

Vom Novum zum Normalfall

Qualitätsmanagement an Universitäten

| JÖRG D. MEIER | NORBERT THOM | **Um Qualität an Hochschulen zu sichern und zu fördern, ist ein universitäres Qualitätsmanagement unerlässlich. Doch welche Instrumente stehen dafür zur Verfügung, und inwieweit werden sie auch angewandt? Ergebnisse eines Projekts.**

Qualitätsmanagement im Sinne eines systematischen und mehrstufigen Prozesses zur Sicherung und Förderung der Qualität hat in den letzten zwanzig Jahren als Instrument des Hochschulmanagements stark an Bedeutung gewonnen, unter anderem aufgrund des Bologna-Prozesses und der zunehmenden Einführung von New Public Management. Aus diesem Grund war das Thema Inhalt eines langjährigen Forschungsprojekts am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, das 2003 gestartet und im Frühjahr 2017 abgeschlossen wurde. Zu den Zielen des Projekts gehörte, durch die Untersuchung der verschiedenen Aspekte eines universitären Qualitätsmanagements (QM) ein entsprechendes Entscheidungsmodell zu entwickeln sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Einführung dieses Modells zu identifizieren; außerdem wurde mit dem Projekt angestrebt, den Ist-Zustand sowie die Entwicklung des Themengebiets empirisch zu erfassen.

Mit dem vorliegenden Artikel sollen einige Erkenntnisse des Projekts kurz vorgestellt werden.

Ein Entscheidungsmodell für ein universitäres Qualitätsmanagement

Im Zentrum des aus dem Projekt resultierenden Entscheidungsmodells steht ein Qualitätswürfel mit den drei Dimensionen Aktionsparameter, Leistungsbereiche und Aktionsebenen (vgl. Abb. 1).

Die Aktionsparameter, die auf dem QM-Modell für Dienstleistungen von Manfred Bruhn basieren, sind die Phasen Qualitätsplanung, -lenkung und -prüfung sowie Qualitätsmanagementdarlegung; sie sollten nacheinander durchlaufen werden, können aber auch parallel stattfinden und Rückkoppelungen aufweisen. Der fünfte Aktionsparameter ist das Qualitätscontrolling, das den Charakter einer Querschnittsfunktion hat. Die Aktionsparameter müssen dabei sowohl für alle universitären Leistungsbereiche (Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Selbstverwaltung) wie auch auf allen Aktionsebenen (üblicherweise Universitäts-, Fakultäts-, Institutsebene) zur Anwendung kommen. Das Entscheidungsmodell soll eine Lücke schließen, die erstaunlicherweise auch heute – trotz der deutlich verstärkten Auseinandersetzung mit der Thematik seit zwanzig Jahren – noch besteht: Im Gegensatz zu anderen, auch öffentlichen Bereichen wie Spitälern

existieren unverändert kaum systematische Ansätze für ein universitäres Qualitätsmanagement, stattdessen sind meist Beschränkungen auf einzelne Aspekte dieses Themas festzustellen, vor allem auf isolierte QM-Phasen, isolierte Ebenen der Universität und/oder auf einzelne Leistungsbereiche. So wird auch heute allzu oft universitäres Qualitätsmanagement gleichgesetzt mit einer reinen Qualitätskontrolle in Form einer schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluation auf Fakultätsebene.

Entsprechend den vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten, die sich aus den verschiedenen Aktionsparametern, Leistungsbereichen und Aktionsebenen ergeben, ist eine Vielzahl von QM-Prozessen und -Instrumenten möglich, die

»Im Gegensatz zu anderen, auch öffentlichen Bereichen existieren unverändert kaum systematische Ansätze für ein universitäres Qualitätsmanagement.«

jeweils in Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen der Institution ausgewählt und ausgestaltet werden müssen.

Quantitative Befragungen an der Universität Bern

Basierend auf dem Entscheidungsmodell wurden im Rahmen des Projekts drei umfangreiche Befragungen zum universitären Qualitätsmanagement durchgeführt: Die erste 2003 an allen Deutschschweizer Universitäten, die zwei Folgebefragungen 2012 und 2016 an der Universität Bern, die eine Volluniversität mit internationalem Renommee ist. Angeschrieben wurden jeweils alle Professorinnen und Professoren dieser Universitäten, da sie die primä-

AUTOREN



Professor (em.) **Norbert Thom** war Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.



Dr. **Jörg D. Meier** ist selbstständiger Unternehmensberater und Coach.

ren Leistungs- und damit auch Qualitätsträger sind und der Erfolg eines universitären Qualitätsmanagements somit hauptsächlich von ihnen abhängt. Ziel der Befragung mit über 50 Items war es, die Verbreitung von Methoden und Instrumenten der Qualitätssicherung und -förderung, die Kenntnisse und Einstellungen der Befragten zum Thema Qualitätsmanagement sowie die Veränderungen im Verlauf der mit der Studie abgedeckten 13 Jahre zu erfassen.

Ist-Zustand und Entwicklung des QM an der Universität Bern

Vergleicht man die drei Umfragen von 2003, 2012 und 2016, kann festgehalten werden, dass das Qualitätsmanagement der Universität Bern eine insgesamt positive Entwicklung erfahren hat, ungeachtet von stagnierenden oder sogar sinkenden Kenntnissen und Nutzungsmustern bei einigen Instrumenten. Insbesondere im Vergleich mit 2003 lassen sich heute mehrheitlich bessere Kenntnisse und eine höhere Akzeptanz sowie weitere Verbreitung zahlreicher Instrumente feststellen. Bei der jüngsten Befragung erklärten fast drei Viertel der Umfrageteilnehmenden das Qualitätsmanagement zu einem für die Universitäten bedeutenden Managementinstrument. Umso mehr fällt auf, dass noch immer jeder zweite Umfrageteilnehmer seine Kenntnisse über Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements für eher gering oder sogar gering hält, auch wenn die Kenntnisse gegenüber 2003 stark gestiegen sind.

Wie tendenziell im Hochschulbereich insgesamt, sind auch an der Universität Bern hinsichtlich Nutzung und Akzeptanz nach wie vor deutliche Unterschiede bei den Aktionsparametern – und auch Leistungsbereichen – zu identifizieren. Aufholbedarf gibt es noch immer bei der Qualitätsplanung: Obwohl sie die Grundlage für alle weiteren qualitätssichernden und -fördernden Maßnahmen sein sollte, erfolgen eine Dokumentation von Qualitätsstrategie und Qualitätszielen wie auch der Einsatz von Planungsinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder Benchmarking bei weitem nicht flächendeckend, und die entsprechenden Werte haben sich seit 2003 nur wenig verändert.

Etwas besser sieht es im Bereich der Qualitätslenkung aus, wo etwa die Be-

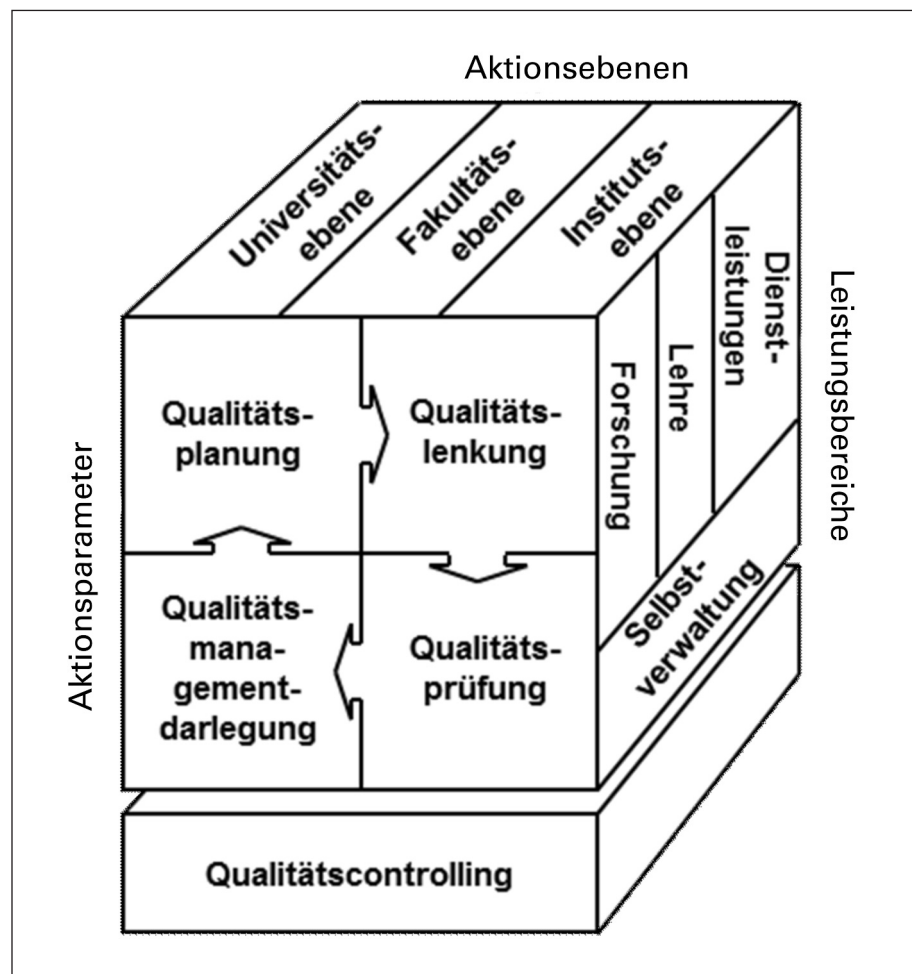


Abb. 1: Der Qualitätswürfel als Kernstück des Entscheidungsmodells für ein universitäres Qualitätsmanagement (eigene Darstellung)

deutung von Prozessmanagement stark gestiegen ist. Die Verbreitung und Unterstützung mitarbeiterbezogener Instrumente zur Steigerung der Leistungsfähigkeit (des „Könnens“) der Universitätsangehörigen – insbesondere in Form von Weiterbildungsmöglichkeiten – be-

dabei auch bei der Bewertung sowohl der leistungsabhängig auszugestaltenden Faktoren wie auch der zu nutzenden Beurteilungsgrundlagen ergeben.

Ebenfalls eine insgesamt positive Entwicklung ist im Bereich der Qualitätsprüfung zu vermerken, wo eine Vielzahl von möglichen Instrumenten hinsichtlich Nutzung und Akzeptanz analysiert wurde, etwa Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventenbefragungen, Leistungskennzahlen, Lehrberichte und Arbeitgeberbefragungen im

Leistungsbereich der Lehre sowie Peer Reviews, Leistungskennzahlen, Forschungsberichte, Zitationsanalysen, Publikationsanalysen sowie Befragungen für den Leistungsbereich der Forschung. Bei den meisten dieser Instrumente sind seit 2003 die Kenntnisse der Befragten sowie die Verbreitung in den entsprechenden universitären Organisationseinheiten gestiegen.

»Wurden 2003 leistungsorientierte Anreizsysteme noch von einer klaren Mehrheit gewünscht, halten sich heute Gegner und Befürworter die Waage.«

wegt sich seit 2003 auf stabil hohem Niveau. Starken Schwankungen unterworfen ist dagegen die Beurteilung von Maßnahmen zur Beeinflussung der Leistungsmotivation (des „Wollens“): Wurden 2003 leistungsorientierte Anreizsysteme noch von einer klaren Mehrheit gewünscht, halten sich heute Gegner und Befürworter die Waage. Deutliche Veränderungen haben sich



Foto: picture alliance

Zum Aktionsparameter der Qualitätsmanagementdarlegung wurden mehrere Instrumente für die Bewirtschaftung qualitätsmanagementrelevanter Wissens und die interne und externe Kommunikation desselben berücksichtigt, nämlich Zertifizierung/Akkreditierung, Qualitätsstatistiken, Qualitätsaudits, Qualitätshandbücher sowie Benchmarking. Für die Mehrheit dieser Instrumente kann seit 2003 eine deutlich positive Entwicklung hinsichtlich Kenntnissen und Nutzung festgestellt werden, wenngleich sie noch nicht die Werte der Instrumente zur Qualitätsprüfung erreichen.

Als das am wenigsten bekannte Element eines systematischen Qualitätsmanagementprozesses hat sich in der Umfrage das Qualitätscontrolling herausgestellt, indem weniger als jeder zehnte Befragte die Qualitätsmanagementaktivitäten in seiner Institution systematisch plant, durchführt und kontrolliert und die Effektivität und Effizienz der entsprechenden Maßnahmen ermittelt. Im Gegensatz zu anderen Elementen des Qualitätsmanagements hat das Qualitätscontrolling damit seit 2003 kaum an Bedeutung gewonnen.

Interessanterweise lassen sich heute – anders als bei der Umfrage von 2003 – kaum noch systematische Zusammenhänge mit Einflussfaktoren wie der Fachbereichszugehörigkeit, der Größe der Organisationseinheit oder dem Alter der befragten Person statistisch ermitteln. Man kann also von einer Demokratisierung des Wissens über Quali-

»QM scheint zu einer wenn auch nicht geliebten, so doch akzeptierten und regulären Aufgabe geworden zu sein.«

tätsmanagement und der Nutzung entsprechender Instrumente ausgehen, was durch die Feststellungen untermauert wird, dass die Befragten für das QM heute deutlich weniger Zeit investieren, aber trotzdem über bessere diesbezügliche Kenntnisse verfügen und zahlreiche Instrumente verstärkt nutzen; QM scheint zu einer wenn auch nicht geliebten, so doch akzeptierten und regulären Aufgabe geworden zu sein, die zum Tätigkeitsgebiet eines Lehrstuhlinhabers dazugehört. Dies gilt nach den Erfahrungen der Autoren nicht nur für die mit den Umfragen primär unter-

suchte Universität Bern, sondern für die meisten Hochschulen insgesamt.

Normalisierung

Dass universitäres Qualitätsmanagement vom Novum zum Normalfall geworden ist, ist nicht allein anhand der Ergebnisse der Befragungen an der Universität Bern erkennbar, sondern auch an der Anzahl Publikationen zum Thema: Veröffentlichte beispielsweise die Deutsche Hochschulrektorenkonferenz zwischen 1998 und 2010 mehr als 50 Publikationen zum Qualitätsmanagement an Hochschulen – insbesondere im Rahmen der beiden Projekte „Qualitätssicherung“ (1998-2006) und „Qualitätsmanagement“ (2007-2010) –, ist von dieser Institution seitdem kaum eine weitere Publikation zum QM an Hochschulen dazugekommen, und ähnliche Tendenzen sind bei anderen Publikationsreihen und Zeitschriften erkennbar. Die Normalisierung des Qualitätsmanagements an Hochschulen hat den Vorteil, dass die jeweiligen Instrumente und Prozesse aufgrund des geringeren Widerstands und der besseren Kenntnisse mit größerer Effektivität und Effizienz genutzt werden können. Gleichzeitig steigt jedoch auch das Risiko von Stagnation, indem künftig mit minimalem Zeitaufwand die eingeführten qualitätssichernden und -fördernden Instrumente und Prozesse weiterverwendet werden könnten im Sinne von neuen Ritualen, deren Nutzen nicht hinterfragt wird. Auch nach zwanzig Jahren Auf- und Ausbau ist also dem Qualitätsmanagement an Hochschulen nicht weniger Beachtung zu schenken, sondern jede Hochschule, jede Fakultät und jedes Institut muss die bestehende QM-Lösung kontinuierlich überprüfen und weiterentwickeln, um den jeweiligen Rahmenbedingungen optimal Rechnung zu tragen: Denn ein allgemeingültiges und für jede universitäre Einheit gleich gut geeignetes Qualitätsmanagement kann es nicht geben, sondern dieses ist stets organisationspezifisch auszugestalten.

Die ungekürzte Fassung des Beitrags kann bei der Redaktion angefordert werden. Die gesamte Studie ist publiziert worden von Meier, Jörg D.: Qualitätsmanagement an universitären Hochschulen. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchungen, Norderstedt (Books on Demand) 2017.