



**Centrum
für Hochschulentwicklung**

Qualitätsmanagement in Hochschulen

**Vortrag beim 6. Deutschen Bibliothekskongreß
in Dortmund am 25. Mai 1994**

**Themenkreis IV "Kooperation und Qualitätsmanagement in
Bibliotheken"**

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

**Arbeitspapier
Nr. 3**

Mai 1994

Das Thema sieht wie ein Widerspruch in sich aus: Hochschulen sind seit eh und je Sinnbild für hochwertige Qualität, in der Forschung und in der Lehre. Unsere Besten gehen als Studierende an die Hochschulen und die Allerbesten bleiben dort als Wissenschaftler und Lehrer. Hochschulen stehen für Qualität. Was soll da überhaupt gemanagt werden?

Die Frage stellen, heißt, etliches in Frage zu stellen: nämlich,

- daß sich Qualität von selbst einstellt bzw.
- daß die alten Mechanismen der Hochschulen zur Qualitätssicherung genauso greifen wie früher.

Dabei ergeben sich zwei Problemkreise, die ich gerne in diesem Vortrag ansprechen möchte:

1. Was heißt Qualität in Hochschulen?

2. Wie sollte man sie zukünftig sichern?

1. Was heißt Qualität in Hochschulen?

Bereits in den Wirtschaftswissenschaften, bei der Qualität von Produkten, tun wir uns sehr schwer, eindeutig zu definieren, was Qualität ist.

Da gibt es den *produktbezogenen Ansatz*, der Qualität als physikalische Eigenschaft definiert. Die Qualität eines Schmuckstücks bestimmt sich nach seinem Goldgehalt, die Qualität eines Whisky nach seiner Lagerzeit.

Der *anwenderbezogene Ansatz* dagegen basiert auf den individuellen Präferenzen des Kunden. Die Qualität wird durch seine Gebrauchstauglichkeit bestimmt. Bei optimaler Bedürfnisbefriedigung ist größtmögliche Qualität erreicht, so daß ein millionenfach verkaufter McDonald's-Hamburger nach diesem Ansatz qualitätsmäßig weitaus höher einzustufen ist als Mutters hausgemachte Frikadelle. Das 50mal ausgeliehene Buch hat dann eine höhere Qualität als das einmal ausgeliehene. Die Nutzenpräferenzen sind entscheidend.

Der *fertigungsbezogene Ansatz* geht von der Herstellung aus und legt Standards fest, die bei Einhaltung Qualität signalisieren. Dabei ist das Ziel in erster Linie Funktionsfähigkeit, so daß eine Schweizer Präzisionsuhr die gleiche Qualität aufweist wie ein No-Name-Produkt aus Hongkong. Alle Bücher, die nicht auseinanderfallen, haben die gleiche Qualität.

Der *wertbezogene Ansatz* definiert Qualität über die Kosten bzw. über den Preis. Je teurer, desto hochwertiger in der Qualität.

Letztlich der *transzendente Ansatz*, der Qualität zeitlos und ganzheitlich sieht. Qualität ist das Formvollendete, Absolute und wird zwangsläufig von jedem Individuum anders gesehen. Von daher läßt sie sich weder eindeutig definieren noch messen.

Wenn man sich diese Definitionsversuche anschaut, dann ist man spontan geneigt, lediglich den transzendenten Ansatz als für die Wissenschaft angemessen anzusehen. Wissenschaft ist etwas Absolutes, ein Ideal, nicht meßbar, nur von wenigen überprüfbar, jedenfalls sicherlich nicht von Managern, auch wenn sie sich etwa Rektoren nennen.

Aber eine Übertragung auf Hochschulen ist möglich.

Der *produktbezogene Ansatz*: Welche Eigenschaften haben Hochschulleistungen? Wir kennen unterschiedliche Programme in der Lehre, wir sprechen von Lehrinhalten unterschiedlicher Qualität (erst einmal ohne Wertung). Ebenso in der Forschung: Grundlagen- oder anwendungsorientierte Forschung besitzen andere Eigenschaften, sie sind von unterschiedlicher Qualität.

Der *anwenderbezogene Ansatz*: Befriedigung von Bedürfnissen, die sich an der Nachfrage orientiert. Die Ergebnisse eines Forschers werden stärker nachgefragt als die von anderen, etwa von Unternehmen oder Schulen oder in Form von Vorträgen. Sie sind insofern zumindest von anderer Qualität. Und wer kennt ihn nicht, den mitreißenden Hochschullehrer, dessen Vorlesungen bis zum letzten Tag des Semesters voll sind, während sich bei anderen nur noch ein armes Häuflein Verirrter im Riesenhörsaal verteilt.

Der *fertigungsbezogene Ansatz*: erscheint am schwierigsten, wiewohl er uns eigentlich am vertrautesten ist. Selbstverständlich halten wir Standards wissenschaftlichen Arbeitens ein. Wir zitieren - manche auch nicht - fremdes Gedankengut in unseren Aufsätzen und Büchern. Wir veröffentlichen unsere Experimente, detailliert und nachvollziehbar.

Der *wertbezogene Ansatz*: Fortschritte in der Photovoltaik, soeben von australischen Wissenschaftlern berichtet, macht Sonnenenergie-Strom konkurrenzfähig mit Kohle-Strom oder die Erfindung des Impfstoffs gegen Polio, wertvoll für die Menschheit.

Nun, solche globalen Definitionsversuche führen, wie ersichtlich, durchaus auch in den Hochschulen weiter. Dennoch haben wir es deutlich schwerer, weil wir so viele unterschiedliche Bilder von Hochschule und damit auch von Leistung und Qualität im Kopf haben.

Denn einmal sehen wir die Hochschule als¹

¹ Vgl. dazu detaillierter Müller-Böling, Detlef: Hochschulen als Vorstellungstereotypen. Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? Arbeitspapier Nr. 1 des CHE, erscheint in Kürze in: Forschung und Lehre, Heft 7 1994.

Die Gelehrtenrepublik

Das Modell der Gelehrtenrepublik sieht die Hochschule als Ort ausgewiesener Forscher, die der akademischen Freiheit folgend, interessante, ggfls. auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen von den Studenten angenommen. Hochschule ist Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie die Lernenden, Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander, bei den Gelehrten wie bei den Studenten.

Die Qualität der Hochschule in Forschung und Lehre ist in diesem Modell von der Qualität der Gelehrten, sprich der Professoren, bestimmt. Damit wird jeweils bei der Berufung das Qualitätsniveau für die nächsten 20 bis 25 Jahre festgelegt. Eine weitere Steuerung der Qualität kann es nicht geben, da die Leistungen der Professoren aus qualifikatorischen Gründen weder von Studenten noch vom Staat, bestenfalls von Peers beurteilt werden können.

Im Bereich der Forschung erfolgt eine ex-ante-Beurteilung der Forschungsleistung bei Anträgen auf Forschungsgelder. Die Qualität in der Lehre wird an der Verwendungsfähigkeit der Absolventen in der Wissenschaft bzw. über einzelne Kontakte der Gelehrten zum Arbeitsmarkt orientiert.

Die (nachgeordnete) Behörde

Hochschulen sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie auch Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben bzw. Eckwerten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten intensiviert eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen bzw. Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Errichtung von Fakultäten, Berufungen von Professoren, Kanzlern, Rektoren und nicht zuletzt Zuweisung oder Nichtzuweisung von Finanzmitteln.

Hinsichtlich der Leistungen wird in diesem Modell lediglich der Input im Rahmen von Zuweisungen betrachtet. Zugewiesen werden Studenten mit Hilfe einer Kapazitätsverordnung, Sach- und Personalmittel im Rahmen eines Haushalts. Eine Ergebnis- oder Output-Betrachtung erfolgt nicht. Qualität orientiert sich in diesem Modell somit lediglich an der Quantität des Zugangs. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg dahin. Die Einhaltung der Regel wird zum Ziel. Qualität ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.

Die Gruppeninstitution

Das Gruppenmodell sieht die Hochschule als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen bzw. geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit die besseren Lösungskonzepte vertritt.

Insofern verlangt jede Gruppe für sich in den Gremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität. Im Hochschulrahmengesetz sind vier Gruppen definiert: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studenten. Gleichzeitig besteht aber durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und den Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studenten verfügen im Rahmen der Verfaßten Studentenschaft in den meisten Bundesländern, darüber hinaus fachbereichs- und hochschulbezogen, über eine Selbstorganisation. Zunehmend entwickeln sich "Minderheitsvertretungen", gesetzlich vorgeschrieben bereits als Behinderten- und Frauenbeauftragte, selbstorganisiert als Ausländerbeauftragte.²

Die Gruppensicht bestimmt die Erwartungen an die Qualität der Hochschule mit einer erheblichen Bandbreite. Die Studenten wollen ein Examen, das beste Eintrittschancen in den Beruf ermöglicht, oder eine Allgemeinbildung, die sie in die Lage versetzt, die ökologischen, ökonomischen oder politischen Probleme dieser Welt zu lösen. Die Wissenschaftler streben nach individueller oder gesellschaftlicher Wissensbereicherung oder nach Reputation in Forschung und Lehre zur beruflichen und wissenschaftlichen Karriere. Die Fraueninteressenvertreter oder Vertreter gesellschaftlicher Minderheiten erstreben die Veränderung der Gesellschaft über die Institution Hochschule als Vorreiter. Dieses Konglomerat von Zielvorstellungen verdichtet sich nicht zu einer einheitlichen Qualitätsvorstellung.

Der Dienstleistungsbetrieb

In diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, Wirtschaftsförderung oder Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit sowie zu anderen Institutionen:

- in der Forschung zu den anderen Trägern des deutschen Forschungssystems (Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Institute, Großforschungseinrichtungen, Institute der blauen Liste oder der industriellen Forschung),
- in der Lehre zu anderen Ausbildungssystemen (der Berufsakademien, der inner- und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, privater Hochschulen).

² In den USA-Universitäten scheinen diese Entwicklungen bereits noch weiter ausgeprägt.

Diese Konkurrenz muß die Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input-Output-Relation bestehen. Das impliziert einen ressourcenschonenden Sach- und Personalmiteileinsatz zur Erreichung der Ziele (Effizienz).³

Die Ergebnisse in diesem Modell sowohl in Forschung wie in Lehre sind zu beurteilen an den Kosten, sprich dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Allerdings müssen Vergleiche mit den Ergebnissen ähnlicher Institutionen, zuallererst vergleichbarer Fachbereiche in Deutschland, dann weltweit angestellt werden. Dazu müssen die Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden. Hierbei kommt es am ehesten zu Vergleichsmöglichkeiten mit dem Qualitätsmanagement wie es in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen seit einiger Zeit aufgebaut wird. Bevor ich darauf zu sprechen komme, ist allerdings festzuhalten, daß diese unterschiedlichen Bilder sich keineswegs zu einem gesamtheitlichen Bild zusammenfügen.

Weder die "Gelehrtenrepublik", noch die "Behörde" oder die "Gruppeninstitution" und das "Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Komplizierter: die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Das kann natürlich auch nicht zu einer einheitlichen Qualitätsvorstellung führen.

Damit komme ich zum zweiten Problemkreis:

2: Wie sollte man Qualität in den Hochschulen zukünftig sichern?

Eines ist und bleibt unstrittig: die wichtigste Maßnahme zur Sicherung der Qualität ist die Gewinnung von ausgezeichneten Professoren. Aber dieses allein reicht nicht, weil

- unterschiedliche Schaffensperioden in Lebensläufen,
- gruppendynamische Effekte der Einbindung in eine Fakultät und Universität oder auch
- Fehlentscheidungen bei Berufungen

unberücksichtigt bleiben.

Was wir daher brauchen ist ein Management, das die Qualität auch über die - überaus wichtige - Entscheidung der Berufung hinaus sichert.

³ Vgl. Fircks, Wolf-Dietrich von: Durch neues Finanzierungsmodell zu Transparenz, Effizienz und selbstverantwortlicher Steuerungsmöglichkeit im Hochschulbereich, in: HIS-Kurzinformation A 13/93, S. 1f.

(Total) Quality Management in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bedeutet⁴

- *Qualitätsplanung* im Sinne des Setzens von Zielen und Standards,
- *Qualitätsorganisation* im Sinne von Regeln für qualitätssicherndes Handeln von Menschen oder für qualitätssichernde Verfahren bei Maschinen,
- *Qualitätssteuerung* im Sinne von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele bei Abweichungen, basierend auf Kontrollen sowie
- *Mitarbeiterführung* zur Qualitätspolitik im Sinne von Motivation zu qualitätsförderndem Verhalten.

Es ist nicht möglich, im Rahmen dieses kleinen Beitrags alle Facetten des Qualitätsmanagements von Unternehmen nun auf die Hochschulen zu übertragen bzw. im Hinblick auf die Übertragbarkeit zu prüfen. Ich will aber an einigen Beispielen verdeutlichen, um welche Aspekte es geht.

1. Seit Jahren lasse ich meine Vorlesungen durch die Studenten am Ende des Semesters anhand eines Fragebogens bewerten im Hinblick auf die Verständlichkeit, den Einsatz visueller Medien, die Literaturangaben usw. Rückkoppelnd dazu habe ich meine Vorlesungen verändert, mehr Merkblätter verteilt, weniger bzw. mehr visualisiert. Damit habe ich die Ziele bezüglich der Qualität mit Hilfe der Studenten festgelegt (*Planung*), die Zielerreichung permanent, d. h. semesterweise gesteuert und jeweils meine Vorlesungen im Hinblick auf die Zielerreichung verändert (*Steuerung*). Das ganze war ein festgelegter Prozeß. An jedem Semesterende werden die Fragebögen für meine Mitarbeiter und mich genutzt (*Organisation*). Damit wurde auch den Mitarbeitern Bewußtsein für Qualität vermittelt (*Mitarbeiterführung*).
2. Bereits vor vier Jahren haben wir an der Universität Dortmund auf meine Initiative als Rektor hin (Management im Sinne von "Dinge in Gang bringen!") eine Lehrkommission des Senats für Empfehlungen zur Verbesserung der Lehre eingerichtet (*Qualitätsorganisation*). Diese Kommission hat einen Lehrbericht vorgeschlagen und nach Zustimmung durch den Senat auch erstellt. Dieser Lehrbericht ist ein Kontrollinstrument und greift Schwachstellen, insbesondere organisatorischer Art, in einzelnen Studiengängen auf (*Qualitätssteuerung*). Wir haben daraufhin die Fachbereiche gefragt, was sie tun, um diese Mängel abzustellen (*Qualitätssteuerung*). Daraufhin haben einige Fachbereiche "runde Tische" eingerichtet, um über die Überwindung der Schwachstellen zu sprechen (Mitarbeiterführung) und Änderungen vorzubereiten (*Organisation*; interessanterweise wurde mit den "runden Tischen" eine spezielle Qualitätsorganisation aufgebaut, da offensichtlich die alten Fachbereichsstrukturen mit Lehrkommissionen und Fachbereichsräten als nicht vielversprechend angesehen wurden; das gleiche gilt mit der neu eingerichteten Lehrkommission im übrigen auch bereits auf Universitätsebene).

⁴ Vgl. dazu Müller-Böling, Detlef: Qualitätsmanagement, in: Wittmann, Waldemar u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Band 2, Stuttgart 1993, Sp. 3626 - 3638.

3. Im Februar dieses Jahres hat die Universität Dortmund beschlossen, ihre Mittel für Forschung und Lehre nach Leistungskriterien auf die Fachbereiche zu verteilen. Im Jahr 1994 werden 25 Prozent der Mittel für die Lehre nach der Anzahl der Studierenden in den ersten vier Semestern und der Anzahl der Abschlußprüfungen, die Mittel für die Forschung nach den eingeworbenen Drittmitteln und Promotionen verteilt. In den nächsten Jahren wird dieser Prozentsatz kontinuierlich erhöht bis auf 100 Prozent im Jahre 1999.⁵ Die Leistungskriterien sollen im Verhältnis zu vergleichbaren Fächern in Nordrhein-Westfalen bzw. in Deutschland beurteilt werden. Solange derartige Zahlen noch nicht vorliegen, werden Vergleichszahlen aus der Vergangenheit herangezogen. Darüber hinaus ist geplant, die Fachbereiche mit Reviews zu beurteilen und diese Bewertungen ebenfalls in die Berechnungen einzubeziehen. Der Wert dieser Mittelverteilung liegt weniger in der bereits zuverlässigen Leistungsbemessung als in der über ein Dreivierteljahr geführten intensiven Diskussion innerhalb der Universität Dortmund mit dem klaren Bekenntnis, die Mittel nach Leistungskriterien zuzuweisen.

Damit bin ich bei der derzeit heftig diskutierten Frage nach den Bewertungskriterien und -verfahren für die Qualität in den Hochschulen.

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten werden diskutiert und im Ausland bereits angewendet: Erstens quantitative und zweitens qualitative Verfahren.

Die quantitative Methode der performance indicators versucht über intersubjektiv überprüfbare Leistungskennzahlen Aspekte des Inputs (Studentenzahlen), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Dropout-Quote) und des Outputs (Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch zu erfassen. Dagegen werden bei den qualitativen peer reviews die von der akademischen Gemeinschaft entwickelten und akzeptierten Leistungsstandards in einem letztlich subjektiven Bewertungsprozeß zur Beurteilung der Ausbildungssituation, der Qualität der Lehr- und Lernprozesse oder der Forschungsergebnisse herangezogen.

Allerdings kommen auch die peers ohne gesicherte quantitative Datengrundlage nicht aus. Umgekehrt ergeben die Leistungskennzahlen ohne eine qualitative Interpretation ebensowenig (höheren) Sinn.⁶

Grundsatz muß daher sein, beide Verfahren einzusetzen. Insbesondere bei den quantitativen Verfahren ergeben sich zwei Probleme, die in der empirischen Forschung unter den Begriffen der *Validität* und der *Reliabilität* diskutiert werden. Welcher erfaßbare Indikator kann Leistung repräsentieren (Validität). Beispiel Drittmittel, weitestgehend akzeptiert, zumindest bezogen auf die nach Bewertungsverfahren verteilten Drittmittel. Ein Problem der zuverlässigen Messung dieses Indikators (Reliabilität) ist dann, welche Drittmittel sollen von wem in Deutschland wie erhoben werden. Hier gibt es - wie das Pilotprojekt "Profilbildung" der Hochschulrektorenkonferenz oder eine kürzliche Aufstellung des Wissenschaftsrates gezeigt haben - große Erhebungsunterschiede, die erst vereinheitlicht werden müssen, bevor diese Daten belastbar sind. Selbstverständlich ist, daß diese Zahlen dann nur Fach-zu-Fach verglichen werden können.

Das größte Defizit in den Hochschulen derzeit ist die mangelnde Definition von Qualitätszielen. Notwendig ist ein Diskussionsprozeß, in dem diese Ziele erarbeitet und offengelegt werden.

⁵ Die Prozentzahlen verstehen sich als Verhältnis alter Verteilungsschlüssel, der insbesondere nach Belastungsgesichtspunkten aufgebaut war, zu neuem Verteilungsschlüssel.

⁶ Dazu detaillierter Richter, Roland: Selbststeuerung und Qualitätsevaluation an Hochschulen - Die zwei Seiten einer Medaille, unveröff. Manuskript, Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen, 21.1.1994.

Dies muß nicht bundeseinheitlich erfolgen, sondern es können fakultäts- und universitätsbezogen sehr unterschiedliche Qualitätsziele definiert werden, z. B.

- beste Diplombildung Deutschlands,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,
- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologie-Transfer,
- Anbieter qualifizierter Arbeitsplätze.

Diesen Prozeß der Zielfindung müssen wir in weiten Teilen neu organisieren, da er im Konglomerat von Gelehrtenrepublik, Behörde, Gruppeninstitution und Dienstleistungsunternehmen nicht mehr wirkungsvoll zustande kommt.

Wir stehen am Anfang einer immer bereits geführten Diskussion über Qualität in den Hochschulen. Es kann nicht darum gehen, fertige Konzepte vorzulegen, sondern einen Organisationsentwicklungsprozeß anzuregen, in dem die kreativen Potentiale der Hochschulen entwickelt werden zu einer Sicherung der Qualität.