

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/18

Jörg D. Meier und Norbert Thom

«Fahrt zur Hölle!» – Über QM an Universitäten

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 3 (2018), S. 45-51.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Geld»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-53-5
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

«Fahrt zur Hölle!» – Über QM an Universitäten

Jörg D. Meier und Norbert Thom

In den letzten zwei Jahrzehnten ist Qualitätsmanagement zu einer zentralen Aufgabe des Hochschulmanagements geworden, die erstaunlicherweise jedoch in vielen Fällen noch immer in wenig systematischer Art und Weise wahrgenommen wird. Dies zu ändern war das Ziel einer 15 Jahre lang laufenden Langzeitstudie an der Universität Bern, in deren Rahmen ein Entscheidungsmodell für ein universitäres Qualitätsmanagement konzipiert und die Entwicklung des Themengebiets primär am Beispiel der Universität Bern empirisch erfasst wurden.

Die Schweizer Universitäten sehen sich seit etwa zwanzig Jahren mit einer Reihe von – oft zusammenhängenden – Herausforderungen konfrontiert: Insbesondere die Internationalisierung der hochschulischen Forschung und Lehre und die Etablierung von New Public Management, aber auch Finanzierungsengpässe, der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb zwischen Hochschulen, das damit verbundene Erfordernis einer verstärkten Profilbildung, die immer grössere Bedeutung von Wissen als zentraler Ressource sowie eine kritischere Einstellung der Öffentlichkeit den Hochschulen gegenüber haben weitreichende Konsequenzen. Diesen muss mit einer Reihe von Massnahmen begegnet werden, soll die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben. Qualitätsmanagement als ein systematischer und mehrstufiger Prozess zur Sicherung und Förderung der Qualität stellt eine dieser Massnahmen dar und ist in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem wichtigen Instrument des Hochschulmanagements geworden. Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern hat sich dem Thema daher im Rahmen einer Langzeitstudie gewidmet, die von 2003 bis 2017 dauerte und zu einem Entscheidungsmodell für ein universitäres Qualitätsmanagement, zur Identifizierung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Einführung dieses Modells sowie zu empirischen Aussagen über

die Entwicklung und den Ist-Zustand des Themengebiets führte.¹ Inhalt des vorliegenden Artikels soll es sein, einige dieser Ergebnisse in zusammengefasster Form zu erläutern.

Ein Entscheidungsmodell für ein universitäres Qualitätsmanagement

Das Herz des entwickelten Entscheidungsmodells bildet ein – von verschiedenen ausser- und inneruniversitären sowie personellen Bedingungsgrössen beeinflusster – Qualitätswürfel mit den drei Dimensionen Aktionsparameter, Leistungsbereiche und Aktions Ebenen (vgl. Abb. 1).

Zentral sind die fünf Aktionsparameter, die auf dem QM-Modell für Dienstleistungen von Manfred Bruhn basieren und zusammen einen Qualitätskreis bilden:²

- Den Beginn aller QM-Aktivitäten sollte die Qualitätsplanung darstellen, bei der es in einem ersten Schritt um die Festlegung der anzustrebenden Qualitätsziele geht, wobei sowohl strategische als auch operative Ziele zu definieren sind. Nur wenn klar ist, was unter Qualität verstanden wird und was dementsprechend erreicht werden soll, können in weiteren Schritten die Qualität gelenkt und die Zielerreichung überprüft werden. Ebenfalls zur Qualitätsplanung gehört die Festlegung der Prozesse und Ressourcen, die zur Erreichung der Qualitätsziele erforderlich sind.
- Die Qualitätslenkung dient der Umsetzung der Qualitätsplanung in allen universitären Leistungsbereichen. Zentral sind hier mitarbeiterbezogene Instrumente, die darauf abzielen, die Leistungsfähigkeit (das «Können») oder die Leistungsmotivation (das «Wollen») der Universitätsangehörigen zu steigern.
- Mit der Qualitätskontrolle soll in einem nächsten Schritt überprüft werden, ob respektive in welchem Umfang die geplanten Qualitätsziele erreicht

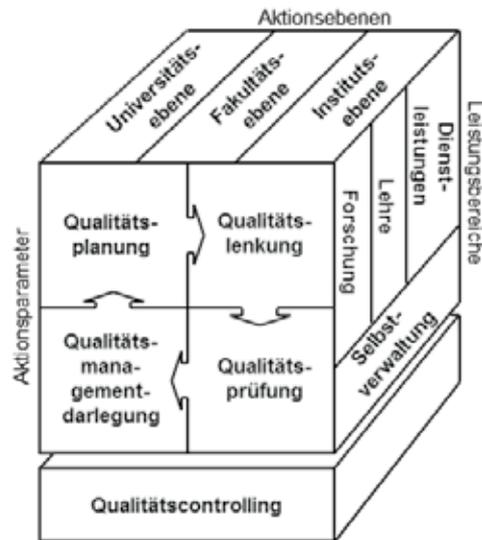


Abb.1: Der Qualitätswürfel als Kernstück des Entscheidungsmodells für ein universitäres Qualitätsmanagement

wurden und die hierfür realisierten Massnahmen wirksam waren. Die Kontrolle kann dabei formativer Natur sein, also diagnostisch, aktiv-gestaltend, konstruktiv und kommunikationsfördernd wirken, oder aber summativer Natur, also primär zusammenfassend und bilanzierend. Formative Kontrollen finden insbesondere auch im Rahmen von Selbstevaluationen statt, während Fremd- und kombinierte Evaluationen stärker auf summative Kontrollen abzielen.

- Da im Rahmen der universitären Qualitätsplanung, -lenkung und -kontrolle grosse Mengen an Informationen beschafft und geschaffen, aufbereitet und verteilt werden, ist es Aufgabe der Qualitätsmanagementdarlegung, dieses Wissen in geeigneter Form zu speichern und seine künftige Verwendung zu ermöglichen. Eine zweite Aufgabe der QM-Darlegung liegt darin, die vielfältigen Aktivitäten des Qualitätsmanagements sowie die erreichte Qualität darzustellen, um bei den universitären Stakeholdern das erforderliche Vertrauen zu schaffen, dass die erbrachten Leistungen der Universität den Erwartungen und Anforderungen an die Institution zu entsprechen vermögen.
- Das Qualitätscontrolling als letzter Aktionsparameter hat den Charakter einer Querschnittsfunktion. Es dient der Planung, Durchführung und Kontrolle der qualitätsbezogenen Aktivitäten und soll die Effektivität und Effizienz derselben sicherstellen.

Idealtypisch werden die vier ersten Phasen sequenziell durchlaufen, in der Realität finden sie dagegen oft parallel und auch mit Rückkoppelungen statt.

Zu den Besonderheiten von Universitäten gehört zum einen die Vielfalt ihrer Leistungen, die neben den primären Aufgaben der Forschung und Lehre auch die Erbringung von Dienstleistungen sowie die zu den Sekundäraufgaben zählende akademische Selbstverwaltung umfassen. Zum anderen gehört zu den Charakteristika von Universitäten ihr spezifischer Aufbau mit mehreren Betrachtungsebenen, auf denen die Leistungen erbracht werden und zu denen neben der Ebene der Gesamtuniversität die Fakultäten und die Institute mit den Lehrstühlen und Professuren gehören. Aufgrund dieser Besonderheiten ist es von grosser Wichtigkeit, dass die Aktionsparameter für alle universitären Leistungsbereiche wie auch auf allen Aktionsebenen zur Anwendung kommen. Aus der Kombination der drei Dimensionen resultiert somit eine Vielzahl von potenziell anwendbaren QM-Prozessen und -Instrumenten, welche jeweils in Abhängigkeit von den konkreten Rahmenbedingungen der Institution ausgewählt und ausgestaltet werden müssen.

Ziel der Entwicklung des Entscheidungsmodells war es, erstmalig einen systematischen Ansatz für ein universitäres QM zu schaffen, da ein solcher auch nach zwanzig Jahren verstärkter Auseinandersetzung mit der Thematik noch nicht existierte: Bei bestehenden Arbeiten waren fast immer Beschränkungen auf einzelne Aspekte des Themas Qualitätsmanagement

festzustellen, vor allem auf isolierte QM-Phasen, ausgewählte Ebenen der Universität und/oder auf einzelne Leistungsbereiche. Sehr häufig wird so auch heute noch universitäres Qualitätsmanagement gleichgestellt mit einer ausschliesslichen Qualitätskontrolle typischerweise in Form einer schriftlichen Lehrveranstaltungsevaluation auf Ebene Fakultät.

Quantitative Befragungen an der Universität Bern

Das Entscheidungsmodell stellte die Grundlage dar für drei umfangreiche Befragungen: Die erste erfolgte 2003 an allen Deutschschweizer Universitäten, zwei Folgebefragungen fanden 2012 und 2016 an der Universität Bern statt. Da die Professorinnen und Professoren die wichtigsten Leistungs- und Qualitätsträger der Universitäten sind und sie den grössten Einfluss auf deren Erfolg haben, waren sie die Empfänger des über 50 Items umfassenden Fragebogens. Erhoben wurden die Verbreitung von Methoden und Instrumenten der Qualitätssicherung und -förderung, die Kenntnisse und Einstellungen der Befragten zum Thema sowie die Entwicklung im Verlauf der mit der Studie abgedeckten 13 Jahre.

Nicht nur, aber gerade auch unter Berücksichtigung des Umfangs des Fragebogens und der in der Regel hohen Arbeitsbelastung der Zielgruppe war die Rücklaufquote zu allen Befragungszeitpunkten sehr zufriedenstellend: 2003 nahmen 571 von 2312 angeschriebenen Professorinnen und Professoren – also 24,7 % – an der Umfrage teil, an der Universität Bern beteiligten sich bei der ersten Befragung 36,1 % und bei den Folgebefragungen 32,7 % (2012) sowie 26,5 % (2016). Von der damit erhobenen grossen Datenmenge können im vorliegenden Artikel nur einige ausgesuchte Resultate der drei Befragungen dargestellt werden.

Ist-Zustand und Entwicklung des QM an der Universität Bern

Vergleicht man die drei Umfragen, lässt sich eine insgesamt positive Entwicklung für das Qualitätsmanagement der Universität Bern feststellen. Wenngleich bei einigen Instrumenten die Kenntnisse und Nutzungsmuster unverändert geblieben oder sogar gesunken sind, können mehrheitlich bessere Kenntnisse, eine gestiegene Akzeptanz und eine weitere Verbreitung vieler Instrumente konstatiert werden. 2016 glaubten fast drei Viertel der Umfrageteilnehmenden, dass QM ein für

Universitäten bedeutendes Managementinstrument ist; umso überraschender ist, dass jeder zweite Befragte seine Kenntnisse über entsprechende Methoden und Instrumente noch immer für eher tief oder tief hält, auch wenn sie gegenüber 2003 stark gestiegen sind.

Hinsichtlich Nutzung und Akzeptanz konnten bei den Aktionsparametern – wie tendenziell im Hochschulbereich insgesamt – auch an der Universität Bern signifikante Unterschiede ermittelt werden. Verbesserungspotenzial besteht nach wie vor bei der Qualitätsplanung: Obwohl sie die Grundlage sein sollte für alle weiteren qualitätssichernden und -fördernden Massnahmen, sind nur bei etwas über jedem zweiten Befragten Dokumente (wie eine schriftlich festgehaltene Qualitätspolitik oder -strategie, Qualitätsziele oder die explizite Berücksichtigung der Qualität im Leitbild) und weitere Instrumente (wie Mitarbeiterbefragungen, Vorschlagswesen, Benchmarking, Sequenzielle Ereignismethode) zur Qualitätsplanung vorhanden, womit die Nutzung teilweise tiefer ist als zum Zeitpunkt der beiden vorangegangenen Befragungen.

Im Bereich der Qualitätslenkung hat in den letzten Jahren die Bedeutung von Prozessmanagement als ein Instrument zur Steigerung der Leistungsfähigkeit (des «Könnens») der Universitätsangehörigen stark zugenommen. Andere Instrumente hierfür sind insbesondere Weiterbildungsmöglichkeiten – die sich seit 2003 auf stabil hohem Niveau bewegen – sowie die Einführung eines Tenure-Track-Systems, von dem sich heute mehr denn je eine Mehrheit der Befragten qualitätsfördernde Auswirkungen verspricht. Zur Beeinflussung der Motivation (des «Wollens») wird an Universitäten immer wieder die Implementierung von leistungsorientierten Anreizsystemen diskutiert. Diese haben seit 2003 stark an Zustimmung verloren, indem sich heute Gegner und Befürworter die Waage halten, nachdem sie vor 15 Jahren noch von einer deutlichen Mehrheit gewünscht wurden. Ebenfalls klar verändert haben sich die Präferenzen der Befragten hinsichtlich der Frage, welche Beurteilungsgrundlagen zu nutzen und welche Faktoren leistungsabhängig auszugestalten wären, sollte ein entsprechendes System eingeführt werden.

Zu den Instrumenten der Qualitätskontrolle gehören im Leistungsbereich der Lehre etwa Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventenbefragungen, Leistungskennzahlen, Lehrberichte und Arbeitgeberbefragungen. Für den Leistungsbereich der Forschung sind

beispielsweise Peer Reviews, Leistungskennzahlen, Forschungsberichte, Zitationsanalysen, Publikationsanalysen sowie Befragungen zu nennen. Für die meisten dieser Instrumente gilt, dass im Vergleich mit der ersten Befragung 2003 die Kenntnisse sowie die Nutzung auf hohem Niveau stabil geblieben oder noch deutlich gestiegen sind.

Beim Aktionsparameter der Qualitätsmanagementdarlegung sind bei fast allen berücksichtigten Instrumenten für die Bewirtschaftung qualitätsmanagementrelevanter Wissens und die interne und externe Kommunikation (Zertifizierung/Akkreditierung, Qualitätsstatistiken, Qualitätsaudits, Qualitätshandbücher sowie Benchmarking) der Wissensstand wie auch die Nutzung im Vergleich zu den vorangegangenen Befragungen stark gestiegen, auch wenn sie noch nicht die sehr hohen Werte der Instrumente zur Qualitätsprüfung erreichen.

Der grösste Änderungsbedarf besteht beim letzten Aktionsparameter, dem Qualitätscontrolling: Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Elementen des Qualitätsmanagements hat es seit 2003 kaum an Bedeutung gewonnen und auch heute noch geben mehr als neun von zehn Befragten zu, weder die Qualitätsmanagementaktivitäten in ihren Institutionen systematisch zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren noch die Effektivität und Effizienz der entsprechenden Massnahmen zu ermitteln.

Liessen sich bei der ersten Umfrage noch systematische Zusammenhänge mit Einflussfaktoren wie der Fachbereichszugehörigkeit, der Grösse der Organisationseinheit oder dem Alter der befragten Person ermitteln, war dies bei der jüngsten Umfrage nicht mehr der Fall: Es scheint also eine Demokratisierung des Wissens über Qualitätsmanagement und der Nutzung entsprechender Instrumente erfolgt zu sein, was durch die Tatsache bestätigt wird, dass die Befragten für das QM heute weniger Zeit investieren und trotzdem über bessere diesbezügliche Kenntnisse verfügen und zahlreiche Instrumente verstärkt nutzen. QM scheint an der Universität Bern und nach den Erfahrungen der Autoren auch an Hochschulen insgesamt zu einer akzeptierten und regulären – wenn auch noch immer nicht geliebten – Aufgabe geworden zu sein, die zum Tätigkeitsgebiet eines Lehrstuhlinhabers dazugehört. War der schriftliche Kommentar eines Teilnehmers der ersten Befragung

noch «Fahrt zur Hölle!», sind 2012 und 2016 ähnlich intensive emotionale Reaktionen ausgeblieben. QM ist vom «Horrorwort» – so ein weiterer Kommentar 2003 – zum Tagesgeschäft geworden.

Erfolgsfaktoren für ein universitäres Qualitätsmanagement

Auf der Basis sowohl der Langzeitstudie wie auch diverser Praxisprojekte zur Qualitätssicherung und -förderung sowie zahlreicher Gespräche mit QM-Experten und Betroffenen konnte eine Reihe von Faktoren herausgearbeitet werden, deren Berücksichtigung die Erfolgswahrscheinlichkeit von QM-Systemen deutlich erhöht. Einige der Erkenntnisse sollen hier in aller Kürze dargestellt werden.

QM sollte immer auf eine systematische und umfassende Art und Weise geschehen, idealerweise unter Nutzung eines geeigneten Entscheidungsmodells wie dem oben vorgestellten. Dies soll insbesondere auch eine hinreichende Berücksichtigung aller relevanten QM-Phasen, Leistungsbereiche und -ebenen sicherstellen; insbesondere das Risiko ist gross, dass Qualität nach wie vor nicht (hinreichend) geplant wird und dass Instrumente zur Qualitätslenkung zu wenig zielführend ausgewählt und implementiert werden.

Der Einsatz von QM ist auf allen Ebenen der Universität und in jeder Organisationseinheit zu fördern. QM wird häufig noch als ein top-down sowie gegen und nicht für die Professoren verwendetes Konzept verstanden, das von diesen daher dementsprechend nur mit möglichst minimalem Aufwand umgesetzt wird; die Erkenntnis, dass Qualitätsmanagement auch von jedem Lehrstuhlinhaber für seine eigene Organisationseinheit zu nutzen ist, fehlt in solchen Fällen. Um dem gegenzusteuern, ist es zum einen wichtig, allen Mitarbeitenden und insbesondere den Lehrstuhlinhabern aufzuzeigen, worin der Nutzen der qualitätssichernden und -fördernden Aktivitäten liegt, sowohl für die Gesamtuniversität und die Fakultäten wie auch – was häufig vergessen wird – für die jeweilige Einheit und das Individuum. Zum anderen gilt es, den gleichen Personen auch konkretes und damit umsetzbares Wissen über relevante Instrumente und Prozesse des QM zu vermitteln.

Ganz besonders an Universitäten sind Partizipation und Mehrwegkommunikation eine zentrale

Voraussetzung für erfolgreiches Qualitätsmanagement. Sie ermöglichen es, alle relevanten Stakeholder der Organisation in die verschiedenen QM-Phasen einzubinden und dadurch nicht nur wichtige qualitätsrelevante Informationen zu gewinnen und zu berücksichtigen, sondern auch die Akzeptanz von Entscheidungen im Rahmen des QM bei den involvierten Personen zu erhöhen. Geduld und Fingerspitzengefühl sind bei der Einführung und Umsetzung von QM-Massnahmen von grosser Bedeutung, zumal diese oft mit universitären Traditionen, disziplinspezifischen Wissenschaftskulturen und dem Selbstverständnis insbesondere des Lehrkörpers kollidieren können.

Auch bei einer intensiven Einbindung möglichst aller Betroffenen kommt den Vorgesetzten noch immer eine wichtige Funktion zu, indem sie das QM top-down fördern. Die Unterstützung darf sich dabei nicht auf Lippenbekenntnisse etwa in Form von ständigen Traktanden bei Gremiumssitzungen beschränken; zentral ist vielmehr eine Vorbildfunktion im Verhalten, indem die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements von den Vorgesetzten und Leitungsmitgliedern aktiv gelebt und genutzt werden. Die Unterstützung sollte auch materieller Art sein in Form einer hinreichenden Ausstattung des QM mit Ressourcen.

Es sollte in allen Qualitätsmanagementphasen auf einen Mix verschiedener Methoden und Instrumente vertraut werden, da ein solcher zum einen nötig ist, um der Vielzahl und Vielfalt der universitären Leistungen und von potenziellen Qualitätszielen gerecht zu werden. Zum anderen kann eine sorgfältig zusammengestellte Kombination die Realisierung der Vorteile der Instrumente fördern und die möglichen negativen Wirkungen derselben begrenzen. Häufig wird jedoch noch einzelnen Verfahren – etwa aufgrund von Gewohnheiten oder der Absicht der Aufwandsreduktion – unverhältnismässig viel Gewicht gegeben, im Bereich der Lehre beispielsweise den Lehrveranstaltungsevaluationen und im Bereich der Forschung den Leistungskennzahlen.

Das Qualitätsmanagement ist stets unter Berücksichtigung der jeweiligen Merkmale und Rahmenbedingungen auszugestalten, wobei insbesondere den Besonderheiten der jeweiligen Organisation – des Instituts, Departements, Fachbereichs und der Gesamt-

universität – Rechnung getragen werden muss. Nur wenn die Instrumente bezüglich Auswahl, Ausgestaltung und Einsatz spezifisch genug sind, lassen sich die qualitätsfördernden und -sichernden Massnahmen effektiv realisieren. Um dennoch einen hochschulweiten Mindeststandard an Qualitätsmanagement sicherzustellen – auch im Interesse der Vergleichbarkeit der Ergebnisse –, kann im Sinne eines «kleinsten gemeinsamen Nenners» für alle wissenschaftlichen Einheiten ein Set von einigen wenigen Instrumenten vorgegeben werden. Ein adäquates Qualitätsmanagement umfasst damit stets die richtige Kombination von zentralen, also üblicherweise hochschul- und fakultätsweiten Elementen und dezentralen Elementen auf Instituts-, Departements- und Fakultätsebene.

Auch wenn qualitätssichernde und -fördernde Massnahmen von allen Mitarbeitenden getragen werden müssen, ist das Vorhandensein von hauptamtlich mit dem QM beschäftigten Experten, die die Linienangehörigen unterstützen, von grosser Bedeutung. Sie benötigen hohe und vielfältige Qualifikationen: Sollen Qualitätsbeauftragte nicht (mehr) primär kontrollieren, sondern auch beraten und unterstützen, braucht es neben Fachkompetenzen etwa zu Qualitätsmanagement, Prozessmanagement und Evaluationsforschung auch hohe Sozialkompetenzen wie Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Konflikt- und Kritikfähigkeit sowie Toleranz; ausserdem Persönlichkeitskompetenzen wie Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen, Stresstoleranz, Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft, logisches Denken und Kreativität. Im Hinblick auf die anspruchsvollen und vielseitigen Tätigkeitsgebiete von Qualitätsbeauftragten kommt weiterhin Methodenkompetenzen wie Projektmanagement, Moderationskompetenz und die Fähigkeit zu Wissenstransfer eine grosse Bedeutung zu. Um das Qualitätsmanagement institutionenspezifisch ausgestalten zu können, ist es schliesslich sehr zu empfehlen, dass die Zuständigen hinreichend mit den akademischen und bestenfalls fachdisziplinären Besonderheiten vertraut sind.

Hochschulen sehen sich heute, besonders aufgrund der dynamischen Umwelten, mehr denn je mit Wandel unterschiedlichster Art konfrontiert, welcher es erforderlich macht, auch die verwendeten qualitätssichernden und -fördernden Prozesse und Instrumente

immer wieder hinsichtlich ihrer unveränderten Eignung und Wirkung zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen oder zu ersetzen, um dauerhaft effektiv und effizient zu bleiben. Die Überprüfung der Wirksamkeit gehört in Form von Qualitätsaudits und Qualitätskosten- und -nutzenrechnungen zu den Aufgaben des Qualitätscontrollings, welches jedoch an vielen Hochschulen noch kaum zum Einsatz kommt; Qualitätsmanagement wird in der Folge oft zu etwas Statischem, dies umso mehr, wenn neue Methoden und Instrumente in Form von Projekten einmalig eingeführt werden und die anschliessende Pflege und regelmässige Prüfung nicht frühzeitig und hinreichend gesichert ist.

Wenn Qualität systematisch geplant, gesteuert und überprüft wird, müssen die Erreichung und vor allem auch die Nichterreichung der Qualitätsziele Konsequenzen haben. Ist dies nicht der Fall, wird das Qualitätsmanagement rasch als folgenloses Ritual, als Routine oder Alibi-Übung wahrgenommen und dementsprechend an Akzeptanz und Unterstützung verlieren. Daher sind systematische Follow-up-Prozesse zu etablieren, die eine Analyse der Resultate und der Zielerreichung, die Definition von allfälligen positiven oder negativen Sanktionen, die Ableitung von Folge-massnahmen sowie die Kommunikation der Zielerreichung, des realisierten Nutzens und der Konsequenzen umfassen. Solche Follow-up-Prozesse sind häufig

nicht oder nur rudimentär vorhanden, etwa wegen ungenügender Fachkompetenz oder Konfliktfähigkeit der für die Evaluationen verantwortlichen Personen oder fehlender Unterstützung des Qualitätsmanagements durch die Universitäts- und Fakultätsleitungen. In solchen Situationen ist das Risiko gross, dass die nachfolgende Qualitätsplanung von den Betroffenen nicht mehr als verbindlich eingeschätzt wird, Aktivitäten zur Qualitätssteuerung nur nach Belieben der involvierten Personen umgesetzt werden und weitere Massnahmen zur Qualitätskontrolle wenig Unterstützung finden.

Wichtiger als die Anzahl der eingesetzten qualitätssichernden und -fördernden Instrumente und deren Einsatzhäufigkeit sind die Güte und Zweckmässigkeit der Instrumente. Eine geringe Anzahl sorgfältig ausgewählter und entwickelter Instrumente mit hoher Eignung für die entsprechende Aufgabe kann bei geringerer Frequenz zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen und finanziell sowie personell weniger aufwendig sein als ein umfassendes Set von weniger geeigneten, schlechter an die Situation angepassten und vielleicht sogar häufiger eingesetzten Massnahmen. Eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Instrumente kann darüber hinaus Freiräume für die Betroffenen schaffen und die Akzeptanz des QM deutlich steigern und dadurch mittelfristig zum Entstehen einer gelebten Qualitätskultur beitragen, die mit einem



umfangreichen, starren, wenig ergiebigen und daher wenig unterstützten Bündel von Instrumenten nicht möglich wäre.

Ausblick

Die Erfahrung der Autoren, dass universitäres Qualitätsmanagement zu einem regulären Element des Hochschulmanagements geworden ist, findet auch durch andere Entwicklungen Bestätigung. Die Deutsche Hochschulrektorenkonferenz etwa gab zwischen 1998 und 2010 mehr als 50 Publikationen zum Qualitätsmanagement an Hochschulen heraus und seither kaum eine weitere Publikation zu diesem Themengebiet.³ Die Normalisierung des Qualitätsmanagements an Hochschulen hat den grossen Nutzen, dass entsprechende Instrumente und Prozesse effektiver und effizienter eingesetzt werden können als früher, da sie inzwischen gut vertraut sind und auf weniger Widerstand stossen. Umso wichtiger ist es, nun einer drohenden Stagnation entgegenzutreten und zu verhindern, dass etablierte qualitätssichernde und -fördernde Instrumente und Prozesse mit dem kleinstmöglichen Aufwand weiterverwendet und zu neuen Ritualen werden, deren Zweck nicht mehr hinterfragt wird. Ungeachtet der Fortschritte in den letzten zwei Jahrzehnten ist dem universitären Qualitätsmanagement also auch heute und künftig viel Aufmerksamkeit zu widmen, damit jede Hochschule, jede Fakultät und

jedes Institut das vorhandene Qualitätsmanagement kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt, so dass es den jeweiligen Rahmenbedingungen maximal gerecht wird. Denn wenn es auch der Einfachheit halber wünschenswert wäre: Es kann kein allgemeingültiges und für jede universitäre Einheit gleich gut geeignetes Qualitätsmanagement – im Sinne einer «eierlegenden Wollmilchsau» – geben, sondern dieses ist immer organisationspezifisch auszugestalten und daher auch künftig mit einem gewissen Aufwand, aber auch entsprechend grossem Nutzen verbunden.

Fussnoten

¹ Meier, 2017.

² Bruhn, 2013.

³ Deutsche Hochschulrektorenkonferenz, 2018.

Literatur

Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Methoden* (9. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Deutsche Hochschulrektorenkonferenz. *Gesamtliste HRK Publikationen*. Besucht am 16.05.2018 auf <https://www.hrk.de/publikationen/gesamtliste-hrk-publikationen/>.

Meier, J. D. (2017). *Qualitätsmanagement an universitären Hochschulen. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchungen*. Norderstedt: Books on Demand.

Die Autoren



Jörg D. Meier / joerg.d.meier@gmail.com

Dr. Jörg D. Meier war fast zwei Jahrzehnte lang für verschiedene Schweizer Hochschulen tätig, unter anderem als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent, als Bereichs-, Studiengang- und Projektleiter sowie als Stabsmitarbeiter. Seit drei Jahren ist er selbstständiger Unternehmensberater.



Norbert Thom / norbert.thom@bluewin.ch

Prof. em. Dr. Norbert Thom, Prof. h. c. et Dr. h. c. mult., war Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern sowie Vizerektor dieser Universität für Finanzen und Planung. Ausserdem war er Mitglied des Schweizerischen Wissenschaftsrates.