

## Die Rolle des Qualitätsmanagements in Hochschulen

### (Dieter Kaufmann, Stefan Hornbostel)

*Mit der gewonnenen Autonomie von Hochschulen geht eine veränderte, gesetzlich vorgegebene Steuerungspraxis und damit auch eine neue Evaluationskultur einher. Bei der erfolgreichen Anwerbung von exzellenten Wissenschaftlern, bei der Einwerbung von Drittmitteln und in Fragen der Organisationsentwicklung bekommt zudem das Messen von Leistung und Qualität für einzelne Aufgabenbereiche einer Hochschule, aber auch für die Hochschule als Ganzes einen immer größer werdenden Stellenwert. Dieter Kaufmann und Stefan Hornbostel schildern in ihrem Einleitungsartikel auf welchen Ebenen Qualitätssicherung stattfindet und welche Instrumente der Eigen- und Fremdevaluation sich für die Ermittlung von Kennzahlen bei den verschiedenen Anforderungen an die Organisation Hochschule anbieten.*

**Rolle des Qualitätsmanagements in Hochschulen** Die gesetzlichen Vorgaben für Hochschulen sehen vor, dass die Arbeit in Forschung und Lehre, bei der Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern durch Eigen- und Fremdevaluation zu bewerten sind. Die Hochschulen tragen damit die institutionelle Verantwortung für die Qualität ihrer Studienprogramme, Fort- und Weiterbildungsprogramme, Forschungsprojekte sowie der damit einhergehenden Geschäftsprozesse. Diese Verantwortung gewinnt zusätzliche Bedeutung, da über Studiengebühren, Rankingergebnisse und die Exzellenzinitiative der Blick verstärkt auf die Input- und Output-Beziehungen der Hochschulen mit ihrer Umwelt gerichtet wird. Die Leistungen der Hochschulen im Output-Bereich (Forschung, Lehre, Weiterbildung) sollen hohen Qualitätsansprüchen genügen. Dem stehen begrenzte Ressourcen in personeller, monetärer und sachlicher Hinsicht bei Input-Faktoren gegenüber. Mit Themen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung müssen die Prozesse, die zur Erbringung der Leistung der Hochschulen notwendig sind, qualitativ höchsten Ansprüchen genügen bzw. entwickelt werden.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und deren Instrumente sind deshalb einzubinden in das Führungs- und strategische Controllingsystem einer Hochschule und für die Steuerung und Profilierung der Hochschulen unerlässlich. Existierende Verfahren der Qualitätssicherung, die bislang nur einzelne Bereiche durchleuchteten, müssen koordiniert, weiterentwickelt und in ein Gesamtkonzept integriert werden. Die rechterhand beigelegte und auf Basis der Empfehlungen des Stifterverbandes erstellte Übersicht veranschaulicht die angesprochenen Aspekte des Qualitätsmanagements an einer deregulierten Hochschule (hier: einer Universität).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Steuerung und Profilierung unter Verwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumenten für viele Hochschulen ein neues Aufgabengebiet darstellt und ein einheitlicher Aufgabenkatalog noch nicht besteht. Die im Schaubild zur Rechten genannten Einzelteile sind je nach Ausprägung der Hochschule nach deren Akzenten und Schwerpunkten im Sinne einer Profilierungsstrategie der Hochschule zu

bewerten und anzupassen und bilden deshalb nur einen Rahmen für Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumente. Jede Hochschule muss eigene Zielvorstellungen, eigene Schwerpunkte und eigene Instrumente ergreifen um den Ansprüchen an ein Qualitätsmanagementsystem der eigenen Hochschule gerecht zu werden.

Eckpunkte, die sich übergreifend in allen Hochschulen ergeben, sind

- im Bereich Studium und Lehre die Absolventenbefragung, eigene Evaluation, Lehrveranstaltungsevaluation und Akkreditierung von Studiengängen mit den Instrumenten einer Prozessakkreditierung oder Systemakkreditierung.
- die Optimierung der Geschäftsprozesse in den Hochschulverwaltungen mit Hilfe externer Evaluatoren.
- die Nutzung von Rankingergebnissen sowie von Modulen des strategischen Controllings.

Diese Eckpunkte sind ebenso wie die sich aus dem Schaubild ergebenden Instrument der Qualitätssicherung je nach Bedarf der Hochschule näher zu definieren und flexibel fortzuschreiben.