

Peer Pasternack

Qualitätsmanagement an Hochschulen

Was ist Qualitätsmanagement (QM)? Woher kommt es? Kann man Qualität managen? Welche QM-Konzepte gibt es? Was unterscheidet die Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. vom Total Quality Management (TQM)? Lässt sich QM hochschuladäquat adaptieren?

1. Herkunft und Charakterisierung

Qualitätsmanagement (QM) ist ursprünglich ein Führungskonzept aus der Privatwirtschaft, das auf zweierlei Wegen an die Hochschulen gelangt. Zum einen werden strukturelle Parallelen zwischen Dienstleistungsunternehmen und Hochschulen gesehen: das weckt die Hoffnung, Dienstleistungs-QM auch für Hochschulen nutzbringend adaptieren zu können. Zum anderen kommt QM auf dem Umweg über die öffentliche Verwaltung in den Hochschulbereich; in der öffentlichen Verwaltung gilt QM als Weg, die zunehmende Komplexität der zu lösenden Aufgaben zu bewältigen: es soll die Regelsteuerung der Verwaltung (die durch deren Rechtsbindung erfolgt) so ergänzen, dass trotz sich vollziehender Komplexitätssteigerungen die Bürgerorientierung verstärkt wird.

QM-Systeme zielen vor allem darauf, die jeweilige Prozessqualität zu verbessern, um auf diese Weise die Produktqualität zu sichern bzw. zu erhöhen. Die grundlegende Annahme lautet: Geregelte, aufeinander konzeptionell abgestimmte und nachvollziehbare Abläufe führen dazu, Motivation und Leistung der MitarbeiterInnen zu erhöhen, Fehler zu vermeiden und damit Kosten zu reduzieren. Dazu werden stufenförmig organisierte Prozesse initiiert: Am Anfang steht das Festlegen der Qualitätsziele, es folgen das Strukturieren des Erstellungssystems, eine Schwachstellenanalyse und daraus resultierend die Ableitung notwendiger Maßnahmen; diese müssen dann praktisch umgesetzt werden, was sich mit kontinuierlicher Verbesserung verbinden soll, welche wiederum alle

genannten Stufen betreffen kann. Die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) sind insbesondere Voraussetzung dafür, flexible Leistungserbringung sicherzustellen, die auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren vermag. Üblich geworden ist es unterdessen auch, sich die Einführung eines solchen Systems von einer entsprechenden Agentur zertifizieren zu lassen, um damit gegenüber Kunden werben zu können.

Die Beschreibung dieser Stufen eines QM-Systems macht deutlich, dass es sich bei Qualitätsmanagement nicht im eigentlichen Sinne um Management von Qualität handelt. Vielmehr vermag QM *Qualitätsfähigkeit* zu erzeugen (und mehr kann auch eine Zertifizierung nicht dokumentieren), indem sich Qualitätsmanagement der Herstellung von Bedingungen widmet, von denen aufgrund bisheriger Erfahrungen angenommen wird, dass sie der Erzeugung möglichst hoher Qualität besonders förderlich seien. In diesem Sinne zielt Qualitätsmanagement auf die Standardisierung von Situationen und Vorgängen durch solche Elemente, die aus Erfahrung als qualitätsfördernd gelten.

2. Konzepte

Die wichtigsten Konzepte lassen sich zwei Gruppen zuordnen: einerseits dem Standard nach der DIN ISO Norm 9000ff., andererseits den Konzepten des Total Quality Managements (TQM).

Die DIN-ISO-Normenreihe 9000 zielt darauf, ein Qualitätssystem systematisch darzulegen. Ein danach arbeitendes Unternehmen kann damit seinen Kunden gegenüber dokumentieren, dass das Unternehmen Qualitätsanforderungen festgelegt hat und diese erfüllt. Das Qualitätssystem legt aufeinander abgestimmt Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und erforderliche Mittel fest, die nötig sind, um Leistungserbringung und deren Verbesserung zu realisieren. Die Dokumentation des QM-Systems erfolgt in einem QM-Handbuch. Dieses enthält Verfahrensanweisungen für die ablaufenden Prozesse. Daraus werden dann Handlungsanweisungen für die MitarbeiterInnen abgeleitet, die in einer Mitarbeitermappe (oder „Pflichtenheft“) zusammengefasst sind. Auf diese Weise wird die Qualitätsfähigkeit der Institution sichergestellt und – nach Systemauditierung und Zertifizierung – dokumentiert. Das Zertifikat liefert „den Nachweis der

Qualitätsfähigkeit

Standardisierung von Situationen und Vorgängen

DIN-ISO-Normenreihe 9000

Qualitätsfähigkeit der Institution

Dienstleistungsunternehmen

öffentliche Verwaltung

Qualitätsziele

Prozessqualität

Produktqualität

stufenförmig organisierte Prozesse

positiven Beurteilung des QM-Systems durch einen neutralen Dritten. Es sagt, die Dinge sind in Ordnung.“ (Zink 1999, 30) Die DIN ISO 9000, Teil 3 (Erstellung von Software) und die DIN ISO 9004, Teil 2 (Erbringungen von Dienstleistungen) gelten als diejenigen, die für Hochschulen adaptionsfähig sind. Manche Autoren fordern unterdessen eine eigene Norm für Hochschulen.

DIN-ISO-9000-Effekte

Als positive Effekte eines Qualitätsmanagements nach DIN ISO 9000ff. werden über die schlichte Dokumentation der Qualitätsfähigkeit hinaus folgende beschrieben:

- systematische Ist-Analyse,
- systematische Zielstellung,
- innere Klarheit über Kapazitäten als Entscheidungsgrundlage für oder gegen Aktivitäten,
- klare, gegliederte Abläufe: ‚Regelkreise‘,
- Planung, Einführung und Kontrolle abgestimmter Veränderungen,
- Übersicht und Transparenz nach innen,
- Dokumentation der Arbeitsabläufe und -ergebnisse,
- Transparenz nach außen, ...
- gemeinsame Vision: Sinn der Arbeit... und Identifikation damit. (Universität Leipzig 1999, 12)

Total Quality Management

Einen anderen Ansatz verfolgen die (zahlreichen) Modelle, die unter dem Titel „Total Quality Management“ (TQM) zusammengefasst werden. Dabei handelt es sich um Konzepte *umfassenden Qualitätsmanagements*, was folgenderweise definiert ist: „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und auf die Gesellschaft zielt“ (DIN ISO 8402).

Qualitätswettbewerb

Dabei handelt es sich weniger um eine (scheinbare) Vereinheitlichung im Sinne von Standards. Vielmehr geht es um einen Qualitätswettbewerb: alle Beteiligten streben danach, die jeweils bestmöglichen Leistungen zu erzielen. Hierfür gilt eine „vision“ oder „mission“, d.h. ein klar formuliertes Unternehmensziel als Voraussetzung, um daraus ableiten zu können, welche Veränderungen nötig sind, z.B. in der Aufbau- oder Ablauforganisation, im Berichtswesen und in den Belohnungssystemen. Auf dieser Grundlage könne dann durch regelmäßige Selbstbewertungen (d.h. keine

Auditierung im Unterschied zur Zertifizierung) anhand eines transparenten Modells ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert werden. Es geht also um Steigerung der Leistungsfähigkeit und nicht um Normung. Die permanente Leistungsfähigkeitssteigerung wiederum orientiert sich an den Kundenbedürfnissen und der Kundenzufriedenheit sowie einer positiven Motivation der MitarbeiterInnen.

3. Qualitätsmanagement an Hochschulen

Der Sinn von QM-Systemen an Hochschulen ist umstritten. Insbesondere die Zertifizierung, die standardisierte Abläufe bestätigt, wird hinsichtlich ihrer Hochschuladäquatheit infragegestellt: Schließlich gehe es an Hochschulen ja gerade darum, *keine* (oder nicht allein) *mustergetreue* Fertigung zu realisieren; vielmehr sollen zum einen Bildungsprozesse ausgelöst werden, die nicht zu finalisieren, sondern für Anforderungen offen sind, die heute noch nicht bekannt sein können, und es sollen zum anderen Forschungsergebnisse erzielt werden, die in ihren Qualitäten möglichst vom gängigen Durchschnitt abweichen.

Zertifizierung umstritten

Wenn auch die Standardisierung solcher Prozesse ungewöhnlich erscheinen mag, so sind doch Qualität, Qualitätsorientierung und entsprechende Techniken prinzipiell keine unbekanntenen Phänomene an Hochschulen. Methodenbindung, Berufungsverfahren, Prüfungen und die damit verbundene Symbolverwaltung (Zeugnisse, Grade und Titel) etwa dienten – im Normalfall – schon immer wesentlich der Qualitätsentwicklung. Doch erhält Qualität an Hochschulen mit Konzepten systematischer Qualitätsorientierung, wie es z.B. Zertifizierung oder Total Quality Management sind, einen neuen Stellenwert. Die erste Frage, die dabei regelmäßig gestellt wird, ist: Was aber ist denn eigentlich die Qualität, die da gemanagt werden soll?

3.1. Hochschulqualität

Die DIN-ISO-Begriffsnorm (8402: 1995), auf die sich auch die Qualitätsmanagement-DIN-ISO-9000-Familie bezieht, definiert Qualität als „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu

Qualitätsbegriff

erfüllen“. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur findet sich auch immer wieder die Formulierung, Qualität sei die „Güte eines Produkts (Sach- oder Dienstleistung) im Hinblick auf seine Eignung für den Verwender“ (Gabler 1988, S. 1.122).

Solche Definitionen lassen sich ohne größere Mühe auf den Verwaltungsbereich der Hochschulen anwenden. Mit Abstrichen ist dies auch noch für die Patientenversorgung in den Hochschulkliniken und die wissenschaftliche Weiterbildung möglich. Für die Bereiche Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung indes versagen diese Definitionen. Dort ist folglich etwas mehr Anstrengung nötig. Wer diese unternimmt und die Qualitätskriterien, die in der Diskussion sind, einer genaueren Betrachtung unterzieht, entdeckt einen fundamentalen Unterschied.

Zwei Qualitätsarten

Wenn von Hochschulqualität gesprochen wird, sind regelmäßig zwei völlig verschiedene Arten von Qualität gemeint. Zum einen wird von „Qualitäten“ – im Plural – gesprochen. Damit werden einzelne, isolierbare Merkmale oder Eigenschaften bezeichnet. Solche sind etwa die Lehrkräfte-Studierenden-Interaktion oder die Fremdsprachenkompetenz von Studierenden. Es werden damit Aspekte des Betrachtungsgegenstandes benannt, die sich im übrigen mit ganz unterschiedlichen weiteren Qualitätsmerkmalen verbinden können. Zum anderen aber wird mit „Qualität“ – im Singular – etwas bezeichnet, das einen Prozess, eine Leistung oder ein Gut ganzheitlich durchformt. Darunter sind komplexe Eigenschaftsbündel zu verstehen, die den Betrachtungsgegenstand in seiner Gesamtheit prägen. So kann etwa ein Studiengang internationalisiert sein, wovon aber nur dann mit Berechtigung zu sprechen ist, wenn sich dies in allen seinen Bestandteilen – inhaltlich, zeitlich, (fremd-)sprachlich, personell, strukturell – niederschlägt.

Die Berechtigung, einen Studiengang internationalisiert zu nennen, wäre mit einer Vielzahl von Indikatoren einzukreisen: Fremdsprachenkompetenz wäre einer davon, hinzu kämen Indikatoren wie interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, Kenntnisse in anderen Wirtschafts-, Rechts- und politischen Systemen, Flexibilität hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit an Bedingungen, die von der eigenen Herkunftssituation unterschieden sind, usw. Entsprechend sind Interventionen einer Hochschule, um die Fremdsprachenkompetenz ihrer Studierenden zu erhöhen, sehr viel einfacher und erfolgssicherer, als es das Bemühen ist, Internationalität als Quali-

tät eines zu organisierenden Studiengangs und zu erreichenden Studienabschlusses durchzusetzen.

Sind Qualitäten im Sinne isolierbarer Einzeleigenschaften standardisierbar, so entzieht sich Qualität im Sinne ganzheitlicher Prägung jeglicher Normung. Die isolierbaren Einzeleigenschaften lassen sich über Standards fixieren, sie lassen sich *beschreiben*: Fremdsprachenkompetenz z.B. ist standardisiert über diverse Beherrschungsgrade: „schriftliches Verständnis“, „verhandlungssicher“ oder „perfekt in Wort und Schrift“. Die ganzheitlich durchformende Güte hingegen kann nur durch Indikatorenmix eingekreist werden, um sie auf der Grundlage bestimmter Bedeutungszuweisungen zu *interpretieren*. Denn: Die Qualität, die einen Forschungsprozess oder einen Studiengang durchformt, ist wesentlich systematische Normabweichung.

Um diese zu produzieren, leistet sich eine Gesellschaft Hochschulen. Konfektionierte Bildungs- und Forschungsprodukte bringt auch der Markt hervor, dafür braucht es mithin keine öffentliche Finanzierung. Hochschulen hingegen sollen in der Forschung, entlastet von unmittelbaren Zwecken, das bisher noch nicht Entdeckte entdecken und das bisher noch nicht Gedachte denken. In der Lehre sollen sie – anders als die Schule – keine geschlossenen Wissensbestände vermitteln, sondern dem Stand der Forschung entsprechendes, also in seiner Gewissheit fragiles Wissen und zugleich die Fähigkeit, dieses Wissen selbständig zu bewerten, zu hinterfragen und die Folgen seiner Anwendung zu beurteilen. Eben so wenig sollen die Hochschulen ihre Studierenden auf irgendein normiertes Persönlichkeitsbild hin zurichten. Hochschulen sollen also ausdrücklich Normen überschreiten, statt sich von ihnen fesseln zu lassen.

Qualität:

beschreibbar vs. interpretierbar

systematische Normabweichung

in der Forschung

in der Lehre

3.2. QM-Übertragung auf Hochschulen

Für das Qualitätsmanagement in der Wirtschaft ist die Kundenorientierung zentral. Für Hochschulen führt der Kunden-Begriff zu charakteristischen Schwierigkeiten. Die DIN-ISO-Norm benutzt u.a. die Begriffe „Lieferant“, „Produkt“ und „Kunde“, und auch im TQM ist die Kundenorientierung neben der Mitarbeiterorientierung zentral. Die Grundidee der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist, dass der Kunde möglichst genau das bekommt, was er möchte. Werden Studierende als Kunden gesehen, mag das

Kundenorientierung

Lieferant“, „Produkt“, „Kunde“

Wunschprodukt z.B. Examen heißen: „Und ein Kunde, der ‘durchfällt’?“ (Stawicki 1998, 218)

*interne und
externe Kunden*

Eine Lösung kann darin bestehen, zwischen internen und externen Kunden zu unterscheiden. Als interne Kunden, d.h. in der Organisation angesiedelte Empfänger von Organisationsleistungen, lassen sich die MitarbeiterInnen interpretieren. Wenn Studierende z.B. als MitarbeiterInnen der Lehrprozesse betrachtet werden, dann können auch sie als interne Kunden aufgefasst werden, zumindest hinsichtlich bestimmter Aspekte. Eine Ausdifferenzierung der Kunden- (oder hochschulangemessener: Klienten-)bedürfnisse lässt deutlich werden, dass die Eigenschaften, interner und externer Kunde zu sein, je nach Betrachtungsaspekt in einer Person vorkommen können. Jedenfalls müssen QM-Systeme an Hochschulen so angelegt sein, dass sie allen Interessenpartnern gerecht werden, d.h. Lehrenden, Studierenden, technischem und Verwaltungspersonal, Staat, Öffentlichkeit und Drittmittelgebern.

*standardisierbare
Prozesse*

QM-Systeme nach DIN ISO 9000ff. können an Hochschulen dort einsatzfähig sein, wo tatsächlich standardisierbare Prozesse ablaufen, insbesondere in der Hochschulverwaltung, aber auch in Bereichen wie der Studienfachberatung. Dass mancherorts in solchen Bereichen eine an Mindeststandards orientierte Selbstbindung durchaus ein Gewinn wäre, lässt sich schwerlich bestreiten. Daneben wird versucht, über QM-Systeme akademischen BerufsanfängerInnen den Start in den Alltag der Lehre zu erleichtern. Wenn etwa im QM-Handbuch zur Durchführung von Lehrveranstaltungen steht, dass Folien verwendet werden und welche Formen diese aufweisen sollen, dann mag dies dem einen oder der anderen zunächst banal vorkommen. Doch ist dies eine keineswegs selbstverständliche Auswertung der Erfahrung, dass strukturierende Folien das Verständnis der vermittelten Stoffes befördern, dass die graphisch aufbereitete Visualisierung die akustische Aufnahme der Inhalte verstärkt, kurz: dass dadurch die qualitativen Effekte der Lehrveranstaltung gesteigert werden (können). Ebenso kann der Wert von QM-Systemen an Hochschulen darin liegen, dass Null-Fehler-Programme installiert werden. Diese können dazu beitragen, dass kreative Energien nicht durch permanentes Fehlermanagement absorbieren werden.

*Null-Fehler-
Programme*

Normabweichung

Darüber hinausgehend müsste der Versuch unternommen werden, ein zur Normabweichung hin geöffnetes Qualitätsmanage-

ment zu entwickeln. Hierfür wäre eine Orientierung am TQM sachlich angemessener, als die DIN ISO 9000ff. es sein kann. Insbesondere die im TQM zentrale MitarbeiterInnenorientierung könnte dazu beitragen, MitarbeiterInnen unterhalb der Professorebene positive Arbeitsmotivationen zu verschaffen und damit das Arbeitsklima zu verbessern: insofern mancher Hochschullehrer (erst) dadurch sensibilisiert würde für die demotivierenden Effekte von Hierarchien, erzwungener Unselbständigkeit oder befristeten Arbeitsverträgen auf halben bzw. Drittelstellen.

MitarbeiterInnenorientierung

4. Einordnung

Qualitätsmanagement ist im Zuge der sog. Qualitätsdebatte an den Hochschulen zum Diskussionsthema geworden. Die Qualitätsdebatte gründet in den Erfordernissen, die durch Mittelverknappungen und Haushaltsflexibilisierungen entstehen. Weithin unstrittig ist dabei eines: Quantitative Kennziffern wie etwa Absolventen- bzw. Dropout-Quoten, Lehrkräfte-Studierende-Relationen oder die Auslastungsquote von Hochschulräumlichkeiten bilden den hochschulischen Leistungscharakter nicht adäquat ab, da Hochschulleistungen im Kern qualitativ bestimmt sind. Zugleich lässt sich deren Qualität nicht wie bspw. bei einem industriellen Produkt an Merkmalen wie Haltbarkeit, Hitzebeständigkeit oder Ausstattungsgrad festmachen.

*Qualitätsdebatte
an Hochschulen*

Die inhärente Problematik der Qualitätsdebatte illustriert bereits ein Hinweis auf das von manchen Akteuren nahegelegte Referenzmodell, den Markt. Wo die Wirtschaft aus nachvollziehbaren Gründen dekretieren kann: „Qualität ist das, was der Kunde als Qualität sieht“, stellt sich dies für Hochschulen und deren Output komplizierter dar. Anders als auf Gütermärkten lassen sich hochschulische Leistungseinheiten nicht einfach wie eine Ware zunächst prüfen, um sie dann ggf. in Anspruch zu nehmen oder nicht. Die Wirkungsintervalle sind – im Falle der Forschung – zu unbestimmt oder – im Falle der Lehre – zu lang, als dass Qualitätsverbesserungen des Angebots allein und unmittelbar in Reaktion auf Grund ausbleibender Nachfrage zu Stande kommen könnten.

*Referenzmodell
Markt?*

Wenn nun mit weniger Mitteln als zuvor gleiches oder mehr geleistet werden soll, dann wird Leistungsverdichtung erwartet. Entsprechend heißt der Slogan: „Qualität statt Kosten!“ Die

Leistungsverdichtung

erhöhte Arbeits-
zufriedenheit

Effekte der Leistungsverdichtung lassen sich aus der Sicht der MitarbeiterInnen allerdings nur dann tragen, wenn sie durch korrespondierende positive Effekte begleitet werden. Ein solcher Effekt könnte vor allem erhöhte Arbeitszufriedenheit sein. Diese wiederum könnte sich daraus ergeben, dass als Folge eines – hochschuladäquat adaptierten – Qualitätsmanagements nicht mehr permanent die Folgen mangelnder Prozessqualität (Havarien, Mehrarbeit, angespannte Arbeitsatmosphäre und dgl.) bewältigt werden müssen.

Fazit

Fazit: Eine Zertifizierung bescheinigt einer Einrichtung, z.B. einem Fachbereich, qualitätsfähig im Hinblick auf feststehende, d.h. relativ stabile und auf Wiederholung angelegte Qualitätsmerkmale zu sein. Dafür gibt es auch im Hochschulbereich zahlreiche Anwendungsfelder, in denen Routinen auf hohem Qualitätsniveau stabilisiert werden sollen. Wo indessen hochschulische Leistungsmerkmale sich dadurch auszeichnen, dass sie originell, kreativ und innovativ statt standardisierte Wiederholung sind, dort hält Total Quality Management die angemesseneren Anregungen bereit. In der Verbindung von traditionellen hochschultypischen Qualitätssicherungstechniken und TQM-Elementen ließen sich am ehesten hochschulangemessene Qualitätsentwicklungs-Systeme konzipieren.

Literatur

- Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hg.) (1995): Begriffe zum Qualitätsmanagement, Berlin.
- Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1988, 6 Bde.
- Pasternack, Peer (2000): Die Hochschulqualitätsdebatte. Anlässe, Voraussetzungen und Struktur, in: *Das Hochschulwesen* 2/2000, S. 38-43.
- Pasternack, Peer (2000a): Besoldete Qualität? Qualitätsbewertung und leistungsgerechte Besoldung, in: *Wissenschaftsmanagement* 4/2000, S. 8-13.
- Pfeiffer, Tilo/Matthias Wunderlich (1996): Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000 ff. in Forschungseinrichtungen. Erfahrungen aus einer Einführung, in: *Wissenschaftsmanagement* 4/1996, S. 202-208.
- Pfützinger, Elmar (1998): Der Weg von DIN EN ISO 900 ff zu Total Quality Management (TQM), hrsg. vom Deutschen Institut für Normung, Berlin.
- Stawicki, Michael (1998): Qualitätsmanagement an Hochschulen. 9 Thesen samt Pro- und Epilog, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), Evaluation und Qualitätssicherung an Hochschulen in Deutschland. Stand und Perspektiven, Bonn, S. 215-222.

Universität Leipzig, Professur für Erwachsenenpädagogik (1999): Qualitätsmanagement an Universitäten. Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000ff. im Arbeitsbereich von Professuren bzw. Lehrstühlen, Leipzig.

Zink, Klaus J. (1999): Qualitätsmanagement – ein Überblick, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), Qualität an Hochschulen, Bonn, S. 28-37.

Anschließende Artikel: New Public Management; Evaluation; Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungskultur; Profilbildung