

Von
Dr. Peer Pasternack*
HoF Halle-Wittenberg

QM an Hochschulen – Wie geht das?



Salopp gesagt ist Qualität unterdessen so etwas wie das Methadon der Hochschulreform geworden. Wenn der eigentliche Stoff, den Hochschulen benötigen, um gute Visionen zu haben, wenn also das Geld fehlt, dann wird gern ersatzweise auf Qualitätsorientierung ausgewichen. Darauf können sich, jedenfalls im Prinzip, alle einigen, Reformjunkies ebenso wie diejenigen, die in Folge von Ernüchterungen unterdessen substituiert sind, wie auch Suchtfreie. Froh, endlich einen gemeinsamen Nenner gefunden zu haben, wird „Qualität“ zum hochschulpolitischen Steuerungsinstrument befördert – nicht zuletzt hinsichtlich der Mittelverteilung – womit wir dann doch wieder beim Geld wären.

Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung, -planung und -lenkung oder Qualitätsmanagement resp. Total Quality Management (TQM) paradiere an der Spitze der hochschulpolitischen Agenda. Dies ist zunächst die Folge eines Erkenntnisprozesses. Innerhalb dessen hatten sich fast alle Beteiligten in einer Hinsicht zu einem Minimalkonsens durchgerungen: Quantitative Kenngrößen allein seien unzulängliche Beurteilungsgrößen für Hochschulleistungen. Daher genießt Qualitätsorientierung nun weitgehende soziale Akzeptanz. Und in der Tat: Gegen Qualität „an sich“ lässt sich ja nur wenig einwenden. Dass etwas so gut bleiben soll, wie es ist, oder besser werden soll, als es bisher war, fordert wenig Widerspruch heraus. Nun wird aber seit einiger Zeit nicht nur

von Qualitätsorientierung gesprochen, sondern von Qualitätsmanagement.

1. Qualität managen?

Qualitätsmanagement optimierte ursprünglich die industrielle Massenfertigung von Autos oder Kassettenrecordern. Jetzt soll es Bildungs- und Forschungsprozesse anleiten. Das klingt für manchen recht absurd. Ich rate zur Entdramatisierung, und zwar in zwei Richtungen:

- Zum einen ist Qualitätsmanagement häufig nur das Label für etwas, das man schon immer für wünschenswert gehalten hat – z. B., dass die Hochschulverwaltung dienstleisterisch orientiert ist und effektiv funktioniert, oder dass es keine Havarien bei der Raumplanung gibt, oder dass permanent Kräfte in die Reparatur irgendwelcher Fehler investiert werden müssen, die sich aus suboptimal organisierten Hochschulabläufen ergeben haben.
- Zum anderen lässt sich in manchen Fachkulturen – z. B. in den Ingenieurwissenschaften – für viele Maßnahmen schneller Akzeptanz erzeugen, wenn sie als Qualitätsmanagement daherkommen. Das ergibt sich daraus, dass QM-Systeme immer strikt systematisch aufgebaut sind – und Systematik erzeugt in vielen Fachkulturen einen suggestiven Überzeugungszwang.

In jedem Falle aber gilt: Qualität zu erzeugen heißt an Hochschulen zweierlei: bestehende Standards zu sichern, d. h. deren Unterschreitung zu verhindern, und zugleich die Normüberschreitung bzw. Normabweichung zu ermöglichen:

- Hochschulen sollen in der Forschung das bisher noch nicht Entdeckte entdecken und das bisher noch nicht Gedachte denken. In der Lehre sind sie aufgefordert, *keine* bzw. nicht allein geschlossene und kanonisierte Wissensbestände zu vermitteln.
- Stattdessen sollen sie dem Stand der Forschung entsprechendes Wissen lehren, d. h. ein Wissen, das in seiner Gewissheit zumindest zum Teil noch fragil, also nicht kanonisiert ist.

- Hinzu tritt der Auftrag, die Fähigkeit zu vermitteln, dieses Wissen selbstständig zu bewerten, zu hinterfragen und die Folgen seiner Anwendung zu beurteilen.

- Ebenso wenig sollen die Hochschulen ihre Studierenden auf irgendein normiertes Persönlichkeitsbild hin zurichten.

- Hochschulen sind also ausdrücklich gehalten, Normen zu überschreiten, statt sich von ihnen fesseln zu lassen.

- Zugleich gilt auch an Hochschulen die Paradoxie von Stabilität und Entwicklung: Die Einhaltung methodischer Standards – also Normen – ist Voraussetzung für die Erzielung inhaltlicher Normabweichungen – etwa von Erkenntnissen, die paradigmatische Umbrüche einleiten.

- Andererseits könnte in manchen Bereichen der Hochschulverwaltung oder etwa der Studienfachberatung eine an Mindeststandards orientierte Selbstbindung der Akteure durchaus ein Gewinn sein. Und ein unzulängliches Flächenmanagement an Hochschulen z. B. ist kein unaufgebbares Element der akademischen Autonomie, sondern Verschleuderung von öffentlichen Mitteln. Wenn hier Qualitätsmanagement für Abhilfe sorgen kann, dann sollte es eher heute als morgen eingeführt werden. Damit ließen sich Mittel in Support-Bereichen der Hochschulen freisetzen und dorthin umlenken, wo sie sehr viel erfolgversprechender einsetzbar sind: in die Bereiche Lehre und Forschung.

Damit sind wir bei einer zentralen Unterscheidung, die an Hochschulen getroffen werden muss, wenn es um Qualitätsmanagement geht. Der Einsatz von QM-Instrumenten ist um so leichter möglich, je weiter weg man sich von den Kernleistungsbereichen der Hochschule befindet:

- Kernleistungsbereiche sind Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung.

- Sekundäre Leistungsbereiche sind solche, die mit den Kernleistungsbereichen unmittelbar gekoppelt sind: Studienberatung, akademische Weiterbildung, Technologietransfer, Bibliotheken, Kustodien und dergleichen.
- Daneben haben wir periphere Leistungsbereiche, die wissenschaftsunterstützend wirken. Das sind insbesondere die Hochschuladministration und technische Support-Einrichtungen.

In den peripheren Leistungsbereichen ist der Einsatz von QM-Instrumenten am ehesten und leichtesten möglich. In Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung dagegen bedarf es beträchtlicher Adaptionsanstrengungen, wenn dort Qualitätsmanagement betrieben werden soll.

In jedem Falle gilt: Qualität von Forschung und Lehre wird an Hochschulen nicht derart hergestellt, dass lediglich ein übersichtliches Handlungsprogramm in Gang zu setzen ist, welches die Ursachen erzeugt, als deren Wirkungen dann zwangsläufig Qualität entsteht. Das unterscheidet hochschulische Prozesse von industriellen Fertigungsprozessen. Vielmehr kann sie dadurch entstehen, dass die *Bedingungen* so gestaltet werden, dass Qualitätserzeugung *nicht verhindert* wird. Eine Entstehensgarantie ist das freilich nicht.

2. Sortierung

Sortieren wir das Feld ein wenig, dann lassen sich drei Gruppen von Qualitätssicherungsmaßnahmen unterscheiden:

1. das, was an Hochschulen schon immer unternommen wurde, um Qualität zu sichern, ohne dass es jemand Qualitätsmanagement genannt hätte;
2. die Maßnahmen zur Qualitätsbewertung, die zwar nicht traditionell universitär, aber seit dem 20. Jahrhundert an den Hochschulen weitgehend als normal akzeptiert sind;
3. und schließlich kulturfremde Qualitätssicherungsinstrumente.

Zu (1.): Gänzlich neu ist an Hochschulen weder Qualitätssicherung noch das, was heute Qualitätsmanagement heißt. Seit alters her kennt die Wissenschaft und wissenschaftliche Ausbildung die Techniken der Qualitätssicherung. Die wichtigsten sind Methodenbindung, fachkulturelle Standards, Forschungskommunikation, wissenschaftliche Kritik, Reputationsverteilung und Prüfungsverfahren.

Zu (2.): Mittlerweile mit einer eigenen Tradition im Hochschulsektor – im angloamerikanischen bereits länger als im deutschsprachigen – sind vor allem drei Instrumente zu sehen:

- *Evaluation:*
Sie stellt die Frage, wie gut etwas ist.
- *Akkreditierung:*
Sie fragt danach, ob etwas „gut genug“ ist, also bestimmte Standards einhält.
- *Ranking:*
Ein Ranking fragt nicht, ob etwas „gut“ oder „schlecht“ ist, sondern ob es „besser“ und „schlechter“ ist als die jeweiligen Vergleichsobjekte. Das heißt: Auch in der Spitzengruppe eines Rankings kann es ziemlich schlecht aussehen.

Zu (3.): Neben diesen Instrumenten, die bereits eine gewisse Verankerung im Hochschulbereich haben, werden weitere Qualitätsansätze mobilisiert. Sie werden aus der Wirtschaft transferiert (vgl. Pasternack 2004). Deren wichtigste sind Zertifizierungen nach DIN ISO 9000 ff. und Total Quality Management.

3. Qualitätsmanagement-Systeme

3.1 Zertifizierungen nach DIN ISO 9000 ff.

Bei der DIN-ISO-Normenreihe 9000 handelt es sich um eine Normenreihe des Deutschen Instituts für Normung und der International Standard Organization. Sie zielt darauf, ein Qualitätssystem systematisch darzulegen.

Ein nach DIN ISO 9000 arbeitendes Unternehmen kann damit seinen Kunden gegenüber dokumentieren, dass es Qualitätsanforderungen festgelegt hat und diese erfüllt. Das Qualitätssystem fixiert aufeinander abgestimmte Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und erforderliche Mittel, 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 einem „Pflichtenheft“) zusammengefasst sind. Das QM-Handbuch ist bei einer Zertifizierungsagentur einzureichen. Dort prüft ein Auditor, ob das Unternehmen bzw. die

Einrichtung auch den eigenen Qualitätsstandards entsprechend arbeitet und ob diese Standards *state of the art* sind.

Auf diese Weise wird die Qualitätssicherung der Institution sichergestellt und – nach Systemauditierung und Zertifizierung – dokumentiert. Das Zertifikat liefert „den Nachweis der positiven Beurteilung des QM-Systems durch einen neutralen Dritten. Es sagt, die Dinge sind in Ordnung“ (Klaus J. Zink).

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 adaptionsfähige Modelle bereitstellen. Manche Autoren fordern unterdessen eine eigene Norm für Hochschulen. Hierfür müsste sich allerdings der Zertifizierungsdrang an Hochschulen noch weit stärker als bisher ausprägen. Vorerst sind im Bildungsbereich fast ausschließlich die – meist kommerziell arbeitenden – Weiterbildungsunternehmen zertifiziert. Kritisch wird vermerkt, dass hierbei zwar das korrekte Arbeiten bestätigt, durch die Zertifizierung aber nichts über die Inhalte des jeweiligen Bildungsangebots ausgesagt werde.

Die DIN-ISO-9000-gesteuerten QM-Initiativen, die es an Hochschulen gibt, sind auf die Definition und Einhaltung von Standards gerichtet. Die Zertifizierung dessen 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.

Allerdings besteht, wie oben herausgearbeitet, Qualität an der Hochschule nicht allein in der mustergetreuen Fertigung, sondern – anders als in der Wirtschaft – noch wesentlich ist die Normabweichung bzw. die Erzeugung des Nichtnormierbaren. Davon ausgehend muss Qualitätsmanagement an Hochschulen nach DIN ISO 9000 als das Bemühen, Situationen und Prozesse im Dienste mustergetreuer Fertigung zu standardisieren, auf standardisierbare Prozesse beschränkt werden. Wo die Zertifizierung einer Professur womöglich unangemessene Bürokratisierungen bewirkt, dort kann ein bestätigtes QM-System in einer Hochschulverwaltung Reserven freisetzen und die Klientenorientierung stärken – zum Nutzen der Leistungsbereiche Forschung und Lehre.

Daneben wird z. B. 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 bei den Studierenden das Verständnis des vermittelten Stoffes fördern, dass die graphisch aufbereitete Visualisierung die akustische Aufnahme der Inhalte verstärkt, kurz: dass dadurch die qualitativen Effekte der Lehrveranstaltung gesteigert werden (können).

In allen anderen Bereichen hingegen ist es unverzichtbar, ein explizit zur Normabweichung hin geöffnetes Qualitätsmanagement zu entwickeln. Dafür könnte das Total Quality Management (TQM) Instrumente bereit halten.

3.2 Total Quality Management (TQM)

Beim TQM 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) an Hand eines transparenten Modells ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert werden.

Wo sind hier die Anknüpfungspunkte für Hochschulen?

Zentral im TQM sind zweierlei Elemente: Einerseits geht es um eine neue Sicht auf die Mitarbeiter/innen, denn der Erfolg der Organisation hänge von deren Motivation und selbstverantwortlichem Handeln ab. Andererseits geht es um eine prozessorientierte Sicht auf Qualität: Diese könne nicht am Ende in ein Produkt hineingeprüft werden, sondern müsse an jeder Stelle des Erstellungsprozesses erzeugt werden. Beides verbindet sich in den entsprechenden TQM-Elementen:

- strikte Orientierung am Nutzer;
- Nutzung exakter Daten statt Intuition als Entscheidungsgrundlage;
- permanente Infragestellung bestehender Standards hinsichtlich ihrer Verbesserungsfähigkeit;
- klar formulierte Qualitätspolitik mit ebenso verständlichen Ableitungen konkreter Ziele;
- ein organisationsspezifisches Qualitätshandbuch mit Qualitätszielen, exakten Verantwortungsbereichen und klarer Organisationsbeschreibung;
- Verwendung von systematischen Problemlösungstechniken; gezieltes Trainingskonzept für die Mitarbeiter/innen;
- Abschied von der Auffassung zweier Mitarbeiterklassen (Führungskräfte einerseits und lediglich Ausführende andererseits), d. h. die Führungskräfte widmen sich immer weniger dem Arbeitsprozess selbst, sondern einer betreuenden Führung im Sinne eines Coaching;
- Einbeziehung der Einzelnen, etwa über Qualitätszirkel, da sich Menschen vor allem für das engagieren, was sie aktiv mitgestalten, sowie Unterrichtung jeden Mitarbeiters über Auswirkungen seiner Arbeit auf Endproduktqualität;
- Team-Arbeit;
- ständiges Lernen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse auf der Grundlage der Annahme, dass jeder Prozess verbessert werden kann;
- Herstellung eines offenen Klimas, denn wenn jeder verantwortlich ist, muss auch jeder Vorschläge und Kritik einbringen (können), sowie
- Herstellung einer angstfreien Atmosphäre – zu Grunde liegt dem die Auffassung, dass offene Kommunikation und Konfrontation kreative Lösungen erzeugen.

All dies sollten eigentlich typische Elemente jeder modernen Organisationsgestaltung sein. Daher dürfte TQM an Hochschulen keine Ängste auslösen. Gegen die Schaffung einer positiven Arbeitsmotivation sollte niemand etwas einzuwenden haben, und dass die prozessbegleitende Prüfung von Qualität besser wäre als lediglich eine Qualitätsendkontrolle, zeigt die Qualitätsendkontrolle der deutschen Hochschulbildung: Diese ist mit 40% Studienabbrechern als eher problematisch zu notieren.

Als typische TQM-Techniken, die sich an Hochschulen durchaus gewinnbringend einsetzen lassen, können exemplarisch zwei erläutert werden: die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und das Benchmarking.

- *Kontinuierliche Verbesserungsprozesse* (KVP) gehen davon aus, dass Qualitätsverbesserungs-Programme immer auf Perfektion abzielen. Daher sind alle vor diesem Zustand erreichten Stadien noch nicht optimal: Sie müssen daher weiter verbessert werden. KVP sind permanente Fehlersuche und Fehlereeliminierungen. Es geht also um die Optimierung bestehender Abläufe. Diese sollen unter Einbeziehung neuer Erfahrungen immer wieder angepasst werden.

Der Regelkreis der KVP besteht aus vier Teilvorgängen: (1) Entscheidung/Verbesserung – (2) Planung – (3) Ausführung – (4) Prüfung – (1) Entscheidung/Verbesserung usw. Diese vier Teilvorgänge sind fortwährend zu wiederholen.

- *Benchmarking* bezeichnet die Suche nach Lösungen, die auf den aktuell besten Methoden und Verfahren beruhen, d. h. die Identifizierung der *best practices*, anders gesagt: den Vergleich mit anderen. Mit *Best-Practice*-Beispielen lassen sich Lösungen aufzeigen, die bereits realisiert wurden und ihre Zielvorgaben mit den besten Ergebnissen erfolgreich erreicht haben. Auf diese Weise können mögliche Fehlerquellen bei ähnlichen zu entwickelnden Lösungen von Anfang an ausgeschlossen werden. Auf der Identifizierung von *Best-Practice*-Beispielen aufbauend werden die Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten für eigene Abweichungen von der jeweiligen Bestleistung ermittelt. Benchmarking ist der methodische Vergleich von Prozessen und Produkten mit Vergleichspartnern.

Voraussetzung ist die Bildung von Benchmarks. Dies sind Referenzpunkte einer gemessenen Bestleistung. Die Vergleichspartner werden an Hand von Ähnlichkeiten in der eigenen oder anderen Organisationen gefunden. Ziel des Benchmarking ist es, die eigenen Prozesse und Produkte durch das Vorbild des jeweiligen Vergleichspartners entscheidend zu verbessern.

Einige Fachbereiche und Hochschulen haben inzwischen sog. Benchmarking-Clubs gegründet: Innerhalb dieser identifizieren und kommunizieren sie kontinu-

ierlich für einzelne Leistungsprozesse die jeweils besten Lösungen. Ein Problem hierbei besteht oft darin, geeignete Benchmarking-Partner zu finden, da die jeweiligen Partner sich gegenseitig Organisationsinterna zugänglich machen. So beruht die Idee, Benchmarking-Clubs zu bilden, auch darauf, sich derart vor unerwünschtem Nachaußendringen von Informationen zu schützen – im Falle der Hochschulen etwa ins Wissenschaftsministerium. Zugleich können daraus Transparenzprobleme resultieren.

4. Hochschulverträglichkeitsprüfung

Bei alledem ist immer eine Hochschulverträglichkeitsprüfung vorzunehmen. Wo liegen Grenzen der Anwendung von QM an Hochschulen?

Zunächst ist darauf hinzuweisen, wann der Ruf nach QM immer laut wird: wenn mit weniger Mitteln als zuvor gleiches oder mit gleichen Mitteln mehr geleistet werden soll, d. h. wenn Leistungsverdichtung erwartet wird. Entsprechend heißt der Slogan: „Qualität statt Kosten!“ Gleichwohl: Die Effekte der Leistungsverdichtung lassen sich aus der Sicht der MitarbeiterInnen eher tragen, wenn sie durch korrespondierende positive Effekte begleitet werden. Ein solcher Effekt könnte vor allem erhöhte Arbeitszufriedenheit sein. Diese wiederum kann sich daraus ergeben, dass als Folge eines – hochschuladäquat adaptierten – Qualitätsmanagements nicht mehr permanent die Folgen mangelnder Prozessqualität (Havarien, Mehrarbeit, angespannte Arbeitsatmosphäre und dergleichen) bewältigt werden müssen.

Ein QM-Instrument aus der Zertifizierungslinie sind die sogenannten Null-Fehler-Programme. Sie zielen auf zweierlei: Zum einen geht es um das ständige Streben nach „0 Fehlern“, d. h. um das Ersetzen der traditionellen Denkweise in „annehmbaren Qualitätsgrenzen“ (Acceptable Quality Level, AQL). Zum anderen sollen die positiven Aspekte von Fehlern genutzt werden, nämlich Schwachstellen aufzudecken und beheben zu können, auf dass sich der jeweilige Fehler nicht wiederhole.

In der Wirtschaft ist der Nutzen solcher Programme vergleichsweise leicht bezifferbar: Aufwendungen, die für fehlerhafte Produktion getätigt wurden, und etwaige Kosten für Fehlerregulierungen sollen vermieden werden. Sie zu vermeiden, bringt Kosteneinsparungen.

An Hochschulen können Null-Fehler-Programme ausschließlich in standardi-

sierbaren Prozessen Anwendung finden, etwa im Bereich der Hochschulverwaltung oder bei Forschungsdienstleistungen wie Labormessungen und dergleichen. Absurd wäre es, Null-Fehler-Programme für den Kreativbereich der Forschung aufstellen zu wollen: Denn die ergebnisoffene Forschung lebt gerade von einer hohen Fehlertoleranz, die es gestattet, auch die vordergründig abwegigsten Hypothesen zu verfolgen. Genau darauf zielt – anders als die Zertifizierung nach DIN-ISO-Norm – Total Quality Management unter anderem: Risikoentscheidungen nicht zu unterbinden, Konformitätsdruck aufzuheben, Fehlertoleranz in das Organisationskonzept zu integrieren – was freilich nicht meint: immer gleiche Fehler immer wiederkehrend zu akzeptieren.

Die eigentliche Herausforderung für die Zukunft der Qualitätsentwicklung an Hochschulen besteht in zweierlei: Einerseits müssen die akzeptanz- und wettbewerbspositionsverbessernden Effekte systematisch betriebener Qualitätsentwicklung gesichert werden, und andererseits ist die schleichende Entwicklung einer Qualitätsbürokratie zu vermeiden.

Die latente Gefahr einer Qualitätsbürokratie besteht (und kann in Großbritannien bereits besichtigt werden). Der Grund: Qualitätsmanagement wohnt ein gründlicher Dokumentationsaspekt inne. Zu diesem Zweck aufzubauende bzw. neu auszurichtende Verwaltungseinheiten können sinnvoll sein, um die Wissenschaftler/innen zu entlasten. Sie können aber auch zu einem bürokratischen Apparat werden, und ein solcher Apparat mit seiner prozeduralen Eigenlogik würde, einmal entstanden, dann mit rasender Gelassenheit Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zur formulargestützten Dokumentation ihrer Aktivitäten, Ergebnisse, Vorhaben und Zielverfehlungen antreiben. Dagegen würde der bisherige Aufwand für die akademische Selbstverwaltung als seminaristisch wertbares Beispiel für effektives Zeitmanagement erscheinen. Eine Ablenkung von den hochschulischen Kernaufgaben – Forschung und Lehre – wäre unausweichlich, und für das eigentliche Ziel, Qualität zu sichern und zu steigern, stünde zwangsläufig weniger Zeit zur Verfügung.

Qualitätsmanagement an Hochschulen wird daher sinnvollerweise auf zweierlei zu beschränken sein:

(a) auf Organisationsoptimierungen, die Ressourcenkonzentrationen auf die

Kernleistungsbereiche der Hochschule – Forschung und Lehre – befördern, und

(b) darauf, dem traditionellen Modus akademischer Wettbewerbsfähigkeit innewohnende Wettbewerbshemmnisse (dysfunktionale Hierarchien, Mitarbeiterunzufriedenheit, strukturelle Frauenbenachteiligung und dergleichen) zu eliminieren.

Grundsätzlich sind dabei fortwährend drei Unterscheidungen zu treffen, um Qualitätsmanagement angemessen an Hochschulen einsetzen zu können:

1. die Unterscheidung zwischen den jeweils relevanten Leistungsbereichen:
 - (a) Kernleistungsbereiche,
 - (b) sekundäre Leistungsbereiche und
 - (c) periphere Leistungsbereiche;
2. die Unterscheidungen zwischen den jeweils gegenstandsangemessenen Instrumentarien:
 - (a) traditioneller akademischer Qualitätssicherung,
 - (b) den im 20. Jahrhundert an Hochschulen eingeführten Qualitätsbewertungen und
 - (c) Qualitätsmanagement;
3. die Unterscheidungen zwischen normierenden oder Normabweichungen ermöglichenden Systemen:
 - (a) standardisierenden zertifizierungsorientierten QM-Systemen und
 - (b) nichtvereinheitlichenden, sondern wettbewerbsorientierten TQM-Systemen.

Literatur:

Bretschneider, Falk/Peer Pasternack: *Handwörterbuch der Hochschulreform*. Bielefeld 2005.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hg.): *Begriffe zum Qualitätsmanagement*. Berlin 1995.

Deutsche Gesellschaft für Qualität: *Anleitung zur prozessorientierten Betrachtung von QM-Systemen nach DIN EN ISO 9001-9003*. Berlin 1996.

Deutsches Institut für Normung: *Qualitätsmanagement-Verfahren*. Ausgabe 2003-04. Berlin 2003.

Oess, Attila: *Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie*. Wiesbaden 1993.

Pasternack, Peer: *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*. Wittenberg 2004.

* Peer Pasternack, Dr. phil., Staatssekretär a. D., Forschungsdirektor am HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg, eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>