

Gerlach, Johann W.

## **Qualitätsentwicklung und -verbesserung in Hochschulen. Warum und wofür? Erfahrungen und Herausforderungen in Europa - Anregungen für Lateinamerika**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 11 (2002) 2, S. 79-92*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Gerlach, Johann W.: Qualitätsentwicklung und -verbesserung in Hochschulen. Warum und wofür? Erfahrungen und Herausforderungen in Europa - Anregungen für Lateinamerika - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 11 (2002) 2, S. 79-92 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-165325 <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-165325>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Qualitätsentwicklung und -verbesserung in Hochschulen: Warum und wofür?

Erfahrungen und Herausforderungen in Europa – Anregungen für Lateinamerika

**Johann W. Gerlach**  
Berlin

## 1. Hochschule und Qualität

### a) *Spitzenqualität und Breitenqualität*

Seit Menschen gezielt Leistungen erbringen, geht es um deren Qualität und Verbesserung. Das gilt auch für wissenschaftliche Leistungen. Historisch sind dabei die Universitäten als „hohe Schulen“ der geistigen Elite in Forschung, Lehre und Studium und damit als Stätten des wissenschaftlichen Fortschritts konzipiert. Universität ist also Qualität, die sich von selbst – und nicht erst auf Grund einer zusätzlichen und gar von außen gestellten Aufgabe – laufend entwickelt und verbessert.

Das ist aber schon lange nicht mehr die ganze Realität. Infolge der sozialen Ausweitung auf dem Wege zur Bildungs- und Wissensgesellschaft hat man die Institutionen „der höheren Bildung“ quantitativ erheblich vergrößert und so die Zahl der Studienplätze und der Studierenden – weniger die des wissenschaftlichen Personals – vervielfacht. Während bis in die 60er Jahre höchstens 3% der Jugend studierten, sind es heute in den Industrieländern schon 30-50% und mehr. Dadurch wird auch das Universitätsstudium zu einem Allgemeingut. Das ist ein wichtiger und notwendiger Fortschritt für die individuelle Entfaltung wie für die gesellschaftliche Entwicklung. Es gibt auch nach wie vor Spitzenqualität („Elite“), aber immer mehr Breitenqualität („Masse“) mit anderen, allerdings nicht schwächeren oder schlechteren qualitativen Anforderungen.

So sind neben den klassischen und den technischen Universitäten, die Forschung und Lehre in besonderer Weise verbinden, Fachhochschulen und Berufsakademien entstanden, die alle als „Hochschulen“ gelten. Und inzwischen werden schon Teile der Berufsausbildung mit einem Hoch-

schulstudium kombiniert. Diese Veränderungen machen Qualitätsentwicklung und -verbesserung in den Hochschulen zu einem besonderen Thema (siehe unten Punkt 2d).

### *b) Persönliche und institutionelle Qualität*

Wissenschaftliche Qualität ist im wesentlichen persönlich geprägt. Jeweils einzelne herausragende Wissenschaftler oder entsprechende Arbeitsgruppen verkörpern höchste Qualität und verleihen damit ihrer Institution wissenschaftlichen Glanz (*academic excellence*). Das gibt es nach wie vor.

Aber zusätzlich kommt es dabei – und erst recht bei der heutigen Massenausbildung – auf die Leistungsfähigkeit der Hochschule als Institution, als „Unternehmen“ an. Diese institutionelle Qualität bezieht sich insbesondere auf Profil und Strategie, Organisation, Leitungs-, Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen, Ressourcen und Infrastruktur und letztlich entscheidend auf die damit ermöglichten wissenschaftlichen Leistungen. Dazu gehören inzwischen auch besondere Instrumente zur Qualitätskontrolle und -verbesserung, wobei die Hochschulen von der bereits etablierten Praxis anderer Unternehmen lernen können.

## **2. Allgemeine Tendenz zu systematischer Qualitätsentwicklung und -verbesserung**

### *a) Qualität und Qualitätsentwicklung/-verbesserung*

Der zentrale Begriff „Qualität“ lässt sich nicht allgemein und absolut, sondern nur relativ bestimmen, und zwar

- im Verhältnis zu den Erwartungen/Interessen „der Kunden“/„des Marktes“,
- im Verhältnis zum Preis bzw. den aufzuwendenden Kosten,
- im Verhältnis zu Mitbewerbern mit gleichen oder ähnlichen Leistungen und deren Preisen/Kosten.

Wie schwierig Qualität im Einzelnen zu ermesen ist, lässt sich am Beispiel der Leistungen in den Hochschulen zeigen (siehe unten Punkt 3). So kann für Hochschulen in einem noch weniger entwickelten Land Breitenausbildung mit weniger Forschung wichtiger sein als Elitenausbildung mit viel Forschung. Entsprechend ist die jeweilige „Mission“ und damit das Qualitätsziel zu bestimmen, und zwar realistisch nach Maßgabe der konkreten Leistungsfähigkeit und der zuvor erwähnten „relativen“

Leistungsfähigkeit und der zuvor erwähnten „relativen“ Leistungsumstände.

Qualitätsentwicklung – traditionell auch als Qualitätssicherung bzw. -kontrolle und heute zunehmend als Qualitätsmanagement\* bezeichnet – ist ein systematisches Verfahren, um die Qualität eines „Produkts“ und seiner gesamten Herstellung zu sichern und möglichst zu verbessern. Der Begriff „Qualitätssicherung“ (wie „Qualitätskontrolle“) bezieht sich mehr statisch auf das vorbestimmte Ziel, etwa nach dem Modell DIN ISO 9000 ff., während QM mehr dynamisch auf die anhaltende Aktivität zur Verbesserung der Qualität ausgerichtet ist, etwa nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Gerade die Kapazität zur Qualitätssteuerung und damit auch zum *change management* ist für die Leistungsfähigkeit, das Entwicklungspotenzial eines Unternehmens, wesentlich. Dadurch sollen Leistung und Leistungsfähigkeit eines „Unternehmens“ (eines Betriebs, einer organisatorischen Einheit – im Unterschied zu reiner Einzelleistung etwa eines Künstlers oder Wissenschaftlers) im Rahmen der Möglichkeiten (Ressourcen, Rechtsvorschriften und sonstige Vorgaben) kostengünstig „optimiert“ werden, und zwar meistens im Wettbewerb am Markt.

QM zielt – je nach den Umständen – auf bessere Qualität bei möglichst gleichen oder sogar geringeren Kosten, aber auch auf gleiche Qualität bei geringeren Kosten. Schließlich können auch höhere Kosten für zusätzliche Investitionen erforderlich werden, um eine bessere Qualität – und/oder auf Dauer auch geringere Kosten – zu erreichen. Im Wettbewerb mit anderen geht es um bessere oder gleiche Qualität bei möglichst geringeren Kosten. (Wettbewerb im Preis-Leistungs-Verhältnis kann auch geringere Qualität mit niedrigerem Preis verbinden, um durch größeren Umsatz den Gewinn zu steigern.)

*b) In geschäftlichen/gewerblichen Warenproduktionen und Dienstleistungen (profit-/business-Unternehmen), insbesondere mit Total Quality Management*

Systematisches QM hat sich im wirtschaftlichen Wettbewerb von profit-Unternehmen etabliert. Je schärfer der Wettbewerb ist, um so mehr sind alle Möglichkeiten zum optimalen geschäftlichen Erfolg zu mobilisieren,

---

\* Im folgenden wird deshalb dieser Begriff bzw. „QM“ verwendet.

der über Bestand, Wachstum oder Niedergang des Unternehmens entscheidet.

Dieses Verfahren ist nicht zufällig in der Automobilindustrie Japans (führend von Toyota) eingeführt worden. Die in den 80er Jahren dort – und dann auch in Korea – aufgebaute Automobilindustrie hatte sich gegen die längst etablierte und technisch hervorragende Konkurrenz von Europa und den USA zu behaupten. Dafür war ein völlig neues Verfahren von QM zu konzipieren und zu realisieren – das dann auch von der anderen Industrie übernommen wurde.

Das Verfahren bezieht sich auf das Produkt und seine technische Produktion, aber auch auf den gesamten Leistungs- und Arbeitsprozess mit allen relevanten Umständen. Dabei ist alles in Frage zu stellen und daraufhin zu überprüfen, ob, wo und wie mit weniger Aufwand und besserer Qualität der größte unternehmerische Erfolg zu erreichen ist. (Das ist auch ein psychologisches Problem.) Es geht um eine ganzheitliche und kontinuierliche Aufgabe, die als Total Quality Management (TQM) bezeichnet wird. Dessen Einführung und Umsetzung führt zu einer neuen Unternehmenskultur mit besserer Qualitäts- und Wettbewerbsfähigkeit. Wer sich dieser Aufgabe entzieht, läuft Gefahr, im Wettbewerb unterzugehen.

Dieser Ansatz gilt bei der industriellen, zunehmend aber auch bei der handwerklichen Warenproduktion und ebenso bei Dienstleistungen (Banken, Versicherungen, Agenturen usw.); hier ist die Leistung und deren Erbringung im Unterschied zur Warenproduktion nur nicht so einfach fassbar, sondern erst kommunikativ zu vermitteln und zu bestimmen. Besonders geeignet dafür erscheint das Europäische Modell von TQM, inzwischen getragen von der EFQM (u.a. mit der Auslobung eines European Award). Danach ist nicht nur zu prüfen, ob man „alles richtig“, sondern auch, ob man „das Richtige“ macht. Deshalb bleibt hier von vornherein Raum für individuelle Lösungen und Ziele – einschließlich der Frage, ob nicht sogar alles neu und anders, also nicht nur alles besser zu machen ist. Diese Zukunftsperspektive ist letztlich entscheidend.

Maßstab für Qualität sind vor allem die (kurz- und/oder langfristigen) Interessen und Bedürfnisse der Kunden, daneben aber ebenso der Nutzen für die Mitglieder/Beschäftigten des Unternehmens sowie für die Gesellschaft. (Diese übliche Definition wirkt allerdings wie die berühmte Quadratur des Kreises.) Das Ideal ist „Business Excellence“ (entsprechend heute EFQM Excellence Model).

(Ein anderes Modell, DIN ISO 9000 ff., orientiert sich – in Europa auch im Zusammenhang mit der EU-Richtlinie zur Produkthaftung – mehr an vorgegebenen internationalen Standards, deren Erfüllung zu sichern und zu dokumentieren ist. So lässt sich nachweisen, dass das Unternehmen alles vorschriftsmäßig richtig gemacht und damit grundsätzlich auch fehlerfreie Qualität geleistet hat. Inzwischen wird dieses Modell aber auch für flexible Anforderungen offen.)

Bei Business Excellence geht es nach differenzierten Kriterien (und Subkriterien) um die wesentlichen Aspekte wie Kundenorientierung, Leitungs- und Führungsstil, Mitwirkung und Motivation der Mitarbeiter, Kommunikation, schonende und effiziente Verwendung der Ressourcen, Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle auf transparenter Datengrundlage mit kontinuierlicher Optimierung aller Prozesse. Diese Prozesse werden immer wichtiger, indem sie erst „am Ende“ zum Produkt führen.

*c) In anderen (non profit-/non business-)Unternehmen*

Schon die praktische Vernunft spricht dafür, dass QM auch bei non profit-/non business-Unternehmen relevant ist, also bei öffentlichen Verwaltungen, Verkehrs- und Versorgungsbetrieben, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, aber auch privaten Organisationen wie Stiftungen usw. Inzwischen gibt es vom EFQM Excellence Model bereits ein „public and voluntary sector version“.

Zwar bleibt der vorgegebene öffentliche, gemeinnützige oder ideelle Zweck maßgebend. Aber dessen bestmögliche Realisierung gebietet – ob mit oder ohne Wettbewerb – auch QM. Die für solche Unternehmen eingesetzten Ressourcen kommen großenteils – unmittelbar oder mittelbar – aus öffentlichen Haushalten, also aus dem Steueraufkommen der Bürger. Deshalb sollte eine sparsame Verwendung mit kostengünstiger Leistung bestmöglicher Qualität selbstverständlich sein. Darüber wird auch zunehmend Rechenschaft verlangt.

Dieses politische und moralische Gebot erhält allerdings erst durch Wettbewerb größeren Nachdruck. Markantes Beispiel dafür ist in Europa die Telekommunikation. Diese war bis vor einigen Jahren in den einzelnen Staaten als öffentliches Monopol organisiert. Mit der inzwischen erfolgten Privatisierung und gleichzeitigen Freigabe von Wettbewerb funktioniert für die Kunden alles viel besser und billiger. Das ist nur durch umfassendes QM mit erheblichen Fortschritten möglich geworden.

Allerdings ist bei vielen dieser Unternehmen – vor allem im Kernbereich der öffentlichen Verwaltung von Staat und Gemeinden – kein Wettbewerb durch alternative Anbieter herzustellen. Deshalb kann hier anscheinend nur durch politischen Nachdruck mit Struktur- und Haushaltsvorgaben eine möglichst kostengünstige bessere Leistung erreicht werden. Die meisten öffentlichen Einrichtungen sind jedoch für die Wertschätzung, die Qualität des betreffenden „Standorts“ im Verhältnis zu anderen wichtig. Das beeinflusst die Zuwanderung oder Abwanderung von Investoren mit ihren Geldmitteln, aber auch – wegen zunehmender Mobilität der Bürger – von anderen attraktiven Personengruppen (etwa kreativen jungen Leuten und besonders leistungsbezogenen Eliten mit größerer Finanz- und Steuerkraft). Eine entsprechend geringere Nachfrage nach diesen öffentlichen Leistungen an einem „Standort“ gefährdet dort Arbeitsplätze und -einkommen.

Mit der Freiheit, die bestmögliche und kostengünstigste Leistung auszuwählen, ist also zwangsläufig Wettbewerb verbunden, der auf Dauer zu QM führt. Der maßgebende öffentliche, gemeinnützige oder ideelle Zweck wird dadurch noch lange nicht beeinträchtigt, auch wenn die dort tätigen und durch die bisherige Struktur begünstigten Personen (Beschäftigte, deren gewerkschaftliche Vertreter und politische Verbündete) das häufig wegen eigener Interessen anders darstellen.

#### *d) In Hochschulen*

Auch Hochschulen benötigen als (private wie öffentliche) „Unternehmen“ vor allem seit ihrer erheblichen Ausweitung ein besonderes Verfahren für QM; die früher fast „von selbst“ erfolgte Kontrolle und Steuerung funktioniert jetzt nicht mehr. Außerdem werden die Hochschulen zunehmend unterfinanziert, so dass sie bei ihren vermehrten Aufgaben mit relativ weniger Mitteln Qualität sichern sollen. Gleichzeitig geraten sie unter immer stärkeren öffentlichen Erfolgsdruck. Die Aufgaben der wissenschaftlichen Ausbildung und Weiterbildung sowie der Forschung (von der Grundlagen- bis zur Anwendungsforschung in Kooperation mit der Wirtschaft) machen die Hochschulen heute offenkundig zu einem auch ökonomisch erstrangigen Faktor, so dass Politik und Gesellschaft viel stärker als früher auf „verwertbare“ Leistung und Qualität drängen, darüber auch Rechenschaft von den Hochschulen verlangen und diese eher kritisieren als respektieren.

Hochschulen stehen auch selbst in einem zunehmenden Wettbewerb um finanzielle Zuwendungen, qualifizierte Beschäftigte und Studierende. Das gilt für private, inzwischen aber auch für öffentliche Hochschulen, selbst wenn diese existenziell noch relativ gesichert sind. Schon die bisherigen und erst recht zusätzliche Finanzmittel sind nur in Konkurrenz mit anderen Interessenten zu erkämpfen. Die früher stabile Grundfinanzierung wird immer mehr gekürzt und zum Zweck von Wettbewerb durch flexible Sondermittel für bestimmte Programme und Projekte ersetzt.

Um beste Wissenschaftler einschließlich Nachwuchskräfte herrscht bereits ein intensiver internationaler bzw. globaler Wettbewerb zwischen den besten Hochschulen („Qualität sucht Qualität“). Das gilt auch für beste Studierende. Allerdings gibt es insgesamt mehr Studierwillige als Studienplätze, so dass die Hochschulen quantitativ noch genügend Nachfrage haben – was aber nur statistisch im Durchschnitt, also nicht für jede einzelne Hochschule zutrifft. Ein Recht der Hochschulen, aus dem Bewerberkreis nach qualitativen Kriterien die Studierenden auswählen zu können, relativiert deren sonst einseitiges Zugangsrecht und fördert damit den Qualitätswettbewerb auf beiden Seiten, also auch zwischen den Hochschulen und zwischen den Studierenden. Das führt auf Dauer zu Gewinnern – und Verlierern.

Mit Studiengebühren wird der Wettbewerb um zahlende Studierende besonders scharf. Hier gibt es einen internationalen „Bildungsmarkt“, der vor allem von den USA, seit einigen Jahren aber auch im asiatisch-pazifischen Raum von Australien/Neuseeland und in Europa von Großbritannien beherrscht wird. Die von ausländischen Studierenden bezahlten Studiengebühren führen zu erheblichen Einnahmen für die betreffenden Länder und Hochschulen. So kann Hochschulbildung auch zu einem „Geschäft“ gemacht werden. Dafür muss man den Studierenden aber angemessene Ausbildungsverhältnisse bieten. (Das sind nicht zwangsläufig beste Hochschulen mit besten Studierenden.) Die meisten kontinentaleuropäischen Länder einschließlich Skandinavien verlangen dagegen für ihre dominierenden öffentlichen Hochschulen noch keine oder nur relativ geringe Studiengebühren.

Darin kommen verschiedene Kulturen zum Ausdruck, die sich auch auf QM auswirken, das bei Hochschulen im Hinblick auf die wesentlichen akademischen Zwecke ohnehin komplex ist.



### **3. Besonderheiten der Qualitätsentwicklung und –verbesserung in Hochschulen (mit Erfahrungen und Herausforderungen in Europa)**

#### *a) Verschiedene Kulturen*

In Kontinentaleuropa gehören die Hochschulen zu den öffentlichen Aufgaben, für die vor allem der Staat mit Gesetzgebung, Verwaltung und Finanzierung verantwortlich ist. Deshalb haben hier die staatlichen Hochschulen das größte Gewicht, die als eigene Institutionen rechtliche Autonomie haben. Demgegenüber ist Großbritannien (ähnlich wie die USA) aus verschiedenen historischen Gründen anders geprägt, so dass die bedeutendsten Universitäten Oxford und Cambridge privat organisiert und finanziert sind. Aber längst gibt es dort (wie in den USA) auch zahlreiche öffentliche Hochschulen – wie in Kontinentaleuropa allmählich private Hochschulen entstehen.

Trotz dieser unterschiedlichen Verhältnisse ergeben sich inzwischen aber sachliche Annäherungen zu mehr Autonomie und Selbstverantwortung der Hochschulen, die dadurch eigenes Profil für stärkeren institutionellen Wettbewerb entwickeln sollen. Gleichwohl bleiben Besonderheiten. So leitet in Großbritannien eine zentrale staatliche Agentur die Evaluierung, und deren Ergebnisse entscheiden über die jährlichen Haushaltszuweisungen. Demgegenüber dominiert in Kontinentaleuropa die Autonomie der Hochschulen in Kooperation mit dem Staat, teils zentral, teils dezentral organisiert; allerdings werden Evaluationsergebnisse inzwischen auch hier zunehmend für eine leistungs- und qualitätsbezogene Mittelverteilung verwendet, sei es auf vereinbarter, sei es auf einseitig bestimmter Grundlage (siehe unten Punkt c). Auf der anderen Seite tendieren Politik und Gesetzgebung in Kontinentaleuropa – im Gegensatz zu Großbritannien – beim Zugang zum Studium weniger zur Autonomie für die Hochschulen als zum Freiheitsrecht für die Studierwilligen. Schließlich gibt es recht unterschiedliche Regelungen zu Organisation und Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der Hochschulen. Das alles sind zugleich Vorentscheidungen für die bleibenden Aufgaben und Möglichkeiten von QM.

### *b) Differenzierte Aufgaben*

Auch Hochschulen haben einen allgemeinen Betrieb. Dazu gehören die Verwaltung von Personal und Haushalt, das Beschaffungswesen, die Betreuung der Gebäude und Räume sowie sonstigen Infrastruktur (Bibliotheken, Labore), aber auch Dienstleistungen wie die Krankenversorgung in den Universitätskliniken. Hier ist für QM ohne weiteres Raum, allerdings nach Maßgabe der akademischen Zwecke. (Eine Universitätsklinik könnte die Krankenversorgung ohne auszubildende Studierende kostengünstiger leisten, wäre dann aber keine Universitätsklinik mehr.)

Forschung, Lehre und Studium sind dagegen von dem Ideal akademischer Freiheit in einer „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“ geprägt, die zu „Bildung durch Wissenschaft“ führen soll (v. Humboldt). Das ist der Grund für die sachlichen und auch psychologischen Vorbehalte, die in den Hochschulen verbreitet gegen eine vorherrschende ökonomische, betriebswirtschaftliche Ausrichtung bestehen; insoweit werden vor allem die Aufgaben der Erziehung und die Beachtung ethischer Werte wie gesellschaftlicher Verantwortung betont. (Das gilt noch mehr für die Hochschulen in Lateinamerika, die dabei schon nach ihrem Selbstverständnis eine besondere Rolle haben, dafür auch ein obligatorisches Studium generale pflegen und mit der „extensión social“ gesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen, die weit über unseren herkömmlichen Wissens- und Technologietransfer hinausgehen.)

Gleichwohl ist auch die wissenschaftliche Arbeit institutionell zu organisieren. Das ist bei Lehre und Studium als dauernder Gesamtleistung von Lehrenden und Studierenden offenkundig, gilt aber auch für die Forschung, jedenfalls soweit sie immer mehr im „Team“ erfolgt. Unabhängig davon bleibt jedoch die Kernfrage, was hier eigentlich Qualität und deren Verbesserung ist (siehe dazu Punkt d).

### *c) Instrumente zur Qualitätsentwicklung /-verbesserung*

Hier gibt es inzwischen eine Palette von Instrumenten, die man in den verschiedenen Leistungsbereichen, insbesondere zur Verbesserung von Lehre und Studium, einsetzt. Einige Länder sind bei einzelnen Instrumenten bereits jahrelang erfahren (so bei der Evaluierung die Niederlande und Großbritannien). Aber ein ganzheitliches Verfahren wie etwa TQM gibt es erst vereinzelt, und zwar im Bereich der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, die der Industrie und Wirtschaft enger verbunden sind und mit einem Zertifikat eine entsprechende Qualität nachweisen und

demonstrieren wollen. (Die eigentliche Aufgabe besteht aber darin, auf Dauer QM zu pflegen.) Die wichtigsten Instrumente sind hier kurz darzustellen:

*Evaluierung:* Diese erfolgt bisher überwiegend für einzelne Fächer bzw. Fakultäten mit ihren akademischen Programmen, vor allem in Lehre und Studium, zunehmend aber auch für Institutionen (Hochschulen, Fakultäten, Institute, Lehrstühle) im Hinblick auf Organisation, Leitungs-, Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen, QM. Bei der Evaluierung handelt es sich im allgemeinen um einen offenen Prozess zur Selbstanalyse und -bewertung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen mit dem Ziel der Qualitätskontrolle und -verbesserung. Damit ist meistens eine externe Evaluierung/Validation durch „peers“, teils unterstützt durch eine professionelle Agentur, verbunden, die aber nur eine beratende und keine entscheidende Funktion haben. Hier entwickelt sich auch ein vergleichendes Benchmarking; dafür werden regionale und internationale Netzwerke gebildet, wobei die Hochschulen kooperieren und sich selbst vergleichen (lassen) – was bei konkurrierenden Wirtschaftsunternehmen kaum denkbar wäre.

Auf Dauer wird eine Evaluierung unter externer Mitwirkung sich zu einer Art Rechenschaft entwickeln, deren Ergebnisse weitergehende, u.a. haushaltsmäßige Konsequenzen haben werden. Die schließlich nötige Veröffentlichung der Evaluierungsergebnisse wird auch schon innerhalb der Hochschule zu einem Wettbewerb zwischen den verschiedenen Fakultäten/Instituten mit der Forderung führen, dass die besser evaluierten Bereiche mehr, die anderen dagegen weniger Haushaltsmittel, Personal usw. erhalten.

*Akkreditierung:* Diese erfolgt bisher vor allem für Studienprogramme, teils aber auch für (meistens private) Hochschulen und soll einen angemessenen Qualitätsstandard (oder notwendigen Mindeststandard) gewährleisten. Zuständig ist dafür eine besonders anerkannte externe Instanz (Rat, Kommission, Agentur). Akkreditierung zielt im Unterschied zu Evaluierung auf eine – positive oder negative – Entscheidung darüber, ob vorgegebene Standards erfüllt sind; die dazu gehörende interne Mitwirkung hat nur eine vorbereitende, unterstützende Funktion. (Die Akkreditierung ist zu unterscheiden von einer beruflichen Anerkennung durch Standesorganisationen; dabei soll die Eignung zur praktischen Berufsausübung in bestimmten Bereichen im Anschluss an eine vorherige

Ausbildung noch besonders geprüft und attestiert werden, etwa bei Architekten und Rechtsanwälten.)

*Leistungs- und qualitätsbezogene Mittelverteilung* an die und innerhalb der Hochschulen (bis zur individuellen Bezahlung des Personals): Erste Voraussetzung dafür ist eine transparente Datenbasis auf Grund einer Kosten- und Leistungsrechnung. Als dann sind für die einzelnen Leistungsbereiche jeweils Qualitätsmerkmale zu bestimmen und deren Erfolge anhand entsprechender Indikatoren zu ermitteln. Dabei dominieren quantitative Maßstäbe, obwohl wissenschaftliche Leistungen damit nicht angemessen zu erfassen, also nicht im eigentlichen Sinne zu messen sind; denn den betreffenden Indikatoren kommt immer nur eine „indizielle“ Bedeutung zu, deren wahrer qualitativer Wert zu klären bleibt. Deshalb versucht man etwa mit dem Konzept der Balanced Scorecard, quantitative und qualitative Aussagen zur Bewertung und zur Steuerung zu verbinden.

Dafür ist gerade in den Hochschulen ein diskursiver Prozess mit einem „Kontraktmanagement“ zu empfehlen, das dezentral orientiert sein muss (Bottom-up-Prozess); denn die Fakultäten/Institute erbringen die entscheidenden wissenschaftlichen Leistungen in Forschung, Lehre und Studium sowie Dienstleistungen. Die Hochschulleitung hat demgegenüber vor allem koordinierende und ausgleichende, kontrollierende und steuernde Aufgaben, die die Hochschule als Ganze verbinden und etwa für die Entwicklung der gemeinsamen „Mission“ wichtig sind. Darin liegt ein wesentlicher Unterschied im Vergleich zu den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen bei wirtschaftlichen oder sonstigen „hierarchisch“ geordneten Unternehmen, selbst wenn auch dort Mitwirkung und Akzeptanz durch die Beschäftigten unverzichtbar sind.

#### d) *Komplexe akademische Qualitätsbestimmung*

Die Qualität akademischer Leistungen, also der „Prozesse“ und „Produkte“, ist nicht allein nach den Kriterien von Kunden- und Marktorientierung zu beurteilen. Vor allem bei der Grundlagenforschung fehlt schon ein Markt mit seinen Erfolgsmaßstäben. Aber auch angewandte Forschung sowie Lehre und Studium sind damit nicht voll zu erfassen (siehe schon Punkt b sowie anschl.). Das liegt nicht an einem Mangel, sondern an der Eigenart der Hochschulen. Allerdings ist zu differenzieren, ob eine Hochschule dem wirklich entspricht oder mehr Fach- und Berufsschule ist

und kaum Forschung leistet. Das ist an einigen Beispielen zu verdeutlichen:

- *Berufsqualifizierende und bedarfsgerechte Ausbildung*: Hier ist die Gefahr groß, dass die Hochschulen in gewohnten Bahnen von gestern ohne hinreichenden Bezug zur Berufspraxis bleiben, die sich ihrerseits typischerweise auf den aktuellen Bedarf und dessen kurzfristige Entwicklung konzentriert; in beide Richtungen gibt es genug negative Erfahrungen, die auch zeitlich zusammenfallen können (Lehrerbildung, Informations- und Kommunikationstechnologie). Hier müssen fachlich erfahrene Repräsentanten der Hochschulen und der Berufspraxis zusammenwirken und offen alles in Frage stellen, um annähernd angemessene Perspektiven zu entwickeln.
- *Studiendauer*: Weder besonders kurze noch besonders lange Studierendauer kann das Ideal sein. Hochschulbildung, die nicht nur Ausbildung ist, braucht Zeit und ist später lediglich begrenzt durch berufliche Praxis und Weiterbildung zu ersetzen, die ihrerseits andere Qualifikationen vermittelt.
- *Quote von Studienabbrechern*: Eine sehr hohe Quote kann an übertriebenen, aber auch an berechtigten Leistungsanforderungen liegen, desgleichen an schlechter Lehr- und/oder Studienqualität oder an ganz anderen Gründen (fehlende Berufsperspektive, ungeeignete/ unmotivierte oder anderweitig besonders belastete Studierende). Auch eine sehr niedrige Quote kann problematische Gründe haben.
- *Kunden (sog. stakeholder)*: Auch Studierende – wie deren Eltern und künftige Arbeitgeber – gelten als Kunden, sind aber gleichzeitig als Mitglieder des Hochschulunternehmens selbst an der Produktion beteiligt und können schließlich als Absolventen als „Produkte“ bezeichnet werden. Diese verschiedenen Rollen lassen sich in der akademischen „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“ miteinander verbinden, aber doch funktional unterscheiden. Eine solche Unterscheidung ist durchaus sinnvoll. So kann man die Studierenden auch als „interne“ Kunden und etwa in der Lehre als „Mitarbeiter“ qualifizieren, weil sie selbst zum Lehr- und Lernerfolg beitragen und dafür eine Lernkultur entwickeln müssen. Allerdings darf man darüber nicht den ideellen und realen Wert der „akademischen Gemeinschaft“ vergessen.

Schließlich hat auch der Staat – neben seiner tragenden Gesamtverantwortung für die Hochschulen – die Rolle eines Kunden, weil er der größte

Abnehmer von Absolventen ist. Dieser Aspekt wird aber auch vom Staat selbst nicht besonders wahrgenommen, der lediglich einige spezielle Ausbildungsgänge für sein Personal hat. Dass der Staat sich im übrigen keine besonderen Anforderungen vorbehält, ist im Interesse einer allgemeinen Qualifikation eher positiv zu beurteilen. Aber das staatliche Gewicht bei der Bestimmung und Durchsetzung der entsprechenden Anforderungen ist jedenfalls auch durch die Rolle als Abnehmer geprägt.

Richtige oder falsche Leistung, gute oder schlechte Qualität sind also bei der Hochschule kompliziert abzuwägen und häufig nicht eindeutig zu bestimmen. Vorherrschende Strömungen („main stream“) sind weder in der Lehre noch in der Forschung ein Maßstab an sich, so dass auch gegenteilige Minderheitenpositionen „ihr akademisches Recht“ haben, sofern sie wissenschaftlichen Standards entsprechen. Für wirtschaftliche Unternehmen oder öffentliche Verwaltungen und sonstige „hierarchisch“ geordnete Einheiten wäre das nicht möglich und auch nicht erträglich. (In den Hochschulen sind am ehesten Lehre und Studium im Interesse der Studierenden wie der Gesellschaft danach auszurichten, dass eine für künftige berufliche Tätigkeit geeignete/verwendbare Qualifikation erreicht wird.) Diese Unsicherheit muss man innerhalb wie außerhalb der Hochschule aushalten, die aber rational Rechenschaft über ihre Leistung geben muss.

#### **4. Ergebnis und Perspektive**

Hochschulen müssen QM systematisch verstärken, sich aber nicht wie sonst ein Unternehmen nur an den „Kunden“ ihrer Produkte und Produktion orientieren. In diesem Rahmen bleibt für die Hochschulen noch genug zu tun, denen funktionale Begriffe wie Beschaffung, Produktion, Vermarktung und Management – anders als „Humankapital“ – nicht fremd bleiben dürfen.

QM ist vor allem vom Wettbewerb geprägt, während im akademischen Bereich mindestens ebenso Kooperation und Konsens gelten. So arbeiten Universitäten etwa bei der Evaluierung häufig, auch international, zusammen. QM ist – wie Evaluierung und Akkreditierung – im Rahmen der EU auch zu koordinieren, aber nicht zentral zu regeln. Inzwischen haben sich über 30 europäische Staaten in gemeinsamen Deklarationen (vor allem von Bologna 1999 und nunmehr von Prag 2001) für einen „europäischen Hochschulraum“ mit vergleichbaren BA- und MA-

Studiengängen und transparenter Qualitätskontrolle ausgesprochen. Das wird Evaluierung und Akkreditierung bis zu QM beflügeln. (Seit längerem gibt es im Rahmen der europäischen Austauschprogramme für Studierende ein European Credit Transfer System – ECTS, das für jeden einzelnen Austausch vorher die Bestimmung der Lehrveranstaltungen und deren Punktebewertung durch die beteiligten Hochschulen vorsieht.)

Bei QM können wir alle voneinander und miteinander lernen. Der sonst treffende Gegensatz „Erfahrungen Anderer sind kostbar, eigene Erfahrungen sind kostspielig“ lässt sich bei den Hochschulen zum gemeinsamen Nutzen überwinden.