



Die deregulierte Hochschule

# Leitlinien zum Qualitätsmanagement

Auszug aus den Ergebnissen des Programms „Die deregulierte Hochschule“  
Veröffentlichung der gesamten Leitlinien am 18. Februar 2008 in Berlin  
Weitere Informationen unter [www.deregulierte-hochschule.de](http://www.deregulierte-hochschule.de)

# Empfehlungen an die Hochschulen

## 1 Qualitätsverständnis

Für eine zielorientierte Steuerung bedarf es einer Verständigung über die Qualität der Hochschule und deren Voraussetzungen. Aufbauend auf den zentralen Werten definiert die Hochschule Qualitätsstandards, Erfolgsfaktoren, geplante und eingegangene Risiken und benötigte Ressourcen sowie die zu ergreifenden Maßnahmen und Verfahrensschritte. Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des Hochschulqualitätsmanagements (HQM) werden hochschulweit kommuniziert, damit eine Qualitätskultur entwickelt werden kann.

Diese Empfehlungen und die daran anschließenden Erläuterungen sind entstanden unter Federführung der Technischen Universität München in Zusammenarbeit mit den Universitäten Göttingen und Heidelberg und den Technischen Universitäten Darmstadt und Dresden.

## 2 Strategisches Steuerungsinstrument

Die Hochschule bettet das HQM in ihre Gesamtstrategie ein. Als strategisches Steuerungsinstrument sieht sie HQM als Leitungsaufgabe.

## 3 Kommunikation

Die Hochschule kommuniziert ihre strategischen Entscheidungen und gewährleistet durch ein integriertes HQM ihre Qualitätsentwicklung und die Rechenschaftslegung über ihre erzielten Erfolge.

## 4 Weiterentwicklung von HQM

Die Hochschule gestaltet ihr Qualitätsmanagement in Regelkreisen. Durch Planen (plan), Implementieren (do), Überprüfen (check), den daraus folgenden Konsequenzen (act) und dem neuerlichen Eintritt in den Zyklus stellt sie sicher, dass die jeweiligen Qualitätsziele erreicht werden.

## 5 HQM-Aufgaben

Gegenstand des HQM in der Hochschule sind drei Aufgabencluster: Erstens Qualität der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und des Wissenstransfers, zweitens Qualität der Lehre, des Studiums und der Weiterbildung und drittens die diese beiden Kernfelder unterstützende Qualität der Selbstorganisation, -verwaltung und Hochschulsteuerung.

## 6 Integriertes HQM

Die Hochschule betreibt ein integriertes HQM. Sie bezieht neben ihren Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Hochschulstrategieentwicklung auch die Verwaltung und die zentralen Betriebseinheiten ein. Diese sind sich ihrer Dienstleistungsfunktion bewusst und übernehmen eine förderliche Rolle bei der Entwicklung einer Qualitätskultur.

## 7 HQM-Leitlinien

Aus ihrer strategischen Zielsetzung generiert die Hochschule eigene Leitlinien für ihr HQM. Sie bestimmt und gewichtet ihre konkreten Qualitätskernziele.

## 8 Transparenz

Die Hochschule nutzt ihre Autonomieräume zur qualitätsvollen Steuerung, indem sie ihre Ressourcen effizient einsetzt und planvoll kontrolliert. Sie garantiert die Prozessklarheit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der gewählten Verfahren. Dazu optimiert und kommuniziert sie insbesondere ihre Kernprozesse wie Immatrikulationen, Prüfungs- und Berufungsverfahren oder die Flexibilisierung von Personalstrukturen.

## 9 Optimierungsprozess

Die Hochschule verbindet Evaluationsergebnisse bzw. Zielvereinbarungen mit Konsequenzen und Anreizen zur Qualitätsverbesserung, um einen stetigen Optimierungsprozess am Laufen zu halten.

## 10 Methoden und Instrumente

Für ihr Qualitätsmanagement bedient sich die Hochschule geeigneter Werkzeuge und Methoden aus einem Repertoire von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten. Sie verzichtet auf wahl- und ziellose Dauer- und Flächenevaluationen, um ihre Ressourcen zu schonen und um Abwehr- und Ausweichstrategien zu minimieren. Stattdessen setzt sie möglichst wenige und mehrfach nutzbare, jeweils auf ihre Qualitätsziele zugeschnittene Instrumente ein.

## 11 Kundenorientierung

Kunden bzw. Stakeholder der Hochschule sind Studierende sowie Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Hochschule nimmt deren heterogene Interessen auf und folgt ihnen auf der Basis selbstgesteckter Ziele.

## 12 Erfolgssicherung

Die Hochschule sichert den Erfolg von HQM durch Transparenz und die Beteiligung aller Hochschulbereiche. Sie fördert die Akzeptanz der neuen Steuerung durch konsequente Kundenorientierung (z. B. auch über ein Beschwerdemanagement oder regelmäßige Nutzerbefragungen). Sie ist ergebnisorientiert (beispielsweise vergibt sie Personal- und Sachressourcen nach Erfolgen auf der Wirkungsebene) und subsidiär organisiert (d.h. sie delegiert Entscheidungsverantwortung auf die jeweils zuständigen Einheiten). Sie betreibt Personalentwicklung (d.h. sie würdigt die „Ressource“ Mensch als zentralen Entwicklungsfaktor und fördert ihre Leistungsfähigkeit durch Information, Kommunikation, Weiterbildung und Beteiligungsmodelle) sowie technikbasierte Informationsverarbeitung (d.h. sie verfügt über optimierte DV-Steuerungssysteme, Budgetplanung und Berichtswesen).

# Empfehlungen an die Politik

## 1 Entscheidungsfreiheit

Im Rahmen ihrer definierten Aufgaben kann die Hochschule frei über ihre strategische Ausrichtung, ihr Profil und den Einsatz ihrer Ressourcen entscheiden. Die öffentliche Hand gibt ihr dazu Anreize über Zielvereinbarungen, die gewünschte unternehmerische Erfolge mit wirksamen Effekten verknüpfen. Die Hochschule berichtet regelmäßig nach Vereinbarung über die Grade ihrer Zielerreichung und tritt in neue Zielverhandlungen ein.

## 2 Leistungsziele

Die Länder vereinbaren jeweils Leistungsziele mit der Hochschule, die sie mit einer über die Basissicherung hinausgehenden Mittelvergabe verknüpfen. Die öffentliche Hand setzt zusätzliche Leistungsanreize für die Hochschule. Sie belohnt dokumentierte Erfolge (nicht nur in der Drittmittelforschung, die über die vereinbarten Ziele hinausgehen, finanziell und unterlegt besondere Leistungen (z. B. bei der Bereitstellung zusätzlicher Studienplätze) mit einer angemessenen Ausstattung.

## 3 Studienangebote

Die Hochschule steuert das Studienangebot im Rahmen der Zielvereinbarungen mit dem Land autonom nach Maßgabe international erfolgreicher Bildungssysteme, Qualitätsstandards sowie des eigenen Profils. Sie übernimmt die Entscheidung über ihre Studienangebote und die Aufnahme der Bewerber (Eignungsfeststellung). Sie informiert über die Zahl und Fachkompetenz ihrer Absolventen sowie über deren Karriereverläufe (Aufnahme und Verbleib im Wirtschafts- bzw. Wissenschaftssystem). Bei der Entwicklung von Bedarfsprognosen wirkt die Hochschule mit Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen.

## 4 HQM-System

Der Staat verzichtet auf Detailsteuerung in QM-relevanten Bereichen der Hochschule und auf die flächendeckende Verpflichtung zur Akkreditierung von Studienangeboten. Um die erfolgreiche Implementierung von HQM-Systemen sichtbar und überprüfbar zu machen, akzeptiert er stattdessen auch andere Systeme der Evaluierung und Qualitätssicherung wie Ratingverfahren, Qualitäts-Audits etc.

# Erläuterungen

Wie ist ein System der Qualitätsentwicklung und -sicherung an Hochschulen zu gestalten?

## Leiterin der Arbeitsgruppe

*Wacker, Prof. Dr. rer. soc. Elisabeth*

Lehrstuhl für Rehabilitationssoziologie, Universität Dortmund

## Mitglieder der Arbeitsgruppe

*Bauer, Rudolf A.*

Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

*Kreysing, Dr. Matthias*

Leiter der Stabsstelle Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

*Kronthaler, Dr. Ludwig*

Direktor des Ressourcenmanagements, European Space Agency, ehemals Kanzler der Technischen Universität München

*Löffler, Dr. Ulrich*

Leiter der Abteilung Studium und Lehre, Georg-August-Universität Göttingen

*Meijering, Claudia*

Referentin des Kanzlers, Technische Universität München

*Raggautz, Andreas*

Leiter der Stabsstelle Leistungs- und Qualitätsmanagement, Universität Graz, Österreich

*Stich, Dr. Andreas*

Leiter des Dezernats für Hochschulplanung und Controlling, Universität Dortmund

*Sundermann, Elisabeth*

Leiterin des Dezernat I Grundsatzangelegenheiten: Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung, Technische Universität Darmstadt

*Wetzler, Dr. rer. soc. habil. Rainer*

Geschäftsführer der Carl von Linde-Akademie, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität München

*Winkel, Frauke*

Stabsstelle Qualitätsmanagement, Technische Universität München

# 1

## Ist-Analyse

### Wo stehen die Hochschulen im Bereich des Qualitätsmanagements?

Die deutsche Hochschullandschaft mit weit über 300 Hochschulen stellt sich aufgrund der unterschiedlichen Hochschularten, aber auch aufgrund erheblicher Differenzen in Größe, fachlicher Ausrichtung, Umfeld und Ausstattung der Hochschulen sehr heterogen dar. Der Versuch, den Hochschulen bundesweit ein „gleiches Maß“ zu geben, steht einerseits in Spannung zu föderalem Wettbewerb und entsprechenden Interessen und ist andererseits ein Instrument der „Gleichmachelei“, dessen qualitätsförderliche Wirkung in Frage steht. Denn die gewünschte Qualität der Hochschulen und deren nationale wie internationale Sichtbarkeit entstehen gerade durch die im Wettbewerb entwickelte Vielfalt und eigenständige Profile. Insofern sind Spielräume zur Selbstgestaltung der Hochschulen (inklusive der Wahl ihrer Mitglieder und der Art ihres Einsatzes und ihrer Entlohnung, der Wahl ihres Studien- und Forschungsprofils sowie ihrer Studierenden) die Basis einer Qualitätsförderung. Weitere Autonomiegewinne fördern Hochschulentwicklungserfolge.

Ungeachtet dessen und obwohl seit langem in Programmen, Qualifikationsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit ein entsprechendes Vorgehen propagiert wird, ist an den Hochschulen selbst das Bewusstsein für die Bedeutung und den Bedarf eines hochschuleigenen umfassenden integrierten Qualitätsmanagements, das Autonomieräume flankiert, bislang wenig entwickelt. Infolgedessen fehlen weitgehend noch breite Erfahrungen mit der Implementierung und dem Einsatz entsprechend umfassender Qualitätsmanagementsysteme in Deutschland. Vielmehr steht Qualitätsmanagement (QM) an Hochschulen oft im Verdacht eines nutzlosen oder gar schädlichen Instrumentariums. Neben Motivationsproblemen und Unkenntnis hemmen bestehende staatliche Regulierungen, wie Kapazitätsverordnung, Curriculare Normwerte, Lehrverpflichtungsverordnungen, Personalverordnungen und Studienplatzvergaberichtlinien die autonome Steuerung der Hochschulen.

Trotz ihrer Abhängigkeit von einer regulierenden Umwelt und relativ fest gefügten Rahmenbedingungen ist der Weg der Hochschulen zu einem eigenständigen Qualitätsmanagement aber bereits vorgezeichnet und wird – je nach Entwicklungs- und Bewusstseinsstand mehr oder weniger nachdrücklich und mehr oder weniger konservativ oder veränderungsfreudig – von allen Hochschulen angesteuert. Hierbei wirken als Prozessbeschleuniger der Bolognaprozess und die in den meisten Bundesländern eröffnete Möglichkeit, Studienbeiträge zur Verbesserung der Qualität der Lehre zu erheben und einzusetzen. Sowohl die grundlegende Umgestaltung der Studiengänge als auch die Beteiligung der Studierenden an Kosten zwingen die Hochschulen dazu, Qualität offen zu legen. Die Studierenden als Kunden haben berechnete Erwartungen an ein gutes Studienangebot. Neben einer adäquaten fachwissenschaftlichen Ausbildung erwarten sie von den Hochschulen zugleich Chan-

cen zur persönlichen Bildung und Entwicklung von Schlüsselqualifikationen sowie Unterstützung beim Übergang ins Berufsleben. Bei den ambitionierteren Hochschulen beschleunigt die „Elite“-Offensive des Bundes und der Länder als zusätzlicher Katalysator das Bestreben, ihre Qualität unter Beweis zu stellen. In die Gruppe der Spitzenhochschulen können daher nur jene Hochschulen vordringen und sich dauerhaft behaupten, die im Sinne eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements nachhaltig Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in Forschung, Lehre und Organisation vor- und nachweisen können.

# 2

## Perspektive

### Wie wirken Vision, Leitbild und Profilbildung als Elemente eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements (HQM) und welche Instrumente können eingesetzt werden?

Die Vision einer Organisation beschreibt, wie sie sich selbst in weiterer Zukunft sieht. Aus ihr werden geeignete Strategien und Ziele abgeleitet, die zum gewünschten Erfolg führen und zur Profilbildung der Organisation beitragen sollen. Oftmals wird die Vision in einem Leitbild verankert. Ein schriftlich fixiertes Leitbild benennt die relevanten Eckpunkte, die den Weg in die Zukunft vorzeichnen und nach denen die strategischen Ziele ausgerichtet sind. Aus der Vision leiten sich somit Mission und Konzept ab sowie ein entsprechender Entwicklungsplan für die operative Umsetzung. Die Kommunikation von Vision und Mission in die Organisation hinein und gegenüber den Anspruchsgruppen ist ein elementarer Bestandteil für den gelingenden zielgeleiteten (Reorganisations-)Prozess.

Die Hochschulen definieren und gewichten also jeweils vor dem Hintergrund ihrer Spezifika und nach ihrem Profil Qualitätskernziele, die sie realisieren wollen. Mit der Kommunikation ihres Profils und ihrer Mission positionieren sich die Hochschulen erkennbar für Kunden und Stakeholder. Im Bereich der Lehre orientieren sich Qualitätsziele an den im Bologna-Prozess vereinbarten „Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area“. In Lehre und Studium bieten die Hochschulen die Gewähr, dass ihre Absolventen verlässlich die kommunizierten Kompetenzprofile in angemessenen Zeiträumen aufbauen können.

Im Bereich der Forschung wirken die Hochschulen auf möglichst große Freiheit und ein förderliches Umfeld hin. Sie definieren ihre Forschungsfelder und deren Einbettung in interne und externe Kooperationsbeziehungen so, dass sie für Wissenschaftler und wissenschaftlichen Nachwuchs attraktiv sind und sich somit ihre Entwicklungsperspektiven mit dem Profil der Hochschule decken.

Die alle Aufgaben in Lehre, Forschung und Weiterbildung unterstützenden Prozesse in der Organisation gestalten die Hochschulen selbst effizient und serviceorientiert. Durch den Diskurs und die Reflexion über Strategie, Bildungs- und Forschungsinhalte stellen die Hochschulen selbst sicher, dass ihr gesellschaftlicher Bildungsauftrag ausgewogen, zukunftsorientiert und verantwortungsvoll erfüllt wird. Die Konkretisierung von Visionen in Strategien und Ziele ist dabei als kontinuierlicher Prozess zu verstehen.

Um diesen zielgeleiteten Prozess jeweils in der gesamten Hochschule zu implementieren und zu verstetigen, nutzen die Hochschulen ihr Steuerungspotenzial, dessen wichtiger Bestandteil ein HQM ist.

Gesamt- und Teilkonzeption, Prozesse und Ressourceneinsatz, interne Richtlinien und Informationssysteme sind dabei in den Hochschulen so angelegt und integriert, dass eine optimale Zielerreichung möglich ist.

Ein Repertoire an Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten ist den Hochschulen bekannt. Aus diesem „Werkzeugkasten“ wählen sie die Instrumente, die passend zu den jeweils unterschiedlichen Zielen sein und in unterschiedlicher Kombination zum Einsatz kommen können. Die Auswahl folgt der Maßgabe einer für die jeweilige Hochschule hilfreichen und sinnvollen Lösung. Beispielsweise kann die Entscheidung, sich von Detailsteuerungsaufgaben im Bereich der Studiengangskreditierung „freikaufen“ zu wollen, dazu führen, die geeigneten und akzeptierten Instrumente für eine Systemakkreditierung einzusetzen.

Als QM-Tools an Hochschulen bedeutsam sind

- Instrumente für Kernprozesse (Abb. 1)
- Instrumente für Steuerungsprozesse (Abb. 2)
- Instrumente für Unterstützungsprozesse (Abb. 3)

In den Schaubildern ist ein aus Hochschulen bekanntes Repertoire genannt und zugeordnet. Zusätzlich oder alternativ gibt es auch Qualitätssicherungsmodelle, die als „Qualitäts-Tool“ vorrangig auf Diskurse setzen, die von der Hochschulleitung geführt werden (das Schweizer Modell), während in Österreich die Wissensbilanz als Kerninstrumentarium dominiert.

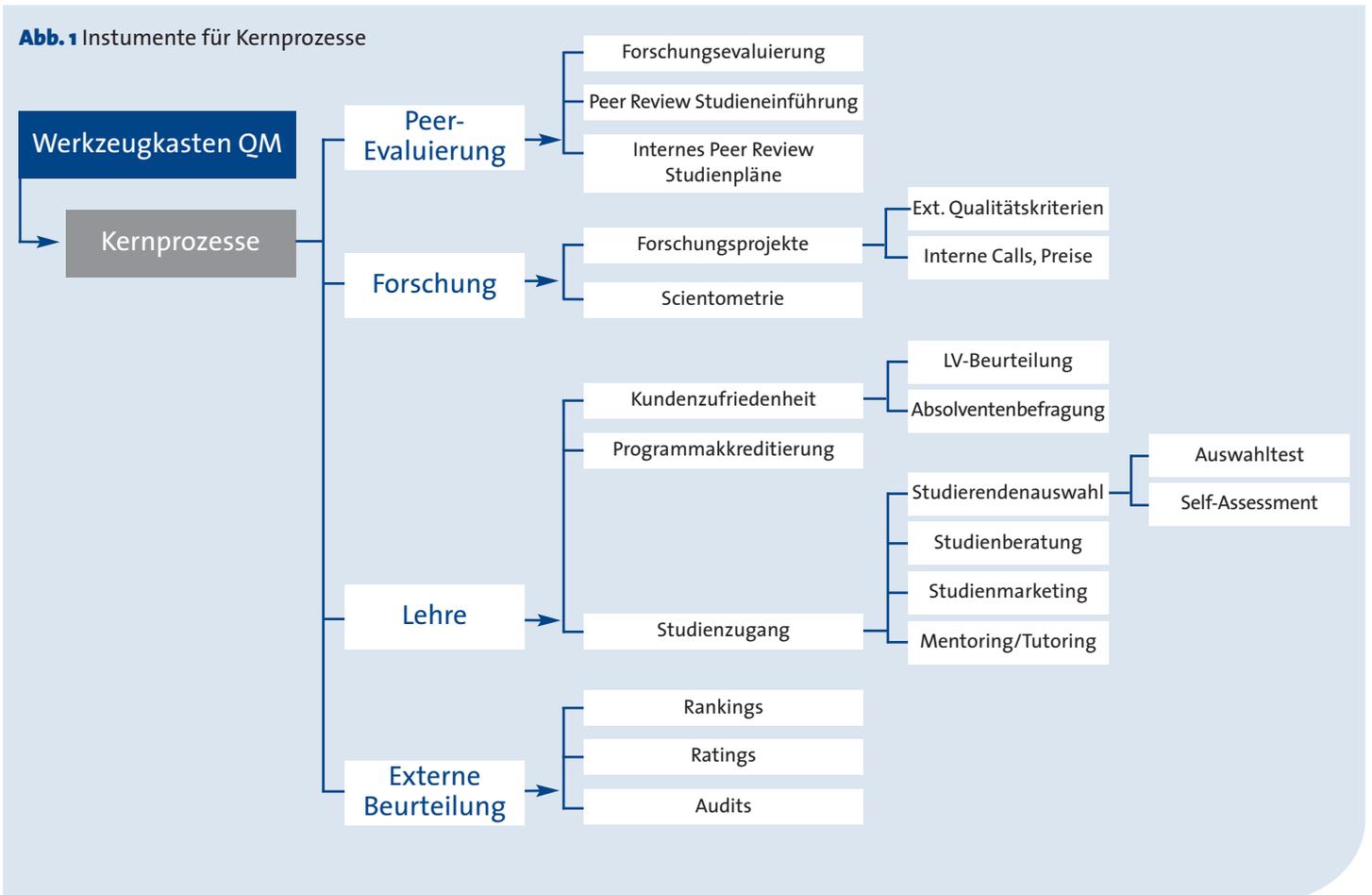
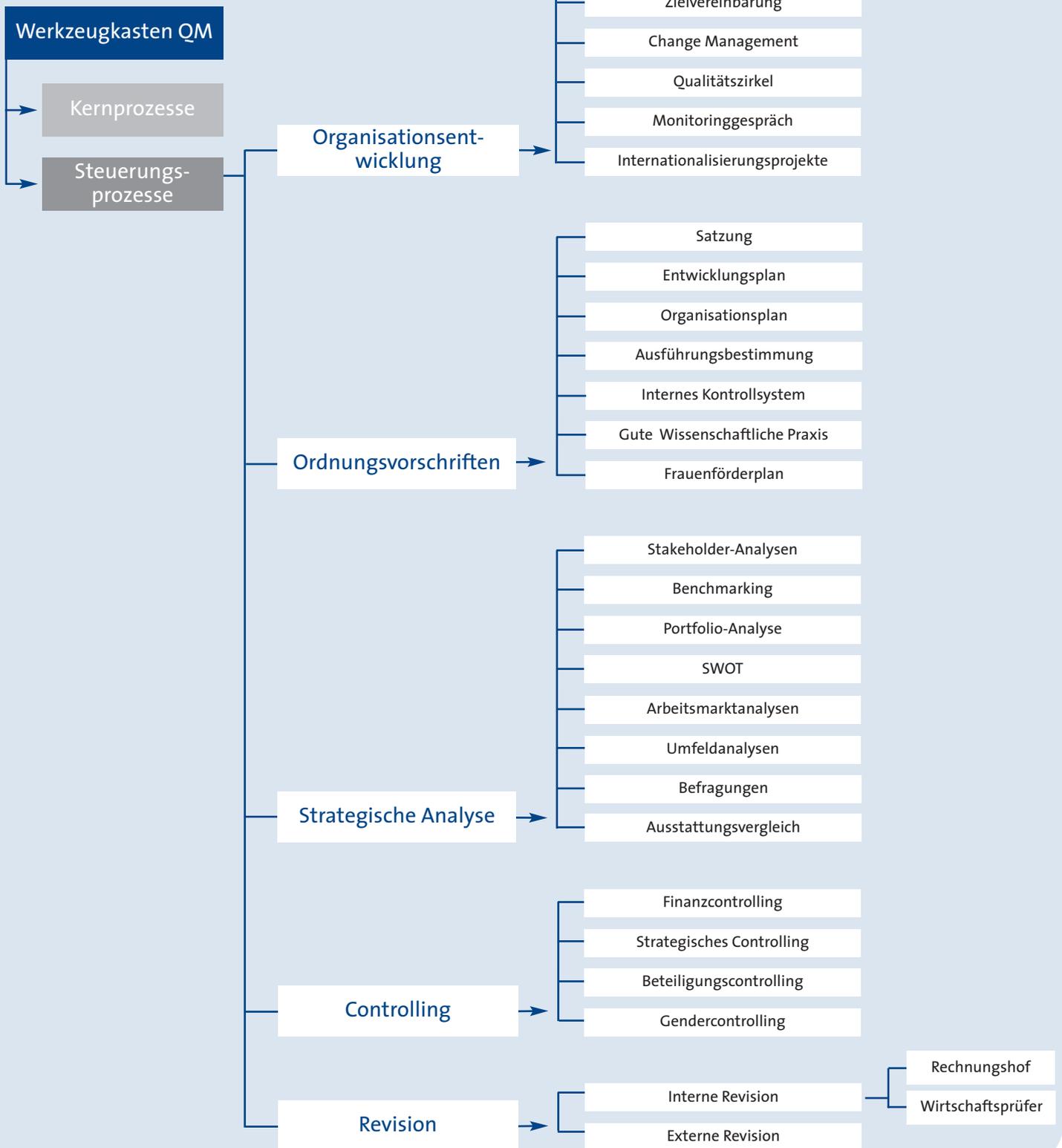
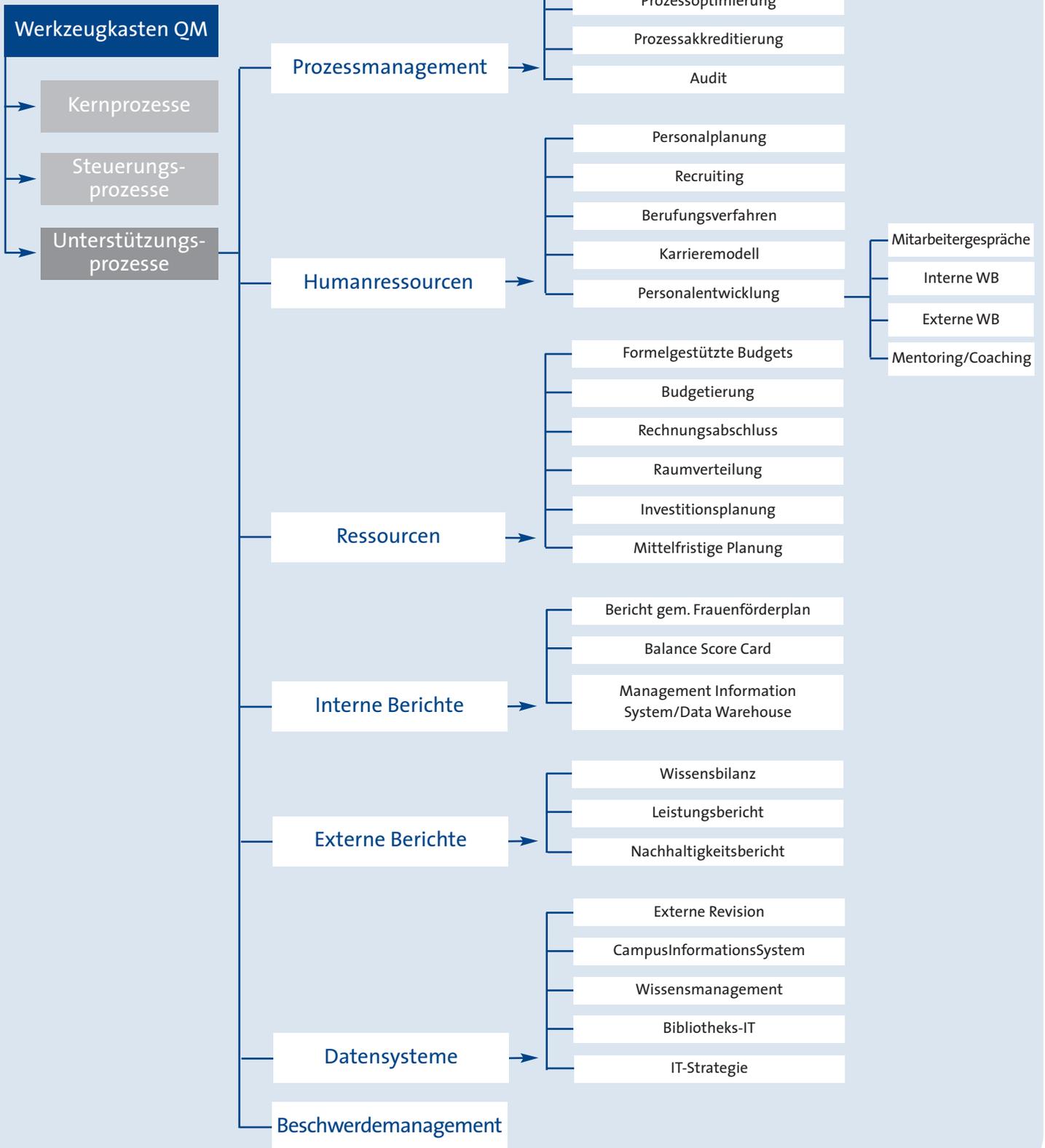


Abb. 2 Instrumente für Steuerungsprozesse



**Abb. 3** Instrumente für Unterstützungsprozesse



# 3

## Eckpunkte

### Wie soll ein integriertes Qualitätsmanagement an Hochschulen konzipiert und implementiert werden?

Im Grundsatz umfasst ein Hochschulqualitätsmanagementsystem (HQM) sämtliche Handlungsfelder und Kernbereiche der Hochschule (Lehre und Studium, Forschung und Nachwuchsförderung, akademische Weiterbildung und Wissenstransfer) sowie die Unterstützungsbereiche (Organisation und Verwaltung). Für alle Handlungsfelder und Kernbereiche sind die Qualitätsdimensionen (Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität und Wirkungsanalyse) relevant. Sie werden so weitgehend wie nötig und möglich hochschulweit durch ein HQM synchronisiert und redundanzfrei gehalten.

**1**  
Grundverständnis HQM

HQM umfasst alle Aktivitäten (Prozesse, Maßnahmen, Instrumente) und Strukturen, die zur strategieorientierten Steuerung der Hochschule beitragen. Es fokussiert Aktivitäten und Maßnahmen, die die Wirksamkeit im Sinne einer Qualitätsverbesserung bezogen auf gesetzte Ziele erwarten lassen.

Die Hochschulen sind in ihrem Wesen Dienstleistungsorganisationen. Die Qualität ihrer Leistungen ist das Ergebnis eines komplexen Faktorengefüges. Um dazu einen systematischen Zugang zu öffnen, wird die Gesamtqualität von Hochschulen in verschiedenen Teilsystemen bzw. -aspekten betrachtet. Mögliche Wirkfaktoren zeigen sich in den nachfolgenden Qualitätsdimensionen.

**2**  
Dimensionen der Hochschulqualität

Qualität ist relativ zu angestrebten Zielen. Daher beginnt QM mit Zieldefinitionen, die aus Vision und Mission einer Organisation bzw. konkretisiert von deren Entwicklungsplan abgeleitet werden. Entsprechend bestimmen solche strategischen Ziele die konkreten Handlungen der Hochschulen (beispielsweise eine Position unter den europäischen TOP 10-Hochschulen zu erringen). Die strategischen Ziele werden in einem Konzept niedergelegt, das den erforderlichen Level in den Kernaufgabenfeldern bestimmt (bei der Lehre beispielsweise die inhaltliche Qualität und Qualitätsziele der Studiengänge, die fachliche Aktualität und das Niveau der Lehre, die qualitative und quantitative Passung ihrer Absolvierenden für einen Abnehmermarkt sowie die Güte der Vermittlung der Lehrinhalte; bei der Forschung beispielsweise der jeweilige Rang in der nationalen bzw. internationalen „scientific community“ und bei ihren spezifischen Messinstrumentarien). Zusätzlich regeln die Hochschulen ihre Organe, Einheiten und Kompetenzverteilung im Sinne einer optimierten Steuerbarkeit nach den Grundsätzen von Subsidiarität und Verantwortung der Entscheidungsträger, Autonomie und Beweglichkeit der Teilheiten sowie Information und Kommunikation aller Hochschulmitglieder.

**2.1**  
Konzeptqualität

Die Hochschulen definieren von Anfang an Erfolgsparameter für ihre Prozesse (beispielsweise beim Immatrikulationsverfahren die Studierendenzufriedenheit,

bei Berufungsverfahren deren Dauer und Ergebnis, bei Studiengängen „drop out“-Quoten, Verlaufszeiten, Absolvierendenquoten oder Aufnahme und Verbleib im Arbeitsmarkt, bei der Forschung Drittmittelquoten und Drittmittelgeber und/oder Publikationsparameter, Wissenschaftspreise, transdisziplinäre Vernetzungen etc.). Um entsprechende Parameter zur Qualitätsentwicklung nutzen zu können, kennen die Hochschulen diese wesentlichen Faktoren (beispielsweise im Bereich des Studiums den relevanten Markt und seine Entwicklung, die eigene Leistungsfähigkeit im Sinne von Kompetenz und Kapazität, aber auch die Passung im Gesamtprofil des Studiengangsportfolios) und folgen einer entsprechenden Entwicklungslinie.

Unter einem Prozess ist eine logisch aufeinander folgende Reihe von wiederkehrenden Handlungen zu verstehen, die die parallele oder sequenzielle Zusammenarbeit relevanter Akteure regelt. Die Leistungen jeder Organisation entstehen in solchen Ablaufketten, welche sich aus unterschiedlichen Teilprozessen zusammensetzen. Alle Teilprozesse tragen zum Erfolg der gesamten Organisation bei und müssen deshalb möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden. Kernprozesse dienen dabei direkt dem Organisationszweck, während Hilfsprozesse diese Kernprozesse unterstützen.

Da Veränderungen in der Strukturqualität einer Organisation meist einen erheblichen Aufwand und längere Zeiträume erfordern, ist die Prozessgestaltung ein wichtiges und schlagkräftiges Instrument des internen Qualitätsmanagements.

Traditionell laufen Prozesse in Hochschulen nach der Logik bestehender Einheiten (Verwaltungsabteilungen, Gremien oder Fakultäten) mit oft langen Durchlaufzeiten und bisweilen hohen Fehlerquoten ab. Die Prozessintegration ist für Hochschulen daher oft der erste Schritt, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Dabei werden strukturgeleitete „Umwege“ identifiziert und zugunsten von Entscheidungen und Maßnahmen jeweils dort, wo Kompetenz und Verantwortung liegen, reduziert. Dieses „Projektorientierte Vorgehen“ fördert Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz, aber vor allem auch ein zielfokussiertes Vorgehen. Beispielsweise müssen alle Beteiligten eines Berufungsverfahrens wissen, wer wann was zu tun hat und welche Kriterien zum positiven Abschluss eines Verfahrens führen, damit alle erforderlichen Informationen vorliegen und nutzbar sind und alle Prozessschritte unverzüglich und vollständig erfolgen können.

Solche qualitätsgeleiteten Prozesse enthalten statische und flexible Aspekte: Die Abläufe und Bestandteile der Prozesse müssen festgelegt (identifiziert, beschrieben und bekannt) und bezogen auf Beginn, Ablauf, Ende, Beteiligte, Verantwortliche, Informationen, Schnittstellen etc. koordiniert sein. Sie sollen zugleich bei veränderten Rahmenbedingungen revidiert und adaptiert werden können.

Mit Strukturqualität werden die objektiven Elemente einer Organisation angesprochen und in ihrer Leistungsfähigkeit für die Ziele der Organisation betrachtet, d.h. die Qualifikation und Anzahl der Beschäftigten sowie die Qualität und Quantität der Ressourcen, die zur Leistungserstellung notwendig bzw. verfügbar sind (u.a. Aufbauorganisation, finanzielle Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude).

Bezogen auf Strukturqualität sind die Hochschulen in der Regel zunächst verwiesen auf ihre Basisausstattungen. Zusätzliche Ressourcen werben sie in Eigenregie ein und nutzen sie im Sinne ihrer strategischen Ziele. Dazu entwickeln sie entsprechende Binnenstrukturen (soweit die Rahmengesetze dies zulassen).

## 2.2

### Prozessqualität

## 2.3

### Strukturqualität

Ergebnisqualität bildet die Evaluationsgrundlage für die erbrachten Leistungen einer Organisation. Sie gibt konkrete Maßstäbe, inwieweit intendierte Ziele erreicht wurden und liefert Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale. Daneben bietet Ergebnisqualität auch Anhaltspunkte für sinnvolle Zielanpassungen. Ergebnisse lassen sich mit objektiven und subjektiven Kriterien messen.

#### **2.4** Ergebnisqualität

Die Hochschulen können beispielsweise in der Lehre ihre Erfolge sichtbar machen, wenn ein integriertes QM-Verfahren die staatliche Kapazitätsverordnung ablöst. Eckpunkte sind die Qualität der potenziellen Absolventen zu Studienbeginn (Studieneingangsprofile), die Qualitätsmerkmale der durchlaufenen Studienangebote unter Berücksichtigung personeller und räumlicher Aufnahmekapazitäten der Hochschulen, aber auch die Möglichkeiten anforderungsadäquater flexibler Nutzung von Lehrkapazität (Entscheidungsautonomie bezüglich der Lehrverpflichtung). Flankierend fördern die Hochschulen dann selbst die Qualität der Lehre inhaltlich und didaktisch durch hochschuleigene Maßnahmen. Sie legen in einem über Zielvereinbarungen konkretisierten Diskurs mit dem Staat Absolvierendenzahlen fest und definieren Qualifikationsrahmen und -ziele in bestimmten Studienrichtungen selbst, ohne durch externe Detailsteuerung eingeschränkt zu werden. Daraufhin fokussieren die Hochschulen ihre Angebote nach eigenem strategischem Ziel beispielsweise mehr auf forschungsrelevante, soziale, unternehmerische oder politische Qualifikationsschwerpunkte. Aus diesen leiten sie ihre Relationen zwischen BA- und MA- bzw. PhD-Studiengängen ab. Analoges gilt für die Vermittlung fachlicher, methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen. Sie richten ihre Rekrutierungsmaßnahmen entsprechend aus (beispielsweise auf regionale oder auf überregionale bzw. internationale oder globale Einzugsgebiete) und dokumentieren ihre Qualität über Erfolgszahlen wie den Anteil der Absolventen an den Studienanfängern und die erzielte Fachlichkeit bzw. deren Anreicherung um weitere Kompetenzen (z.B. Schlüsselkompetenzen). Verlaufsdaten zur Nachhaltigkeit der Erfolge gewinnen sie beispielsweise über Maßnahmen wie Alumnibefragungen und im Austausch mit Wirtschaft und Politik.

Eine Wirkungsanalyse verdeutlicht den Entscheidungsträgern den angemessenen Mitteleinsatz, indem sie das Ergebnis einer Maßnahme (output) und deren Wirkung (outcome) in Beziehung setzt. Wirkungsanalysen sind der Motor für Veränderungen. Als einfaches und flexibles Werkzeug eines nachhaltigen Veränderungsmanagements eignet sich für Hochschulen beispielsweise ein SWOT-Modell, das Strength (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) nach einem Matrixprinzip ebenso einbezieht wie Opportunities (Chancen) und Threats (Gefährdungen). Sie identifizieren dabei ihre Stärken, denen Chancen korrespondieren, als günstige Bedingungen und benennen Gefahren als ungünstige Bedingungen bzw. bewerten die Bedrohlichkeit von Schwachstellen. Diesen versuchen sie, strategisch mit Stärken zu begegnen und prüfen, ob sich Schwächen eliminieren oder in Chancen wandeln lassen.

#### **2.5** Wirkungsanalyse

Im Bereich der Wirkungsanalysen liegen den Hochschulen derzeit nur geringe Erfahrungen vor. Im Zuge der Autonomiegewinne müssen diese aber entwickelt werden, weil erst über die Fragestellungen von Wirkungsanalysen der qualitätsförderliche Regelkreislauf eines Hochschulqualitätsmanagements geschlossen wird. Zukünftig sollte also anstelle vieler Erhebungen und Evaluierungen (beispielsweise der Lehrevaluierungen durch Studierende, den Rankings, Peer Reviews, dem Beschwerdemanagement etc.) systematisch durch ausgewählte Verfahren den Differenzen zwischen gesetzten Zielen und erreichten Ergebnissen nachgegangen wer-

den. Ursachenforschungen müssen dann zu Konsequenzen führen als Anreiz für Lerngewinne und Veränderungswillen.

Der externe Faktor ist ein konstituierendes Element von Dienstleistungen. Darunter wird in der Regel der Kunde verstanden, der zusammen mit dem Dienstleister – der seine internen Potenziale bereitstellt und entwickelt – an der Leistungserstellung beteiligt ist. Bezogen auf Hochschulen sind vor allem die Studierenden als externer Faktor wesentlich. Ihre Nachfrage, aber auch ihre Studierfähigkeit und ihr Engagement bestimmen den Studienerfolg wesentlich mit. Zentraler Bestandteil des HQM ist daher ein Instrumentarium, um die jeweils passenden Studierenden zu identifizieren, zu gewinnen und zu halten. Zu klären ist beispielsweise, ob Interessenten für die angestrebten Studienangebote die erforderlichen Voraussetzungen mitbringen. Diese können je nach dem Hochschulkonzept und der strategischen Positionierung unterschiedlich sein und sich auch an unterschiedliche Studierende richten. Beispielsweise wird eine Hochschule, die im Wesentlichen die Berufsanforderungen der umliegenden Wirtschaft bedienen will, andere Anforderungen stellen, als eine Hochschule, die sich zum Ziel gesetzt hat, den wissenschaftlichen Nachwuchs im und für den internationalen Wettbewerb zu entwickeln. In Eignungsfeststellungsverfahren werden die Hochschulen daher ermitteln, ob neben der Neigung ihrer Interessenten auch deren Befähigung für die gewünschte Studienrichtung an der angestrebten Hochschule vorliegt, damit Fehleinschätzungen bezüglich der Wahl eines Studiums bzw. einer Hochschule nach Möglichkeit vermieden werden.

Weil das Bewusstsein der Hochschulen dafür wächst, ihre Studierenden auch als Kunden zu betrachten, können sie Modelle aus der Wirtschaft (Kundenorientierung, Kundennutzen, Kundenbindung, Kundenintegration etc.) für ihre Zwecke adaptieren und zur Qualitätsentwicklung nutzen.

In Organisationen bestimmen Regelkreisläufe ein integriertes Qualitätsmanagement. Zwischen leitbild- bzw. konzeptbasierter Planung und dem Einarbeiten des weiteren Vorgehens auf der Basis einer Wirkungsanalyse läuft ein Zyklus ab, der dem PDCA-Schema folgt: plan (planen), do (durchführen), check (prüfen), act (auswerten und verbessern). In den Hochschulen sind derzeit solche Regelkreise im Grunde angelegt, werden aber selten – im Sinne eines „lessons learned“ – tatsächlich geschlossen, so dass bekannte erzielte Ergebnisse nicht systematisch neue Projekte bestimmen.

Im Rahmen eines integrierten HQM genügt es beispielsweise nicht, nur auf das Konzept eines Studienganges zu achten, seine Strukturen und Ergebnisse aber hinzunehmen. Vielmehr werden auf eine „Studierendenlebenszeit“ bezogen Strukturen und Prozesse vom Bewerben/Anwerben bis zum Alumnus registriert, Maßnahmen ergriffen sowie in ihrer Wirkung gemessen und im Sinne eines „Gesamtmonitoring“ bewertet. Dieses bringt Eignungsfeststellung, Studieninformation, Studienberatung, fachliches „drop in“ (z. B. über Vorbereitungskurse), die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, die Evaluation durch Studierende, Rankings und Ratings der Fachwelten, aber auch soziale Faktoren (wie wirkt die Hochschule als Begegnungsraum und Lebenswelt) in Abgleich mit dem jeweiligen Hochschulkonzept (z.B. Verbesserung des Studienerfolgs).

Wenn die Hochschulen Differenzen zwischen den gesetzten Zielen und den erzielten Ergebnissen feststellen, sind die Ursachen dafür in allen „Produktionsstu-

## 2.6

### Externer Faktor

## 3

### Regelkreise und Qualitätskultur

fen“ zu suchen: beim Zuschnitt des Konzepts, bei den Bedarfseinschätzungen, bei Strukturen und Ressourcen, bei den Prozesszuschnitten, -abläufen und -abstimmungen etc. Das integrierte HQM bietet ihnen die notwendigen Informationen, um die Verbesserungspotenziale in Bezug auf Qualität, Effektivität und Effizienz zu identifizieren und eigene Lösungen zu entwickeln. Bei diesem Prozess sind alle Beteiligten gefragt, denn er vollzieht sich nur erfolgreich in einer Kultur der Verantwortlichkeit für Qualität (Qualitätskultur). Diese braucht Anreize über Kommunikation und Information, aber auch über den Willen und Mut zur Kritik und Offenheit.

Zumindest hinsichtlich der Definition von Qualitätszielen und der Ausgestaltung entsprechender Prozesse sind die Gestaltung der Angebote und Produkte der Hochschule in Lehre, Studium und akademischer Weiterbildung, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Wissenstransfer sowie deren jeweilige Einbindung in ein Gesamtkonzept der Hochschule und ihre Organisation „Chefsache“. Deswegen ist hier das konkrete Engagement der Hochschulleitung unabdingbar. Diese muss die hochschulweite Diskussion über Ziele und Zwecke von Qualitätsmaßnahmen („ob“ und „wie“) initiieren, führen und letztendlich verbindliche Entscheidungen treffen, die dann kommuniziert werden.

Folgende Fragen sind zur Einführung eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements Erkenntnis leitend:

- Was will die Hochschule tun?
- Wie will sie es tun?
- Wie erkennt sie, ob sie es gut macht?
- Wie verändert sie sich dabei?

Zur Ein- und Durchführung eines Hochschulqualitätsmanagements sind folgende – nicht nur in zeitlicher Reihenfolge, sondern teilweise auch in parallel zu vollziehende – Schritte notwendig:

1. Eine Vision für die Hochschule erarbeiten und verabschieden (Profilbildung).
2. Aus der Vision eine Mission für die Hochschule ableiten und verabschieden (Konzept).
3. Einen Hochschulentwicklungsplan erstellen und verabschieden, der die inhaltlichen strategischen Ziele und die strategischen Qualitätsziele der Hochschule enthält und sich aus der Vision und Mission der Hochschule ableitet.
4. Aus den strategischen (Qualitäts-)Zielen der Hochschule die strategischen (Qualitäts-)Ziele der wissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschule (beispielsweise Fakultäten, Departments, Zentralinstitute) sowie der zentralen Betriebseinheiten (Verwaltung, Serviceeinrichtungen etc.) ableiten und diese in den Entwicklungsplänen der jeweiligen Einrichtungen verabschieden (dezentrale analoge Profile und Konzepte).
5. Aus den jeweiligen Qualitätszielen Ziele für Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität ableiten.
6. Diese Ziele so operationalisieren, dass Indikatoren definiert werden können, um die Zielerreichung zu messen bzw. erzielte Wirkungen zu beurteilen.
7. Für jedes Teilsystem geeignete Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente aus einem HQM-„Werkzeugkasten“ auswählen und deren vollständigen, widerspruchsfreien, überschneidungsfreien, effizienten und kohärenten Zuschnitt bezogen auf die Qualitätsziele des Teilsystems prüfen.
8. Prüfen, ob sich zwischen den Teilsystemen (Mehrfach-)Nutzungen bzw. Anpassungen von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumenten anbieten, um Synergieeffekte zu erzeugen.

## 4 Einführung eines HQM

### 4.1 Erkenntnisleitende Fragen

### 4.2 Konkrete Umsetzungsschritte

9. Gewonnene Indikatoren im Dienste der Steuerung zu einem Indikatorenset zusammenfassen und in einem Berichts- und Informationssystem bereitstellen.
10. Auf Maßnahmen bzw. Instrumente verzichten, die keinen Beitrag zur Qualität bzw. Steuerbarkeit liefern.
11. Die (Produktions-)Prozesse schwerpunktmäßig auf die strategischen (Qualitäts-)Ziele ausrichten und optimieren.
12. Das entwickelte Qualitätsmanagementsystem dokumentieren und kommunizieren.

Für die Wirksamkeit des HQM ist es von großer Bedeutung, dass flankierende Maßnahmen eingesetzt werden. Dies ist insbesondere ein Kommunikationssystem, das dafür sorgt, dass jedem Mitglied der Hochschule die Leitidee, die Konzepte, die strategischen Ziele sowie das Qualitätsmanagement bekannt und – je nach Bedarf – nutzbar sind. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die notwendige Akzeptanz. Wenn es gelingt, allen Hochschulmitgliedern durch die zielgerichtete Überprüfung und Verbesserung der Prozesse (und Produkte) der Hochschule, zu der sie beitragen, Entwicklungserfolge zu vermitteln, stützt dies wiederum den Weg zu einer Qualitätskultur. Erfolge und Probleme einer Hochschule sind folglich keine Tabus, sondern Kommunikationsgegenstände. Aber auch die Wirksamkeit der eingesetzten Qualitätssicherungs- und -entwicklungsinstrumente wird in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand gestellt, und im Dienste eines ständigen Weiterentwicklungsprozesses der Hochschulen werden Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen.