für den Projekterfolg so wichtige Beteiligung der Betroffenen setzt wiederum drei Dinge voraus: die Identifikation der Betroffenen (Kapitel 3.1), den Aufbau geeigneter Strukturen (Kapitel 3.2), damit letztlich eine umfassende Information und wechselseitige Beratung erfolgen kann (Kapitel 3.3).

### 3.1 Identifikation der Betroffenen

Das Aktivieren der Hochschulmitglieder beginnt schon mit der Definition der Projektstruktur. Sie ist so zu gestalten, dass alle relevanten Gruppen innerhalb der Hochschule systematisch Berücksichtigung finden. „Relevant“ ist in diesem Zusammenhang ein Akteur, der

- Verantwortung für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen tragen wird,
- als Multiplikator dienen kann,
- an der Umsetzung der geplanten Maßnahme unmittelbar beteiligt sein soll oder
- in thematisch angrenzenden Themenfeldern aktiv ist.

Wenn ein hochschulweites Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden soll, ist grundsätzlich also an die Einbindung folgender Personengruppen zu denken:

- Hochschulleitung (z. B. Präsidentin/Rektor, Vizepräsident Lehre, Kanzler),
- Funktionsträger der Fachbereiche: Dekane, Studiendekane, dezentrale QM-Befragte,
- alle Lehrenden,
- Mitglieder der Zentralverwaltung – insbesondere aus angrenzenden Arbeitsgebieten, z. B. Evaluation, akademisches Controlling, Hochschulplanung, Organisationsentwicklung,
- Hochschulgremien wie Senat, Dekaneversammlung/Fachbereichskonferenz, Hochschulrat,
- Studierende,
- ggf. Vertreter des Personalrats.

Auch wenn die Liste übersichtlich scheint, kann sich die konkrete Auswahl der richtigen Ansprechpartner schwierig gestalten. Wird Qualitätsmanagement als Querschnittsaufgabe ernst genommen und mit dem strategischen Steuerungssystem der Hochschule verzahnt, sind die Ränder eines QM-Projekts unscharf: Der Bogen lässt sich von der Hochschulplanung über die Evaluation und Prozessoptimierung, die Organisations- und Personalentwicklung bis zum Berichtswesen und Controlling spannen. Folglich verlangt es viel Fingerspitzengefühl, die für die jeweilige Organisation wichtigen Berührungspunkte zu anderen Aufgaben und Einrichtungen zu identifizieren. Vor allem an Hochschulen, in denen für den Aufbau von QM-Systemen neue Mitarbeiter/-innen als Projektleitung eingestellt werden, bedürfen diese einer sorgfältigen Information über die bisherige Aufgabenverteilung und mögliche Berührungspunkte zu angrenzenden Themenfeldern.

Auch kann die Zuständigkeit für QM-Fragen in der Hochschulleitung unklar sein – sei es, weil sich mehrere Mitglieder für dieses Thema interessieren, sei es, weil das Interesse insgesamt noch sehr wenig ausgeprägt ist. An den vier Projekthochschulen gab es diese Schwierigkeiten glücklicherweise nicht, jedoch wechselte in drei Hochschulen (Münster, Fulda, Braunschweig) das Präsidium während der Projektvorbereitung bzw. -durchführung, sodass teilweise der Zeitplan angepasst werden musste.

### 3.2 Schaffung struktureller Voraussetzungen

Die Beteiligung der genannten Gruppen wird im Verlauf eines QM-Projekts in unterschiedlicher Form und Intensität erfolgen. Dabei sind die Projektstrukturen im engeren Sinn von der nachhaltigen Institutionalisierung der QM-Strukturen zu unterscheiden.

Im Rahmen der Projektsteuerung wurde sowohl an der Hochschule Fulda als auch an der Fachhochschule Münster und der TU Braunschweig ein Lenkungsteam mit einflussreichen Vertretern der Hochschulleitung und der Verwaltung etabliert. In Fulda war auch der Personalrat im Lenkungsteam vertreten, in Münster und Braunschweig eine QM-Expertin bzw. ein QM-Experte. Das Lenkungsteam war zuständig für richtungweisende Projektentscheidungen, die jedoch unter Beteiligung anderer Mitglieder der Hochschule getroffen wurden. So erfolgte z. B. in Münster die Priorisierung von Prozessen, die im Rahmen des Projekts analysiert und verbessert werden sollten, durch das Lenkungsteam – aber unter Berücksichtigung von Vorschlägen aus den Fachbereichen, dem Arbeitskreis der Qualitätsmanagementbeauftragten und der Runde der Dezenten.

Ein Projektteam war in allen Hochschulen für die operative Projektarbeit zuständig. Bei der Zusammensetzung dieses Teams kann die Berücksichtigung von Vertretern der zuvor genannten benachbarten Aufgabengebiete sinnvoll sein. Auf diese Weise wird deren Identifikation mit dem Projekt gefördert und zugleich bei der Projektarbeit auf wichtige Anforderungen oder Entwicklungen in den angrenzenden Themenfeldern Rücksicht genommen.

Die nachhaltige Institutionalisierung von QM-Strukturen wurde an den Projekthochschulen sehr unterschiedlich gelöst. Dennoch gab es eine Gemeinsamkeit: In allen Hochschulen wurden die folgenden drei Ebenen berücksichtigt:

1. *Zentrale Ansprechpartner:* Die Universität Mainz hat bereits seit mehreren Jahren mit dem ZQ – Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung – eine eigene wissenschaftliche Einrichtung als anerkannte, übergreifende Beratungseinheit etabliert. Die Hochschule Fulda hat eine dem Präsidium zugeordnete Abteilung „Strategisches Management und Qualitätsmanagement“ gebildet. An der Fachhochschule Münster ist das QM-Team im Dezernat „Studium und Akademisches“ angesiedelt, die QM-Koordinatorin als Stabsstelle im Präsidium verankert. An der TU Braunschweig sind die QM-Mitarbeiter/-innen dem jeweiligen Präsidiumsmitglied zugeordnet; auch wurde hier eine Stabsstelle für interne Hochschulberatung eingerichtet, mit einem speziellen Fokus auf die Verwaltung.
2. *Dezentrale Ansprechpartner:* An der TU Braunschweig fungieren z. B. die Studiendekane als dezentrale Qualitätssicherungsbeauftragte. An der Fachhochschule Münster wurden in allen Lehreinheiten QM-Beauftragte benannt, deren Arbeitskreis das zentrale QM-Team und die zuständigen Mitglieder des Präsidiums bei der Weiterentwicklung des QM-Systems berät.
3. *Hochschulweite Foren für kontinuierlichen Austausch:* Die Hochschule Fulda hat im Rahmen ihres QM-Projekts eine Senatskommission für „Qualitätsmanagement und dessen Verknüpfung zum strategischen Management“ eingerichtet. Die Fachhochschule Münster hat regelmäßige Klausurtagungen der Hochschulleitung und des QM-Teams mit den dezentralen QM-Beauftragten, den Dekanen und Dezenten durchgeführt. An der TU Braunschweig wurden für eine optimale Kommunikation mit allen Bereichen der Hochschule die Gremien- und Kommunikationsstrukturen angepasst.

Schließlich sei noch auf eine besondere Form der Beteiligung hingewiesen: Bei den stark prozessorientierten Qualitätsmanagementsystemen der Hochschulen Fulda und Münster sowie im Qualitätsmanagement der Verwaltung der TU Braunschweig werden für die Analyse und Dokumentation wichtiger Abläufe jeweils eigene „Prozessteams“ gebildet, in denen Prozessverantwortliche, -beteiligte und Anspruchsberechtigte (z. B. Studierende, Lehrende, Mitarbeiter/-innen) zusammenwirken. Die

Prozessteams analysieren die bisherigen Abläufe und verständigen sich bei Bedarf auf Verbesserungen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Bedürfnisse der Prozesskunden sowohl bei der inhaltlichen Strukturierung eines Sollprozesses (Klärung von Zuständigkeiten etc.) als auch bei der grafischen Umsetzung Berücksichtigung finden.<sup>7</sup>

### 3.3 Gezielte Information und Beratung

Die vorgestellten Strukturen helfen, zunächst häufig unbeteiligte Hochschulmitglieder für den Aufbau des QM-Systems zu interessieren und sie für die Unterstützung und Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen zu motivieren. Diese Aspekte lassen sich unter dem Stichwort der „gezielten Information“ zusammenfassen. Die „Beratung“ in der Überschrift dieses Kapitels erinnert zusätzlich daran, immer zwei Richtungen der Kommunikation mitzudenken: die Unterstützung der Lehrenden, Beschäftigten und Studierenden bei der Umsetzung der vereinbarten QM-Maßnahmen *und* die Aufklärung des Projektteams oder der QM-Verantwortlichen über die Anliegen dieser Gruppen. An den vier Projekthochschulen wurden zu diesem Zweck viele verschiedene Kommunikationswege beschriftet:

1. *Information vor Projektstart*: In Münster wurde das Konzept für das QM-System noch im Entwurfsstadium in verschiedenen Gremien (Fachbereichskonferenz, Senat) diskutiert.
2. *Kick-off-Veranstaltungen*: An der Fachhochschule Münster wurde im Rahmen einer ganztägigen Klausurtagung des Präsidiums mit den QM-Beauftragten, den Dezernenten und Dekanen über die Ziele des Projekts informiert. Erste Beratungen über die geplanten Maßnahmen schlossen sich an.
3. *Persönliche Beratung mit Betroffenen*: In Mainz und Braunschweig werden regelmäßige Dekanatsgespräche mit dem Präsidenten gepflegt, auch in Münster finden Jahresgespräche des QM-Teams und des Präsidiums mit den Verantwortlichen der Fachbereiche statt. Die TU Braunschweig hat im Bereich der Lehre die „Evaluation der Studienprogramme“ entwickelt. Dabei werden die Studiendekaninnen und -dekane jährlich zu den einzelnen Programmen interviewt, sodass ihnen anschließend eine individuelle Hilfestellung angeboten und Zielvereinbarungen für die Lehre beschlossen werden können. Ein intensiver Austausch wird an den Hochschulen in Fulda und Münster zudem über die bereits erwähnten Prozessteams ermöglicht.
4. *Austausch mit Experten*: Die Universität Mainz hat eine Workshopreihe ins Leben gerufen, die unter dem Motto „Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft“ den Austausch zwischen Hochschul- und Unternehmenspraktikern förderte. Fulda entschied sich bei der Strategieentwicklung für eine Beratung und Begleitung durch CHE Consult.
5. *Information im Internet*: Die TU Braunschweig bietet mit „Sag’s uns“ ein sehr gut akzeptiertes onlinegestütztes Ideen- und Beschwerdemanagement. Auch die Hochschule Fulda hat ein Onlineformular für das Verbesserungsmanagement entwickelt. Die Hochschulen Fulda und Münster bieten zudem über ihre Prozessportale im Intranet Informationen über wichtige Abläufe.
6. *Schriftliche Information*: Alle Hochschulen haben in der Projektlaufzeit über ihre Modelle publiziert und hochschulintern z. B. über Flyer Informationen gestreut.
7. *QM-Marketing*: Die Fachhochschule Münster hat kleine Aufmerksamkeiten (Giveaways) und ein QM-Logo eingesetzt, um den Bekanntheitsgrad des QM-Systems zu fördern.

## 4 Spürbarer Nutzen

Die beste Kommunikation hilft wenig, wenn die mit der Pflege des Qualitätsmanagements verbundenen Aufgaben nur als Belastung empfunden werden. Eine wichtige Maßnahme, um die Akzeptanz zu verbessern, ist daher das Entwickeln und Aufzeigen von Synergieeffekten. Drei Aspekte seien in diesem Zusammenhang genannt:

- das schnellere Auffinden von Informationen,
- ein geringerer Aufwand für Re-/Akkreditierungen,
- eine zügige Einarbeitung.

Aus Sicht der Beschäftigten bieten alle drei Punkte vor allem Zeitersparnis und im Idealfall die befriedigende Erfahrung, den eigentlichen Aufgaben z. B. in Forschung und Lehre intensiver nachgehen zu können. Bisher ist es insbesondere für neue Mitglieder der Hochschule nicht immer einfach, wichtige Abläufe in der Organisation zu durchschauen. Auch ist es für Entscheidungsträger oft zeitaufwendig, steuerungsrelevante Daten zu erhalten. Ein Qualitätsmanagementsystem kann hier auf zweierlei Weise zu deutlichen Verbesserungen beitragen:

- Zum einen ist es sinnvoll, im Rahmen eines QM-Projekts die vorhandenen Berichte zu überprüfen. Enthalten diese überhaupt die für die Qualitätssteuerung relevanten Daten? Selbstverständlich kann eine umfassende Überarbeitung des Berichtswesens oder gar der Aufbau eines Managementinformationssystems nicht im Rahmen eines QM-Projekts en passant geleistet werden. Eine enge Abstimmung dieser Themenfelder ist aber unverzichtbar. An der Universität Mainz wurde so im Rahmen des QM-Projekts an einem „Cockpit“ gearbeitet, das wichtige Statistiken und Daten per Mausclick liefern soll.
- Zum anderen können auch Onlineportale, wie sie von den Hochschulen Fulda und Münster aufgebaut wurden, mit ihrer strukturierten Aufbereitung von Prozessinformationen Nutzen bieten. Aus der Prozessbeschreibung heraus können z. B. direkt relevante Formulare geöffnet oder Ansprechpartner kontaktiert werden. Eine der ersten und am meisten nachgefragten Prozessdarstellungen in Münster betraf die Durchführung von Programmakkreditierungen und -reakkreditierungen. Um deren Vorbereitung zu erleichtern, hat die Hochschule zudem bereits 2006 einen jährlichen QLS-Report (QLS = Qualität in Lehre und Studium) eingeführt, der fortlaufend akkreditierungsrelevante Daten sammelt und so das Erstellen des Selbstreports erleichtert.

An der TU Braunschweig wurde schließlich im Rahmen des Projekts die Idee für eine Begrüßungsbroschüre entwickelt, die neuen Beschäftigten die Integration in die Organisation erleichtern soll.

## 5 Ausreichende Ressourcen

Wie die theoretischen Grundlagen zum Change Management und die praktischen Hinweise zur Bedeutung von Kommunikation und spürbarem Nutzen zeigen: Ohne eine angemessene personelle Ausstattung lässt sich kein Qualitätsmanagement erfolgreich einführen. In allen Projekthochschulen waren bzw. sind aber auch die Hochschulleitungen bereit, sowohl während der Projektlaufzeit als auch in Zukunft eigene Mittel für das Qualitätsmanagement einzusetzen: Eine kurzfristig gesicherte Projektfinanzierung kann naturgemäß nicht für die Unterhaltung eines auf Langfristigkeit angelegten QM-Systems ausreichen. Die vielen geschilderten Schritte des Change Managements kosten Zeit und Geld:

- Zeit für die Überzeugungsarbeit, die Entwicklung und Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen, die Gewöhnung der Hochschulmitglieder an Neuerungen und die kontinuierliche Pflege des gesamten Systems;
- Geld vor allem für qualifiziertes Personal, das aus vielen Bausteinen ein überzeugendes System entwickeln kann und den Fachbereichen Unterstützung z. B. bei Lehrveranstaltungskritik oder Absolventenbefragungen bietet. Die Analyse, Optimierung und Dokumentation von Prozessen ist ebenso anspruchsvoll wie die Aufbereitung und entscheidungsorientierte Auswertung von Kennzahlen oder die Programmierung von Schnittstellen zur Verbesserung des Berichtswesens. Ggf. sind auch Kosten für die technische Ausstattung (u. a. EDV, Data-Warehouse) zu berücksichtigen.

Dies schließt keineswegs aus, dass auch mit einem kleinen Budget ein QM-Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann, wenn es sich z. B. zunächst auf einzelne Organisationseinheiten konzentriert oder lediglich die Optimierung ausgewählter Evaluationsverfahren zum Ziel hat – und hierbei die in den ersten Kapiteln geschilderten Empfehlungen des Change Managements berücksichtigt. Um Frustrationen bei den Beteiligten zu vermeiden, sollte aber der Anspruch, mit dem das Projekt betrieben wird, den verfügbaren Mitteln entsprechen: Mit einem kleinen Budget, d. h. letztlich mit einer dünnen Personaldecke im QM-Bereich, wird es nur bedingt möglich sein, die geschilderten Formen des Austauschs zu pflegen – und parallel hierzu auch noch konzeptionelle und operative Arbeit zu leisten. Selbst bei der recht komfortablen Personalausstattung der vier Projekthochschulen ist der intensive Austausch mit den Betroffenen eine fortdauernde Herausforderung geblieben.

## 6 Fazit

Die vier Hochschulen haben ihre Veränderungsprozesse in sehr unterschiedlicher Weise gestaltet. Alle haben jedoch durch strukturbildende und -verändernde Maßnahmen, durch Kommunikation und die Schaffung eines qualitativen Mehrwerts für eine intensive Beteiligung der Betroffenen geworben. Inwiefern sich diese Maßnahmen auch auf andere Hochschulen übertragen lassen, ist im Einzelfall unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationskultur sorgfältig zu prüfen. Dabei liegt es angesichts der geschilderten Vielfalt sinnvoller Aktivierungsmaßnahmen auf der Hand, dass das jeweils zur Verfügung stehende Budget sowohl die Anzahl der einsetzbaren Instrumente beeinflusst als auch die Geschwindigkeit, mit der ein QM-System hochschulweit etabliert werden können.

- 
- 1 Vgl. Kostka, Mönch 2006, S. 7f.
  - 2 Vgl. Kraus et al. 2006, S. 15.
  - 3 Vgl. Greif et al. 2004, S. 54.
  - 4 Vgl. Kostka, Mönch 2002, S. 12. In der Literatur finden sich Modelle mit unterschiedlicher Anzahl von Phasen. Entscheidend ist jedoch weniger die konkrete Anzahl, die je nach Modell von drei bis sieben reichen kann, als vielmehr der typische Verlauf „in Wellen“, den alle Modelle gemeinsam haben.
  - 5 Vgl. Kraus, Becker-Kolle, Fischer 2004, S. 111.
  - 6 Vgl. hierzu und im Folgenden Kraus, Becker-Kolle, Fischer 2004, S. 108ff.
  - 7 Näheres zum Verfahren der Prozessoptimierung: Lojewski, Ute von/Boentert, Annika (2009): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). In: Richthofen, Anja von/Lent, Michael: Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. ahd-Reihe Blickpunkt Hochschuldidaktik, Bd. 119, Bielefeld, S. 26-39, ab S.34.

---

#### Literatur

*Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004):* Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen.

*Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas (2004):* Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte – Konzepte, Instrumente und Methoden, Berlin.

*Kostka, Claudia/Mönch, Annette (2006):* Change Management: Sieben Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München.

*Lojewski, Ute von/ Boentert, Annika (2009):* Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster), in: Richthofen, Anja von/Lent, Michael: Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, ahd-Reihe Blickpunkt Hochschuldidaktik, Bd. 19, Bielefeld, S. 26-39.



# 4

*Jule Bobzin, Heike Faßbender, Christiane Miosge*

## Wie wird die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagements sichergestellt?

### 1 Einleitung

Das Thema Qualitätsentwicklung an Hochschulen wird vielfach diskutiert und hat für die meisten Hochschulen wesentlich an Bedeutung gewonnen. An vielen Hochschulen wurden spezielle Stellen eingerichtet, die sich gezielt mit der Umsetzung von Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätsmanagement befassen. Das übergeordnete Ziel bei Einführung eines Qualitätsmanagements ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation sowie auch die Zufriedenheit der Hochschulmitglieder und weiterer Stakeholder zu steigern, indem die Qualität der Tätigkeiten in Lehre, Forschung und der Rahmenbedingungen erhalten und gesteigert wird.

Mit der bewussten Entscheidung zur Qualitätssicherung und -entwicklung beginnt ein fortlaufender Prozess, der stetig intensiv begleitet werden muss. Nur ein nachhaltig gestaltetes Qualitätsmanagement ermöglicht die fortwährende Erhaltung und Verbesserung der Qualität der an der Hochschule ausgeführten Tätigkeiten.

Nachhaltigkeit wird in diesem Zusammenhang verstanden als die langfristige Fortführung der Qualitätsentwicklung anhand regelmäßiger und systematischer Strukturen und Prozesse, die auch zukünftig den beteiligten Personen ein optimales Handeln entsprechend der dann geltenden Bedingungen ermöglichen.

Nachhaltige Qualitätsentwicklung kann aber nicht allein durch die Einführung bestimmter Qualitätssicherungsmaßnahmen erreicht werden. Von größter Wichtigkeit ist die Schaffung einer sogenannten Qualitätskultur. Dies bedeutet, dass die Hochschulmitglieder Qualität in Lehre, Forschung und Verwaltung als gemeinsamen Wert ansehen, hierzu gemeinsame Ziele und Maßnahmen entwickeln und diese in der alltäglichen Aufgabendurchführung umsetzen.

Dabei sind insbesondere die kulturellen Aspekte von Qualität zu berücksichtigen (vgl. Sursock 2004). Der Begriff der Qualitätskultur bezieht sich somit „auf die Werte, Einstellungen und Verhaltensmuster einer akademischen Gemeinschaft, die eine gemeinsame Vision der Ziele einer Institution, ein Verständnis von deren Qualitätsstandards und Vorstellungen über die Mittel und Wege, wie diese erreicht werden können, teilt“. (Sursock 2004: 4).

Qualitätskultur entsteht entsprechend aus drei grundlegenden Elementen: Strukturen, Prozessen (u. a. der sachgerechte Einsatz von Instrumenten) und Akteuren. Die Akteure stellen einen besonders wichtigen Aspekt dar: Die Personen sollten von einem Bewusstsein für Qualität geleitet werden. Die zugehörige Organisation sollte dieses Bewusstsein gleichzeitig in ihren Strukturen und Regeln umsetzen (vgl. Wolff 2004). Durch den Wandel im Denken und Handeln aller Akteure der Hochschule und die Verwurzelung des Prozesses in der Basis kann Qualitätsentwicklung



Nachhaltigkeit erlangen. Die grundlegende Voraussetzung für Nachhaltigkeit von Qualitätsentwicklung stellt somit die Schaffung einer Qualitätskultur innerhalb der Hochschule dar.

Im Folgenden wird betrachtet, wie Qualitätskultur geschaffen werden kann, um eine nachhaltige Qualitätsentwicklung zu ermöglichen, und welche Elemente und Schritte hierfür von Bedeutung sind.

## 2 Qualitätskultur schaffen

Die Wege zur Qualitätskultur können je nach Hochschule oder Organisation stark voneinander abweichen. Wolff (2004) beschreibt, dass es von grundlegender Bedeutung ist, sich in diesem Zusammenhang eine Reihe bestimmter Fragen zu stellen, bevor man mit den konkreten Umsetzungen von Maßnahmen zur Schaffung von Qualitätskultur beginnt. Diese lauten:

- „Was versteht man konkret unter Qualität? Die Antwort führt zwingend zu der weiteren Frage:
- Worin soll sich Qualität manifestieren? Auf welchen Gegenstand soll sich die Qualitätsfeststellung und die Verwirklichung von Qualität beziehen?
- Über welche wesentlichen Kenndaten sollen die Qualitätsgegenstände verfügen?
- Welcher Verfahren bedarf es, damit Qualität tatsächlich realisiert wird? Wie muss der Prozess der Umsetzung gestaltet und organisiert sein?“

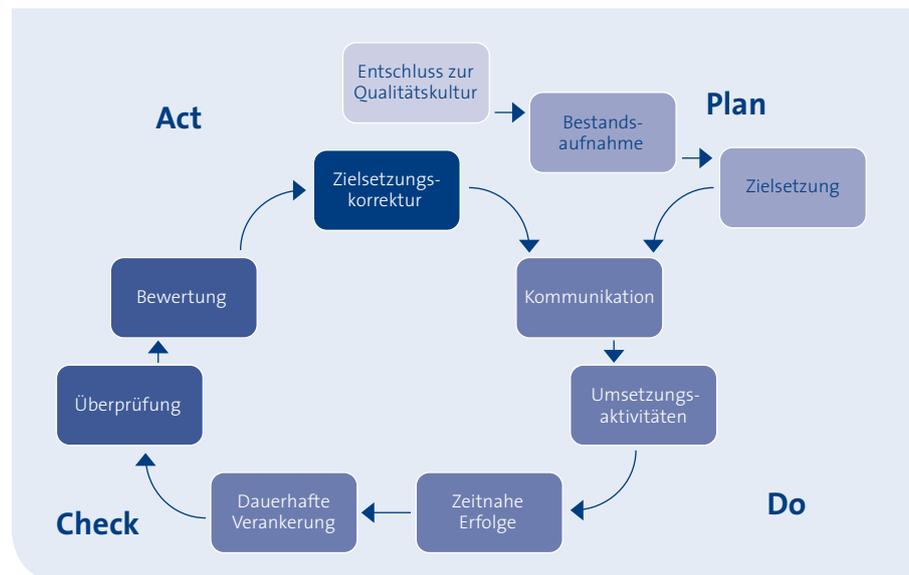
(Wolff 2004: 3)

Für die Schaffung einer Qualitätskultur ist es unerlässlich, die Elemente, die eine Veränderung in Organisationen bewirken, genau zu kennen und sie gezielt als solche nutzen zu können, um einen gewünschten zukünftigen Zustand herbeizuführen. Hierfür ist es nötig, bewusst die Vergangenheit hinter sich zu lassen (Wolff 2004). Es muss sich demnach ein Wandel im Denken und Handeln der Individuen und damit in der Organisationen vollziehen. Für diesen Wandel ist Zeit von maßgeblicher Bedeutung. Alle Beteiligten sollten Gelegenheit haben, Fragen zur Veränderung stellen zu können, um so ihre Einstellung und Einsichten zu verändern. Der sich so vollziehende Wandel von Einstellungen ist gleichzeitig der Wandel innerhalb der Kultur und kann somit als erster und wichtigster Meilenstein in der Schaffung einer Qualitätskultur gesehen werden. Es ist dabei zu bedenken, dass durch Veränderungen der Sichtweisen der Menschen die Schaffung einer Qualitätskultur erfolgreicher sein wird, als wenn lediglich Strukturen oder Vorgehensweisen in Unternehmen geändert werden, ohne dass zuvor den einzelnen Mitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, sich mit den neu definierten zu erreichenden Zielen und vor allem mit den Maßnahmen, durch die diese erreicht werden sollen, auseinanderzusetzen zu können. Denn immer, wenn man es mit einer Veränderung zu tun hat,

sind auftretende Widerstände unumgänglich. Im Vorgehen zum Erreichen einer Qualitätskultur sollten diese daher stets einkalkuliert werden. Gleichzeitig sollte ein Vorgehen gewählt werden, das von Anfang an Veränderungen erklärt, sodass eine möglichst große Beteiligung an diesen erzielt wird (siehe auch den Beitrag „Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert?“).

Wolff (2004) beschreibt einzelne Stationen auf dem Wege zu einer Qualitätskultur, die hier als wesentliche Schritte im Rahmen eines ständigen dynamischen Kreislaufes der Qualitätsentwicklung verstanden werden sollen.

### Schritte zur Etablierung einer Qualitätskultur



Anhand dieser Schritte können die wesentlichen Aspekte zum Schaffen einer Qualitätskultur und einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung veranschaulicht werden. Hierbei ist wie bereits erwähnt insbesondere der Einsatz bestimmter Strukturen und Prozesse sowie stets der besondere Einsatz der Akteure für das Qualitätsmanagement bedeutend.

## 2.1 Entschluss zur Qualitätskultur

Am Beginn der Qualitätsentwicklung steht der *Entschluss zur Qualitätskultur*, d. h. an einer Qualitätskultur zu arbeiten. Dieser entsteht aus unterschiedlichen Gründen, die sowohl externer als auch interner Natur sein können. Unter externe Gründe würden beispielsweise rechtliche oder politische Vorgaben fallen. Interne Gründe können etwa die Ergebnisse einer Stärken- und Schwächenanalyse sein, die bei der Hochschule die Motivation erweckt, ihre Stärken zu bündeln und gezielt die Schwächen zu beseitigen. Oft ist es auch eine Kombination aus unterschiedlichen Auslösern. Entscheidet sich eine Hochschule aus eigenen Beweggründen ganz bewusst, also ohne äußeren Druck zur Schaffung einer Qualitätskultur, so sind die Erfolgsaussichten zur Erreichung dieser größer. Hierbei ist auch der Wechsel zu einem

strategischen Denken wichtig und das Bewusstsein, dass es sich bei der Schaffung einer Qualitätskultur „... um einen langfristigen und komplexen Vorgang handelt, der von einer Vielzahl von Variablen bestimmt wird, die sich selbst im Laufe des Veränderungsprozesses verändern werden“ (Wolff 2004: 16). Für den Entschluss zur Schaffung einer Qualitätskultur ist grundlegend, dass die Hochschulleitung sich selbst in der Zuständigkeit dafür sieht. So werden die Einrichtungen der Hochschule die Entwicklung der Qualitätskultur als hochschulübergreifendes und zentrales Anliegen ansehen. Die Entscheidungsprozesse für die Einführung eines Qualitätsmanagements können dabei sehr unterschiedlich sein.

Die in der Hochschulleitung zuständigen Personen müssen selbst ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein besitzen, außerdem aber neben der leitenden Rolle auch allen Mitgliedern der Hochschule den Gedanken der Qualitätskultur näherbringen und eine breite Akzeptanz schaffen. Dieser Aspekt hängt eng mit der Gestaltung geeigneter Kommunikationsprozesse zusammen, auf die an späterer Stelle noch eingegangen wird. Häufig werden Maßnahmen in der Hochschule unterschiedlich bewertet und erfordern daher ausführliche Abstimmungsprozesse, die von der Hochschulleitung angeregt und unterstützt werden sollten.

In der Entwicklung einer Qualitätskultur kommt den Führungsrollen also eine besondere Verantwortung zu. Diese Personen sind diejenigen, die den Verhaltenswandel, der die Entwicklung hin zur Qualitätskultur bewirken soll, vorantreiben. Die Förderung, Unterstützung und Herausforderung der einzelnen Personen und Gruppen ist dabei ihre vorrangige Aufgabe. Dabei darf aber nicht in einem reinen Top-down-Prozess agiert werden. „Geht die Initiative von der Hochschulleitung aus, benötigt sie zur fachlichen Konkretisierung und zur Umsetzung des Konzepts der Qualitätskultur die Unterstützung der Mitglieder der Arbeitsebenen“ (Wolff 2004: 6). Ein ausgewogenes Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung und den Arbeitsebenen wäre ideal. Alle vier Projekthochschulen haben die Verantwortungen entsprechend zugeordnet. So ist an den Hochschulen Münster und Fulda sowie an der TU Braunschweig das Qualitätsmanagement direkt dem Präsidium zugeordnet, an der Universität Mainz gibt es eine speziell dafür gegründete Einrichtung. Allen ist aber gemeinsam, dass es hochschulweit dezentrale Qualitätsbeauftragte in unterschiedlichen Rollen und Funktionen gibt.

## 2.2 Bestandsaufnahme und Zielbestimmung

Eine möglichst umfassende *Bestandsaufnahme* bzw. IST-Analyse über die Prozesse und Strukturen der Hochschule erleichtert dieser das Beginnen und Durchführen des Veränderungsprozesses und ist einer der ersten Schritte für die Zielbestimmung. Hierbei stimmt sich die Hochschule darüber ab, was ihre übergeordneten Ziele im Qualitätsmanagement sind bzw. was sie erreichen möchte. Zunächst sollten hochschulübergreifende Ziele definiert werden, auf die sich Ziele in den einzelnen Bereichen der Hochschule beziehen (siehe dazu auch den Beitrag „Wie greifen Hochschulstrategie und Qualitätsmanagement ineinander?“). Es sollten insbesondere das eigene Leitbild, das Selbstverständnis der Hochschule, das fachliche Leistungsspektrum, gesellschaftliche Bedürfnisse, der Zeitfaktor, die Organisationsentwicklung und der Umgang mit Zentralisierung und Dezentralisierung bedacht werden. Der Zielsetzungsrahmen sollte nicht zu abstrakt, sondern konkret dargestellt werden (vgl. Wolff 2004). Die Definition darüber, was Qualität eigentlich bedeutet, kann dabei von Hochschule zu Hochschule sehr unterschiedlich ausfallen.

Da im Rahmen der Qualitätsentwicklung oft die Vorstellung vermittelt wird, dass die Hochschulleitung versucht, Qualität zu steuern und zu kontrollieren, betrachten viele Personen dies als einen Verstoß gegen die Freiheit in Lehre und Forschung (vgl. Sursock 2004). Als ein von der Hochschulleitung angestoßener Prozess müssen also beim Definieren detaillierter Qualitätsziele auch die Bedürfnisse und Ziele der Personen auf Arbeitsebene in einem Bottom-up-Prozess einfließen. Ohne eine klare gemeinsame Definition der erwünschten Ergebnisse wird der Erfolg der Einführung einer Qualitätskultur ausbleiben und somit keine nachhaltige Wirkung mit sich bringen. Zielsetzungen müssen in dieser Hinsicht auch permanent neu überdacht werden (vgl. Wolff 2004).

### 2.3 Kommunikation und Umsetzung

Eine funktionierende *Kommunikation* erleichtert das Einbeziehen aller Hochschulmitglieder in die Qualitätsentwicklung und ist von zentraler Bedeutung für die Entwicklung einer Qualitätskultur. Zugleich kann gesagt werden, dass dies einer der in der Umsetzung schwierigsten Punkte in der Qualitätsentwicklung ist. Für alle Hochschulmitglieder – über die Hochschulleitung und Fakultätsleitungen, die Professorinnen und Professoren, wissenschaftlichen und Verwaltungsmitarbeiter/-innen bis hin zu den Studierenden – muss deutlich werden, dass auch sie maßgeblich zum Gelingen der Qualitätsentwicklung und damit zum Erfolg der Hochschule beitragen können und sollen. Die Entwicklung eines Wir-Gefühls ist ein Ziel bei der Entwicklung der Kommunikationsstruktur. Weitere Ziele für die Gestaltung der Kommunikationswege sind

- die Information aller Beteiligter (Schaffen von Transparenz),
- die Förderung von Akzeptanz, um ein Umsetzen der Qualitätsentwicklung zu ermöglichen, und
- der Einbezug der Expertise der Beteiligten (Identifikation mit der Qualitätsentwicklung).

Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse hängt eng mit dem strukturellen Aspekt der Definition der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und der Einrichtung einer Gremien- und Ämterstruktur zusammen. Neben der formellen Kommunikation in den Gremien ist der informelle Aspekt der Kommunikation nicht zu vernachlässigen. Die informelle Kommunikation sollte ebenfalls stetig gefördert und genutzt werden, z. B. durch regelmäßige Diskussionsrunden und Arbeitsgruppen. Interne Öffentlichkeitsarbeit mithilfe schriftlicher und elektronischer Informationsmaterialien und Veranstaltungen tragen außerdem zum Schaffen von Transparenz und dem Einbezug der Hochschulmitglieder bei.

Nachhaltige Qualitätsentwicklung erfordert die klare Definition der für die jeweiligen Qualitätsmanagementaufgaben verantwortlichen und zuständigen Stellen und Personen. Hierzu ist der systematische Aufbau einer Gremien- und Ämterstruktur notwendig, die sich mit den Themen der Qualitätsentwicklung befasst und über die die Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse ablaufen.

Die Ausgestaltung der Struktur und der damit verbundenen Kommunikationswege ist bedeutend für die Entwicklung der Qualitätskultur, die Einbindung der Beteiligten, das Schaffen von Akzeptanz und Transparenz. Wichtig sind u. a. die Benennung Qualitätsbeauftragter auf zentraler Ebene und in dezentralen Bereichen (Fakultäten oder Fachbereichen, Verwaltungsabteilungen etc.) sowie der Einbezug

der Studierenden. In diesem Zusammenhang sind auch organisatorische Hilfen wie QM-Handbücher zu erwähnen, die eine Fortführung der Aufgaben bei Amtswechseln erleichtern. Die Fachhochschule Münster stellt in ihrem Beitrag „Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert?“ dar, von welcher Wichtigkeit die Benennung zentraler und dezentraler Ansprechpartner ist und wie dies an den vier Projekthochschulen umgesetzt wurde.

Die Hochschule Münster hat zur Sicherung eines kontinuierlichen hochschulweiten Austauschs aller QM-Akteure regelmäßige Klausurtagungen eingeführt. An der TU Braunschweig wurden die Kommunikationswege zwischen Zentrale und Dezentrale analysiert und anschließend so neu strukturiert, dass ein bestmöglicher Austausch geschaffen werden kann. Auch die Einrichtung informeller Gremien hat stark zur Kommunikationsverbesserung beigetragen. Um auch mit den Studierenden flächendeckend in einen Dialog zu kommen, hat die TU Braunschweig den Blog „Sag's uns“ eingerichtet. Dort haben Studierende die Möglichkeit, ihre Anliegen zu veröffentlichen und zur Diskussion zu stellen. Eine zentrale Moderation trägt dafür Sorge, dass jede Anfrage durch die jeweiligen Verantwortlichen beantwortet wird (siehe genauere Darstellung auf S. 50).

Für die *Umsetzung von Maßnahmen* zur Schaffung von Qualitätskultur ist eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen. Eine Voraussetzung ist das Bereitstellen von Ressourcen für die ständige Betreuung und Koordination durch speziell hierfür zuständige Personen bzw. Stellen auf zentraler und dezentraler Ebene. Es ist wichtig, dass es Mitarbeiter gibt, die sich nicht nur mit der operativen Umsetzung, sondern in enger Abstimmung mit der Hochschulleitung auch mit der übergeordneten Koordination für die Qualitätsentwicklung befassen und damit deren stetige Fortführung u. a. bei Amtswechseln sichern. Die zuständigen Stellen tragen ebenso Sorge für die internen Kommunikationsprozesse im Qualitätsmanagement. An den Hochschulen Fulda und Münster sowie an der TU Braunschweig wurden die dafür zuständigen Personen direkt der Hochschulleitung bzw. den Präsidialstäben zugeordnet. Die Universität Mainz hat dafür, wie bereits erwähnt, das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung eingerichtet. In Braunschweig wurde zudem eine Stabsstelle geschaffen, die u. a. mit der Organisationsentwicklung und dem Qualitätsmanagement in der Verwaltung befasst ist.

Die Maßnahmenumsetzung umfasst die zielgerichtete Gestaltung von Prozessen und Strukturen, die eine nachhaltige Qualitätsentwicklung fördern sollen. Die Umgestaltung und Entwicklung der Prozesse und Strukturen sollte deshalb folgende übergreifenden Ziele verfolgen:

- Ermöglichung einer langfristigen Fortführung der systematischen und prozessorientierten Qualitätsentwicklung,
- Einbeziehung aller Hochschulmitglieder und deren Belange,
- Schaffung einer optimalen Kommunikationsstruktur,
- Schaffung von Akzeptanz und Toleranz in der Hochschule gegenüber der Qualitätsentwicklung und den eingesetzten Instrumenten,
- Einbindung der Vorgehensweisen und Instrumente in die alltäglichen Tätigkeiten durch die Mitarbeiter und Gewährleistung der Durchführbarkeit der Maßnahmen.

Prozesse und die damit verbundene Auswahl von Instrumenten sollten sich darüber hinaus an folgenden Kriterien orientieren:

- systematische Orientierung an Zielen und Kriterien und Anpassung an die Strukturen der Hochschule,

- regelmäßiger, d. h. turnusmäßiger oder auch anlassbezogener Einsatz von Maßnahmen des Qualitätsmanagements,
- Gestaltung der Prozesse als Kreislauf und Einbinden von Feedback-Mechanismen,
- regelmäßiger Einbezug interner und externer Expertise,
- Gestaltung angemessener und bezüglich Aufwand und der zur Verfügung stehenden Ressourcen durchführbarer Maßnahmen.

Der Einbezug externer Perspektiven kann beispielsweise über ein regelmäßiges oder auch anlassbezogenes Benchmarking, den Einbezug externer Berater und Evaluationen durch externe Gutachter erfolgen. Die Mitglieder der Hochschule sind dabei ebenfalls Experten für die jeweiligen Aufgabengebiete und für die Weiterentwicklung der entsprechenden Prozesse und Strukturen und als solche in alle Maßnahmen des Qualitätsmanagements einzubinden. Die Hochschulleitung hat in dieser Hinsicht insbesondere auch dafür Sorge zu tragen, dass Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die allen Mitgliedern den Einsatz der eigenen Kompetenzen und das Einbringen von Ideen für Verbesserungen ermöglichen.

Je nach Hochschule und auch je nach „Kultur“ jedes Unterbereichs einer Hochschule werden die Umsetzungsmaßnahmen unterschiedlich gewählt werden müssen. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Aufwand der Maßnahmen und Prozesse begrenzt ist und bürokratische Ansätze möglichst vermieden werden, um die Durchführbarkeit sicherzustellen (vgl. Wolff 2004).

Die Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung sollten sich an den vorab definierten Zielen und Kriterien der jeweiligen Hochschule orientieren und mit diesen regelmäßig überdacht und ggf. angepasst werden. Als Instrumente in der Qualitätsentwicklung werden entsprechend unterschiedliche quantitative und qualitative Methoden verwendet, beispielsweise Evaluationen, Kennzahlenerhebungen oder Zielvereinbarungen.

Um die Qualitätsentwicklung nachhaltig zu gestalten, sollten die Prozesse und Verfahren in der Regel regelmäßig oder anlassbezogen eingesetzt werden, d. h. einem bestimmten Turnus folgen (z. B. jährliche Evaluation der Lehrveranstaltungen). Auf diese Weise werden Vergleiche in der Qualitätsentwicklung und ein Anpassen der Qualitätssicherungsmaßnahmen möglich. Regelmäßige Kreisläufe (etwa der Demmingkreis) stellen sicher, dass ein Feedback zu einzelnen Maßnahmen gegeben werden kann und so das Qualitätsbewusstsein stetig gefordert wird. Eine immer stärkere Verankerung des Qualitätsverständnisses ist eine Folge davon. Qualitätsentwicklung kann nur nachhaltig gestaltet werden, wenn in den QM-Prozessen Konsequenzen aus Ergebnissen gezogen werden und das ständige Verbessern der Prozesse selbst erfolgt.

Da die Kultur der Hochschule gemeinsam mit den jeweiligen Anforderungen des Ressorts maßgeblich für die Auswahl geeigneter Prozesse und Instrumente ist, gab es an den beteiligten Hochschulen jeweils unterschiedliche Herangehensweisen. Während die Hochschulen Münster und Fulda sich für eine hochschulweite Einführung einer Academic Scorecard bzw. einer Quality Scorecard entschieden, wählte die TU Braunschweig unterschiedliche Instrumente für die jeweiligen Ressorts. So wurde hier in der Verwaltung ein PQM-Ansatz genutzt, während die in Lehre und Forschung eingesetzten Instrumente durch einen größtmöglichen Gestaltungsfreiraum zur Qualitätsentwicklung in den einzelnen Fächern gekennzeichnet sind.

*Zeitnahe Erfolge* oder auch das Erreichen von Zwischenzielen im Qualitätsmanagement stärken die Akzeptanz und fördern die Entstehung von Rückhalt bei den Mitarbeitern gegenüber den eingesetzten Instrumenten (siehe auch Bericht der Hochschule Münster: „Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert?“). Sobald die Sicherung und Entwicklung von Qualität „...Teil des individuellen Tagewerks aller Hochschulmitglieder geworden ist...“ (Wolff 2004: 20), ist eine dauerhafte Verankerung von Qualitätskultur gewährleistet.

## 2.4 Bewertung und Überprüfung

Die ständige Aktualität der Qualitätskultur kann nun dadurch gesichert werden, dass mit Eintreten der dauerhaften Verankerung mit dem Prozess des *Bewertens und Überprüfens* begonnen wird und damit eine *Korrektur der Zielsetzung* erfolgt (vgl. Wolff 2004). Die Qualitätskultur bleibt also nicht ohne ständige Arbeit an ihr bestehen, sondern es bedarf ihrer ständigen Pflege, damit sie erhalten bleibt.

Auch bei erfolgreicher Umsetzung und der dauerhaften Verankerung von Qualitätskultur in der Hochschule sollten daher Bestandsaufnahmen regelmäßig wiederholt werden. Qualitätsentwicklung kann nicht durch einen Start- und Endpunkt beschrieben werden, sondern mit deren Einführung beginnt ein Prozess, der die Organisation von diesem Zeitpunkt an fortlaufend begleitet. Denn als eine Organisation, die ständig mit neuen Anforderungen wie politischen Rahmenbedingungen, wirtschaftlicher Nachfrage und Zufriedenheit der Studierenden konfrontiert ist, ist es wichtig, dass sie zu jeder Zeit kurzfristig auf äußere Veränderungen reagieren und sich diesen bestmöglich anpassen kann (vgl. Wolff 2004). So kann die permanente Aktualität von Qualitätskultur gewährleistet werden. Wie bereits erwähnt, wurde dies durch die Einrichtung spezieller Stellen an allen Projekthochschulen sichergestellt.

Die Voraussetzung für Innovationen ist darüber hinaus die Fähigkeit, aus Erfahrungen lernen zu können. Es sollten Feedback-Mechanismen für die eigene Leistung entwickelt und dazu genutzt werden, das Vorgehen kritisch zu hinterfragen. Rückmeldeschleifen, die an den richtigen Stellen implementiert werden, bringen einen hohen Nutzen für die Entscheidung über das weitere Vorgehen und die Anpassung der genutzten Instrumente. Eine regelmäßige Metaevaluation ist von wesentlicher Bedeutung. Prozesse und Instrumente, aber auch Ziele sollten also in einem stetigen Kreislauf (z. B. Demingkreis: Plan – Do – Check – Act) geplant, durchgeführt, hinterfragt, angepasst und dementsprechend erneut geplant werden.

Während des gesamten Kreislaufes sollte das Thema immer wieder auch von „oben“ angestoßen und die Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden. Optimal wäre an dieser Stelle eine stetige Aufrechterhaltung der Diskussion, damit die Entwicklung nicht stagniert. Nach ersten Erfolgen könnte es sonst leicht zu einer Vernachlässigung der Weiterentwicklung kommen.

## 3 Fazit

Qualitätsentwicklung ist als fortlaufender Prozess zu verstehen, der nachhaltig zu gestalten ist, um eine fortwährende Erhaltung und Verbesserung der Qualität zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist die Einführung von Prozessen und Struk-

turen, die langfristige Qualitätssicherung ermöglichen und die Entstehung von Qualitätskultur in der Hochschule fördern sowie das Vorhandensein von Akteuren, die die Entwicklung der Qualitätskultur vorantreiben.

Auch das Ergebnis des Quality Culture Project der European University Association (EUA), das im Jahre 2003 ins Leben gerufen wurde, zeigte, dass insbesondere drei Aspekte für den erfolgreichen Aufbau einer Qualitätskultur wichtig sind. Dies sind die bereits erwähnten Prozesse, Akteure und Strukturen. Dabei stellte sich für alle drei Aspekte „die Einbeziehung der akademischen Gemeinschaft und die Entwicklung einer breiten Identifikation der Basis als wichtiger heraus als Management-Aspekte und technokratische Instrumente“ (Sursock 2004: 8).

Die Entstehung einer Qualitätskultur kann in Anlehnung an Wolff (2004) in mehreren Stationen beschrieben werden. In jeder dieser Stationen finden sich die drei grundlegenden Aspekte *Prozesse*, *Strukturen* und *Akteure* wieder.

Hinsichtlich der strukturellen Kriterien ist zu beachten, dass die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement bei der Hochschulleitung liegen sollte. Sie ist dafür zuständig, eine zur Implementierung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen angemessene Struktur aufzubauen, sodass personelle und finanzielle Ressourcen an den richtigen Stellen zur Verfügung gestellt und Zuständigkeiten klar geregelt werden.

Parallel zum Aufbau der notwendigen Strukturen stellt die Anpassung und Schaffung geeigneter Prozesse eine weitere Grundlage für die nachhaltige Qualitätsentwicklung dar. Dabei sind insbesondere die Prozesse der Zielfindung, der Kommunikation und Gestaltung regelmäßiger systematischer QM-Maßnahmen wichtig. Als übergreifendes Ziel sollte gelten, dass die Prozesse das Entstehen von Akzeptanz und Toleranz innerhalb einer Organisation fördern. Gelingt es von Beginn an, alle Beteiligten in diese Prozesse einzubeziehen, ist ein wichtiger Grundstein für die Schaffung einer Qualitätskultur gelegt.

Nachhaltige Qualitätsentwicklung lässt sich also nur dadurch erreichen, dass eine Institution alle betroffenen Personen und Bereiche erfolgreich einbezieht und sich gemeinschaftlich dahingehend entwickelt, dass der Gedanke der Qualität in das Tun und Wirken aller Personen sowie in alle Strukturen und Prozesse einfließt und fortlaufend durch die entstandene Qualitätskultur weiterentwickelt wird.

Die Organisation muss sich bereits vor Beginn der Einführung der gezielten Qualitätsentwicklung über die genannten Voraussetzungen und Kriterien bewusst sein. Gerade ein Gelingen der Anfangsphase der Qualitätsentwicklung ermöglicht die erfolgreiche Umsetzung der für die Nachhaltigkeit grundlegenden Aspekte.

---

## Literatur

*Sursock, Andrée*: Qualitätskultur und Qualitätsmanagement, in: Benz, Wilfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hrsg.) (2004): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, Kapitel C 2.2.

*Wolff, Klaus Dieter*: Wege zur Qualitätskultur, in: Benz, Wilfried/Kohler, Jürgen/Landfried, Klaus (Hrsg.) (2004): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin, Kapitel C 2.1.



# Vier Praxisbeispiele

- 1 Technische Universität Braunschweig**  
Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen
- 2 Universität Mainz**  
Zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement
- 3 Hochschule Fulda**  
Das IT-gestützte prozessorientierte Qualitätsmanagement
- 4 Fachhochschule Münster**  
Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule

## 1

Heike Faßbender, Christiane Miosge

# Technische Universität Braunschweig

Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen

## 1 Einleitung

Die Technische Universität Braunschweig geht davon aus, dass allen Einrichtungen der Universität möglichst viel Raum zur Gestaltung der dezentralen Qualitätsmanagementmaßnahmen gegeben werden sollte. Dies bedeutet, dass die Universität zentrale Ziele und Rahmenvorgaben formuliert, es aber den Einrichtungen überlassen bleibt, die zur jeweiligen Fach- bzw. Einrichtungskultur passenden Maßnahmen zur Zielerreichung selbst zu wählen.

Das QM-Konzept ist darüber hinaus durch ein arbeitsteiliges Vorgehen gekennzeichnet und gliedert sich in vier Teilprojekte des Qualitätsmanagements. Dies sind neben den Teilprojekten *QM in Studium und Lehre* und *QM in der Verwaltung*, die bereits vor dem Förderzeitraum gestartet sind, die Teilprojekte *QM in der Forschung* und *QM in den Kommunikationsprozessen* zwischen Zentrale und Dezentralen.

Um eine möglichst hohe Vernetzung der Teilprojekte untereinander zu gewährleisten, wurden ein Lenkungskreis als übergeordnetes Gremium eingerichtet sowie regelmäßige Treffen auf Arbeitsebene eingeführt. Dies ermöglicht die systematische Bearbeitung von Schnittstellen und eine übergreifende Abstimmung.

## 2 Beschreibung der Teilprojekte – Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse

### 2.1 Teilprojekt Studium und Lehre

#### Ziele

Ziel des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre ist die fortlaufende Weiterentwicklung der Studienprogramme, die Sicherstellung eines hohen Niveaus und der Studierbarkeit der Studiengänge sowie die laufende Verbesserung der Lehre und Studienbedingungen. Die im Teilprojekt im Förderzeitraum geplanten Schritte waren die Durchführung der institutionellen Evaluation sowie die Umsetzung der begutachteten Planungen und Gutachterempfehlungen. Diese Ziele konnten durch die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen erreicht werden.

#### Maßnahmen und Ergebnisse

##### **Maßnahmen der externen Qualitätssicherung in Lehre und Studium**

*Evaluation:* 2007/08 wurde die institutionelle Evaluation in Kooperation mit der ZEvA Hannover durchgeführt. Die Umsetzung der Gutachterempfehlungen umfasst



insbesondere unten aufgeführte Maßnahmen zur Ergänzung des internen Qualitätssicherungssystems.

*Akkreditierung:* Seit 2010 werden die ersten Programmreakkreditierungen<sup>1</sup> in den Studiengängen durchgeführt. Im Rahmen dieser Verfahren werden alle Studiengänge zum Teil wesentlich überarbeitet. Dies geschieht auf der Basis der Erfahrungen und Evaluationsergebnisse der ersten Jahrgänge sowie aufgrund aktueller Reformierungsprozesse nach den Studierendenprotesten und dem Erlass neuer Strukturvorgaben durch die Kultusministerkonferenz (KMK). Die Rückmeldungen der Studierenden wurden in gemeinsamen Arbeitsgruppen mit den Studiendekanen und -dekaninnen behandelt und führten u. a. bereits zu Änderungen der allgemeinen Prüfungsordnung. Die im Projekt weiterentwickelte Qualitätssicherung (QS) und gewonnenen Ergebnisse tragen damit in den Studiengängen deutlich zur Verbesserung der Studienstrukturen und -bedingungen bei.

### **Maßnahmen der internen Qualitätssicherung in Lehre und Studium**

Das interne Qualitätssicherungssystem wurde aufbauend auf den Empfehlungen bei der institutionellen Evaluation und der bisherigen Evaluationsergebnisse wesentlich weiterentwickelt. Die Struktur im Bereich Lehre und Studium ist in besonderem Maße durch die verknüpften QS-Kreisläufe der Zentralen und Dezentralen charakterisiert. Im Projektzeitraum wurde die Vervollständigung der beiden Qualitätssicherungskreisläufe (u. a. Einführung von Instrumenten und Strukturen zur systematischen Verwertung der Evaluationsergebnisse) sowie die stärkere Verknüpfung der zentralen und dezentralen Qualitätssicherung vorgenommen.

Die Qualitätssicherung in Studium und Lehre umfasst folgende wesentliche Elemente, die im Projekt weiterentwickelt bzw. neu eingeführt wurden:

- Hochschulleitung und zentrale Gremien geben zentrale Rahmenvorgaben. Auf dieser Grundlage werden Studiengänge und Qualitätssicherungsmaßnahmen von den Experten in den Fächern, angepasst an die jeweilige Fächerkultur, in unterschiedlicher Form gestaltet. Die Rahmenvorgaben wurden in Abstimmung mit den Fakultäten und Einrichtungen weiterentwickelt und ergänzt (Abläufe und Kriterien für Studiengangsgestaltung, Evaluation etc.).
- Es findet seit 2007 eine jährliche Evaluation der Studienprogramme statt (Befragung der Studiendekanate und Fachschaften per Interviewleitfaden zur Durchführung der Studiengänge und zu dezentralen Qualitätssicherungsmaßnahmen).
- Die dezentralen Qualitätssicherungsmaßnahmen in den Fächern wurden weiterentwickelt und ergänzt. Es wurde ein einheitliches System zur Auswertung und Nachbereitung von Evaluationsergebnissen eingeführt, durch das Handlungsbedarfe an die zuständigen Qualitätsbeauftragten (Studiendekanate) geleitet werden und ein einheitlicher Prozess der Problemlösung und Ideenentwicklung über die Fakultätsghremien in Gang gesetzt wird.

- 2010 wurden Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten zur Weiterentwicklung der einzelnen Studienfächer eingeführt. Diese bauen auf den Ergebnissen der Evaluation der Studienprogramme auf und verknüpfen die zentrale Qualitätssicherung mit den dezentral durchgeführten Maßnahmen.
- Die erreichten Weiterentwicklungen, Problemlösungen und Ergebnisse der Zielvereinbarungen werden in einem kurzen Lehrbericht der Fakultäten an die Vizepräsidentin für Lehre und Studium zusammengefasst. Sie fließen wiederum in die Weiterentwicklung der zentralen Qualitätssicherung, d. h. in die Weiterentwicklung oder Anpassung der Rahmenvorgaben und Rahmenbedingungen für die Fächer und erneute Zielvereinbarungen ein. Das Erreichen der Ziele aus den Zielvereinbarungen wird an eine Leistungsvergütung im Rahmen der Fakultätsbudgetierung gekoppelt. Hiermit wurde ein erster Bestandteil eines Anreizsystems eingeführt.

## Technische Universität Braunschweig

### „Sag’s uns“

Ich habe einen Vorschlag für eine Lehrveranstaltung“, „Hilfe, meine Prüfungstermine überschneiden sich“ – Ideen, Anregungen und Probleme von Studierenden sollten immer direkt an die richtige Adresse gelangen und zentral bearbeitet werden. Die Technische Universität Braunschweig hat zu diesem Zweck einen neuen Weg beschritten: In Kooperation mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung Informationsmanagement ([www.tu-bs.de/wi2](http://www.tu-bs.de/wi2)), und in Zusammenarbeit mit den Studierenden ist „Sag’s uns“ entstanden, ein Blog auf den Internetseiten der Universität ([www.tu-braunschweig.de/sagsuns](http://www.tu-braunschweig.de/sagsuns)). Über diesen haben Studierende die Möglichkeit, ihre Ideen, Lob und Probleme einzustellen. Sie können ganz einfach Kommilitonen mit ähnlichen Verbesserungsvorschlägen oder Fragen finden, um miteinander und mit Hochschulvertretern gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Eine derart offene Kommunikation motiviert, sich aktiv am Universitätsleben zu beteiligen. Der Blog wird von der Geschäftsstelle des Präsidiums aus koordiniert und moderiert.

Ziel der Technischen Universität Braunschweig ist, mit „Sag’s uns“ gemeinsam zu lernen,

wie studentische Anregungen nachhaltig berücksichtigt, diskutiert und schrittweise umgesetzt werden können. Die Ideen und Probleme der Studierenden aufzufangen ist ein wichtiger Ansatz, um die Qualität in Studium und Lehre zu steigern, Zufriedenheit der Studierenden im Studium zu erhöhen und Serviceleistungen zu verbessern. Das Projekt macht Mut, Probleme anzusprechen und Verbesserungsvorschläge an die Hochschule zu richten – damit gemeinsam etwas bewegt werden kann!

Eine ständige Evaluation über das Studium und die Lehre fördert die Qualität. Zusätzlich zeigt sich, dass die Personen, die tagtäglich an der Universität sind und Probleme aufdecken, etwas Konstruktives zur Verbesserung beitragen. Sie haben einen direkten Blick auf die Prozesse und durchleben diese.

Im Rahmen des Auf- und Ausbaus eines Qualitätsmanagements an der Technischen Universität Braunschweig wurde im Jahr 2007 eine zentrale Mitarbeiterstelle zur Erfassung, Bearbeitung und Organisation der Probleme von Studierenden geschaffen: Mit einer Referentin für Studierendenanliegen sollte ein „zentrales Beschwerde-

Im Projektzeitraum konnten mit den beschriebenen Maßnahmen die Kreisläufe der internen Qualitätssicherung vervollständigt und transparenter gestaltet werden, sodass die Steuerung der Aufgabendurchführung sowohl innerhalb der Fächer als auch durch die Zentrale verbessert wurde.

Des Weiteren konnten zusätzliche Instrumente der zentralen Qualitätssicherung eingeführt sowie einige zentrale Rahmenbedingungen für Studium und Lehre verbessert werden. Dies sind u. a.:

- Bereitstellung eines campusweiten technischen Evaluationssystems für alle Fakultäten,
- Ausbau und Verbesserung der Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrende sowie Einbezug in Berufsvereinbarungen,
- Ausbau der Beratungsleistungen für Studierende (Studienservicecenter, Studiengangskordinatoren und -kordinatorinnen für alle Studienprogramme),

management“ für Studierende im Bereich Lehre und Studium aufgebaut werden, welches durch die elektronische Unterstützung eine einfache zentrale, systematische Aufnahme von Anfragen von Studierenden ermöglicht und eine Diskussion über Probleme, Ideen und Lob in Studium und Lehre fördert.

Beiträge in dem Blog können ausschließlich von Studierenden geschrieben werden, die sich dort mit ihrer Identifikationsnummer des Rechenzentrums anmelden. Auswählen können sie, ob der Beitrag mit Namen, ohne Namen oder gar nicht veröffentlicht wird.

Sobald ein Artikel bei „Sag’s uns“ eingegangen ist, wird dieser zunächst durch die Moderatorin, die Referentin für Studierendenanliegen, intern geprüft. Nach möglicher Klärung erster Fragen und vielleicht mit einem ersten Kommentar wird der Beitrag dann (soweit nicht anders gewünscht) im Blog veröffentlicht. Damit ist er zur Diskussion freigegeben. Parallel leitet die Moderatorin den Artikel intern an die Verantwortlichen weiter und bittet diese, auch an der Diskussion teilzunehmen. Durch die anschließend zu diesem Beitrag eingehenden Kommentare, die direkt und ohne weitere Prüfung im Blog sichtbar sind, kann eine Diskussion unter den Nutzerinnen und Nutzern – Studierenden und Mitarbeiter/-innen der Universität – entstehen.

Auf diese Weise soll bei „Sag’s uns“ die Diskussion aller Beteiligten untereinander gefördert und

unterstützt werden, sodass gemeinsam konstruktive Ideen und oder Problemlösungen gefunden werden.

„Sag’s uns“ ist eine Dienstleistung der Technischen Universität Braunschweig – Studierende werden integriert in die Kommunikation zur nachhaltigen Optimierung der Qualität in Studium und Lehre und sollen wissen, dass sie tatsächlich etwas bewegen können. Das kann z. B. dadurch erreicht werden, dass sie, sobald sie sich online „gefunden“ haben, die Diskussion „offline“ im Rahmen eines Schlüsselqualifikationsseminars, das mit Unterstützung eines Hochschullehrers durchgeführt wird, weiterführen können. Die dort stattfindende Erarbeitung eines Problemlösungskonzepts kann als Schlüsselqualifikationsleistung anerkannt werden, für die Studierende Kreditpunkte erwerben können.

Durch „Sag’s uns“ behandelt die Technische Universität Braunschweig als erste Hochschule in Deutschland mit einem Blog so transparent wie möglich die Ideen und Probleme Studierender und arbeitet mit ihnen gemeinsam an Lösungen im Bereich Studium und Lehre.

- Einführung eines zentralen Ideen- und Beschwerdemanagements als Internetportal mit Blog (Sag's uns),
- Durchführung eines zentralen Projekts zur Weiterentwicklung der IT in Studium und Lehre.

## 2.2 Teilprojekt Forschung

### Ziele

Das Teilprojekt *Qualitätsmanagement in der Forschung* verfolgt das Ziel, durch die Orientierung an internationalen Standards, die Nutzung von Benchmarks und Peer Reviews, ein wirksames Anreiz- und Rückmeldesystem, effektive Berufungsverfahren, gute Nachwuchsförderung und ein schnelles und flexibel verfügbares Berichtswesen die hohe Qualität in der Forschung zu halten und zu fördern sowie strategische Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

Durch die Identifizierung von Stärken und Schwächen in der Forschung an der TU Braunschweig sollen Potenziale aufgedeckt und Verbesserungen implementiert werden, während die einzelnen Fächerkulturen und individuelle Kreativität berücksichtigt werden müssen. Nicht zuletzt soll das Teilprojekt die Technische Universität bei der strategischen Weiterentwicklung der Forschung unterstützen.

### Maßnahmen und Ergebnisse

Das Teilprojekt Qualitätsmanagement in der Forschung wurde im Jahr 2008 ins Leben gerufen. Die bis dahin vorhandenen QM-Maßnahmen in diesem Bereich bestanden aus einzelnen „Bausteinen“, die nun in ein Gesamtkonzept eingegliedert werden sollten.

Zu Projektbeginn wurde zunächst in einem Benchmarking eine Erhebung der QM-Systeme der TU9, der übrigen geförderten Hochschulen im Rahmen des Projekts sowie einzelner internationaler Spitzenuniversitäten durchgeführt und anhand dessen ein Best-Practice-Rahmen für das Qualitätsmanagement in der Forschung entwickelt.

In der darauf folgenden Istanalyse wurden die bereits vorhandenen QM-Maßnahmen an der TU Braunschweig erhoben. Hier wurden die Forschenden direkt eingebunden. Aus den Ergebnissen wurde ein QM-Referenzrahmen der Forschung erstellt.

Sämtliche vorher verwendeten Indikatoren, die in den bereits genutzten Bausteinen des Qualitätsmanagements in der Forschung eingesetzt wurden, wurden identifiziert und in einer Datenbank erfasst, aus der eine umfassende Datenbasis erstellt wurde. Die Daten dieser Basis werden derzeit in einem Pilotprojekt im Departement für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig erhoben. Es ergibt sich hieraus die Möglichkeit, beliebige Indikatoren abzuleiten und diese für verschiedenen Zwecke, wie z. B. als Datenbasis für die Verhandlung über besondere Leistungsbezüge oder die Steuerung von Projektkonsortien, zu nutzen.

Zur weiteren universitätsweiten Erhebung dieser Daten und unter gleichzeitiger Reduktion des Erhebungsaufwands wurde die Modifikation des bestehenden SAP-Systems angestoßen und ein umfassendes Pflichtenheft erstellt. Die Modifikation soll ermöglichen, dass bestehende Zugriffsrechte und Datenschutzbestimmungen die teilanonyme Pflege der oben genannten Daten direkt durch die administrativen Mitarbeiter der Institute ermöglichen.

Zusammenhänge zwischen Anreizgestaltung und Organisationsstrukturen der universitären Forschung wurden umfassend untersucht und Hinweise für Zielvereinbarungsgespräche mit einzelnen Forschungseinheiten erarbeitet. Nach dem ersten Durchlauf der Zielvereinbarungen in der Lehre ist geplant, außerdem Zielvereinbarungen zur Forschung zwischen Fakultäten und Präsidium abzuschließen.

Für die stringente Umsetzung der Ziele wurden integrative Managementansätze konzipiert, die vor allem eine Berücksichtigung des EFQM-Modells in Verbindung mit strategischen, monetären Unternehmensführungsansätzen bieten. Darüber hinaus wurde ein explizites Research Support Center konzipiert und dessen Einrichtung vorgeschlagen.

Die erfolgten Maßnahmen zeigen, dass die gesetzten Ziele in diesem Teilprojekt weitestgehend erreicht wurden. Vorteilhaft war hier die Anbindung des Teilprojekts an das Institut für Controlling, das aus der Controlling-Theorie heraus einen objektiven und externen Blick auf die Problemstellung hat und darüber hinaus als Forschungsinstitution die direkte Sichtweise auf die Forschung sowie auf Vor- und Nachteile von QM-Konzeptionen hat.

## 2.3 Teilprojekt Verwaltung

### Ziele

Für den Verwaltungsbereich wurden die grundsätzlichen Ziele des Projektes (Dienstleistungsorientierung, Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung, Mitarbeitermotivation und Mitnahme, optimierte Geschäftsprozesse und ggf. Neugestaltung der Organisationsstrukturen, Transparenz) in vier Handlungsfeldern konkretisiert:

1. Optimierte und effiziente Geschäftsprozesse
2. Qualität leben und Motivation erhöhen
3. Erhöhung der Kundenzufriedenheit
4. Intranetbasierte Dokumentation

Das Qualitätsmanagement (Ansatz aus einer Kombination aus EFQM und ISO 9000ff.) der Verwaltung (Bereiche: Personal, Recht und Studium [I-Amt und Studienberatung], Finanzen, Gebäudemanagement, Stabsstelle Infrastrukturplanung) setzt sich aus den neun folgenden QM-Bausteinen zusammen:

- Prozessmanagement
- Dokumentenmanagement
- Verantwortung der Leitung zum QM
- Rollen im QM (Qualitätsmanagementbeauftragte [QMB] und Prozessverantwortliche)
- QM-Handbuch
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Kundenzufriedenheit
- Audits
- Berichtswesen und Statistiken
- Personalentwicklungsmaßnahmen (inkl. Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen)

## Maßnahmen und Ergebnisse

Am Anfang des Projektes lag der Fokus vor allem auf der Prozessanalyse und -optimierung. Durch einen straff organisierten Projektplan und ein sehr gut funktionierendes Projektmanagement konnten mit der gesamten Verwaltung (ca. 350 MA) und ausgewählten Kunden (Lehre & Forschung; Institute) Schwachstellen identifiziert werden, die dann in konkrete Maßnahmen mit dem Ziel einer Qualitätsverbesserung überführt wurden. Insgesamt wurden 195 Prozesse analysiert und zum überwiegenden Teil visualisiert (zum Teil in Teilprozesse zerlegt). Der Handlungsbedarf aus den Prozessen gliedert sich wie folgt auf: großer Handlungsbedarf (43 Prozesse), mittlerer Handlungsbedarf (81 Prozesse), geringer Handlungsbedarf (71 Prozesse). Im Rahmen dieser Handlungsbedarfe wurden vor allem Abläufe beschleunigt, die Leistungsfähigkeit verbessert, die Kundenzufriedenheit und die Rechtssicherheit verstärkt.

Im Verlauf des Projektes wurden zusätzlich zur Identifikation weiterer Schwachstellen Diagnose-Workshops (eine Art Qualitätszirkel) und Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt. Dabei konnten vor allem der KVP-Gedanke und das Projektziel „Qualität leben“ fühlbar gefördert werden. Zu dem Beteiligungskreis zählten die Beschäftigten der Verwaltung sowie Teilnehmer aus verschiedenen Instituten und zentralen Einrichtungen, die die Schnittstellen zu den einzelnen Verwaltungseinheiten bilden. Alle erarbeiteten Themen sind in einem Maßnahmenplan zusammengefasst (inkl. Verantwortlichkeiten und Fristen). Der Maßnahmenplan unterliegt einem Umsetzungscontrolling durch den QMB der Verwaltung.

Die Hochschulleitung hat zur Sicherung der Nachhaltigkeit des im Projekt begonnenen Aufbaus des Qualitätsmanagements das QM der Verwaltung organisatorisch als Stabsstelle unter Leitung des hauptamtlichen Vizepräsidenten verankert. Aufgrund der Prozessanalyse wurden die Entscheidungsstrukturen festgelegt sowie Prozessverantwortliche benannt. Darüber hinaus wurde das Mengengerüst (Kennzahlen zu Kapazitäten und Zeiten) erhoben.

Als Konsequenz der Analyseergebnisse wurde die Personalentwicklung (PE) etabliert, das Leitbild der Verwaltung und die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit als strategischen Ansatz entwickelt. Erste wesentliche Umsetzungsmaßnahmen des Projektes für die PE waren die Entwicklung eines umfassenden Schulungskonzeptes für die Beschäftigten (Effizienz- und Wissenssteigerung), die Erstellung einer Begrüßungsbroschüre für neue Mitarbeiter als Wegweiser der jeweiligen Zuständigkeiten (Transparenz der Verwaltung) und zu einem späterem Zeitpunkt der Aufbau eines Gesundheitsmanagements (Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit). Weiterhin wurden ausgewählte Führungskräfte für ihre Rolle fortgebildet.

Vor allem durch die finanziell geförderte Mitarbeiterin war es möglich, neben dem Teilprojekt „Geschäftsprozessanalyse und -optimierung“ die neun Bausteine des Qualitätsmanagements auf den Weg zu bringen. Hierbei lässt sich besonders das eingeführte Verbesserungsmanagement nennen. Das gesamte Konzept des Qualitätsmanagementsystems (QMS) der Verwaltung muss nun zu einem ersten Abschluss gebracht werden. So steht nach Ende des Projektes z. B. die Erstellung des QM-Handbuches an. Zukünftigen Themen der Qualitätsentwicklung werden neben der Fortschreibung des bisher erreichten z. B. die Durchführung von Audits und Qualitätszirkeln sein.

## 2.4 Teilprojekt Qualitätsmanagement der Kommunikationsprozesse zwischen Zentrale und Dezentralen

### Ziele

Das Teilprojekt „Qualitätsmanagement der Kommunikationsprozesse zwischen Zentrale und Dezentralen“ verfolgt das übergeordnete Ziel der Unterstützung der Entstehung einer Qualitätskultur durch effektive und transparente Steuerung aus der Zentrale. Die Ziele im Einzelnen sind:

- eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Zentrale und Dezentralen und
- die wirksame Aufnahme und Verarbeitung der Rückmeldungen aus den Dezentralen durch die Zentrale.

Das in der Geschäftsstelle des Präsidiums angesiedelte Teilprojekt bezieht sich vorwiegend auf die Kommunikationsprozesse zwischen Geschäftsstelle des Präsidiums und Präsidium sowie alle dezentralen Einrichtungen.

### Maßnahmen und Ergebnisse

Um die Informations- und Kommunikationsprozesse zu analysieren, wurde zunächst ein Interviewleitfaden entwickelt, der alle Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Präsidiums detailliert zu ihren Zuständigkeiten und den damit verbundenen Informations- und Kommunikationswegen befragt. Die Ergebnisse des Interviews stellen neben der detaillierten Beschreibung aller einzelnen Tätigkeiten der Mitarbeiter die genauen Kommunikationsbedarfe dar. Sie verdeutlichen die Punkte, die ggf. einer Optimierung im Kommunikationsprozess bedürfen, und auch, welche Aufgaben ggf. umverteilt werden sollten, um eine höhere Effizienz in den Arbeitsabläufen zu erzielen. Die Erhebung der Kommunikationsabläufe und -schnittstellen und damit auch der Prozessbeschreibungen der Tätigkeiten aller Mitarbeiter stellten die Grundlage für eine gezielte Umstrukturierung der Geschäftsstelle des Präsidiums dar. Zudem werden sie im Falle von neu zu besetzenden Stellen als Checkliste und Leitfaden verwendet.

Um insbesondere auch den Bedarf der Kommunikation vonseiten der Dezentralen zu erheben, wurde zunächst ein entsprechender Fragenteil in die im Teilprojekt Studium und Lehre verwendete Evaluation der Studienprogramme aufgenommen. Die Ergebnisse wurden anschließend diskutiert und deren Umsetzungsmöglichkeit überprüft. Innerhalb kurzer Zeit konnten so bereits erste Anregungen realisiert werden.

Die Kommunikationsprozesse und -bedarfe zwischen Präsidium und Geschäftsstelle des Präsidiums stehen ebenfalls im Fokus des Teilprojekts. Beim zweiten Durchlauf der Befragung der Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Präsidiums – nach erfolgreich vollzogener Umstrukturierung der Stabsstelle – wurden alle Personen gezielt zum bestehenden Kommunikationsprozess und dem eigentlichen Kommunikationsbedarf befragt. Zudem wurde auch allen Präsidiumsmitgliedern ein Fragebogen ausgehändigt, auf welchem sie zu einzelnen Aufgaben ihren Bedarf an Information und Zuarbeit angeben konnten. In einem daran anschließenden Workshop mit den Präsidiumsmitgliedern wurden die Ergebnisse dargestellt und diskutiert. Aufgrund einer zeitnahen Neubesetzung des Präsidiums wird die Verwertung der Ergebnisse im „neuen“ Präsidium erfolgen.

### 3 Verknüpfung der Qualitätsentwicklung in den Teilprojekten

Übergreifend arbeiten die Teilprojekte gemeinsam an der Erhebung von Schnittstellen zwischen den Bereichen sowie an der Entwicklung von Qualitätssicherungsinstrumenten für diese Schnittstellen (z.B. Schnittstellen Zentrale – Fakultäten – Verwaltung im Prozess der Beantragung, Verwendung und Verwaltung der Studienbeitragsmittel).

Die Ergebnisse der Teilprojekte (z. B. verbesserte und veranschaulichte Prozessabläufe, abgestimmte Zeit- und Aufgabenpläne) werden in den anderen QM-Teilbereichen verwendet. So werden z. B. die Zulassungsverfahren (Bereich Verwaltung) durch Checklisten und Prozessabläufe der Verwaltung beschrieben und diese Instrumente dienen den Fachvertretern in den Fakultäten bei der Verbesserung der Auswahlverfahren und führen zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Verwaltung und Fakultäten (Bereich Lehre und Studium).

### 4 Stärken und Schwächen des Projekts

Als Stärken des Projektes können vor allem die kontinuierliche Projektorganisation, die (Eigen-)Motivation der Beschäftigten und die Verantwortung der Leitung genannt werden. Durch den Bottom-up-Prozess konnte gleich zu Beginn des Projektes der Widerstand (Angst vor Veränderungen) der Beschäftigten abgebaut werden. Dies gelang vor allem durch die gemeinsame Erstellung des Leitbildes, die Übernahme von Verantwortung im Veränderungsprozess durch die Beschäftigten (Teilprojektmanager, Prozessverantwortliche etc.) und die Einbringung eigener Ideen (Motto: Viel Raum für eigene Ideen). Die Festlegung und Beauftragung der QM-Verantwortlichen (z. B. Prozessverantwortliche in der Verwaltung) dient weiterhin der anhaltenden Weiterentwicklung der Abläufe in den verschiedenen Bereichen (z. B. Aktualisierung der Kernprozesse der Verwaltung durch Prozessaudits). Das System aus zentralen Rahmenvorgaben und zentralem Service (u. a. durch Stabsstellen) und dezentraler Umsetzung (Berücksichtigung der Fächer- und Einrichtungskulturen) zeigte sich für das Vorgehen an der TU Braunschweig und die Akzeptanz unter den Beteiligten als sehr förderlich. Das arbeitsteilige Vorgehen nach Ressorts erleichterte ein detailliertes Auseinandersetzen mit den Prozessen und Themen der Aufgabengebiete und die optimale Anpassung der jeweiligen Qualitätssicherungsinstrumente. Stets wurde darauf geachtet, ein möglichst unbürokratisches Vorgehen zu entwickeln, das von allen Beteiligten gerne angenommen wurde. Die gegenseitige Ideengebung und Abstimmung der Fächer und Einrichtungen zu Evaluationsergebnissen (z. B. durch die Evaluation der Studienprogramme, Motivation durch Best-Practice-Beispiele) ist als Stärke hervorzuheben, da dies sich zu einem stetigen interdisziplinären Austausch entwickelt hat, der nur noch geringer zentraler Steuerung bedarf. Die Einrichtung informeller Gremien dient erfolgreich der Beteiligung, Kommunikation und Information der betroffenen Qualitätsverantwortlichen, Vertreter aus Fächern und Einrichtungen sowie Studierenden (z. B. im Ressort Lehre und Studium: Studiendekane-Versammlung, Beratung durch studentische Mitglieder der zentralen Kommissionen, Arbeitsgruppen aus Studiendekanen und Studierenden auf zentraler und dezentraler Ebene).

## Schwierigkeiten und Ausblick

Die IT-Landschaft, speziell in Studium und Lehre, hat sich mit Einführung eines Studierendenportals und weiteren Neuerungen bereits verbessert. Jedoch besteht hier weiterhin Handlungsbedarf zur Optimierung und zur Serviceverbesserung für die Studierenden und zur Bereitstellung von Datengrundlagen für Fakultäten und Hochschulleitung. Der ursprünglich geschätzte zeitliche Rahmen konnte hier nicht eingehalten werden. Problematisch zeigte sich auch an einigen Punkten, dass die dezentralen Qualitätsbeauftragten, wie Studiendekane und QMB in der Verwaltung, aufgrund der rechtlichen Vorgaben und allgemeinen Universitätsstrukturen zum Teil zu geringe Handhabe bei der Durchsetzung gewünschter Verbesserungen haben.

Die TU Braunschweig hat bereits zwei Mitarbeiterstellen für das Qualitätsmanagement verstetigt. Für die langfristige Betreuung und damit nachhaltige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems bedarf es jedoch höherer personeller Ressourcen. Das neue Präsidium (Amtsantritt Oktober 2010) wird sich dieser Aufgabe stellen.

Für das weitere Vorgehen des Qualitätsmanagements an der TU Braunschweig ist zunächst angedacht, die aufgrund der in den Teilprojekten beschriebenen zeitlichen Verzögerungen noch nicht erreichten Schritte des Projektplans umzusetzen. Die gemeinsame Weiterentwicklung der QM-Maßnahmen an Schnittstellen der Ressorts ist bereits in Planung. In allen Ressorts sollen stetige Erhebungen der QM-Maßnahmen erfolgen, deren Ergebnisse die Weiterentwicklung des Systems bedingen werden.

---

1 Die Möglichkeit, eine Systemakkreditierung der Hochschule vorzunehmen, besteht mit dem neuen Niedersächsischen Hochschulgesetz seit Mitte 2010. Im Rahmen des QM werden Voraussetzungen für eine Systemakkreditierung (Datengrundlagen, Instrumente, Strukturen) an der TU Braunschweig vorbereitet. Derzeit wird jedoch zunächst weiterhin das Verfahren der Programmakkreditierung angewendet.



Daniela Heinze, Uwe Schmidt

# Universität Mainz

Zwischen Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement

## 1 Vorbemerkung

Die Johannes Gutenberg-Universität (JGU) gehört mit mehr als 34.000 Studierenden zu den größten deutschen Hochschulen. Sie ist geprägt durch ein breites Fächerspektrum, das neben einer Vielzahl an naturwissenschaftlichen, kultur- und sprachwissenschaftlichen, sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Fächern sowie der Medizin und den Theologien auch die Hochschule für Musik und die Akademie für Bildende Künste umfasst. Diese Struktur sowie die damit verbundene Vielfalt an Fachkulturen stellen neben der Größe der JGU besondere Anforderungen an die Steuerung und die Qualitätssicherung in Forschung, Studium und Lehre sowie der die Wissenschaft unterstützenden Prozesse und Einrichtungen.

Im Bereich der Qualitätssicherung kann die JGU auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Bereits in den frühen 1990er-Jahren wurde zunächst in Form des Projektes zur Förderung von Studium und Lehre und daran anschließend durch die Implementierung des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) ein System der Evaluation in Forschung und Lehre etabliert, das nachhaltig zur Etablierung von Qualitätssicherungsverfahren an der JGU beigetragen hat. Während sich die Arbeit des ZQ vorwiegend auf die Bereiche von Forschung und Lehre bezieht, fokussiert die zweite Säule des Mainzer Qualitätssicherungssystems auf Prozesse und Strukturen innerhalb der Zentralverwaltung sowie der Fachbereichs- und Institutsverwaltungen. Verantwortung hierfür trägt die im Kanzlerbüro angesiedelte Stabsstelle Organisationsentwicklung, deren Implementierung einem umfassenden Prozess der Reorganisation von Verwaltungsstrukturen und -abläufen im Rahmen des sogenannten *Neuen Steuerungsmodells* (NSM) entsprang. Sie befasst sich in erster Linie mit der Optimierung von Geschäftsprozessen und Fragen zur Adäquanz personeller und sächlicher Strukturen und Ressourcen im Verwaltungsbereich.

Zu Beginn des von Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung geförderten Projektes verfügte die JGU bereits über institutionalisierte Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung, die im Bereich von Forschung und Lehre alle etablierten Erhebungsformen – wie Hörer-, Absolventen- und Studieneingangsbefragungen – sowie Verfahren der internen und externen Evaluation von Fächern, Fachbereichen und Serviceeinrichtungen umfasste. Im nationalen Vergleich zeichnet sich das *Mainzer Modell der Qualitätssicherung* zudem durch spezifische Parameter aus:

- die bereits in den 1990er-Jahren praktizierte gleichzeitige Berücksichtigung von Forschung und Lehre im Rahmen von Evaluationsverfahren, die inzwischen von einigen Hochschulen adaptiert wurde, wenngleich die enge Fokussierung der Akkreditierung auf Studium und Lehre dem partiell entgegensteht,



- die starke Verbindung von Evaluation und Organisationsentwicklung,
- die strukturelle Einbindung des ZQ innerhalb der Universität als fachübergreifende, wissenschaftliche Einrichtung,
- die ausgeprägte Modellorientierung der Qualitätssicherungsverfahren,
- die systematische Einbindung von Maßnahmen der Personalentwicklung im akademischen Bereich (Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Hochschuldidaktik) sowie
- die vergleichsweise starke Forschungsausrichtung des ZQ.

Die langjährigen Erfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung mündeten u. a. in den *Modellversuch Systemakkreditierung*, der im November 2006 startete und 2009 mit der Einleitung des offiziellen Verfahrens zur Systemakkreditierung abgeschlossen wurde.<sup>1</sup> Bereits mit diesem Modellversuch rückte stärker als zuvor die Kopplung zwischen Qualitätssicherung und Steuerung in den Fokus. Zwar waren Evaluationsverfahren an der JGU traditionell mit einer starken Handlungsorientierung versehen und schlossen entsprechend mit einer Zielvereinbarung zwischen Hochschulleitung, Fachbereichsleitung und Fächern ab. Ebenfalls führte die Befassung des ZQ mit der Beratung von Fächern und Fachbereichen im Kontext von Struktur- und Entwicklungsplanung – die im Rahmen der Denomination von Professuren obligatorisch sind – zu einer gewissen Nähe von Qualitätssicherung und Steuerung. Doch insgesamt war zu konstatieren, dass hierdurch noch kein systematisches und umfassendes Zusammenwirken von Qualitätssicherung und Steuerung ausgebildet werden konnte. Auf struktureller Ebene – so die Ergebnisse des Modellversuchs – lag hierin insofern eine besondere Brisanz, als die relative Unabhängigkeit des ZQ und seine Stellung zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung Eigenständigkeit erfordert, die Ausbildung des Qualitätsmanagements gleichzeitig aber auch eine gewisse Nähe zu Steuerungsprozessen notwendig macht. Mit dem Modellversuch Systemakkreditierung wurde diese Gleichzeitigkeit unterschiedlicher struktureller Ansprüche nochmals verschärft, da die durch das ZQ zu leistende interne Zertifizierung von Studienprogrammen eine Stärkung der strukturellen Unabhängigkeit erfordert, um in Fällen, in denen beispielsweise die Qualität oder aber die Ausstattung der Studienprogramme nicht den Anforderungen entspricht, wirkungsvoll intervenieren zu können.

Qualitätsmanagement unter dieser Perspektive als Spannungsfeld zwischen Qualitätssicherung und Steuerung zu verstehen, überrascht nicht, wobei der Begriff des Spannungsfeldes sich in erster Linie auf die konzeptionelle Ebene bezieht und sich folglich nicht zwingend in konkreten Konflikten niederschlagen muss.

## 2 Stärken und Schwächen des Qualitätsmanagementsystems an der JGU

Die Struktur und Form der Einbindung der Qualitätssicherung an der JGU wie auch die zugrunde liegenden Prozesse weisen besondere Stärken, allerdings auch einige Schwächen auf. Fokussiert wurden diese sowohl im Kontext des hier beschriebenen Projektes als auch des Modellversuchs zur Systemakkreditierung.

Die JGU hat mit der Etablierung des ZQ frühzeitig auf eine vergleichsweise zentrale Variante eines Qualitätssicherungssystems gesetzt. Dies hatte den unzweifelhaften Vorteil, dass durch die Bündelung von Ressourcen Synergieeffekte erzielt und ausgewiesene personelle Kompetenzen aufgebaut werden konnten. So werden Evaluationsinstrumente zentral entwickelt, sodass – auch bei jeweils fachspezifischen Anpassungen – die quantitativen und qualitativen Erhebungsinstrumente einem angemessenen methodischen Standard entsprechen und deren Ergebnisse auch Vergleiche über Fachgrenzen hinweg erlauben. Zugleich hat die Erfahrung der vergangenen Jahre gezeigt, dass die zentrale Variante eines Qualitätsmanagements dazu führt, dass Stärken und Schwächen besser systematisiert werden und in Fragen der Gesamtsteuerung der Hochschule bzw. einzelner Handlungsfelder einfließen können. Die Verortung des QM-Systems in den Fachbereichen war in der Folge dieser zentralen Ausrichtung allerdings weniger stark ausgeprägt. Zurückzuführen ist dies zum einen auf die „Delegation“ von Qualitätssicherungsaufgaben an das ZQ, zum anderen auf die sich erst allmählich ausbildende Professionalisierung in den Fachbereichen im Hinblick auf die Anforderungen eines Wissenschaftsmanagements.

- Das Qualitätssicherungssystem der JGU entspringt einer starken Gewichtung im Bereich der internen und externen Evaluation nach dem sogenannten Mainzer Modell. Ausgehend von einem Peer-Review-Verfahren versteht sich hierunter eine im Vergleich zu den Modellen anderer Hochschulen und Verbünde intensive Begleitung der Fächer. Im Kontext der internen Evaluation äußert sich diese vor allem in Form einer vom ZQ durchgeführten Stärken-Schwächen-Analyse anstelle eines „Selbstberichtes“ der Fächer oder Fachbereiche.<sup>2</sup> Allerdings fehlte es hierbei bislang an einer systematischen Ableitung von Ursachen und Wirkungen und damit auch einer Analyse, aus welchen Gründen ein Studium mehr oder weniger erfolgreich verläuft und ob sowie in welchem Maß ein erfolgreiches Studium durch Maßnahmen der Hochschulsteuerung beeinflusst werden kann. Hiermit ist ein bundesweites Desiderat einer vergleichsweise schwach ausgeprägten Hochschulforschung und einer weitgehend fehlenden Koppelung von Hochschulforschung und Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen angesprochen.
- Die JGU verfügt wie alle Hochschulen über eine Vielzahl an sowohl quantitativen wie auch qualitativen Daten auf unterschiedlichem Aggregationsniveau. Neben statistischen Kennzahlen, internen Befragungen und Analysen, Ergebnissen aus Evaluationen sowie Zielvereinbarungen auf individueller sowie Fach-, Fachbereichs- und Hochschulebene stehen den Hochschulen zunehmend auch extern gewonnene Daten, z. B. aus Rankings zur Verfügung. Dem gegenüber steht in der Regel kein elaboriertes System der Zusammenführung und Komprimierung von Daten, das einen genuinen Beitrag zu einer stärkeren Evidenzbasierung von Steuerungsentscheidungen leisten könnte. Zwar hat die JGU bereits frühzeitig ein Data-Warehouse implementiert, das Daten aus unterschiedli-

chen Quellen zusammenführt, doch zeigt sich, dass die Anpassungsbedarfe im Kontext des Bologna-Prozesses aber auch mit Blick auf die gewachsenen Anforderungen an die Nutzung weiterer Informationsquellen nach wie vor nicht unerheblich sind.

- Die JGU hat bereits frühzeitig im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells umfangreiche Reformen eingeführt, die sowohl auf die strategische Ausrichtung (Entwicklung von Leitbild und Strategiekonzept) als auch die Optimierung von Strukturen (u. a. Fachbereichsneugliederung, Einführung von Fachbereichsservicebüro etc.) und Prozessen (u. a. Geschäftsprozessanalyse in der Zentralverwaltung) ausgerichtet waren. Wenngleich hiermit gute Grundlagen für die Ausgestaltung von für die Wissenschaft unterstützenden Strukturen gegeben sind, verlangen die Größe sowie die fachliche Breite der JGU permanente Anpassungsprozesse, mit denen sowohl eine angemessene Prozesssteuerung als auch ein Wissensmanagement geleistet wird, das der an Hochschulen typischen hohen Fluktuation an Akteuren wie auch den besonderen Fachkulturen gerecht wird.

### 3 Maßnahmen

Die JGU hat im Rahmen des von Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung geförderten Projektes Schwerpunkte gesetzt, die an die beschriebene Stärken-Schwächen-Analyse anknüpfen. Dabei bestand das übergeordnete Ziel in der Optimierung der bereits etablierten Qualitätssicherungsmaßnahmen bei besonderer Beachtung der Schnittstelle von Steuerung und Qualitätssicherung. Als leitende Prämisse galt dabei, dass qualitätssichernde Maßnahmen einen unterstützenden Beitrag zur Steuerung von Hochschulen leisten sollten, gleichzeitig aber auch über eine Unabhängigkeit verfügen müssen, um angemessen im Sinne von Qualitätsstandards intervenieren zu können.

#### 3.1 Die Optimierung von Prozessen und Förderung des Wissensmanagements

Die Stabsstelle Organisationsentwicklung hat in den vergangenen Jahren zunächst eine Definition und Verschriftlichung von regelmäßig wiederkehrenden Prozessen im Bereich der Zentralverwaltung vorgenommen. Ausgangspunkt waren jeweils umfassende Erhebungen unter Einbindung der relevanten Mitarbeiter/-innen in den Verwaltungsabteilungen, die dazu beigetragen haben, Kernprozesse zu definieren, zu analysieren und schließlich zu optimieren. Die so gewonnenen Prozessbeschreibungen sind in ein „Qualitätsmanagementhandbuch der Zentralverwaltung“ eingeflossen, das den jeweils zuständigen Akteuren in den jeweiligen Abteilungen zur Verfügung steht.

Im Rahmen des hier beschriebenen Projektes wurden hinsichtlich dieses Aspektes zwei Ziele angestrebt: Zum einen sollten die im Bereich der Zentralverwaltung entwickelten Definitionen und Analysen von Arbeitsprozessen auch auf Fachbereichsverwaltungen ausgeweitet werden; zum anderen sollten spezifische Prozesse beschrieben und visualisiert werden, die im Sinne eines Wissensmanagements z. B. Abläufe von Berufungsverfahren idealtypisch beschreiben.

Die Übertragung bzw. Entwicklung von Prozessdefinitionen in den Fachbereichen wurde im Zusammenhang mit konkreten Fragestellungen in ausgewählten Fachbereichen erprobt. Zum einen handelte es sich hierbei um einen Fachbereich, der intern und extern nach dem Mainzer Modell evaluiert wurde, wobei im Verwaltungs- und Bibliotheksbereich spezifische Handlungsbedarfe zutage traten. Die Prozessanalyse führte zu einer Optimierung der Ablauforganisation sowie zu konkreten Maßnahmen der Reorganisation, die in einer Zielvereinbarung festgehalten wurden.

Ein zweites Teilprojekt bezog sich auf die Neustrukturierung der Studienorganisation durch die Einführung von Studienbüros, mit der universitätsweit die Einrichtung von mehr als 150 Stellen für das Management der Studiengänge, der Lehrveranstaltungen sowie der Prüfungsverwaltung verbunden war. Diese Stellen wurden zum Teil neu geschaffen, zum Teil aber auch umgewidmet, was für die interne Organisation der Fachbereiche und Institute erhebliche Reorganisationsbedarfe mit sich führte. Auch hier wurde eine Geschäftsprozessanalyse durchgeführt, die zum einen auf die Arbeitsabläufe und die damit erforderlichen Zeitbudgets, zum anderen auf die Abstimmung der Prozesse zwischen einzelnen Organisationseinheiten innerhalb des analysierten Fachbereichs abstellte.

Universität Mainz

## Daten-Cockpit

Um die Evidenzbasierung von Steuerungsentscheidungen zu stärken, strebt die Universität Mainz eine systematischere Einbindung von vorhandenen Struktur- und Verlaufsdaten sowie Evaluationsergebnissen in Steuerungsprozesse an. Ziel ist es, Daten in einer Form zur Verfügung zu stellen, die es Entscheidungsträgern erlaubt, sich z. B. im Vorfeld eines Gesprächs in kurzer Zeit einen angemessenen Überblick zu relevanten Daten und Indikatoren zu verschaffen. Zwar hatte die JGU frühzeitig ein Data-Warehouse implementiert, allerdings existierte kein System, mit dem auch qualitative Daten systematisch erfasst wurden. Dies ist vor allem mit Blick auf den häufig in der Hochschulpolitik und -steuerung zu beobachtenden pragmatischen Zugang prekär, da zwar im Grundsatz Einigkeit darüber besteht, dass qualitative Daten angemessene Berücksichtigung finden sollten, in der Praxis aber quantitativen Daten aufgrund ihrer „schnelleren Lesbarkeit“ und Vergleichbarkeit häufig der Vorzug gegeben wird.

Das Daten-Cockpit wurde daher so konzipiert, dass es zum einen automatisch generierte quantitative Daten, zum anderen komprimierte qualitative Daten aus unterschiedlichen Datenquellen zur Verfügung stellt. Die Daten sollten differenziert nach unterschiedlichen Funktionen den Steuerungsakteuren zugänglich gemacht werden. Die verwendete EDV-Infrastruktur war mit dem Rückgriff auf Team-Websites vergleichsweise unaufwendig. Diese „einfache“ Lösung war nicht zuletzt aufgrund des vorhandenen Data-Warehouses möglich, sodass die Dateninfrastruktur nicht grundlegend neu gestaltet werden musste. Allerdings machten Inkonsistenzen der verschiedenen Datensysteme einen Relaunch des Data-Warehouses notwendig, sodass – wenn auch erste Analysen z. B. über Studienverläufe automatisch generiert werden können – die quantitativen Daten in der angestrebten automatisierten Weise zunächst noch nicht in das Daten-Cockpit eingepflegt werden konnten. Der Schwerpunkt lag somit zunächst

Resümiert man die gewonnenen Erfahrungen, so zeigt sich eine grundsätzliche Sinnhaftigkeit in der Definition von Verwaltungs- und Organisationsprozessen. Gleichzeitig weisen die gewonnenen Erfahrungen darauf hin, dass die für die Kodifizierung von Prozessabläufen unterstellte Regelmäßigkeit der zugrunde gelegten Prozesse eher zu- als abnimmt. Während sich die starke Konzentration auf die Abbildung und Optimierung von Prozessen per se für die Bereiche von Forschung und Lehre in einer idealtypischen Form als wenig geeignet herauskristallisierte, entstand im Kontext der hier beschriebenen Projekte der Eindruck, dass auch Verwaltung und Organisation zunehmend mit einer hohen Flexibilität der Arbeitsprozesse konfrontiert sind. Das sich hieraus entwickelnde Tätigkeitsfeld des Wissenschaftsmanagements setzt an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Organisation an und ist kaum noch zu vergleichen mit klassischen Verwaltungsprozessen, da es geprägt ist durch stets wechselnde Aufgabenstellungen und Anforderungsprofile. Insofern hat sich die JGU – und dies gilt auch für die Definition von Kernprozessen, wie sie neben jenen der Qualitätssicherung z. B. für Berufungsverfahren geleistet wurden – darauf verständigt, die Abbildung von Prozessen zwar auf weitere Handlungsfelder auszudehnen, hierbei jedoch eher zurückhaltend zu agieren und die Effekte bereits entwickelter Prozessdefinitionen sowie Fragen der Nachhaltigkeit kritisch zu beobachten.

auf der Aufarbeitung und Erfassung qualitativer Daten. Hierzu wurde eine Matrix erstellt, nach der Daten aus einzelnen Themenbereichen (Forschung, Studium und Lehre, Finanzen, Personal, Internationales, Qualitätssicherung) nach unterschiedlichem Aggregationsniveau geordnet wurden (Universität, Fachbereich, Fach, Studiengang).

Betrachtet man beispielhaft den Bereich der Qualitätssicherung, so werden Informationen erfasst, die unterschiedlichen Datenquellen entspringen. Auf Ebene der Studiengänge sind dies z. B. Daten aus Lehrveranstaltungs-, Absolventen- und Studieneingangsbefragungen, weiterhin externe Gutachten und Stellungnahmen im Rahmen von Akkreditierungs- und internen Zertifizierungsverfahren. Darüber hinaus werden externe Daten auf der Ebene von Studiengängen bzw. mit Blick auf Forschungsrankings auf der Ebene von Fächern bzw. Fachbereichen aufbereitet. Aus Fach- und Fachbereichsperspektive werden weiterhin Struktur- und Entwicklungspläne, die im Kontext der Denomination einer Professur erstellt werden, Zielvereinbarungen, Berufungsvereinbarungen, Ergebnisse von internen und externen Evaluationen etc. in das Daten-Cockpit eingebunden. Schließlich werden auf Ebene der Universität Zielvereinbarungen mit dem Wissenschaftsministerium, Fächern

und Fachbereichen, externe Evaluationen, Unterlagen und Gutachten zur Systemakkreditierung sowie weitere übergreifende zentrale Dokumente erfasst. Neben der sukzessiven Einbindung von quantitativen Daten ist auch die Integration einer bereits eingerichteten Publikationsdatenbank vorgesehen.

Der Nutzung der Daten liegt auch mit Blick auf datenschutzrechtliche Bestimmungen eine Hierarchie zugrunde, die zunächst nur der Hochschulleitung sowie den Dekanaten für den jeweils eigenen Fachbereich entsprechende Einblicke erlaubt. Die bisher gewonnenen Erfahrungen sprechen dafür, dass das Cockpit eine äußerst hilfreiche Unterstützung von Steuerungsprozessen sein kann – insbesondere dann, wenn situative Entscheidungen getroffen werden müssen, deren zeitlicher Vorlauf vergleichsweise gering ist. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass der Aufwand zur Pflege des Cockpits nicht unerheblich ist. Zudem sind Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen und ggf. Schulungen für die relevanten Akteure notwendig, um die Nutzungsbereitschaft zu motivieren.

### 3.2 Förderung der Qualitätskultur

Die Förderung der Qualitätskultur an der JGU wurde als spezifisches Ziel des Projektes ausgewiesen, um insbesondere der zuvor beschriebenen zentralen Ausrichtung des Qualitätsmanagements Rechnung zu tragen und die Umsetzung von Ergebnissen der Qualitätssicherung in den Fächern und Fachbereichen zu stärken. In diesem Zusammenhang spielt vor allem auch das spezifische Verständnis der Akteurbindung von Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen, welches der internen und externen Evaluation nach dem Mainzer Modell zugrunde liegt, eine tragende Rolle. Dies bedeutet, dass die Verfahren zur weiteren qualitativen Entwicklung im Bereich von Forschung, Studium und Lehre sowie die Wissenschaft unterstützenden Prozesse auf Kooperation mit den beteiligten Akteuren unterschiedlicher Statusgruppen und unterschiedlicher funktionaler Einbindung in die Universität angewiesen sind; eine Perspektive, die dem Verständnis entspricht, dass es sich bei Universitäten und mit ihnen den jeweiligen Fächern und Fachbereichen nicht um technische, sondern um soziale Systeme handelt, die aufgrund ihrer Autonomie aufseiten der Akteure nicht zuletzt auf den Erhalt intrinsischer Motivation abzielen. Die Einbindung einer möglichst großen Zahl an Akteuren ist mithin ein zentrales Ziel eines QM-Systems, das nicht in erster Linie von einer Defizithypothese ausgeht, sondern Qualitätssicherung als Unterstützung zur Anpassung von sozialen Systemen an sich verändernde Rahmenbedingungen versteht.

Auf dieser Grundlage wurden unterschiedliche Maßnahmen eingeleitet, die im Ergebnis über die zunächst avisierten Ziele des Projektes hinausgehen und die Bedeutung der Lehre an der JGU insgesamt noch stärker und gleichgewichtig zur

Universität Mainz

## Studienverlaufsanalysen

Um insbesondere Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Qualitätsebenen besser analysieren zu können, hat die JGU bislang eingesetzte Lehrveranstaltungsfragebögen kritisch analysiert, Erhebungsinstrumente zur Messung des studentischen Workloads neu entwickelt und vorhandene Fragebögen (u. a. Absolventenfragebogen und Studieneingangsbefragung) angepasst.

Zur Revision der Lehrveranstaltungsfragebögen wurden zunächst auf Grundlage mehrerer Tausend Fragebogen Regressions- und Faktorenanalysen durchgeführt, um zu eruieren, inwieweit die genutzten Erhebungsinstrumente die vier Qua-

litätsebenen der Ziele, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse angemessen abdecken. Im Anschluss hieran wurden die Fragebogen insbesondere im Hinblick auf die stärkere Gewichtung der Ergebnisebene, d. h. durch die Einbindung von Fragen zum Kompetenzerwerb, modifiziert.

Parallel hierzu wurden mehrere sich ergänzende Tools zur Erfassung des Workloads erarbeitet. So wurde ein System etabliert, das neben der wöchentlichen Erhebung der Arbeitsbelastung in zentralen Lehrveranstaltungen Gruppengespräche sowie gesonderte Erhebungen auf unterschiedlichen Ebenen der Studienorganisation (Veranstaltungen, Module, Studienabschnitte, Studiengänge)

Forschung akzentuieren sollten. Im Mittelpunkt stand hierbei eine umfassende Initiative, die zunächst auf die Förderung der Geistes- und Sozialwissenschaften abstellte, in zentralen Bereichen jedoch auf die gesamte Hochschule ausgeweitet wurde. In diesem Kontext wurde eine Lehrstrategie für die JGU entwickelt, die den bisherigen Strategieentwicklungsprozess weiterführt und Fragen von Studium und Lehre einen höheren Stellenwert beimisst. Darüber hinaus wurde besonderer Wert auf die Maßnahmenorientierung und die Verbesserung der Kommunikationsstruktur und -kultur gelegt. So wird zurzeit die Einrichtung eines Gutenberg Lehrkollegs vorbereitet, das besondere Formen der Personalentwicklung wie auch die Gewinnung externer Expertise für den Bereich der Lehre unterstützen soll. Zudem wurden ein Stipendienprogramm implementiert, das zu einer Weiterentwicklung der Qualitätsstandards in der Graduiertenausbildung beitragen soll, sowie Fördermittel zur Entwicklung innovativer Lehrprojekte bereitgestellt, die nicht zuletzt die mit dem Bologna-Prozess verbundenen veränderten Anforderungen an eine stärkere Lernerzentrierung in der Lehre fördern sollen. Schließlich wurde ein hochschuldidaktisches Konzept entwickelt, das auf die kollegiale Weiterentwicklung von Lehrkompetenz unter Hinzuziehung hochschuldidaktischer Expertise abstellt und im Rahmen des Exzellenzpreises Lehre des Landes Rheinland-Pfalz ausgezeichnet wurde.

Ein besonderer Schwerpunkt wurde schließlich auf die Verbesserung der Kommunikation an der JGU gelegt. Die Einführung einer jährlichen „Auswertenden Konferenz“ im Zusammenhang mit internen Zertifizierungsverfahren von Studiengängen war ein wichtiger Schritt, um relevante Akteure aus Fächern und Fachbereichen aus allen Statusgruppen zum gemeinsamen Diskurs zusammenzuführen. Ein Jour fixe der Abteilung Studium und Lehre mit allen Studienmanagern/-managerinnen

vorsieht. Diese Methodentriangulation ermöglicht u. a. eine Identifikation von besonders hohen temporären Belastungen im Semester- bzw. Studienverlauf und lässt eine Differenzierung nach den unterschiedlichen Arten der Belastung zu.

Im Mittelpunkt des Projektes stand jedoch der Versuch, über unterschiedliche Erhebungen hinweg Studienverläufe, bewertende Einschätzungen zum Studium und beispielsweise Fortschritte im Hinblick auf Kompetenzfelder nachzeichnen zu können. Ziel war es, auf Grundlage der per se durchzuführenden und wiederkehrenden Erhebungen Daten zu generieren, die nicht nur im Querschnitt erhoben werden und in erster Linie den beteiligten Akteuren ein Feedback geben, sondern Daten über Studierende im Längsschnitt zu gewinnen. Es sollte ermöglicht werden, Ergebnisse aus Lehrveranstaltungs- mit jenen aus Studieneingangsbefragungen, Workload-Erhebungen und Absolventenstudien zusammenzuführen. In

einer ersten Befragung wurden mehr als 1.500 Studienanfänger/-innen aus unterschiedlichen Fachbereichen befragt. Ein personifizierter Code lässt eine Zuordnung von Antworten aus verschiedenen Befragungen zu einer Person zu. Eine erste Re-Befragung dieser Studierendenkohorte erfolgte zu Beginn des Jahres 2010.

Als vorläufiges Ergebnis ist zu resümieren, dass die Betrachtung von Studienverlaufsdaten lohnenswert ist. Wenngleich die Fallzahlen bislang noch zu gering sind, um zu einer abschließenden Einschätzung zu gelangen, zeigt ein erstes vorgegenommenes Matching von Daten aus der Studieneingangs- und anschließenden Re-Befragung vor allem für die subjektive Wahrnehmung von Kompetenzgewinnen und die Bewertung des Studiums im Zeitverlauf sehr interessante Ergebnisse.

trägt ebenfalls wesentlich zur Förderung des Austauschs und der Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses bei. Schließlich ist zeitnah die Einführung eines hochschulweiten Newsletters geplant, der sich in Ergänzung zum Forschungsmagazin der JGU mit Fragen der Lehre befasst.

Trotz der bereits umgesetzten Maßnahmen zeigte eine Ende 2009 universitätsweit durchgeführte Erhebung, dass nach wie vor zum Teil erhebliche Informationslücken und Kommunikationsbarrieren bestehen, die nicht zuletzt auch auf die Größe und starke Diversifizierung der Organisation zurückzuführen sind. Aus den bisherigen Analysen lässt sich folgern, dass das Thema der internen und externen Kommunikation in unterschiedlichen Ausprägungen dauerhaft und ggf. mit jeweils veränderten Vorzeichen immer wieder neu behandelt werden muss, zumal unter dem Begriff der Kommunikation häufig auch Fragen der Partizipation und Einflussnahme subsummiert werden.

Fasst man die gewonnenen Erfahrungen zusammen, so lässt sich im Hinblick auf die Förderung einer Qualitätskultur festhalten, dass diese zum einen die genuine Verantwortung der an Forschungs- und Lehrprozessen Beteiligten für die Qualität in den jeweiligen Handlungsfeldern spiegeln muss. Dies schlägt sich vor allem in der Erörterung und Umsetzung von Maßnahmen nieder, die z. B. aus Evaluationen gefolgert wurden. Ein aus unserer Sicht vollkommenes Missverständnis des Begriffs der Qualitätskultur wäre, dass sich alle Lehrenden einer Hochschule beispielsweise mit der Entwicklung von Lehrveranstaltungsfragebogen oder anderen Erhebungsinstrumenten befassen sollten. Hier ist zu empfehlen, dass Hochschulen ggf. auch gemeinsam zentrale Expertisen ausbilden, die für Erhebungen und Analysen verantwortlich zeichnen, um Forschende und Lehrende zu unterstützen und zu entlasten und Erhebungsinstrumente sowie Evaluationsverfahren zur Verfügung stellen, die internationalen Standards entsprechen, wie sie z. B. durch die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance“ ausgewiesen sind. In keinem Fall sollte unter dem insgesamt unterdefinierten Begriff der Qualitätskultur eine Praxis der dauerhaften Beschäftigung mit Qualitätssicherung etabliert werden, die bei vielen Akteuren zunehmend zu einer Konkurrenz mit den eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre führt.

- 
- 1 Vgl. zusammenfassend Fährdrich, Sabine/ Schmidt, Uwe (Hrsg.) (2009): Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.
  - 2 Vgl. u. a. Schmidt, Uwe (2002): Ansätze zur Evaluation und Organisationsentwicklung, in: Zeitschrift für Evaluation 1, S. 159-170; Springer, Elisabeth (2002): Evaluation nach dem „Mainzer Modell“, in: Hennen, Manfred (Hrsg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, Mainz, S. 21-46.

# 3

*Johann Janssen, Olaf Dahmann, Elke Sass, Carsten Feller*

## Hochschule Fulda

Das IT-gestützte prozessorientierte Qualitätsmanagement

### 1 Stärken-Schwächen-Analyse und Ziele

#### Stärken

Auf der Grundlage des seit 1998 als Pilotprojekt in zwei Fachbereichen entwickelten IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (QMS) begann die Hochschule Fulda (HFD) im Jahr 2007 mit der Entwicklung eines hochschulweiten QMS. Vorteilhaft erwies sich dabei, dass die HFD mit derzeit rund 5.000 Studierenden die kleinste hessische Hochschule ist und somit Veränderungen hinsichtlich der Organisation bzw. der Prozessabläufe leichter zu gestalten sind als an großen Hochschulen. Insofern bildeten die Strukturen an der HFD eine gute Ausgangssituation für ein derartiges Projekt.

Durch die geleisteten Vorarbeiten lagen bereits wertvolle Erfahrungen hinsichtlich des Aufbaus eines hochschulspezifischen prozessorientierten QMS vor, die die hochschulweite Umsetzung unterstützen konnten.

Die HFD besitzt umfassende Erfahrungen in der Lehrevaluation:

- Lehrveranstaltungsevaluation,
- Absolventenbefragungen im Rahmen des Projektes UNIKAB, das in Kooperation mit der Abteilung Studium und Lehre der Universität Kassel und INCHER mit dem Ziel der Standardisierung der Absolventenbefragungen durchgeführt wird;
- externe Evaluation (Akkreditierungen/Reakkreditierungen, ENWISS, HIS-Studien),
- Nutzung von Kennzahlen.

Die Ergebnisse und die daraus resultierenden Maßnahmen werden seit über zehn Jahren in einem zweijährigen hochschulöffentlichen Evaluationsbericht publiziert.

#### Schwächen

Es existierten Probleme in den Abläufen der HFD, vorwiegend an den Schnittstellen zwischen den Fachbereichen und der Verwaltung sowie den zentralen Einrichtungen. Systematisierte Verfahren zur Optimierung der Unterstützung von Forschung und Lehre gab es nur in Ansätzen. Der häufige Wechsel der Zuständigkeiten in der Selbstverwaltung schwächte die Organisation von Forschung und Lehre zusätzlich.

Es fehlten die Voraussetzungen für eine mögliche Systemakkreditierung.



Die Evaluationsverfahren waren sehr stark auf die Lehre ausgerichtet, wobei verschiedene Qualitätssicherungsverfahren eher isoliert nebeneinander eingesetzt wurden. Eine Evaluation der unterstützenden Verfahren für Forschung und Lehre als Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung existierte nur in Ansätzen.

Die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area“ waren noch nicht vollständig umgesetzt.

Es existierte keine umfassende systematische Lenkung der Vorgabedokumente.

Ein institutionalisiertes Verfahren des strategischen Managements war nicht eingeführt. Es existierte lediglich ein Leitbild, mit dem jedoch keine konsistente schriftliche Fixierung der Hochschulziele erfolgte. Die mit einzelnen Fachbereichen geschlossenen Zielvereinbarungen waren von sehr unterschiedlicher Qualität, sodass mit den Vereinbarungen nicht zielgerichtet gesteuert werden konnte. Ein wirklich umfassendes und institutionalisiertes Steuerungsinstrument fehlte bislang an der HFD.

## Ziele

Mit der Implementierung eines umfassenden QMS verfolgte die HFD folgende Ziele:

- Entwicklung eines Verfahrens zur Festlegung und nachhaltigen Umsetzung der Hochschulstrategien;
- Schaffung einer hochschulweiten prozessorientierten Organisationsstruktur, mit der die kreativen und individuellen Prozesse „Lehre und Lernen“ sowie „Forschen“ optimal unterstützt werden;
- verbesserte Berücksichtigung der Anforderungen der Stakeholder (Studierende, potenzielle Arbeitgeber, Gesellschaft, Lehrende, Mitarbeiter/-innen etc.);
- Umsetzung der „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area“;
- Schaffung der Voraussetzungen für die Systemakkreditierung;
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der HFD durch die Integration sämtlicher Hochschulprozesse in das QMS und damit Vermeidung paralleler Entwicklungen bei verschiedenen Steuerungsinstrumenten. Das prozessorientierte QMS soll eine höhere Transparenz der Hochschulprozesse und verbesserte schnittstellenübergreifende Abläufe (insbesondere Verwaltung/zentrale Einrichtungen mit Fachbereichen) ermöglichen. Die Einarbeitung von Hochschulpersonal soll dadurch wesentlich vereinfacht werden und Dokumente sollen sehr schnell verfügbar sein;
- Entwicklung eines kontinuierlichen Prozesses des institutionellen und individuellen Lernens (lernende Organisation).

## 2 Maßnahmen

Um die angeführten Ziele zu realisieren, wurden folgende fünf Maßnahmen im Laufe der Projektphase durchgeführt.

### 2.1 Etablierung einer QM-Infrastruktur

- QM-Beauftragte (QMB), welche direkt dem Präsidium zugeordnet ist und langfristig verantwortlich ist für die Weiterentwicklung des QMS und den Bericht an die oberste Leitung
- QM-Lenkungsteam (u. a. mit Präsidiumsmitgliedern) als Steuerungsteam während der Implementierungsphase
- QM-Kernteam: Arbeitsgruppe, in der die Abstimmungen zur Implementierung und zur Weiterentwicklung des QM-Systems inklusive der strategischen Prozesse erfolgen; Mitglieder: Projektleiter (nach dem Projekt wissenschaftliche Leitung), Kanzler, QMB, Referent für die strategische Steuerung, QM-Mitarbeiter
- Einbindung der zuständigen Gremien bei Neueinführung und Aktualisierung von hochschulübergreifenden Prozessen
- Prozessverantwortliche: verantwortlich für die Richtigkeit und gesetzliche Stimmigkeit des Prozesses im QMS, für die Aktualität der mitgeltenden Dokumente und für den KVP im Prozess (mit Unterstützung des Prozessteams)
- Prozessteam: zuständig für Entwicklung und Selbstbewertung von Prozessen (Zusammensetzung: QMB, der oder die Prozessverantwortliche, Stakeholder)
- Unterstützung des strategischen Managements durch einen hierfür zuständigen persönlichen Referenten des Präsidenten

### 2.2 Aufbau eines IT-gestützten prozessorientierten QMS

Leistungsmerkmale:

- Hohe Transparenz der Prozesse
- Klare strategische und operative Regelkreise
- Das organisatorische Wissen der HFD ist im QMS verankert und steht jedem zur Verfügung
- Bedarfsorientierte Ausrichtung und Weiterentwicklung der Prozesse (unter Einbindung der Stakeholder)
- Partizipativer Ansatz: Mitarbeiter bringen sich stärker in die Entwicklung der Organisation ein
- Kontinuierlicher Prozess des institutionellen und individuellen Lernens
- Leichtere Einarbeitung von Mitarbeitern
- Verbesserte schnittstellenübergreifende Abläufe
- Schnelle Verfügbarkeit von Verfahrensweisen, Dokumenten und Informationen (Zugriff in wenigen Sekunden)
- Höhere Effektivität und Effizienz der Arbeit (Fokussierung der Arbeitskraft auf Forschung und Lehre) durch Senkung von Blind- und Fehlleistungen mit positivem Effekt auf Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Lehrenden.

Von besonderer Bedeutung für die HFD ist der partizipative und bedarfsorientierte Ansatz bei der Prozessmodellierung und -optimierung (nähere Beschreibung siehe Abbildung).

## Prozessmodellierung und -optimierung



### 2.3 Einrichtung eines strategischen Managements

Die Einrichtung eines strategischen Managements erfolgte in zwei Phasen: Erstens die Entwicklung von Strategien ausgehend von einer Vision unter Einsatz von SWOT-Analysen und zweitens die Umsetzung von Strategien unter Einsatz von Strategy Maps und Quality Scorecards (QSC), einer hochschulspezifischen Anpassung der Balanced Scorecard. Als wesentliche Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses verwenden sowohl die Strategy Map als auch die daraus resultierende QSC die drei nachfolgend genannten Perspektiven (vgl. Feller et al. 2010).

Die Einteilung greift die von Donabedian (1968) im Gesundheitsbereich verwendeten und inzwischen in vielen Dienstleistungsbereichen eingesetzten Qualitätsdimensionen der Ergebnis-, der Prozess- und der Strukturperspektive zurück. Auf diese Weise ergeben sich drei kausal miteinander verknüpfte Perspektiven. Die Kenntnis über diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglicht es der Organisation, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten. Im Vordergrund stehen die erfolgskritischen Prozesse: Durch die Identifikation dieser Prozesse werden genau diejenigen Prozesse in den Mittelpunkt gestellt, die für die Umsetzung der jeweiligen Strategie erfolgskritisch sind. Diese Prozesse gilt es zunächst zu identifizieren und anschließend zu etablieren bzw. zu optimieren, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Sodann ist festzustellen, welche Fähigkeiten und Strukturen sowie Ressourcen von wesentlicher Bedeutung sind, um diese Prozesse zu beherrschen. Insgesamt ergibt sich hierdurch ein integriertes Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung für die HFD, das vollständig im QMS abgebildet ist und nicht zuletzt Grundlage für eine lernende Organisation ist. Um zu gewährleisten, dass die in der QSC festgehaltenen Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dies geschieht über strategische Regelkreise, die im Rahmen des Aufbaus des QMS implementiert wurden. Innerhalb derer werden die Prozesse geplant, gelenkt, bewertet und verbessert (PDCA-Zyklus). Für die Überprüfung der Zielerreichung in den verschiedenen Prozessen bedient sich die HFD einer begrenzten Zahl von gut entwickelten Verfahren, die zum großen Teil bereits eingeführt oder Gegenstand der Entwicklung in den nächsten zwei Jahren sind.

## 2.4 Einrichtung eines Verbesserungsmanagements

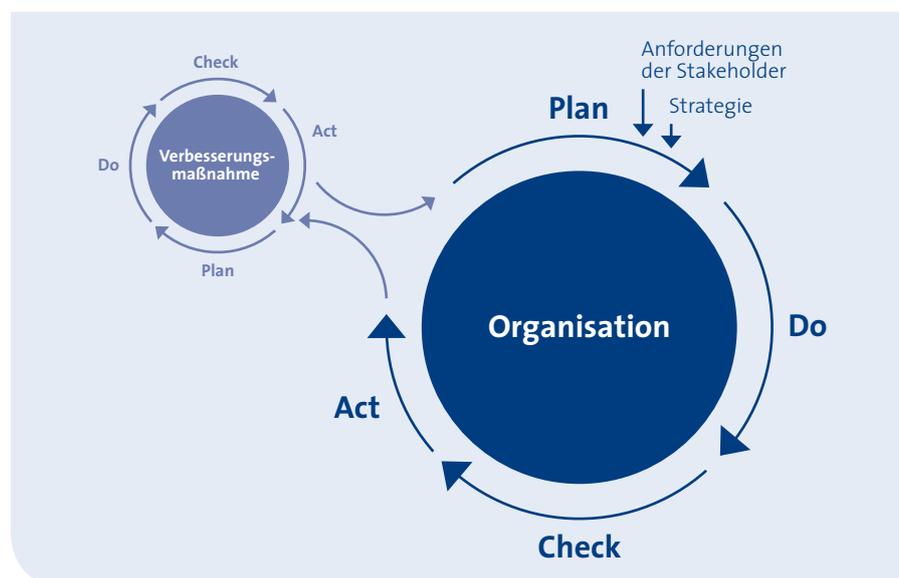
Das Verbesserungsmanagement richtet sich sowohl an die Studierenden als auch an die Mitarbeiter/-innen und Lehrenden. Alle HFD-Angehörigen haben die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge, Ideen oder Kritik mittels eines Onlineformulars an die QMB zu senden, die die Anfragen anonymisiert an die betreffende Leitungsebene weiterleitet. Probleme können so entweder direkt vor Ort behoben oder aber Lösungen gemeinsam mit der QMB gesucht werden. Mit dem Verbesserungsmanagement ist es gelungen, allen HFD-Angehörigen eine einheitliche Plattform anzubieten und einerseits sicherzustellen, dass die betroffenen Personen neutral informiert werden, andererseits aber auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu garantieren. Darüber hinaus bietet es den Anwendern eine Partizipationsmöglichkeit und integriert deren alltäglichen, individuellen Erfahrungsschatz zum Nutzen aller in das System.

## 2.5 Einrichtung von operativen Regelkreisen

Ein Kernelement des QMS sind die PDCA-Zyklen. Viele Jahre stand an den Hochschulen die Qualitätssicherung, also die Evaluation der Leistungen in Forschung und Lehre, im Vordergrund der Bemühungen zur Verbesserung der Qualität. Mit der Implementierung eines QMS entsteht dagegen auf systematischer Grundlage ein Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen in Forschung und Lehre (siehe folgende Abbildung). Qualitätssicherung (Evaluation) ist ein Bestandteil des Regelkreises.

Angetrieben wird der Verbesserungskreislauf durch unterschiedlichste Verfahren der Qualitätssicherung (Selbstbewertung der Prozesse, Lehrevaluation, Absolventenbefragungen, externe Evaluationen, Leistungskennzahlen, in Zukunft auch die EFQM-Bewertung).

### PDCA-Zyklen als Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess



## 2.6 Evaluation der Wirkung des IT-gestützten prozessorientierten QMS

Das Projekt wird von externer Seite wissenschaftlich begleitet. Mit einer Längsschnittuntersuchung (vier Messzeitpunkte) sollen Aussagen ermöglicht werden über die Zielerreichung des QM-Projekts und die Wirkung des QMS auf die Arbeit der HFD. Die dritte von vier Erhebungen wird zurzeit ausgewertet. Befragt werden die Hochschulangehörigen und Studierenden in Vollerhebungen.

## 3 Ergebnisse und Ausblick

Das vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung finanzierte Projekt hat den zügigen Ausbau des QMS auf die gesamte HFD erheblich unterstützt. Bis Ende Juli 2010 konnten mithilfe der Projektförderung 80 Prozent aller für die Qualität der Hochschularbeit wichtigen Prozesse modelliert und implementiert werden. Darüber hinaus ist es gelungen, das strategische Management auf der Grundlage der QSC als anwendungs- und praxisorientiertes Verfahren an der Hochschule zu etablieren. Dabei soll von Beginn an die Strategieentwicklung der Hochschule auch die Grundlage für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen bilden. So ist es der Hochschulleitung möglich, das Handeln auf allen Hochschulebenen an den Strategien der HFD auszurichten.

Die Instrumente dienen nach Abschluss der Zielvereinbarungen mit dem Land als Grundlage für die Umsetzung der Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen. Verbunden mit dem Aufbau eines Data-Warehouses, für das der Grundstein bereits gelegt wurde, ist es künftig möglich, zeitnah auf Entwicklungen zu reagieren und zielgerichtete Maßnahmen zu veranlassen, um die hochschulweiten Strategien verfolgen zu können.

Darüber hinaus ist eine Bewertung des gesamten QMS mittels des EFQM-Modells vorgesehen. Sie soll die Stärken und Verbesserungspotenziale des umfassenden QMS sowie ganz besonders auch die Reife des strategischen Managements herausarbeiten und als Grundlage für die weitere Verbesserung des QMS inklusive seiner strategischen Verfahren dienen. Die erste EFQM-Selbstbewertung ist nach Abschluss der Modellierung der Prozesse 2011 geplant.

Gerade zu Projektbeginn existierten innerhalb der Hochschule Vorbehalte gegenüber dem QMS. Hinsichtlich der Akzeptanz des Systems hat sich der partizipative und bedarfsorientierte Ansatz der Prozessmodellierung als äußerst förderlich erwiesen. Vor der Aufnahme der Sollprozesse werden die Stakeholder nach den benötigten Leistungen des Prozesses und nach den auftretenden Unzulänglichkeiten befragt. Ausgehend hiervon wird der Prozess in einer Weise festgelegt, dass mit minimalem Ressourcenaufwand die erwünschte hohe Qualität der Leistung erbracht werden kann. Die Freigabe von Prozessen erfolgt durch ein Mitglied des Präsidiums bzw. der Abteilungsleitung. Sind die Fachbereiche überwiegend in die Prozesse involviert, wird vor der Freigabe des Prozesses dieser von den Gremien, in denen die Fachbereiche vertreten sind (z. B. erweitertes Präsidium, Kommission Studium und Lehre), freigegeben. Das Freigabeverfahren ist dadurch zwar verzögert, aber die Akzeptanz der Prozesse ist in den Fachbereichen höher.

Insgesamt ist zur Methode der Prozessmodellierung festzuhalten, dass das Verfahren aufwendig, gleichzeitig aber auch sehr lohnend ist. Die Vorgehensweise ist partizipativ und ergebnisorientiert und erhöht die Akzeptanz der Mitarbeiter/-innen für das QMS. Auch verbessert es die Kommunikation, da der Informationsaustausch nicht nur innerhalb einer Funktion, sondern bereichsübergreifend erfolgt. Für diese Vorgehensweise und die damit einhergehenden Vorteile stehen exemplarisch die beiden nachfolgenden Prozesse, die vor Einführung des QMS keiner einheitlichen Vorgehensweise oder aber fachbereichsspezifischen, nicht aber hochschulweiten Ablaufregeln unterlagen:

- *Berufungsverfahren*: Das Berufungsverfahren an der HFD enthält nun klare Vorgaben bezüglich der Struktur- und Entwicklungsplanung, der Stellenausstattung etc. Dadurch wird bei der Berufung ein Bezug zu den strategischen Zielen des Fachbereichs und der Hochschule hergestellt und gleichzeitig eine Beschleunigung der Verfahren erreicht. Die Berufungsverfahren an der HFD werden nun in der Regel in nur ca. sechs Monaten erfolgreich abgeschlossen.

Hochschule Fulda

## Prozessorientierung

**P**rozessorientierung ist eine Unternehmensphilosophie, bei der das gesamte Handeln der Organisation als eine Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten verstanden wird. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Wünschen der Stakeholder (u. a. Studierende, Arbeitgeber, Hochschulpersonal, Kooperationspartner, Forschungsförderer) und der optimalen Erfüllung ihrer Anforderungen.

Dies kann nur gelingen, wenn nicht abteilungs- und fachbereichsbezogene Einzelinteressen im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die übergeordneten Prozessziele der Hochschule. Diese dienen wiederum auch der Erfüllung der Stakeholderwünsche.

Bei der Prozessorientierung werden durch eine klare Abgrenzung und Abstimmung der verschiedenen Schritte innerhalb eines Prozesses die üblichen Reibungsverluste zwischen den einzelnen Bereichen einer Hochschule (Fachbereiche, zen-

trale Einrichtungen, Verwaltung) überwunden. Das bedeutet gleichzeitig, dass Schnittstellen, die immer einen Verlust an Zeit und Informationen bedeuten, klar definiert sind. Dabei verhindert der klare Fokus auf die Anforderungen der internen oder externen Stakeholder, dass unnötige oder nicht wertschöpfende Tätigkeiten durchgeführt werden. Somit sinkt die Zahl der Fehl- und Blindleistungen bei gleichzeitigem Anstieg der Nutz- und Stützleistungen.

An der HFD wird die Prozessorientierung durch fachbereichs- und abteilungsübergreifende Prozessteams umgesetzt. Sie bestehen aus der oder dem Prozessverantwortlichen, der Qualitätsmanagementbeauftragten sowie den wichtigsten Prozessbeteiligten und Stakeholdern. Prozessbeteiligte sind zum einen Vertreter aus den Fachbereichen (z. B. Prüfungsausschussvorsitzende, forschungsstarke Professorinnen und Professoren, Studiengangsleitungen), zum anderen aber auch

- *Prüfungsorganisation:* Die HFD verfügt nun über ein einheitliches von allen Fachbereichen akzeptiertes Prüfungsverfahren statt vormals acht. Jeder Fachbereich wickelte individuell seine Prüfungsorganisation mit dem Prüfungsamt ab, dadurch entstand zuvor eine hohe Komplexität und damit eine erhöhte Fehleranfälligkeit im Prüfungsverfahren.

Die Gremien der Hochschule (erweitertes Präsidium, Senat sowie die eigens eingerichtete Senatskommission „QM und dessen Verknüpfung zum strategischen Management“) wurden regelmäßig über die Projektaktivitäten informiert, um möglichen Bedenken frühzeitig zu begegnen und die Diskussion über das Qualitätsverständnis und die strategische Entwicklung zu begleiten. Mit dem Personalrat der Hochschule wurde zudem eine Dienstvereinbarung zum Qualitätsmanagement abgeschlossen, die die Ziele des QMS dokumentiert und allen betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine rechtzeitige Information über geplante QM-Maßnahmen, ihre Ziele und Abläufe zusichert.

Mitarbeiter/-innen aus der Verwaltung und/oder den zentralen Einrichtungen. Im Prozessteam erfolgt die Optimierung des Prozesses vor allem in Hinblick auf die Zielerreichung und die Qualität des Outputs. Durch den partizipativen Ansatz werden alle für den Prozess relevanten Personen in die Modellierung involviert. Außerdem werden auch die im Prozess hinterlegten Inhalte gemeinsam erarbeitet. Dadurch ist gewährleistet, dass Inhalte, die z. B. von Kommissionen erarbeitet wurden, in der Hochschule nachhaltig verankert werden. Die Kompetenz dieser hierarchieübergreifenden Teams ist geeignet, um Managementfähigkeit an einer Hochschule zu erzeugen.

Dieser partizipative Ansatz stärkt die Vorstellung von einer demokratischen Hochschule. Er unterstützt die Zusammenarbeit, verbessert die Kommunikation und fördert darüber hinaus das Verständnis zwischen den wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereichen. Zugleich ist damit auch eine hohe Bedarfsorientierung gewährleistet.

Bedarfsorientierung meint hierbei die Einbeziehung der Stakeholder in die Prozesserstellung bzw. in die Festlegung des Prozessoutputs. Zunächst werden die Stakeholder nach den erforder-

lichen Leistungen des Prozesses und nach den auftretenden Unzulänglichkeiten befragt. Ausgehend hiervon wird der Prozessentwurf in einer Weise festgelegt, dass mit minimalem Ressourcenaufwand die erwünschte hohe Qualität der Leistung erbracht werden kann.

Letztlich beinhaltet an der HFD Prozessorientierung also immer eine partizipative und bedarfsorientierte Komponente und unterstützt so die an Hochschulen übliche demokratische Arbeitsweise.

Die QM-Einführung darf nicht zu zusätzlichen Normierungen und Bürokratisierungen im Begleitfeld von Forschung und Lehre führen, sondern das Kernziel ist die Verbesserung der Ergebnisse in diesen Bereichen. Daher ist es erforderlich, dass die Beteiligten nicht Normierungen und Bürokratisierungen beklagen, sondern aufgefordert sind, an der im Sinne einer leistungsfähigen Hochschularbeit optimalen Gestaltung der Prozesse mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen mitzuwirken. Nach Projektende lässt sich an der HFD feststellen, dass ein Großteil der Hochschulmitglieder von den Vorteilen eines hochschulweiten QMS überzeugt ist. Die über das Verbesserungsmanagement eingehenden Vorschläge und Kritikpunkte zeigen, dass das System im Alltag bei allen Stakeholdern Anwendung findet, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung. Der Einbezug der Studierenden erfolgt in Kürze durch einen *Wegweiser A-Z*, der die speziell für diese Zielgruppe relevanten Prozesse und Dokumente bereitstellt.

Der bisher in den Gremien, vor allem im Senat und im erweiterten Präsidium geführte Diskussionsprozess wird auch über das Projektende hinaus weiter fortgesetzt und von allen Beteiligten als wichtiger Bestandteil der stetigen Entwicklung eines hochschuladäquaten QMS angesehen.

---

## Literatur

*Donabedian, Avedian (1968): Promoting Quality through Evaluating the Process of Patient Care, in: Medical Care, 61. Jg., H. 6, S. 181-206.*

*Feller, Carsten/Dahlmann, Olaf/Sass, Elke/Zweier, Michael/Janssen, Johann (2010): Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard, in: Wissenschaftsmanagement, 2/2010, S. 47-53*

## 4

*Annika Boentert, Ute von Lojewski*

# Fachhochschule Münster

Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule

Als 2007 die Ausschreibung des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung veröffentlicht wurde, fiel es der Fachhochschule Münster nicht schwer, sich für eine Teilnahme an dem Wettbewerb zu entscheiden: Es gab bereits viele Anknüpfungspunkte für ein hochschulweites Qualitätsmanagement. Umso reizvoller schien es, mit der Ausarbeitung und Umsetzung des Antrags die vorhandenen Instrumente zu einem schlüssigen Ganzen zusammenzuführen und etwaige Lücken zu schließen. Hierzu wurden unter dem Motto „Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule“ vier Handlungsmodule definiert (siehe Abschnitt 1 und Abbildung auf S. 80). In den vergangenen zwei Jahren ist es ausgehend von diesem Projektplan unter Beteiligung vieler Hochschulmitglieder gelungen, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem zu verwirklichen: Zur Verbindung von strategischem Management und Qualitätsmanagement wurde ein betriebswirtschaftliches Instrument, die Balanced Scorecard, an die Bedürfnisse einer Hochschule angepasst, Schlüsselprozesse wurden EDV-gestützt dokumentiert. Vor allem aber wurden verschiedene Expertenforen etabliert oder ausgebaut, die einen intensiven Austausch über alle Fragen der Qualitätsentwicklung ermöglichen. Denn letztlich wird Qualität an Hochschulen immer über Kommunikation gepflegt und gefördert (Abschnitt 2). Mit dem skizzierten Modell hat die Fachhochschule Münster im Frühjahr 2010 auch eine erste Hürde auf dem Weg zur Systemakkreditierung genommen, die Zulassung zu diesem Verfahren, das bis 2012 die Wirksamkeit des gesamten Systems bestätigen soll (Abschnitt 3).

## 1 Rückblick: Ausgangslage und Projektziele

Auch vor drei Jahren gab es an der Fachhochschule Münster schon eine gute Tradition der Qualitätssicherung in Studium und Lehre (z. B. Lehrveranstaltungsevaluierungen gemäß der 2005 verabschiedeten Evaluationsordnung, Evaluationsbeauftragte in allen Fachbereichen, dezentrale Mentoren- und Tutorensysteme, hochschuldidaktische Weiterbildungen). Programmakkreditierungen sicherten die Qualität aller Studiengänge. Im Rahmen des von der HRK und ACQUIN initiierten Projektes „Prozessqualität – Prozessakkreditierung“ wurde zudem in den Jahren 2005 bis 2007 die Entwicklung neuer Studiengänge erstmals in einem Handbuch mit Ablaufdiagrammen systematisch dokumentiert. Mit diesem Projekt wurde zwar der Ansatz des prozessorientierten Qualitätsmanagements in die Hochschule getragen, gleichzeitig aber ein großer Nachteil jeder gedruckten Dokumentation sichtbar: Das Handbuch war bereits mit dem Erscheinen durch die zeitgleiche Novelle des NRW-Hochschulgesetzes überholt.

Auch in anderen Teilen der Hochschule gab es erste Prozessbeschreibungen, vor allem in der im Personaldezernat angesiedelten Einheit für Organisationsentwicklung, die interne Verwaltungsabläufe mit Flussdiagrammen visualisiert hatte. Aus



diesen Beobachtungen ergaben sich die ersten beiden Projektziele, die im Antrag zum Handlungsmodul „Optimale Prozesse“ zusammengefasst wurden:

- Ausbau der Prozessanalyse und -dokumentation
- Aufbau eines EDV-gestützten Prozessportals, mit enger Abstimmung zwischen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Beschäftigten der Hochschule sollten für die Nutzung des neuen Portals – soweit erforderlich – qualifiziert werden. Auch war eine Ausdehnung des Angebots hochschuldidaktischer Weiterbildungen angedacht, um den Kernprozess des Lehrens und Lernens, der sich einer Standardisierung in Ablaufdiagrammen selbstverständlich entzieht, zu unterstützen.

Handlungsbedarf gab es darüber hinaus im Bereich der strategischen Planung. Zwar waren strategische Ziele bereits in zwei Hochschulentwicklungsplänen (2000 bis 2005, 2005 bis 2010) formuliert. Die Beziehung zwischen den Zielen der einzelnen Einheiten wurde aber ebenso wenig systematisch geprüft wie die Relation zwischen den Zielen der Hochschulleitung einerseits und denen der Fachbereiche andererseits. Auch blieb die strategische Planung im Alltagshandeln oft bedeutungslos – ein wichtiges Indiz für die sogenannte strategische Lücke, die in vielen Organisationen zu beobachtende Diskrepanz zwischen allgemeinen strategischen Zielen auf der einen Seite und operativen Entscheidungen auf der anderen Seite. Hieraus folgte im Handlungsmodul „Klare Ziele“ der Arbeitsauftrag:

- Strategische Ziele formulieren und für alle Ebenen konkretisieren

Für das weitere Entfalten der Qualitätskultur und eine nachhaltige Akzeptanz des QM-Systems sollten in dem Projekt zudem drei wichtige Faktoren berücksichtigt werden:

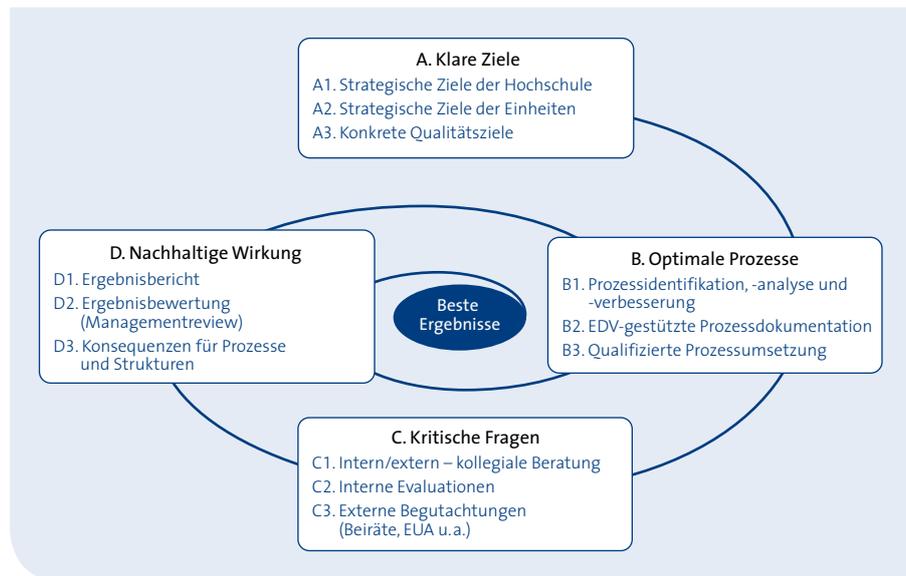
1. der Erhalt eines ausgewogenen Gleichgewichts zwischen verbindlichen Eckdaten des QM-Systems einerseits und der individuellen Ausgestaltungsmöglichkeit dieser Vorgaben auf der dezentralen Ebene andererseits,
2. eine frühzeitige Beteiligung der unmittelbar betroffenen Akteure und
3. die systematische Anregung von (wechselseitigen) Lernprozessen.

Durch intensive Kommunikation sollte Wissen über die Grenzen der Fachbereiche, der Verwaltung und des Präsidiums hinweg verbreitet und für die Beteiligung am Qualitätsmanagement geworben werden. Hierzu gehört auch das im Antrag dem Handlungsmodul „Kritische Fragen“ zugeordnete Ziel:

- Neue Formen der Qualitätsüberprüfung – kollegiale Beratung u. a. – erproben

Ebenfalls beabsichtigt war die Durchführung eines Follow-up-Reviews zu einer institutionellen Evaluation, die 2005 von der EUA in der Hochschule durchgeführt worden war, sowie die Einführung von Beiräten, die alle Fachbereiche kritisch-konstruktiv begleiten sollten.

### Handlungsmodule mit Spirale



Um die „nachhaltige Wirkung“ des Systems zu gewährleisten, sollten vor allem

- die Ergebnisberichte (vor allem der Evaluationsbericht der Hochschule) optimiert, ein bedarfsorientiertes Informationswesen für den Bereich der Forschungs- und Serviceprozesse aufgebaut und
- die jährlichen Evaluationsgespräche in den Fachbereichen („QM-Jahresgespräch“) als Managementreview fortgeführt werden.

Eine Systemakkreditierung sollte – so die im Herbst 2007 optimistisch formulierte Hoffnung – „im Jahr 2010 die erfolgreiche Realisierung dieses dynamischen QM-Systems belegen“.

## 2 Augenblick: Maßnahmen und Ergebnisse

Dank der Projektförderung konnte die Fachhochschule Münster vor allem Stellen(anteile) für drei Projektmitarbeiter/-innen schaffen. Unterstützt durch mehrere Hochschulmitglieder aus angrenzenden Arbeitsgebieten hat das von der QM-Koordinatorin der Hochschule geleitete und von einem Lenkungsteam beratene Projektteam zwischen Mitte 2008 und Mitte 2010 mit großem Engagement die vier Handlungsmodule bearbeitet. Im Austausch mit den Fachbereichen, dem Präsidium und der Zentralverwaltung wurden neue Instrumente entwickelt, erprobt und – teils nach weiteren Korrekturen – fest verankert, sodass heute tatsächlich von einer hochschulweiten Qualitätskultur gesprochen werden kann (Abschnitte 2.1-2.4). Auch die weiteren Leistungen des Projektteams, die über die ursprünglich formulierten Ziele hinausgingen, seien im Folgenden kurz gewürdigt (Abschnitt 2.5).

Da die Fördersumme gegenüber dem ursprünglichen Antrag um 25 Prozent gekürzt wurde, konnten einige Elemente des Konzepts – wie das Follow-up-Review der EUA – nicht umgesetzt werden. Vor allem aber wurde vor dem Hintergrund der angestrebten Systemakkreditierung entschieden, die reduzierten Mittel mit ei-

nem starken Fokus im Themenfeld „Studium und Lehre“ einzusetzen und nicht gleichmäßig über alle Handlungsfelder der Hochschule zu verteilen (Studium und Lehre, wissenschaftliche Weiterbildung und Nachwuchsförderung, Forschung und Transfer, interne Dienstleistungen und Hochschulleitung).

## 2.1 Modul A: „Klare Ziele“

Im intensiven Austausch zwischen Hochschulleitung, QM-Team, Dekaninnen und Dekanen, QM-Beauftragten und Angehörigen der Zentralverwaltung wurde ab September 2008 über die Einführung einer hochschuladäquaten Form der Balanced Scorecard beraten (siehe Beispiel auf S. 82). Die Grundstruktur der sogenannten Academic Scorecard wurde im Winter 2008/2009 festgelegt, sodass im Frühjahr 2009 sowohl die Hochschulleitung als auch alle Lehreinheiten der Fachhochschule Münster – zwölf Fachbereiche und drei zentrale wissenschaftliche Einrichtungen – mit der Formulierung von strategischen und konkreten Zielen, der Festlegung von Maßnahmen und Kennzahlen beginnen konnten. Durch mehrere Iterationsschleifen wurde sichergestellt, dass

- die strategischen und konkreten Ziele im Einklang mit dem Leitbild und den Handlungsmaximen der Hochschule stehen,
- die Ziele der Lehreinheiten untereinander und mit den Zielen der Hochschulleitung kompatibel sind.

Die vom Projektteam begleitete Entwicklung der Scorecards war durchaus aufwendig, da die Verständigung auf gemeinsame Ziele einen zeitintensiven, offenen Austausch voraussetzt. Zugleich konnten aber gerade durch diese Offenheit bestehende Zielkonflikte aufgedeckt und gelöst werden. Die klare Struktur der Scorecards, deren wichtigste Inhalte im Herbst 2010 mit dem neuen Hochschulentwicklungsplan erscheinen, wurde letztlich von vielen Beteiligten als sehr hilfreich bewertet. Auch haben sich die gewählten Perspektiven – Bildung, Forschung, Ressourcen – als so eingängig erwiesen, dass sie heute auch den Jahresbericht des Präsidiums, das Berichtswesen und das neue Prozessportal FINDUS (siehe Modul B) gliedern.

## 2.2 Modul B: „Optimale Prozesse“

Im November 2008 war es so weit: Das Prozessportal FINDUS (*Formulare, Informationen, Diagramme und Service*) wurde im Intranet der Fachhochschule Münster veröffentlicht. Als besonderen Service bietet das Portal eine Verlinkung der Prozessabbildungen mit hilfreichen Checklisten, Formularen und Ansprechpartnern. Auf diese Weise dient die Prozessoptimierung gleichzeitig drei Zielen:

- Sie erhöht die Transparenz. Es wird festgehalten, wer wann wofür zuständig ist und wie welche Informationen fließen sollen.
- Klug gestaltete Abläufe tragen dazu bei, dass das Ergebnis des Prozesses (z. B. ein neu entwickelter Studiengang) vorab definierte Anforderungen (z. B. des Akkreditierungsrats) erfüllt.
- Hochschulmitglieder erhalten über FINDUS schneller Zugang zu Informationen. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Prozesse tatsächlich wie vorab definiert durchgeführt werden. Vor allem aber können neue Freiräume für Lehre und Forschung geschaffen werden, wenn Verwaltungsvorgänge nicht mehr Zeit in Anspruch nehmen als unbedingt erforderlich.

Zu den ersten veröffentlichten Prozessen gehörten z. B. „Berufungsverfahren durchführen“ oder „Studiengänge entwickeln und einführen“. Viele weitere Prozesse – auch außerhalb des Handlungsfelds „Lehre und Studium“ – sind inzwischen hinzugekommen. Das „Kontieren einer Rechnung“ ist ebenso dokumentiert wie das „Veröffentlichen von Abschlussarbeiten“ oder das „Evaluieren einer Lehrveranstaltung mit EvaSys“. Durch die persönliche Mitwirkung an der Prozessanalyse bzw. die Präsentation wichtiger Prozesse in vielen Sitzungen (QMB-Arbeitskreis, Fachbereichskonferenz, Berufungsschulungen etc.) sind zahlreiche Beschäftigte der Hochschule mit dem Portal in Berührung gekommen. Zunehmend nutzen auch Fachbereiche FINDUS, um interne Abläufe zu dokumentieren. Insgesamt sieht die

Fachhochschule Münster

## Academic Scorecard

**A**usgangspunkt des strategischen Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Münster ist das Leitbild, das unter den Schlagworten „leistungsstark – neugierig und initiativ – nachhaltig“ für alle Handlungsfelder und Einheiten der Hochschule verbindende Normen definiert. Fünf Maximen sollen den Hochschulmitgliedern Orientierung bieten:

- Anwendungsnahe
- Interdisziplinarität
- Interkulturalität
- Chancengleichheit
- Serviceorientierung

Damit diese allgemeinen Werte erlebbar werden, hat die Hochschule 2009 ein neues Instrument für die Strukturierung und Operationalisie-

rung ihres strategischen Zielsystems entwickelt und eingeführt, die Academic Scorecard (ASC), eine an die Bedürfnisse von Bildungseinrichtungen angepasste Variante der Balanced Scorecard. Mit dem neuen Instrument soll ein Steuerungshandeln ermöglicht werden, das sich systematisch an der strategischen Planung der Hochschule ausrichtet – und hiermit einen entscheidenden Beitrag zum Erreichen der angestrebten Ergebnisqualität, d. h. zum Qualitätsmanagement, leistet.

Die Academic Scorecard ist eine Tabelle, in der strategische Ziele übersichtlich dargestellt, konkretisiert und operationalisiert werden. Neben der eigentlichen Beschreibung des Ziels werden auch Kennzahlen und deren Ausmaß definiert, um den Grad der Zielerreichung identifizieren und beobachten zu können. Vervollständigt wird die ASC durch eine Liste von Maßnahmen, mit deren Hilfe die definierten Ziele in einem festgelegten Zeitraum erreicht werden sollen.

Damit die Scorecard ein umfassendes Bild der Organisation widerspiegelt, werden Ziele und Maßnahmen zu verschiedenen Perspektiven formuliert. Die Fachhochschule Münster hat sich nach intensiven Beratungen mit dem Präsidium, den Dekaninnen und Dekanen, den QM-Beauftragten aller Fachbereiche sowie dem QM-Team und Beschäftigten der Serviceeinrichtungen auf drei zentrale Perspektiven verständigt:



Prozessliste derzeit eine Abbildung von knapp 90 – mehr oder weniger komplexen – Abläufen vor, 39 Prozesse sind bereits online verfügbar. Um die „Usability“ der Seiten weiter zu verbessern, wurde kürzlich ein neues Konzept für die Seitengestaltung und die Navigation erarbeitet. Im Herbst 2010 wird „FINDUS 2.0“ veröffentlicht.

### 2.3 Modul C: „Kritische Fragen“

Die ursprüngliche Idee, für wichtige Prozesse in der Hochschule regelmäßig Audits nach dem Vorbild des ISO-zertifizierten Fachbereichs Wirtschaft einzuführen, ließ

- Bildung
- Forschung
- Ressourcen (Unterperspektiven: Personal, Infrastruktur, Finanzen und Management)

Ausgehend von diesen Strukturvorgaben haben alle 15 Lehreinheiten sowie das Präsidium in einem sorgfältig abgestimmten iterativen Verfahren Scorecards für die Zeit bis 2015 entwickelt und beschlossen. Mit der gemeinsamen Anwendung dieses Planungsinstrumentes in allen Einheiten wurde eine wichtige Voraussetzung für ein hochschulweit gemeinsames Qualitätsverständnis geschaffen. Dabei konzentriert sich die vom Präsidium entwickelte ASC auf die Formulierung solcher Ziele, die grundsätzlich für alle Studiengänge der Hochschule relevant sind und unmittelbar durch zentrale Maßnahmen beeinflusst werden können. Umgekehrt beschreiben die Scorecards der Fachbereiche alle Ziele, für deren Umsetzung sich die jeweilige Einheit in den kommenden Jahren einsetzen möchte. Vollständig werden die Ziele und Maßnahmen aller Scorecards im dritten Hochschulentwicklungsplan veröffentlicht, der im Herbst 2010 verabschiedet werden soll.

Um die Ergebnisqualität zu bewerten, müssen die in den Scorecards festgelegten Ziele mit dem Ist-Zustand verglichen werden. Da die ASC der strategischen Planung dient, soll diese Überprüfung regelmäßig, spätestens jedoch nach zwei Jahren erfolgen. In der Regel wird eine Abweichung zwischen tatsächlicher Zielerreichung und ursprünglicher Planung zu erwarten sein. Hier soll die erneute Auseinandersetzung mit der Scorecard dazu auffordern, entweder eine Veränderung der ursprünglich geplanten Maßnahmen oder eine Zielkorrektur bzw. neue Priorisierung zu vereinbaren. Mit der Academic Scorecard werden also gleich mehrfach Kommunikationsanlässe zu Qualitätsfragen geboten: bei der ersten Entwicklung, der regelmäßigen Überprüfung und schließlich im Abstand von fünf Jahren – das nächste Mal 2015 –, wenn bei der Vorbereitung des neuen Hochschulentwicklungsplans eine intensive Analyse der bisherigen Zielerreichung erfolgen und der künftige Kurs vereinbart werden wird.

Strategische Ziele	Konkrete Ziele	Kennzahl	Ausmaß (bis 2015)	Maßnahmen (bis 2015)
...	...	...	...	...
<i>Beispiel aus der hochschulweiten Academic Scorecard, Perspektive „Bildung“</i>				
Studienerfolg optimieren	Studierbarkeit gewährleisten	Anteil der Absolventen in Regelstudienzeit	X%	Systematische (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge gem. QM-Konzept fördern und prüfen, regelmäßig hochschulweiten Austausch in QMB-Arbeitskreis und AG Prüfungswesen pflegen, Prüfungsadministration verbessern
	...	...	...	...
...	...	...	...	...

sich nicht verwirklichen. Da außerhalb des Fachbereichs Wirtschaft nur vereinzelt dezentrale Prozesse dokumentiert wurden, war eine wichtige Voraussetzung für solche Überprüfungen noch gar nicht gegeben. Dennoch wurde der eigentliche Gedanke, die in der Hochschule zweifellos vorhandene Expertise in Fragen der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre besser sichtbar und nutzbar zu machen, aber weiterverfolgt: An die Stelle der genannten Audits trat nun stärker die kollegiale Beratung in sogenannten Expertenforen. Neben den formal in der Hochschulstruktur verankerten Gremien (Fachbereichskonferenz, Senat, ständige Senatskommissionen) sind hier vor allem der Arbeitskreis der QM-Beauftragten, die AG-Prüfungswesen und der runde Tisch „Hochschulweite Studienberatung“ zu nennen. Neu geschaffen wurde im Rahmen des Projekts auch eine vom Vizepräsidenten für Lehre, Forschung und Weiterbildung moderierte „Dekanatsrunde“. Anlass für die Einrichtung dieses Forums waren die ersten Prozessanalysen für FINDUS: Schnell wurde deutlich, welche Schlüsselposition vielfach die Dekanatssekretariate ausfüllen – und von wie vielen Zufällen es oft abhängt, ob die dort Beschäftigten wichtige Neuigkeiten rechtzeitig erfahren.

Das dritte Ziel dieses Moduls, die hochschulweite Einrichtung von Beiräten, hat mit der Entscheidung der Hochschule für die Systemakkreditierung an Gewicht gewonnen: In der neuen Evaluationsordnung (Verabschiedung für den Herbst 2010 geplant), ist der Beirat als eine Variante der externen Evaluation vorgesehen. In allen Fachbereichen muss daher in diesen Monaten entschieden werden, ob die externe Evaluation künftig über einen Beirat oder alternative Formen (z.B. Peer Review) erfolgen soll.

## **2.4 Modul D: „Nachhaltige Wirkung“**

Auch für dieses Modul hat die erwähnte neue Evaluationsordnung Bedeutung: In ihr wird das nunmehr seit drei Jahren praktizierte QM-Jahresgespräch erstmals formal verankert. An dem Gespräch nehmen einerseits die Dekanin bzw. der Dekan eines Fachbereichs und die oder der jeweilige QM-Beauftragte teil sowie andererseits die Präsidentin oder der Vizepräsident für Lehre, Forschung und Weiterbildung, die QM-Koordinatorin und ggf. weitere Mitglieder des QM-Teams. Aufgabe des Gesprächs ist es u. a., die Durchführung der internen und externen Evaluationen in den Fachbereichen zu überprüfen, Evaluationsergebnisse gemeinsam zu sichten und ggf. Änderungsbedarf z. B. in Hinblick auf Modulhandbücher oder Prüfungsordnungen zu ermitteln. Dies entspricht auch der Überzeugung der Hochschulleitung und des QM-Teams, wonach Verbesserungen an Hochschulen in erster Linie durch Kommunikation erreicht werden können: Hierfür einen konkreten Anlass zu bieten, ist eine der wesentlichen Funktionen des QM-Jahresgesprächs.

Um schneller auf die für die Qualitätsentwicklung relevanten Daten zugreifen zu können, war im ursprünglichen Antrag auch eine Überarbeitung des Berichtswesens angedacht. Dieses Ziel erwies sich schnell als sehr komplex, sodass letztlich mit der Neustrukturierung des Präsidiums im Herbst 2008 entschieden wurde, für diese Aufgabe ein eigenes Projekt zu beauftragen. Die enge Abstimmung aller Beteiligten lässt erwarten, dass das neue Berichtswesen trotz dieser formalen Ausgliederung die u. a. aus dem neuen Instrument der Academic Scorecard resultierenden QM-Anforderungen berücksichtigen wird.

## 2.5 Weitere Projektergebnisse

Im Umfeld der Prozessanalyse für FINDUS ergaben sich immer wieder Anregungen, die über die reine Verbesserung des jeweils betrachteten Prozesses hinausgingen. Auf die Gründung der Dekanatsrunde ist in Abschnitt 2.3 bereits hingewiesen worden. Auch ein weiteres Forum wurde vom Projektteam initiiert: das jährliche Treffen der Neuberufenen mit der Präsidentin und Vertretern der Zentralverwaltung. Ziel war es hier, im Anschluss an das bereits sehr sorgfältig optimierte Berufungsprozedere auch einen Beitrag zur schnellen Integration der neuen Lehrenden zu leisten. Beide Foren werden über das Projektende hinaus fortgeführt.

Ebenfalls fest verankert wurde ein neues Formularmanagement. Da aus den FINDUS-Prozessen direkt auf Formulare, Checklisten etc. verlinkt wird, stellte sich früh die Frage, wie deren Aktualität sichergestellt werden kann. Durch die Einführung eines Lenkungscode und fester Wiedervorlagetermine konnten diese Anforderungen erfüllt werden. Hierbei griff das Projektteam auf eine Anregung der Hochschule Fulda zurück. Umgekehrt hat auch die Fachhochschule Münster verschiedene Wege beschritten, um ihre Erfahrungen aus zwei Jahren Projektlaufzeit für andere Hochschulen nutzbar zu machen. So wurden z. B. in 2010 drei Workshops durchgeführt, bei denen interessierten Mitgliedern anderer Hochschulen die Grundzüge des prozessorientierten, EDV-gestützten Qualitätsmanagements vermittelt wurden. Außerhalb der Hochschule wurde das QM-System der Fachhochschule Münster wiederholt in Vorträgen und Publikationen vorgestellt:

- Lojewski, Ute von/ Boentert, Annika: Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschule, in: QiW (Qualität in der Wissenschaft), H. 2/2008, S. 36-42.
- Lojewski, Ute von: Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität. Das Beispiel der Fachhochschule Münster, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung, H. 1/2008, S. 60-72.
- Lojewski, Ute von/ Boentert, Annika: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster), in: von Richthofen, Anja/Lent, Michael (2009): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, ahd-Reihe Blickpunkt Hochschuldidaktik Bd. 119, Bielefeld, S. 26-39.
- Boentert, Annika: Von der Programm- zur Systemakkreditierung. Der Weg und die Fragen der Fachhochschule Münster, in: Krahn, Britta/Rietz Christian (Hrsg.) (2010): Erste Gehversuche mit der Systemakkreditierung: Erfahrungen und Perspektiven (Hochschulen im Fokus, 3/2009), Bonn, S. 25-36.

## 3 Ausblick: Systemakkreditierung

Das Ende des Projekts „Qualität bewegt“ geht an der Fachhochschule Münster nahtlos in das Projekt „Systemakkreditierung“ über. Im Mai 2010 wurde das Akkreditierungsverfahren eröffnet. Bei der Vorbereitung der Antragsunterlagen konnte die Hochschule von vielen Vorarbeiten aus dem Projekt „Qualität bewegt“ profitieren: Vor allem die Prozessdokumentation in FINDUS erleichtert es sehr, das etablierte System mit allen Arbeitsschritten und Zuständigkeiten in der für das Verfahren erforderlichen Struktur darzustellen. Die Eröffnung des Verfahrens ist aber nicht nur eine erfreuliche Bestätigung der geleisteten Arbeiten in den letzten zwei Jahren: Sie ist zugleich Ansporn, auf dem erreichten Niveau weiterzuarbeiten.

# Autoren

*Jule Bobzin* studierte Lehramt und Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Bildung und Beratung an der Technischen Universität Braunschweig und absolvierte hier eine Ausbildung als Kommunikations- und Verhaltenstrainerin. Von 2003 bis 2005 begleitete sie als Mitarbeiterin der Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung und Bologna-Koordinatorin die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge an der TU Braunschweig. Seit 2005 ist Jule Bobzin als Referentin für Studium und Lehre in der Geschäftsstelle des Präsidiums der TU Braunschweig tätig und u. a. für das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre zuständig.

*Dr. Annika Boentert* studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten/Herdecke und promovierte in Geschichte an der Universität Bielefeld. Auf den Berufseinstieg in der Erwachsenenbildung folgte 2005 der Wechsel an die Fachhochschule Münster, wo sie seit 2008 als QM-Koordinatorin tätig ist und zuletzt das vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung im Wettbewerb „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ ausgezeichnete Projekt „Qualität bewegt“ leitete. Seit Herbst 2008 ist sie zudem als persönliche Referentin der Präsidentin, Prof. Dr. Ute von Lojewski, tätig. Aktueller Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung der Hochschule im Verfahren der Systemakkreditierung.

*Dr. Nina Breulmann* studierte nach ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau zunächst Betriebswirtschaft an der Georg-August-Universität Göttingen. Anschließend war sie dort von 2005 bis 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung beschäftigt und promovierte über das Thema „Arbeitsplatzunsicherheit“. Als Mitarbeiterin im Projekt „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ unterstützte sie die Fachhochschule Münster bei der Einführung eines hochschulweiten strategischen QM-Systems, insbesondere bei der Anpassung und Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf die Bedürfnisse einer Bildungseinrichtung.

*Dr. Olaf Dahlmann* studierte Diplom-Verwaltungswissenschaft an der Universität Potsdam, wo er auch als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war. Im Jahr 2008 übernahm er die Leitung der Stabsstelle für Strategisches Management und Qualitätsmanagement an der Hochschule Fulda. 2010 promovierte Olaf Dahlmann zur binnenstrukturellen Organisationsentwicklung der estnischen Regierungszentrale. Seit Juli 2010 ist er persönlicher Referent des Präsidenten der Hochschule Fulda und zuständig für die Bereiche Hochschulstrategie und strategisches Management.

*Prof. Dr. Heike Faßbender* studierte in Bielefeld und Buffalo Mathematik, Wirtschaftswissenschaften und Computer Science. Von 1989 bis 1991 war sie als Teaching Assistant an der State University New York at Buffalo beschäftigt. 1991 wechselte sie an die Universität Bremen, wo sie bis 2000 zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin, wissenschaftliche Assistentin und schließlich als Oberassistentin beschäftigt war. In Bremen promovierte sie im Jahre 1993 und habilitierte 1999. Von 2000 bis 2002 hatte sie einen Lehrstuhl für Numerische Mathematik an der Technischen Universität München. Im Jahr 2002 wechselte sie nach Braunschweig, wo sie seither die Professur für Numerische Mathematik innehat und seit 2004 Leiterin des Institutes Computational Mathematics

ist. Nachdem sie in den Jahren 2007/2008 Dekanin der Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät der TU Braunschweig war, ist sie seit 2008 Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung an der Technischen Universität Braunschweig.

*Carsten Feller* studierte Fachjournalismus, Geschichte, Politikwissenschaft, Philosophie, öffentliches Recht und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Gießen und Lissabon. Von 1993 bis 1995 war er journalistischer Mitarbeiter in der Pressestelle der Universität Gießen. Es folgten Tätigkeiten als Referent beim Transferzentrum Mittelhessen, der gemeinsamen Einrichtung der mittelhessischen Hochschulen für den Wissens- und Technologietransfer. Von 1997 bis 2007 war er Referatsleiter für Kommunikation und Hochschulentwicklung an der FH Schmalkalden. Von 2007 bis 2009 studierte er berufsbegleitend Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der FH Osnabrück. Dabei war er Fellow des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft im Programm Wissenschaftsmanagement. Seit 2007 ist er Kanzler der Hochschule Fulda.

*Daniela Heinze, M. Sc.*, studierte Ernährungsökonomie in Gießen und Valencia und war nach Studienabschluss zunächst als Dekanatsmitarbeiterin an der Universität Gießen tätig. Seit 2007 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit den Arbeitsschwerpunkten Systemakkreditierung und Hochschulforschung.

*Prof. Dr. Johann Janssen* ist Professor für Chemie/Lebensmittelchemie und Qualitätsmanagement am Fachbereich Oecotrophologie der Hochschule Fulda und war im Projektzeitraum Leiter für die Einführung des hochschulweiten QM-Systems an der Hochschule Fulda. Seit Projektende ist Prof. Dr. Janssen mit der wissenschaftlichen Begleitung im Bereich Qualitätsmanagement beauftragt.

*Prof. Dr. Ute von Lojewski* ist seit Oktober 2008 Präsidentin der Fachhochschule Münster, an die sie 1992 als Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling berufen wurde. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kostenrechnung/Controlling im Dienstleistungsbereich, Unternehmensplanung sowie strategisches Management. Von 1993 bis 2002 war sie in ihrem Fachbereich als Prodekanin tätig. Anschließend koordinierte sie als Prorektorin für Lehre, Studium und Studienreform (2003 bis 2008) u. a. die Umstellung auf das gestufte Studiensystem und die Vorarbeiten für ein hochschulweites QM-System, mit dem ihre Hochschule nun als erste deutsche Fachhochschule zur Systemakkreditierung zugelassen wurde. Seit Februar 2009 ist sie Mitglied im Akkreditierungsrat.

*Christiane Miosge* studierte Erziehungswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig. Nach einer Zusatzausbildung in integrativer Lerntherapie war sie von 2004 bis 2007 als Lerntherapeutin beschäftigt. Seit 2007 ist sie in der Geschäftsstelle des Präsidiums der Technischen Universität Braunschweig Mitarbeiterin in den Bereichen Studium und Lehre sowie Qualitätsmanagement.

*Dipl. oec. troph. Elke Sass* studierte Oecotrophologie in Fulda und arbeitet seit Oktober 2006 als Qualitätsmanagementbeauftragte an der Hochschule Fulda. Seit 2009 ist sie Studierende in einem Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.

*Dr. Uwe Schmidt* studierte Soziologie, Philosophie, Pädagogik und Musikwissenschaft. Er ist Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, das zugleich Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes ist. Er ist u. a. stellvertretender Vorsitzender der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, Mitglied der Wissenschaftlichen Steuerungsgruppe der Austrian Agency for Quality Assurance und Mitherausgeber der Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ (QiW). Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Hochschulforschung, Evaluation im Bildungssystem und Familiensoziologie.

*Dr. Mathias Winde* studierte deutsche Philologie, Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität zu Köln und an der University of Warwick, Großbritannien. Während seiner Promotion stieg er 2000 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Hochschule und akademische Bildung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln ein. Nach der Promotion arbeitete er von 2002 bis 2005 als Referent für den Bereich Bildung, Wissenschaft, Innovation bei der IW Consult GmbH, einem Tochterunternehmen des Instituts der deutschen Wirtschaft. Seit 2005 leitet er beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die Programme im Bereich Hochschulreform.

## Mitglieder von Jury und Beirat

*Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel*, Leiter  
Evaluationsstelle ETH Zürich, Schweiz

*Dorothee Dzwonnek*, Generalsekretärin  
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn

*Dr. Peter Findlay*, Assistant Director  
Quality Assurance Agency for Higher Education, Großbritannien

*Dr. Helmut Frieden*, Corporate Vice President  
Symrise AG, Holzminden

*Dr. Achim Hopbach*, Geschäftsführer  
Akkreditierungsrat, Bonn

*Prof. Dr. Stefan Hornbostel*, Leiter  
Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), Bonn

*Prof. Dr. med. Jörg Michaelis*  
Institut für Medizinische Biometrie, Epidemiologie und Informatik der  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

*Dr.-Ing. Horst Nasko*, stellvertretender Vorsitzender  
Heinz Nixdorf Stiftung, München

*Dr. Sigrun Nickel*, Projektleiterin  
CHE Consult GmbH, Gütersloh

*Dieter Schlereth*, Partner  
Deloitte & Touche GmbH, Düsseldorf

*Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber*, Vizepräsident  
Deutsche Gesellschaft für Qualität, Hilchenbach

*Prof. Dr. Elisabeth Wacker*, Professorin für Rehabilitationssoziologie  
Universität Dortmund

*Dr. Don Westerheijden*, Senior Research Associate  
Universität Twente, Center for Higher Education Policy Studies, Enschede,  
Niederlande

*Peter Zürn*, Mitglied der Konzernführung  
Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau-Gaisbach

## Förderer

Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim am Rhein

CSC Deutschland Solutions GmbH, Wiesbaden

Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V., Frankfurt/M.

Ernst Klett Aktiengesellschaft, Stuttgart

GELITA AG, Eberbach

Hofstetter, Norbert, Wiesbaden

iBS Innovative Banking Solutions AG, Wiesbaden

Infineon Technologies AG, Neubiberg

Kolbenschmidt Pierburg AG, Neckarsulm

KSB Aktiengesellschaft, Frankenthal

Mainzer Volksbank eG, Mainz

Sanofi-Aventis Deutschland GmbH, Frankfurt/M.

Symrise AG, Holzminden

Torkret AG, Essen

# Impressum

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-41-1

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –  
Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2010  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
Tel.: (02 01) 84 01-1 81  
Fax: (02 01) 84 01-4 59

**Redaktion**  
Mathias Winde, Brita Wirsum

**Fotos**  
standout.de (8), Universität Mainz/Hartmann Fotodesign (46)

**Gestaltung**  
SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

**Druck**  
Druckerei Schmidt, Lünen





Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen  
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen  
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01  
[mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)  
[www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de)