

Benedict Kaufmann

# **Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen – Maßnahmen und Effekte**

Eine empirische Studie

Die Studie präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Entstehung und Dynamiken von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen. Darüber hinaus werden die Grundlagen für die Wirksamkeit der angewendeten Instrumente aufgezeigt. Zudem werden die Typen von Organisationsstrukturen systematisiert.

The study presents the results of an empiric research project that investigated the formation and dynamics of quality assurance systems at higher education institutions. Furthermore it describes the basis for the effectivity of the instruments and systemises different types of organisational structures.

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Qualitätsmanagement entstanden, das die HRK mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchführt. Die HRK dankt dem BMBF für die freundliche Unterstützung.

Autor: Benedict Kaufmann

Redaktion: Anna Bergstermann, Barbara Michalk, Brigitte Rütter, Ilka Steffens

Umschlaggestaltung: Tobias Bürger

Ahrstr. 39, D-53175 Bonn  
Tel.: +49/(0)228/887147  
Telefax: +49/(0)228/887110  
E-Mail: [steffens@hrk.de](mailto:steffens@hrk.de)  
Bestellung: [ruetter@hrk.de](mailto:ruetter@hrk.de)  
Internet: [www.hrk-qm.de](http://www.hrk-qm.de)

Bonn, Dezember 2009

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger und schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

Reprinting and use in electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference.

Bildnachweis Seite 1: © Uwe Weber / PIXELIO

ISBN: 978-3-938738795

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einleitung	5
2. Entstehung und Wirksamkeit von Qualitätssicherungssystemen	9
2.1 Außendruck und externe Anforderungen	9
2.2 Rolle der Leitungen	11
2.3 Haltung der Arbeitsebene	13
3. Organisationstypen und -ansätze von Qualitätssicherungssystemen	18
3.1 Organisationstypen	19
3.2 Steuerungsansätze der Hochschulleitung	23
4. Entwicklungsmuster von Qualitätssicherungssystemen	27
5. Vergleichende Auswertung der Instrumente zur Qualitätssicherung	30
5.1 Akkreditierungen	30
5.2 Studierendenauswahl	32
5.3 Studentische Lehrveranstaltungskritik	33
5.4 Rankings	34
5.5 Absolventenstudien	35
5.6 Qualitätsrelevante Aspekte von Studiengebühren	36
5.7 Lehr-Evaluationen	37
5.8 Sonstige Verfahren in der Lehre	39
5.9 Nichtstrukturierte und informelle Prozesse	40
5.10 Berichtswesen	41
5.11 Zielvereinbarungen	42
5.12 Leistungsorientierte Mittelvergabe	43
5.13 Qualitätsrelevante Auswirkungen der neuen Besoldungsstruktur	44
5.14 Formalisierte Qualitätsmanagement-Systeme	45
5.15 Qualitätssicherung im Bereich der Forschung	46
6. Fazit	48
Danksagung	52

# Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Hochschulen spielen in unserer Wissensgesellschaft eine zentrale Rolle: Neben vielfältigen weiteren Aktivitäten in Forschung, Weiterbildung, Wissenstransfer, Gleichstellung und Internationalisierung widmen sie sich insbesondere der Bildung und Ausbildung junger Menschen für anspruchsvolle Tätigkeiten in unserer Arbeitswelt und der Förderung des Nachwuchses für Forschung und Innovation. Dies tun sie unter Bedingungen, die geprägt sind von stetig wachsenden Ansprüchen an ihre Leistung einerseits und knappen Ressourcen andererseits.

Seit längerem schon nehmen die Hochschulen die Aufgabe sehr wichtig, ihre interne Organisation so zu gestalten, dass sie diesen Anforderungen gerecht werden können. Dabei haben sich Verfahren der Qualitätssicherung als unverzichtbar erwiesen. Sie dienen intern der Optimierung des „Kerngeschäfts“ der Hochschule - nämlich Lehre und Forschung - und extern der Rechenschaftslegung über die effektive Verwendung öffentlicher Finanzierung.

Die Diskussion über „Qualität“ kam erst Mitte der 1990er Jahre in Deutschland auf. Die Hochschulrektorenkonferenz war damals wesentlich an der Verbreitung des Qualitätsbegriffes beteiligt. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Bemühungen um die Verbesserung der eigenen Leistungen seit jeher fester Bestandteil des akademischen Lebens waren. Lediglich die Formen der Rechenschaftslegung haben sich verändert, nicht zuletzt unter dem Eindruck eines zunehmend auch internationalen Wettbewerbs um Reputation.

Die Hochschulen setzen heute zahlreiche Instrumente der Qualitätssicherung ein und arbeiten daran, sie in ein umfassendes System des Qualitätsmanagements zu integrieren, das sämtliche Prozesse und Ebenen an einer

Hochschule umfasst. Nur so werden die einzelnen Instrumente und Verfahren nutzbar gemacht, um übergeordnete Ziele zu erreichen, z.B. Ziele die die Hochschulleitung im Sinne der Profilbildung gesetzt hat, sowie Ziele der Fakultäten und Fachbereiche.

Diese Studie, die im Projekt Qualitätsmanagement der Hochschulrektorenkonferenz entstanden ist, ist das Ergebnis einer Umfrage und zahlreicher Interviews an Mitgliedshochschulen der HRK. Sie zeigt, wie Hochschulen mit der Herausforderung umgehen, die Qualität ihrer Arbeit systematisch weiter zu verbessern, wie sie dieser Herausforderung mit innovativen Lösungen begegnen und wie der Aufbau systematischer Qualitätsentwicklung gelingen kann. Sie zeigt aber auch, dass dieser Weg steil und steinig ist, und dass häufig unbeabsichtigte Wirkungen das Erreichen der gesteckten Ziele erschweren.

Die Qualitätsentwicklung ist nicht Selbstzweck. Die gesellschaftlichen Anforderungen wandeln sich, und die Hochschulen passen sich diesen Anforderungen aktiv an und gestalten sie ebenso mit. Dies ist auch im Sinne der Studierenden zentral, die später als Absolventinnen und Absolventen von der Reputation ihrer Hochschule profitieren und diese gleichzeitig auch vermehren. Die bei der Qualitätsentwicklung erzielten Erfolge sind ein deutlicher Beleg dafür, dass die Hochschulen – allen Unkenrufen zum Trotz – in Lage sind, die gewonnene Autonomie verantwortungsvoll wahrzunehmen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Prof. Dr. Hans Weder,  
Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats des Projekts  
Qualitätsmanagement

# 1. Einleitung

Das „Projekt Qualitätsmanagement“ der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat mit Beginn des Jahres 2007 seine Arbeit aufgenommen. Es baut auf die Ergebnisse des „Projekts Qualitätssicherung“ auf, das mit Ablauf des Förderzeitraums 2004-2006 seinen Abschluss gefunden hatte.

Novum der Neuauflage des Projektes war die Ergänzung der bereits existierenden Bestandteile um ein weiteres Element: Eine empirische Untersuchung, die Mitte 2007 startete, sollte eine Bilanz ziehen über den Stand der Einführung von Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen in Deutschland.

Als erster Schritt diente eine bundesweite, hochschulübergreifende Bestandsaufnahme interner Qualitätssicherungssysteme in Form einer quantitativen Vorstudie.<sup>1</sup> Sie stellte die Grundlage für die hier vorliegende qualitative Studie dar. Hier sollen der Implementierungsprozess von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen und die Wirkungen von Qualitätssicherungsinstrumenten analysiert sowie vergleichend Erfolgsfaktoren und -strategien identifiziert werden.

Gesamtziel der Studie ist es, Aufschluss über die Fragen zu geben, welcher Stand der Implementierung von Qualitätssicherungssystemen und deren Nutzung im „Regelbetrieb“ an den deutschen Hochschulen derzeit erreicht ist und wie sich die weitere Ein-

führung und Verankerung von Qualitätssicherungssystemen vollzieht.

Aus den Daten der quantitativen Umfrage wurden sieben Hochschulen ermittelt, die sowohl ein möglichst breites Spektrum der deutschen Hochschullandschaft abbilden als auch eine weite Spanne an Entwicklungsstadien in der Implementierung von Qualitätssicherungsverfahren aufweisen. An den drei Universitäten, drei Fachhochschulen und der Musikhochschule, die die Vergleichsgruppe bilden, wurden zwischen Januar und Juli 2008 qualitative, leitfadengestützte Interviews geführt. Die Gesprächspartner<sup>2</sup> gehörten verschiedenen Arbeitsfeldern und Ebenen der Hochschule an. Neben Mitgliedern der Hochschulleitung wurden Mitarbeiter befragt, die für den Bereich der Qualitätssicherung sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene zuständig sind. Hinzu kamen Gespräche mit Mitgliedern der Dekanate und mit Lehrstuhlinhabern verschiedener Fächer.

An den drei Universitäten wurden bis zu vier Fächer untersucht und pro Fach zwei Interviews mit dem zuständigen Dekan des Fachbereiches<sup>3</sup> oder dem Institutsdirektor und einem Lehrstuhlinhaber geführt. Dazu wurden zwei Interviews mit der Hochschulleitung und zwei mit Verwaltungsangehörigen geführt, die auf zentraler Ebene für Qualitätsfragen zuständig waren. Hinzu kamen Gespräche mit Mitarbeitern auf Fächer- oder Fa-

---

<sup>1</sup> Veröffentlicht in: Kaufmann, Benedict: Ergebnisse der HRK-Umfrage zum Stand der Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen 2007, in: HRK (Hg.): Wegweiser 2008: Qualitätssicherung an Hochschulen, Bonn 2008, S. 5-38.

---

<sup>2</sup> Auf die Verwendung der weiblichen Schreibweise wird im Folgenden aus Gründen der Lesbarkeit weitgehend verzichtet. Die Anmerkung, dass die weibliche Form immer ebenfalls gemeint wird, sollte aber nicht die Problematik der Unterrepräsentanz Personen weiblichen Geschlechtes gerade in Führungspositionen auch an Hochschulen verdecken.

<sup>3</sup> Die Begriffe Fachbereich und Fakultät werden im Folgenden synonym verwendet.

kultüterebene, wenn es dort dezentrale Strukturen der Qualitätssicherung gab.

An jeder der drei Fachhochschulen wurden drei Fächer in die Studie einbezogen und zwei Interviews pro Fach geföhrt, auch hier entsprechend mit dem Dekan oder Institutsdirektor und einem Lehrstuhlinhaber. Dazu kamen ebenfalls zwei Interviews mit der Hochschulleitung sowie zwei mit Verwaltungsangehörigen auf zentraler Ebene und, falls vorhanden, auch mit Mitarbeitern auf Fächerebene.

An der Musikhochschule wurden neben zwei Rektorsratsmitgliedern auch vier Dekanatsmitglieder und eine Mitarbeiterin der Verwaltung interviewt. Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes mit ca. 70 Personen Interviews geföhrt, deren Länge zwischen 60 und 120 Minuten betrug.

Bei der Auswahl der Fächer wurde auf die Repräsentanz unterschiedlicher Fachkulturen geachtet, um ein möglichst breites Spektrum abzubilden. Die Vergleichsgruppe umfasste mit dem Fach Physik eine ressourcenintensive Naturwissenschaft an Universitäten, mit Maschinenbau eine ressourcenintensive Ingenieurwissenschaft, die sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen vorhanden ist, und mit Betriebswirtschaftslehre ein Massenfach in der Lehre, das es ebenfalls sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen gibt. Mit Anglistik wurde ein großes, in die Lehramtsausbildung involviertes geisteswissenschaftliches Fach an Universitäten einbezogen sowie mit Archäologie ein „kleines“ geisteswissenschaftliches universitäres Fach. Für die Fachhochschulen wurde mit Sozialarbeit ein stark praxisorientiertes Fach mit hoher Studierendenzahl gewählt.

Aus der Auswahl der untersuchten Fächer ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen: So lassen sich die Auswirkungen von unterschiedlichen Kulturen zwischen technisch und geisteswissenschaftlich ausgerichteten Universitäten ebenso vergleichen wie spezifische Unterschiede gleicher Fächer an Universitäten und Fachhochschulen.

Der den Interviews zugrunde liegende Leitfaden wurde möglichst offen gehalten, und der inhaltliche Bereich des Gespräches wurde so wenig wie möglich vorgegeben. Dies ermöglichte es, die Breite dessen zu erfassen, was im Hochschulbereich als Qualitätssicherung betrachtet werden kann und wird. Auf eine Einschränkung auf bestimmte formelle Verfahren wurde bewusst verzichtet. Nachfragen bezüglich bestimmter Verfahren und Instrumente wurden lediglich gestellt, wenn sie nicht vom Gesprächspartner selbst angesprochen wurden.

Aus diesen Interviews wurden zusammen mit einer Analyse der sonstigen Dokumente<sup>4</sup> der Hochschulen Einzelstudien erstellt. Diese dienten als Ausgangsbasis für den Vergleich, aus dem verschiedene Schlussfolgerungen abgeleitet wurden.

Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Studie:

- Welche externen und internen Faktoren führen zur Etablierung und zum erfolgreichen Einsatz von Qualitätssicherungssystemen?
- Welche Typen von Qualitätssicherungssystemen gibt es an Hochschulen, d. h. in welche

---

<sup>4</sup> Dabei handelte es sich neben Evaluationsordnungen vornehmlich um Konzeptpapiere sowie Lehr-, Forschungs- und Evaluationsberichte.

organisatorischen Formen sind entsprechende Systeme an Hochschulen eingebettet?

- Welche Bedingungen müssen für den erfolgreichen Einsatz welcher Qualitätssicherungsinstrumente gegeben sein?

Der folgende Text besteht aus drei Teilabschnitten, die sich aus den genannten Aspekten herleiten und versucht, diese auf verschiedenen Ebenen zu beantworten. Der erste Teil widmet sich den Einflussfaktoren, die die Entstehung und die Wirksamkeit von Qualitätssicherungssystemen beeinflussen. Sie betreffen den Außendruck, das Agieren der Hochschulleitung und der Dekanate sowie die Haltung der Arbeitsebene<sup>5</sup>. Der zweite Abschnitt versucht, eine Typologie von Qualitätssicherungssystemen zu erstellen. Dabei sind die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zum einen die Organisationsstrukturen und zum anderen die strategischen Ansätze und Überlegungen. Der dritte und letzte Teil der Studie befasst sich mit der Analyse der Wirkung bestimmter Instrumente der Qualitätssicherung. Er stellt die wichtigsten Verfahren dar und analysiert Bedingungen für deren zielführende Anwendung und das Verhindern von Fehlentwicklungen.

Insgesamt ist die Studie auf Anwendungsorientierung ausgelegt. Sie verzichtet auf ausführliche Zitate aus den Interviews zugunsten eines besseren Textflusses, ebenso auf eine intensive Diskussion wissenschaftlicher Debatten aus dem Bereich der Hochschulforschung. Auf entsprechende Ergebnisse anderer Studien wird

<sup>5</sup> Der Begriff „Arbeitsebene“ soll hier jene Hochschulmitglieder bezeichnen, die verschiedenen Statusgruppen angehören können und keine zentralen oder dezentralen Leitungs- oder Planungsaufgaben wahrnehmen.

gegebenenfalls verwiesen, ohne dass eine ausführliche Einordnung in den Forschungsstand erfolgt.

Übersicht der untersuchten Fächer an Universitäten und Fachhochschulen:

	Physik	Maschinenbau	BWL	Anglistik	Archäologie	Soziale Arbeit
TU A	x	x	x	x		
Uni B	x			x	x	
Uni C	x		x	x		
FH A		x	x			x
FH B		x	x			x
FH C		x	x			x

Der ursprüngliche Antrag der Untersuchung ging von einer Klassifizierung der Hochschulen in drei Gruppen aus: Vorreiter, Imitatoren und Blockierte.

Diese Einteilung erwies sich im Laufe des Projektes als nicht haltbar. Dafür gab es mehrere Gründe: Im Wesentlichen hat sich das Schema der Aufteilung nicht als durchgängig erwiesen. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass eine Blockade zu verschiedenen Zeitpunkten und unter verschiedenen Bedingungen, vor allem beim Akzeptanzverlust von Qualitätssicherungsverfahren, möglich ist. Daher kann es sowohl blockierte Vorreiter als auch blockierte Imitatoren geben.

Auch zeigte sich, dass eine pauschale Kategorisierung einer Hochschule als „blockiert“ nicht den tatsächlichen Verhältnissen entspricht, da grundsätzlich die Möglichkeit dezentraler Initiativen besteht, auch wenn diesen eventuell keine nachhaltige Wirkung beschieden ist.

Außerdem ist der Umsetzungsstand für alle Instrumente nicht einheitlich. Der gesamte Prozess der Implementierung von Qualitätssicherungssystemen kann innerhalb einer Hochschule von größeren Ungleichzeitigkeiten geprägt sein. So können Hochschulen bei der Einführung von Akkreditierungen weit fortgeschritten sein, während es zu Blockaden in anderen Bereichen kommt. Dies hat auch mit der starken Fragmentierung zu tun, die Qualitätssicherung derzeit an den meisten Hochschulen noch als lose Ansammlung verschiedener Instrumente erscheinen lässt. Die fortgeschrittene Implementierung eines bestimmten Instrumentes an einer Hochschule hat dabei unterschiedliche Ursachen, beispielsweise personelle Ressourcen oder zur Verfügung stehende Drittmittel aus Sonderprogrammen.

Aus diesen Gründen war es angebracht, auf die ursprüngliche Kategorisierung in Vorreiter, Imitatoren und Blockierte zu verzichten, auch wegen der Wertung, die mit der Bezeichnung verbunden ist. Nichtsdestotrotz werden Aspekte der Frage beantwortet, wie es zu einer Vorreiterrolle kommt, bzw. wer sie innerhalb der Hochschule einnimmt und wie sich Verfahren verbreiten. Ebenso werden die Gründe bezeichnet, die zur Blockade an Hochschulen führen. Damit ist trotz der Aufgabe der Klassifikation das ursprüngliche Erkenntnisinteresse erfüllt.



## 2. Entstehung und Wirksamkeit von Qualitätssicherungssystemen

Empirisch ließ sich allen Hochschulen beobachten, dass Qualitätssicherungsverfahren nach einem Muster etabliert werden, bei dem externe (zumeist ministerielle) Impulse von engagierten Personen auf der Leitungsebene der Hochschulen aufgenommen und in die Organisation hineingetragen werden. Die Leitung versucht dann über einen nicht genauer zu bestimmenden Zeitraum, die Arbeitsebene der Hochschule in den Prozess der Etablierung der Instrumente der Qualitätssicherung einzubinden, wie auch in den Prozess der Schaffung einer Qualitätskultur.

### 2.1 Außendruck und externe Anforderungen

Die Etablierung von Verfahren der Qualitätssicherung an den Hochschulen ist nicht ohne spezifischen Außendruck, zumeist ausgeübt durch staatliche Stellen, möglich gewesen. Die staatlich eingeführten Verpflichtungen zu verschiedenen Verfahren tauchten in den letzten Jahren in Wellen auf und waren dabei nicht frei von Moden, die sich häufig an Beobachtungen im Ausland orientierten.

Hintergrund sind veränderte Anforderungen an die Hochschulen. Staatlicherseits hat sich, begründet durch eine stetig zunehmende Ressourcenverknappung<sup>6</sup> und

---

<sup>6</sup> Dies ist ein Trend, der für das politische System in seiner Gesamtheit gilt und sich bspw. in dem Versuch äußert, die Staatsquote und die Staatsverschuldung zu senken. Dem können in Teilbereichen durchaus Erhöhungen von Ausgaben entgegenstehen. So haben die Bundesausgaben im Bildungs- und Wissenschaftsbereich in den letzten Jahren zugenommen. Für die Hochschulen stellt sich die Situation

die Einschätzung, dass durch verstärkten Wettbewerb eine effizientere Nutzung der vorhandenen Mittel erfolgt, eine veränderte Steuerungsphilosophie durchgesetzt. Diese setzt, wie bereits seit einigen Jahren in der öffentlichen Verwaltung, weniger auf Detailsteuerung von außen als zunehmend auf allgemeine Zielvorgaben, die von den Einrichtungen eigenständig umgesetzt werden sollen.

Gesamtgesellschaftlich geht dem Prozess eine Legitimitätskrise der Hochschulen (wie fast allen staatlichen Institutionen) voraus. Angesichts des schrumpfenden öffentlichen Vertrauens in die akademische Selbstregulationsfähigkeit wurde und wird den Hochschulen eine eigenständige Lösung des diagnostizierten Modernisierungsstaus nicht zugetraut. Hochschulen wird unterstellt, sie litten unter Entscheidungsblockaden und unklaren Zielvorstellungen, während die Nachfrage nach Ausbildung im Tertiären Bereich ebenso wächst wie die nach praxisrelevanter Forschung unter Bedingungen ständig schrumpfender öffentlicher Budgets.<sup>7</sup>

#### 2.1.1 Außendruck durch Regelungen der Landesministerien

Beim ministeriellen Außendruck lassen sich verschiedene Formen unterscheiden. Neben direkte gesetzliche Verpflichtung treten stärker verhandlungsbasierte Vorgehensweisen wie Zielvereinbarungen oder Anreizsys-

---

so dar, dass die Ausstattung mit Grundmitteln pro Studierenden abnehmend ist. Dagegen sind die Drittmiteleinahmen der Hochschulen stark gestiegen, nicht zuletzt wegen Förderinitiativen des Bundes.

<sup>7</sup> Vgl. Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden - Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, Erhard u.a. (Hg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Leviathan Sonderheft, 20), S. 223-242.

teme, z. B. durch finanzielle Mittel für Projekte im Bereich Qualitätssicherung.

Am nachhaltigsten scheint ein Vorgehen zu sein, das den Hochschulen eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten bei der Umsetzung lässt. Dadurch wird eine Kopplung mit strategischen Überlegungen und Zielen der Hochschulleitungen möglich. Für die hochschulinterne Unterstützung und die nachhaltige Implementierung ist diese Einbindung der Leitungsebene wesentliche Voraussetzung.

Wo eine exakte Vorgabe von Instrumenten vorgenommen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese seitens der Hochschule als nicht den hochschuleigenen Anforderungen entsprechend wahrgenommen werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn Verfahren nicht wissenschaftsadäquat sind und keine fachspezifischen Differenzierungen ermöglichen. Damit verbundene Verpflichtungen werden lediglich pro forma erfüllt und es erwachsen daraus keine Entwicklungsimpulse für die Hochschule. Die über lange Jahre an die Ministerien vorzulegenden Lehrberichte der Hochschulen stellen ein solches Beispiel dar.

Diese von den Hochschulen in der Vergangenheit immer wieder erfahrene inadäquate Ausgestaltung ministerieller Regelungen ist dabei das Hauptargument für eine eigene proaktive Gestaltung, die staatlicher Regulierung durch vorausseilende Implementierung erwarteter Entwicklungen vorzugreifen versucht.

Staatlich-rechtliche Rahmenbedingungen als Einschränkung für Qualitätssicherungsverfahren sind zudem häufig vorhanden. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Zulassung von Studierenden oder die eingeschränkte

Freiheit bei der Verwendung von Mitteln, etwa aus Studiengebühren. In diesem Zusammenhang sind natürlich auch die Kapazitätsverordnungen (KapVO) der Bundesländer zu nennen. Auch aus der dienstrechtlichen Stellung der Lehrenden ergeben sich Begrenzungen für das Steuerhandeln der Hochschulleitung.

### 2.1.2 Indirekter Druck durch Folgen der Einführung der Akkreditierung

Landeshochschulgesetze können direkte Verpflichtungen zur Etablierung von Qualitätssicherungssystemen enthalten oder aber einzelne Maßnahmen vorschreiben. Dazu kommen indirekte Zwänge, die beispielsweise aus der Verpflichtung zur Akkreditierung von Studiengängen erwachsen. Teil der Akkreditierungsvoraussetzungen ist nach Auslegung der Beschlüsse des Akkreditierungsrates durch die Agenturen der Nachweis des Vorhandenseins verschiedener Qualitätssicherungsinstrumente (studentische Lehrveranstaltungsevaluation, Absolventenstudien).

In einigen Bundesländern wurde staatlicherseits lange nicht auf eine Akkreditierung der Studienprogramme gedrängt und die Hochschulen sahen keine Veranlassung die Verfahren und vor allem die damit einhergehenden hohen Kosten auf sich zu nehmen.

Die neu eingeführte Möglichkeit der Systemakkreditierung führt in Verbindung mit dem Druck der Landesregierungen, Studiengänge zeitnah akkreditieren zu lassen, zu einem verstärkten Engagement der Hochschulen im Bereich Qualitätssicherung. Wenn im Rahmen der Systemakkreditierung die hochschuleigene Fähigkeit zur kontinuierlichen Kontrolle und Sicherstellung der eigenen Leistungen zertifiziert werden soll, so muss die

Hochschule nachweisen, dass sie über Verfahren und Einrichtungen verfügt, die eben dieses gewährleisten.

## 2.2 Rolle der Leitungen

### 2.2.1 Rolle der Hochschulleitungen

Im Regelfall sind es die Hochschulleitungen<sup>8</sup>, die auf Impulse von außen reagieren und zentrale Stellen als Grundlage hochschuleinheitlicher Verfahren der Qualitätssicherung einrichten. Dies tritt verstärkt dann auf, wenn es dafür zusätzliche externe Finanzierungsmöglichkeiten gibt.

Die Förderung der Einführung von Qualitätssicherungssystemen seitens der Hochschulleitung ist unabdingbar, weil nur auf dieser Ebene die Verfügungsmöglichkeit über die Ressourcen besteht, welche für die dauerhafte Einrichtung notwendig sind. Außerdem existiert nur hier die Legitimation und Kompetenz, hochschulweite Konzepte zu entwickeln und entgegenwirkende Kräfte auf dezentraler Ebene zu überwinden.

Zuerst haben sich dabei zumeist im Leistungsbereich „Studium und Lehre“ Verfahren der Qualitätssicherung herausgebildet. Gründe hierfür liegen darin, dass weit hin für den Forschungsbereich eine hohe intrinsische Motivation unterstellt wird, die im Bereich der Lehre als fehlend angesehen wird. Zudem erfolgt im Bereich der Forschung die Qualitätskontrolle über die Diskussion in der Fachgemeinschaft. Angesichts fehlender Mechanismen im Bereich der Lehre wurde die öffentliche Debatte über vorliegende Defizite und die Forderung nach deren Behebung immer lauter. Entsprechend verfügen laut

---

<sup>8</sup> Der Begriff Hochschulleitung wird synonym für Rektorate und Präsidien benutzt.

empirischen Erhebungen der HRK heute an die 95% der Hochschulen über hochschulweite Konzepte der Qualitätssicherung im Bereiche Lehre, aber nur 58,2% über solche Konzepte im Bereich Forschung.<sup>9</sup> Dabei ist allerdings keine Aussage über den Inhalt und Umfang oder die Umsetzung der Konzepte getroffen.

Die verstärkte Hinwendung zu einer leistungsabhängigen Ressourcenzuteilung staatlicherseits, auch wenn sie sich derzeit oft noch im Stadium von Absichtserklärungen befindet, steigert das Interesse der Hochschulleitungen an der Etablierung von Qualitätssicherungssystemen, um im Wettbewerb mit anderen Hochschulen um begrenzte Ressourcen die eigenen Leistungen zu steigern.

Die Überlegungen der Hochschulleitungen bezüglich der Notwendigkeit einer Hochschulreform oder auch der Europäisierung der Hochschulen, die häufig als Argument der Einführung von Qualitätssicherungssystemen angeführt werden, spiegeln letztlich ebenfalls nur diese veränderte Logik der Mittelallokation mittels Wettbewerb durch die staatlichen Geldgeber wieder.

Die in den letzten Jahren zunehmende Eigenständigkeit der Hochschulen und die damit verbundene Möglichkeit einer strategischen Hochschulentwicklung ist eine weitere notwendige Voraussetzung für die Ausbildung von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen.

Wesentliche Impulse und Anreize kommen durch Austausch auf Rektoratsebene zustande. Dabei spielen je

---

<sup>9</sup> Siehe Kaufmann, Benedict: Ergebnisse der HRK-Umfrage zum Stand der Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen 2007, in: HRK (Hg.): Wegweiser 2008: Qualitätssicherung an Hochschulen, Bonn 2008, S. 5-38, hier: S.10.

nach wahrgenommenem Referenzrahmen entweder regionale, nationale oder auch internationale Zusammenhänge eine Rolle. Externe Beratungseinrichtungen kommen nur in Ausnahmesituationen hinzu, wenn die Hochschulleitung den Eindruck hat, auf neuartige Herausforderungen reagieren zu müssen, die in ihrer Reichweite die organisationsinternen Kompetenzen übersteigen.

Dabei wird die Expertise von spezialisierten Einrichtungen in Anspruch genommen (z.B. HIS, CHE), da in der Wirtschaft tätigen Unternehmensberatungen die Kompetenz für Fragen der Hochschulorganisation nicht zugesprochen wird.

### 2.2.2 Rolle des Fachbereichs / dezentraler Leitungen

In dem Fall, dass Impulse seitens des Rektorates dauerhaft ausbleiben, kann es mit stark fachspezifisch ausgeprägten Unterschieden zur Etablierung von Verfahren auf der Ebene von Fachbereichen oder Instituten kommen. Auch hier ist die Bemühung um Verbesserung im Wettbewerb mit vergleichbaren Einrichtungen an anderen Hochschulen wesentliche Triebkraft. Dabei reagieren verschiedene Fächer auf den Wettbewerb unterschiedlich. Im Bereich der wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten ist hier eine höhere Sensibilität vorhanden als beispielsweise im geisteswissenschaftlichen Bereich. Dies äußert sich in der unterschiedlichen Bereitschaft, eigenständig Verfahren der Qualitätssicherung, der Studiengangsentwicklung oder auch des Marketings und der Werbung um Studierende durchzuführen.

Wenn Verfahren ohne Außendruck „von unten“ durchgeführt werden, so ist ihnen zumeist keine dauerhafte

Wirkung beschieden. Dies liegt vor allem an zwei Problemen: Erstens das Problem der fehlenden personeller Kontinuität. Die Verfahren werden von einzelnen Dekanen oder auch Studiengangsleitern initiiert, die nach zyklischem Wechsel weder eine nachhaltige Umsetzung der Folgemaßnahmen noch eine periodische Wiederholung der Verfahren sicherstellen können. Auch treten sie nach dem Ende ihres Mandates wieder in den Kreis ihrer Kollegen zurück, was sie auf sozialen Druck empfindlich reagieren lässt.

Das Problem mangelnder Kontinuität versucht man in vielen Fachbereichen durch die Einrichtung von Stellen der wissenschaftlichen / organisatorischen Betreuung zu beheben, was häufig aus finanziellen Gründen auf Schwierigkeiten stößt. Diese finanziellen Beschränkungen gehören zum zweiten Problem dezentral initiiertes Verfahren. Auf Fachbereichsebene sind nicht nur die zeitlichen und finanziellen Ressourcen extrem gering, auch befinden sich die durchführenden Personen (also zumeist die Dekane) in einer sehr prekären Stellung, da neben allem sozialen Druck, der auf ihnen lastet, auch ihre Verfügungsmöglichkeiten über Anreiz- oder Sanktionsmittel vergleichsweise niedrig sind.

Insgesamt spielt auch bei dezentralen Qualitätssicherungsverfahren das Lernen durch Vergleich eine wesentliche Rolle. Häufig sind Beobachtungen an anderen Hochschulen, auch vermittelt durch ausländische Gastdozenten oder Aufenthalte von Hochschulangehörigen im Ausland, Impulsgeber für verschiedene Verfahren.

Erfahrungen aus dem Wirtschaftsbereich haben seltener unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Verfahren genommen. Gerade Praktiker, die in der Wirtschaft entsprechende Erfahrungen sammeln konnten, sind wegen

der unterschiedlichen Funktionsweise des Systems Hochschule von einer direkten Übertragbarkeit von Qualitätsmanagementverfahren nicht überzeugt. So findet eine Anwendung von Verfahren wie ISO 9.000ff. kaum und gegebenenfalls nur in klar abgegrenzten Bereichen, wie etwa Speziallaboren, statt. Zwar existieren vereinzelt auch nach ISO 9.000ff. zertifizierte Fachbereiche, allerdings verweisen die meisten Praktiker darauf, dass solche Verfahren in mittelständischen Unternehmen vergleichbarer Größe zu einer „Verbürokratisierung“ führen, die letztlich Effizienzverluste hervorbringen.

Insgesamt stellen Modellprojekte häufig die Basis für die Erfahrungen im „Change Management“ in kleinen, abgegrenzten Bereichen dar und bilden dann den Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen auf anderen Themenfeldern. Modellprojekte können somit übergreifen und initiativ bzw. verstärkend wirken. Wichtig sind hierfür nicht zuletzt die dabei generierten personellen Ressourcen. Die Personen, die hier erste Erfahrungen sammeln können, bilden häufig den Nukleus späterer hochschulweiter Einrichtungen.

### **2.3 Haltung der Arbeitsebene**

Wenn die Einführung eines hochschulweit koordinierten Qualitätssicherungssystems von der Hochschulleitung in Angriff genommen wird, so stellt das dessen Funktionsfähigkeit noch in keiner Weise sicher. Eine weitere Voraussetzung dafür ist die positive Einstellung der Arbeitsebene in den dezentralen Einheiten gegenüber den Vorhaben der Hochschulleitung.

Die Haltung der Arbeitsebene zeigt sich in der Akzeptanz der initiierten Qualitätssicherungsmaßnahmen. Hier reicht das Spektrum von offener Ablehnung über

eine neutrale Toleranz der Maßnahmen bis hin zu einer aktiven Unterstützung der Bemühungen der Leitungsebene. Dabei wird die Gruppe derer, die mit offener Opposition reagieren, im Zeitverlauf stetig kleiner. Letztlich ist die aktive Mitarbeit der Einzelnen, d.h. auch die Übernahme und Verinnerlichung der den Maßnahmen zugrunde liegenden Qualitätsstandards als Maßstäbe eigenen Handelns, der erste Schritt zur Entwicklung einer organisationsweiten Qualitätskultur, die nach Expertenmeinung allein erstrebenswertes Ziel der Hochschulleitung sein kann.

Damit steht die Frage der Akzeptanz im Mittelpunkt der Schwierigkeiten der Etablierung von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen. Eine Reihe von Faktoren, die die Akzeptanz sowohl positiv als auch negativ beeinflussen, soll im Folgenden betrachtet werden. Dabei geht es zum einen um die hochschulweite Kommunikation und die Einbindung der dezentralen Ebene. Zum anderen geht es um die wahrgenommene Effizienz, die sich auch aus der Arbeitsbelastung für die Betroffenen ergibt.

Quer zu diesen Faktoren und sozusagen im Hintergrund stetig präsent, spielen die an der jeweiligen Hochschule vorherrschenden Fachkulturen eine nicht unwesentliche Rolle für die Akzeptanz von Qualitätssicherungsmaßnahmen. Dabei ist durch verschiedene Studien belegt, dass es fachspezifische Unterschiede in der Einstellung zu bestimmten Instrumenten und Verfahren gibt.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vergleiche etwa Schröder, Thomas (2004): Der Einsatz leistungsorientierter Ressourcensteuerungsverfahren im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische Untersuchung ihrer Ausgestaltung und Wirkungsweise. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 26, H. 2, S. 28-58. In der Studie kann ein Zusammenhang zwischen der Disziplinzugehörigkeit der befragten Hochschullehrer und ihrer Akzeptanz von leistungsorientierter Ressourcensteuerung nachgewiesen

Auch in den durchgeführten Fallstudien zeigte sich deutlich, dass Hochschulen, die sehr früh Instrumente und Verfahren von Leistungsmessung und Qualitätssicherung etabliert haben, über eine sehr stark ausgeprägte fachkulturelle Dominanz im technischen Bereich verfügen. Zudem stellen Einrichtungen, an denen eine eher technische Fachkultur dominiert, geringere Anforderungen an die kommunikative Vermittlung der Einführung von Mess- und Steuerungsinstrumenten als geisteswissenschaftlich geprägte Einrichtungen. Im ersten Fall herrscht ein höheres Vertrauen in quantifizierende Messinstrumente und Kennzahlen, zudem gibt es häufig Erfahrungen mit Qualitätssicherung etwa im Bereich der industriellen Produktion.

Entsprechend sind die Fakultäten für Maschinenbau und Elektrotechnik häufig bei Pilotprojekten vertreten, mit denen innerhalb von Hochschulen die Einführbarkeit von Instrumenten getestet wird.

Die in den Interviews geäußerte Ablehnung, die von Gesprächspartnern aus geisteswissenschaftlichen Fächern, aber auch aus dem künstlerischen Bereich gegen verschiedene Formen der Leistungskontrolle artikuliert wurde, richtete sich zumeist weniger gegen die Frage des Nachweises von Leistungen, sondern stärker gegen die Einführung fachfremder Indikatoren zu deren Messung. Dabei können - so die Argumentation - die Kennzahlen entweder den fachspezifischen Besonderheiten nicht gerecht werden (Aufsätze in englischsprachigen „peer-reviewed journals“ als Maßzahl der Publikations-tätigkeit für geistes- und kulturwissenschaftliche Fächer) oder es handelt sich generell um die Etablierung wis-

senschaftsfremder, meist ökonomischer Bewertungsmaßstäbe. Entsprechend ist es für die Akzeptanz von Qualitätssicherungsverfahren wichtig, ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung disziplinsensitiver Indikatoren unter Einbeziehung der Fächer zu legen.

Traditionelle Formen der Qualitätssicherung sind nach Ansicht der Interviewpartner in allen Bereichen der Hochschule fest verankert und akzeptiert. Dazu gehört die kritische fachwissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Beiträgen Anderer im wissenschaftlichen Feld ebenso wie das Streben nach Reputation. Dies setzt allerdings den innerfachlichen Wettbewerb unter Bedingungen voraus, die von den Beteiligten als „fair“ wahrgenommen werden.

Das Kriterium der Fairness und Angemessenheit bei Begutachtungen schlägt sich auch in der Frage der fachlichen Befähigung der Gutachter beispielsweise in Verfahren der Evaluation oder Akkreditierung nieder. Der Eindruck, von Mitgliedern der eigenen Fachgemeinde bewertet zu werden, denen allein die Fähigkeit einer kompetenten und angemessenen Beurteilung der eigenen Arbeit zugestanden wird, kristallisierte sich in den Gesprächen als wichtiges Kriterium für die Akzeptanz der Bewertung und entsprechend abgeleiteter Folge-maßnahmen heraus.

Die Beachtung traditioneller fachspezifischer Qualitätsindikatoren ist aber nur ein Kriterium für die Akzeptanz von Verfahren der Qualitätssicherung bei den Lehrenden. In den Gesprächen wurde deutlich, dass ein weiterer wesentlicher Faktor die empfundene Effizienz von Verfahren ist. Dies wurde von den Gesprächspartnern nicht nur an dem zeitlichen Aufwand gemessen, der in Vorbereitung und Durchführung investiert wurde, son-

---

werden. Die Zustimmung zu solchen Verfahren ist von den Ingenieurwissenschaften über die Naturwissenschaften zu den Geisteswissenschaften stetig abnehmend (hier v.a. S. 44f.).

dern vor allem am Umgang mit den Ergebnissen. Hier ist die Rolle der Hochschulleitung wichtig. Wenn sie kein ernsthaftes Interesse an einer Verbesserung und Entwicklung artikuliert und die Durchführung von Folgemaßnahmen nicht unterstützend begleitet, nehmen die Fachbereiche die Verfahren eher als nutzlos wahr, was sich entsprechend auf die Motivation auswirkt.

Dabei führen vor allem Kommunikationsprobleme dazu, dass Verfahren als ineffektiv betrachtet werden. Das gesamte Vorgehen erfährt keine Akzeptanz, wenn beispielsweise die Ergebnisse von hochschulweiten Evaluationen nicht an die Fachbereiche weitergeleitet werden, die durch Datenzulieferung an der Erstellung beteiligt waren, und sie zudem nicht über die abgeleiteten Folgemaßnahmen informiert werden. Dieser Akzeptanzmangel entsteht unabhängig davon, ob es eventuell auf anderen Ebenen der Hochschule zu Effizienz- oder Effektivitätssteigerungen gekommen ist.

Mangelnde Einbeziehung und fehlende Akzeptanz der Arbeitsebene führen dazu, dass versucht wird, die formale Durchführung der Verfahren nach außen zu dokumentieren, ohne dass es nach innen zu organisatorischen Veränderungen oder Entwicklungen gekommen wäre. In der Organisationsforschung werden solche Mechanismen häufig in Verbindung mit Reformversuchen von Organisationen beobachtet. Dies lässt sich nur durch eine sehr hohe Kontrolldichte mit dementsprechenden Kosten verhindern oder dadurch, dass die Einheit, die die Veränderung übernehmen soll, dies als Eigeninteresse annimmt. Für letzteres hat sich die kontinuierliche Einbindung aller Betroffenen in sämtliche Phasen, also sowohl der Planung, der Durchführung und der Ergebnisumsetzung, von Qualitätssicherungs-

verfahren auch auf der dezentralen Ebene als sinnvolles Mittel erwiesen.

Die Frage der Einbindung der Lehrenden und Forschenden ist wichtig, da in Hochschulen die einzelnen Professorinnen und Professoren (auch dienstrechtlich) eine starke Position haben. Die Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen ist relativ schlecht kontrollierbar, da häufig Möglichkeiten eines Austausches zwischen Qualität und Quantität bestehen<sup>11</sup> und die Leistungen zudem in hohem Maße von intrinsischer Motivation abhängig sind. Es ist also wichtig, schon früh Beteiligungsmöglichkeiten in den Prozess der Erstellung von qualitätssichernden Instrumenten einzubauen. Die Legitimität der Verfahren wird so gestärkt und hält Widerstandspotentiale von Beginn an niedrig. Dies hat allerdings negative Auswirkungen auf die Zeiträume, die für die entsprechenden Entwicklungen benötigt werden. Die Beteiligungsmöglichkeiten, die eine fachspezifische und individuelle Anpassung von Instrumenten erlauben, sollten auch im weiteren Verlauf der Durchführung offen gehalten werden. Erfahrungen aus dem Bereich der studentischen Lehrveranstaltungskritik zeigen, dass die faktische Wahrnehmung solcher Möglichkeiten wesentlich geringer ist, als es ihre empfundene Wichtigkeit vermuten lassen würde.

Problem bleibt häufig, dass die Handlungsmöglichkeiten der Hochschule aus finanziellen und rechtlichen Gründen beschränkt sind. Die Optimierungsmöglichkeiten sind von vornherein deutlich eingeschränkt, da sie zu meist kostenneutral sein müssen.

---

<sup>11</sup> Beispielsweise lässt sich theoretisch die Zahl der Absolventen eines Studiengangs durch die Absenkung der inhaltlichen Anforderungen erhöhen.

Neben fachkulturellen Aspekten scheint sich auch ein generationeller Aspekt auf die Akzeptanz von Verfahren der Qualitätssicherung auszuwirken. Personen, die auf eine jüngere Sozialisation im akademischen Bereich zurückblicken, sind mit den an sie gestellten Erwartungen bezüglich Rechenschaftslegung vertrauter. Dies betrifft gerade jene, die nach der neuen W-Besoldung beschäftigt werden, die explizit Elemente der Leistungsbewertung enthält. Ihnen ist eine Hochschule ohne Verfahren der Leistungsmessung und des Wettbewerbs aus eigener Erfahrung unbekannt. Dabei ist aber nicht klar, ob sie die angelegten Qualitätsmaßstäbe verinnerlicht haben oder ob es sich um eine fatalistische Anpassung an den herrschenden Zeitgeist handelt.

Im Zusammenhang mit Evaluationen sind ungeklärte Fragen des Datenschutzes und die Angst, bei schlechten Bewertungen „an den Pranger gestellt“ zu werden, eine häufig geäußerte Befürchtung der Professorinnen und Professoren. Um dieser Besorgnis zu begegnen, wird meist durch Evaluationsordnungen Transparenz hinsichtlich der Datenverwendung geschaffen. Eine Festschreibung, dass individuell zurechenbare Ergebnisse lediglich dem betroffenen Dozenten und möglicherweise dem zuständigen (Pro-)Dekan zugänglich sind, kann dabei viele Spannungen abbauen.

Die Möglichkeit, eigene Evaluationsergebnisse zum Beispiel im Rahmen von Verhandlungen um Zulagen zu verwenden, kann positive Anreize für qualitativ hochwertige Arbeit schaffen. Das Ausbleiben von Sanktionsandrohungen ist nicht nur für die Akzeptanz von Qualitätssicherungsbemühungen bei den Betroffenen wichtig. Es verringert sich dadurch auch die Gefahr, dass qualitätsgefährdende Fehlanreize geschaffen werden.

Zudem stehen der Leitungsebene auch in der eigenen Wahrnehmung nur wenige Mittel zur Verfügung, um Sanktionen durchzusetzen, so dass Konsequenzen - wenn sie überhaupt gezogen werden - meist nicht folgenreich sind.

Die Haltung der Hochschulmitglieder hängt auch davon ab, inwieweit die Qualitätssicherungssysteme als angemessene und passgenaue Lösungen der hochschulspezifischen Problemkonstellationen wahrgenommen werden und nicht als aufgenötigte Übernahme von Standardverfahren.

Durch das Zusammenkommen verschiedener externer und interner Reformvorhaben der letzten Jahre berichten vor allem die Professorinnen und Professoren unter den Gesprächspartnern, dass sich zunehmend eine gewisse Reformmüdigkeit ausbreitet. So sind mit der Umstellung auf gestufte Studiengänge auch veränderte Steuerungs- und Leitungsstrukturen sowie verschiedene Instrumente der Qualitätssicherung eingeführt worden. Hier entsteht zeitweise auf der Arbeitsebene der in den Interviews geäußerte Eindruck, dass die Ergebnisse von Reformvorhaben nicht objektiv überprüft werden, unter anderem auch deshalb, weil nicht genügend Zeit bleibt, bis die Implementierung der nächsten Reform begonnen bzw. „die nächste Sau durchs Dorf getrieben“<sup>12</sup> wird.

Eine weitere Überforderung der Professorinnen und Professoren resultiert auch aus dem als zu hoch empfundenen administrativen Aufwand für die Durchführung der Verfahren in Kombination mit zunehmenden Anforderungen und Belastungen in den Kernbereichen hochschulischer Leistungserbringung. Notwendig für die

---

<sup>12</sup> So die gleichlautende Formulierung verschiedener Gesprächspartner an unterschiedlichen Hochschulen.



Akzeptanz der Qualitätssicherungsverfahren ist somit auch, dass die Abwicklung mit möglichst geringem Zeitaufwand für die Lehrenden und Forschenden erfolgt.

Die Wahrnehmung der Effizienz im Zusammenhang mit der eigenen Arbeitsbelastung wird durch zwei verschiedene Faktoren beeinflusst. Erstens durch die Belastung, die sich in der Einführungsphase für die Beteiligten ergibt und zweitens durch die Arbeitsbelastung oder -ersparnis auf lange Sicht. Dabei ist aber in der Einführungsphase die Gefahr gegeben, dass die kurzfristigen Kosten höher bewertet werden, da es zu einer gedanklichen Fortschreibung des gegenwärtigen Aufwandes kommt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer Unterstützung der Betroffenen bei der Implementierung ebenso wie eine Transparenz bezüglich der zu erwartenden Arbeitersparnis.

Eine offene Frage bleibt, inwieweit Hochschulangehörige ein Interesse an effektiven Verfahren der Qualitätssicherung und der damit einhergehenden Leistungstransparenz haben. Die Möglichkeit, dass es sich bei der vielfach vorgetragenen Methodenkritik um einen Abwehrreflex handelt, ist nicht immer ausgeschlossen. Die mit effektiven Verfahren einhergehende Transparenz der Arbeitsleistung würde logischerweise die Durchschnittlichkeit der meisten Leistungserbringer ebenso zu Tage fördern wie eventuelle unterdurchschnittliche Leistungen. Derartige Befürchtungen sind aber zumeist für die Beteiligten nicht verbalisierbar, da sie mit einem enormen Reputationsverlust einhergehen würden. Dass sie - bewusst oder unbewusst - eventuell vorhanden sind, ist aber nicht auszuschließen und kann einen Teil der Widerstände auf der Mikroebene erklären.

Bezogen auf die Einschätzung der weiteren Entwicklung des Qualitätssicherungssystems herrscht auf der Arbeitsebene eine verbreitete Skepsis vor. Dabei klaffen die Bewertung zwischen Leitungen und Lehrstühlen auseinander. Während der Tenor bei den Hochschulleitungen von Optimismus bezüglich der Weiterentwicklung und den damit verbundenen Chancen bestimmt wird, dominieren bei den Lehrstuhlinhabern Befürchtungen bezüglich einer weiter ansteigenden Belastung durch mit Qualitätssicherungsinstrumenten einhergehenden administrative Aufgaben, denen aus Sicht der Lehrstuhlinhaber keine adäquaten Entlastungen gegenüberstehen.

### 3. Organisationstypen und -ansätze von Qualitätssicherungssystemen

Die Organisation und Koordination der Bemühungen um qualitativ hochwertige Leistungen der Hochschule sind ohne ein zentrales hochschulweites Konzept der Qualitätssicherung nicht umzusetzen. Dieses Konzept kann nur die Leitungsebene definieren (vgl. S. 14), da sie mit den Mitteln und der Legitimation ausgestattet ist, ein solches Vorhaben zu etablieren. Den dezentralen Einrichtungen fehlen hierzu Ressourcen und Kompetenzen.

Bei hochschulweiten Qualitätssicherungssystemen sind Unterschiede vor allem in zwei Dimensionen sichtbar: Zum einen in der Organisation der für die Qualitätssicherung zuständigen zentralen Stellen und zum anderen beim Steuerungsansatz der Hochschulleitung.

Diese beiden Variablen Organisationsstruktur und Steuerungsansatz, d. h. inwieweit beispielsweise die zentralen Einrichtungen bei der Anwendung von Qualitätssicherungsverfahren in die Belange der Fachbereiche eindringen, bestimmen die wesentlichen Unterschiede zwischen den vorhandenen Ansätzen und Modellen. In anderen Bereichen wie beispielsweise den verwendeten Qualitätssicherungsinstrumenten gibt es eine weitgehende Einheitlichkeit. Diese entwickelt sich entweder durch direkten Druck in Form normativer Vorgaben (wie beispielsweise landesweite Evaluationen in einigen Bundesländern) oder indirekten Druck im Rahmen der Akkreditierungsverfahren. Dadurch sind einige Instrumente vorherrschend geworden. Diese weitgehende Einheitlichkeit kommt auch dadurch zustande, dass zum

einen die Zahl hochschuladäquater Bewertungsverfahren eingeschränkt ist, zum anderen die Verbreitung von Methoden und die Weiterentwicklung von Organisationen im wesentlichen durch Übernahme von Verfahren geschieht, die führende Einrichtungen verwenden und somit als „best practice“ bewertet werden.

Auf strategischer Ebene wird gelegentlich zwischen einem kontroll- und einem verbesserungsorientierten Ansatz unterschieden. Tatsächlich stellt diese Unterscheidung jedoch kein wesentliches Merkmal der Qualitätssicherungssysteme von Hochschulen dar. Wenn auch in theoretischen Debatten gelegentlich beide Ansätze gegenübergestellt werden, führt dies empirisch kaum zu feststellbaren Unterschieden. Ein kontrollorientierter Ansatz ist diskursiv als derart inadäquat besetzt, dass er lediglich als Negativbeispiel für eigene Überlegungen herangezogen wird. Davon grenzen sich die Hochschulleitungen verständlicherweise ab. Für eine unausgesprochene Anwendung eines solchen Kontroll-Ansatzes fehlen zudem die Voraussetzungen, da die Möglichkeiten für zentrale oder dezentrale Leitungen, kontrollierend und steuernd einzugreifen, gegenwärtig nur sehr schwach ausgeprägt sind. Gründe dafür sind u.a. in dienstrechtlichen Einschränkungen und der starken Stellung akademischer Selbstverwaltungsgremien, deren Einfluss erst in jüngster Zeit abnimmt. Eine weitere Ursache liegt in der Funktionsweise des Wissenschaftssystems, das auf Kreativität und Motivation jedes einzelnen Wissenschaftlers angewiesen ist.

### 3.1 Organisationstypen

Die Organisation der Stelle, die für die gesamte Qualitätssicherung der Hochschule zuständig ist, kann in verschiedenen Organisationstypen erfolgen, die sich vor allem in ihrer Einbindung innerhalb der Hochschule und in ihren Aufgabenfeldern unterscheiden. Dabei haben sich drei Modelle durchgesetzt: Die Stabsstelle, die Verwaltungseinheit und das Modell eines selbstständigen Zentrums.

Die drei beschriebenen Modelle decken nach empirischen Erhebungen der HRK 75% der organisatorischen Lösungen an Hochschulen ab.<sup>1</sup>

#### 3.1.1 Das Zentrumsmodell

Einige Hochschulen haben eine Einrichtung innerhalb der Hochschule geschaffen, die für Qualitätssicherung und Evaluation zuständig ist und häufig eine weitgehende Autonomie von den Gremien und anderen Einheiten der Hochschule besitzt. Diese Einrichtung verfügt zumeist über eine relativ hohe Personalausstattung und tritt als Instanz zwischen Hochschulleitung und Fächern auf. Die Hochschulleitung fungiert häufig als direkte oder indirekte Auftraggeberin der Verfahren, die das Zentrum dann in den Fächern organisiert und durchführt. Dies können studentische Lehrevaluationen sein, aber auch Verfahren der internen oder externen Evalu-

tion. Teil der Aufgaben kann ebenso die Betreuung der Fächer im Rahmen von Programmakkreditierungen und - bisher nur in Modellversuchen - auch eigene Akkreditierungsverfahren im Rahmen von Systemakkreditierungen sein. Die Unabhängigkeit des Zentrums soll sicherstellen, dass eine wissenschaftliche Beratung erfolgt, bei der die Fachentwicklung im Vordergrund steht, und das Zentrum nicht als verlängerter Arm der Hochschulleitung wahrgenommen wird.

Teilweise sind die Einrichtungen an bestimmte Lehrstühle gekoppelt, deren akademische Anbindung häufig im Fach Psychologie mit Schwerpunkt Diagnostik oder in den Sozialwissenschaften im Bereich empirischer Sozialforschung liegt. Durch die Verknüpfung mit einem Lehrstuhl sind Kontinuität und fachwissenschaftliche Kompetenz gewährleistet. Zudem eröffnen sich Möglichkeiten der Nutzung und Auswertung von Daten für weitergehende Fragestellungen in der Hochschulforschung durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentrums.

Organisatorisch existieren verschiedene Formen der Einbindung in die Struktur der Hochschule, so können die Zentren beispielsweise dem Hochschulrat (Beispiel Zürich) oder dem Senat (Beispiel Mainz<sup>2</sup>) verantwortlich sein.

Das Modell ist kostenintensiv und aus diesem Grund nur für größere Hochschulen tragbar. Zudem sind bei der Zentrumslösung nicht alle Bereiche der strategischen Hochschulentwicklung oder des Controlling abgedeckt. Daher besteht zumeist die Notwendigkeit zusätzlich

---

<sup>1</sup> Siehe Kaufmann, Benedict: Ergebnisse der HRK-Umfrage zum Stand der Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen 2007, in: HRK (Hg.): Wegweiser 2008: Qualitätssicherung an Hochschulen, Bonn 2008, S. 5-38, hier S. 9. Da es sich bei den übrigen Modellen zum Teil nur um Übergangslösungen handelt, bei denen etwa Prorektoren oder Kommissionen als „Qualitätsbeauftragte“ abgeordnet werden, ist die Bedeutung der vorgenannten Lösungen noch höher als die Zahl von drei Viertel der Befragten vermuten lässt.

---

<sup>2</sup> Ein Senatsausschuss tagt zweimal jährlich und entscheidet über Grundsatzfragen des Zentrums.

Stabsbereiche der Hochschulleitung oder Verwaltungseinheiten für diese Aufgaben einzurichten.

Im Rahmen der Systemakkreditierung kann das Zentrum dann Mittelpunkt eines Qualitätssicherungssystems werden, das die hochschulinterne Qualitätsentwicklung und Zertifizierung von Studiengängen übernimmt. Somit ist das Modell eine Möglichkeit Aufgaben, die bei Programmakkreditierungen externen Akteuren zukamen, in Eigenregie der Hochschule zu übernehmen, indem das Zentrum als hochschulinterne Akkreditierungseinrichtung auftritt.

Während in einem solchen Zentrum die Qualitätsentwicklungsprozesse abgekoppelt von Hochschulleitung bzw. -verwaltung laufen, wählen die meisten Hochschulen eher Modelle der stärkeren organisatorischen Integration.

### 3.1.2 Das Modell der Verwaltungseinbindung

Ein solches Modell der organisatorischen Integration ist das der Verwaltungseinbindung. Der Aufgabenbereich der Qualitätssicherung kann bei diesem Modell entweder innerhalb eines Verwaltungsdezernates oder in einem eigenen Dezernat bearbeitet werden. Im ersten Fall liegen beispielsweise die Zuständigkeiten für Fragen der Lehrqualität im Dezernat für studentische Angelegenheiten und solche für Forschungsqualität im entsprechenden Dezernat für Forschung. Im letzteren Fall sind sämtliche qualitätsrelevanten Arbeitsfelder in einem eigenen Dezernat etwa für Planung/Entwicklung/Controlling zusammengefasst.

Traditionell laufen bestimmte Formen der Prozesskontrolle und Output-Messung in den Verwaltungen der

Hochschulen ab und sind hier institutionell verankert. Die Vorteile dieser Organisationsform liegen vor allem in den Möglichkeiten der Koordination mit anderen Bereichen der Verwaltung. Dies wird sowohl durch die organisatorische Nähe zu anderen Verwaltungseinheiten wie auch durch die Ähnlichkeit des beruflichen Hintergrundes der dort Beschäftigten gefördert. Auch die organisatorische Anbindung an die Verwaltung und an die Leitung der Hochschule über den Instanzenweg (ggf. über den Kanzler) kann die stärkere Integration in die Arbeit der gesamten Hochschule bewirken. Zudem ist die Ausstattung mit Planstellen zumeist sichergestellt, was eine dauerhafte institutionelle Fundierung gewährleistet.

Probleme können sich bei dieser Organisationsform in mehrfacher Hinsicht ergeben: Zum einen kann die lediglich mittelbare Anbindung an das Rektorat die Kommunikation schwieriger gestalten als eine direkte Anbindung, die beispielsweise im Modell der Stabsstelle gegeben ist. Eine nahe liegende Konzentration auf Controlling-Aspekte kann eine mangelnde strategische Ausrichtung bedingen. Auch besteht die Gefahr, dass eine Einbindung in den Verwaltungsapparat die Einbeziehung dieses Hochschulbereiches in Prozesse der Organisationsentwicklung/-beratung erschwert. Mangelnde Unabhängigkeit gegenüber anderen Verwaltungsteilen kann so beispielsweise die Forcierung von Reformmaßnahmen behindern.

Bei ihrer Einführung werden Qualitätssicherungsaufgaben meist auf verschiedene schon existierende Dezernate verteilt. So kommt es häufig zu einer Aufspaltung wie beispielsweise in Lehre/Studienangelegenheiten und Hochschulplanung/Controlling. Bei einer Aufteilung auf verschiedene Verwaltungseinheiten können Reibungs-

verluste entstehen, die aus einem erhöhten Bedarf an Koordination von Abläufen der verschiedenen Verwaltungseinrichtungen erwachsen.

Die direkte Verwaltungseinbindung ist der Akzeptanz von Maßnahmen bei den Lehrenden und Forschenden aus mehreren Gründen abträglich: Zum einen wird allem, was aus diesem Bereich kommt, mit einem generellen Bürokratieverdacht und entsprechendem Misstrauen begegnet. Zum anderen wird dieses Misstrauen genährt durch den Vorwurf der Verwaltungsaufblähung zu Ungunsten der Ressourcen für Forschung und Lehre. Letztlich wird zudem generell unterstellt, die Verwaltung müsse sich nicht den Kriterien von Effizienz und Effektivität unterwerfen, die sie auf andere anwendet.

### 3.1.3 Das Modell Stabsstelle

Das häufigste Modell der zentralen Qualitätssicherung ist die Organisation in einer Stabsstelle<sup>3</sup>, die dem Rektorat zugeordnet und damit außerhalb der üblichen Verwaltungshierarchie angesiedelt ist. Dabei gibt es verschiedene Varianten, die sich zumeist im Zuständigkeitsbereich unterscheiden. Stabsstellen, die allein für den Bereich Qualität der Lehre verantwortlich sind, arbeiten meist dem entsprechenden Prorektor zu; solche die für Forschung zuständig sind, entsprechend dem Prorektor für Forschung. Stabsstellen mit einem leistungsbereichsübergreifenden Aufgabenportfolio wie Hochschulentwicklung und/oder Qualitätsmanagement sind meist direkt dem Rektor zugeordnet.

---

<sup>3</sup> Bei Einrichtungen mit mehreren Personen gibt es teilweise auch die Bezeichnung „Stabsabteilung“ oder „Stabsseinheit“. Da es organisatorisch keine Unterschiede gibt, werden die Bezeichnungen hier synonym verwendet.

Diese Organisationsform entspricht zum Teil Überlegungen des Total Quality Management (TQM). Diese können wie folgt skizziert werden: „Die Verantwortung für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen liegt nicht länger bei einer gesonderten Abteilung für Qualitätskontrolle, jeder Mitarbeiter hat vielmehr in seinem Arbeitsbereich für Mängelvermeidung und Qualitätsverbesserung zu sorgen. Das Qualitätswesen wird zur Stabsfunktion und direkt der [L]eitung unterstellt. Seine Aufgabe verlagert sich auf die Entwicklung und ständige Aktualisierung eines Qualitätsmanagementsystems, die Implementierung geeigneter Werkzeuge sowie die Schulung und Beratung von Führungskräften wie Mitarbeitern. Die Qualitätsspezialisten kontrollieren nicht mehr die Produkte, sondern die Selbstkontrolle der Produzenten.“<sup>4</sup>

Dieser Ansatz, der für Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurde, lässt sich im Grundsatz auf Hochschulen übertragen. Allerdings sind an Hochschulen andere Rahmenbedingungen vorzufinden, die vor allem in den geringen Steuerungsmöglichkeiten entscheidende Unterschiede zeigen.<sup>5</sup> Praktisch spielt für die meisten Stabsstellen auch immer noch die direkte Durchführung der Verfahren eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag, auch wenn die Notwendigkeit einer Konzentration auf eine Koordinationsfunktion der Stabsstelle allgemein anerkannt wird. Dieses Vorgehen setzt aber auf der dezentralen Ebene hohe Kompetenzen bei der eigenständigen Durchführung von Qualitätssicherungsverfahren voraus, die in dieser Form häufig noch nicht ausgebildet sind.

---

<sup>4</sup> Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst, S. 219. Frankfurt: Suhrkamp.

<sup>5</sup> Zudem ist die Frage der Einflussmöglichkeiten der „Produzenten“ auf das „Produkt“ - Begriffe, die für den Hochschulbereich unangemessen sind - angesichts von ihnen nicht oder kaum zu beeinflussender Rahmenbedingungen, unbeantwortet.

Die generellen Vorteile einer Stabsstelle liegen in der direkten Anbindung an die Hochschulleitung, mit der diese ohne Zwischeninstanzen kommunizieren kann. Dadurch kann die Einbindung von Evaluationsergebnissen und sonstigen erhobenen Daten in Prozesse der strategischen Steuerung verbessert werden. Für die Hochschulleitung ist von Vorteil, dass derartige Stellen leicht einzurichten sind, ohne dass Veränderungen oder Umstrukturierungen im Verwaltungsapparat vorgenommen werden müssen. Dies korrespondiert mit kurzfristigen finanziellen Förderungen über Sondermittel der Länder, deren langfristige Fortführung aber nicht gesichert ist.

Die Unabhängigkeit von anderen Verwaltungseinrichtungen macht zudem ein freieres Agieren der Stabsstelle in Fragen von Verwaltungsevaluationen und -reformen möglich. Dies ist nicht zuletzt deswegen förderlich, weil die Einbeziehung der Hochschulverwaltung in die Qualitätsentwicklungsbemühungen einen wichtigen Faktor für die Akzeptanz solcher Verfahren beim wissenschaftlichen Personal der Hochschule darstellt.

Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stabsstellen handelt es sich häufig um akademisch ausgebildetes Personal, da teilweise sozialwissenschaftliche Fachkenntnisse etwa im Bereich der empirischen Sozialforschung oder der psychologischen Diagnostik erforderlich sind, um bestimmte Verfahren mit „Bordmitteln“ entwickeln und durchführen zu können, ohne dabei auf externes Know-how zurückgreifen zu müssen.

Auf der Seite der Probleme stehen unter anderem die Risiken, die aus einer Abkopplung von der eigentlichen Hochschulverwaltung resultieren. Als Reaktion auf den befürchteten Verlust von Kompetenzen kann es zu Animositäten seitens der Verwaltung(sleitung) kommen.

Dies wirkt sich negativ auf den Kommunikationsfluss zwischen Stabsstelle und Verwaltung aus und kann sich bis zum unausgesprochenen Boykott und dem Unterlaufen initiierteter Maßnahmen steigern.

Die häufig prekäre Finanzierung der Zeitstellen ist der Nachhaltigkeit abträglich. Bei den Stelleninhabern kann sie das Bedürfnis erzeugen, sich nicht durch als negativ empfundene Handlungen innerhalb der Hochschule zu exponieren. Einschneidende Maßnahmen könnten zu Kritik der Betroffenen am Stelleninhaber führen und die Zahl der Gegner einer eventuellen Verlängerung oder Entfristung des Beschäftigungsverhältnisses erhöhen. Diese Problematik führt zu einer verringerten Attraktivität solcher Stellen für qualifiziertes Personal.

Wie alle Veränderungen in dem Bereich, der von Lehrenden und Forschenden der Hochschule dem weiteren Feld der „Verwaltung“ zugeordnet wird, läuft auch diese Form der Organisation Gefahr, als Verschwendung von Mitteln wahrgenommen zu werden, die bessere Verwendung in den Kernleistungsbereichen der Hochschule finden würden. Die Stellenschaffung der Stabsstelle wird durch die Wissenschaftler häufig als Bürokratieausweitung wahrgenommen, da detaillierte Informationen bezüglich Dauer und Herkunft der verwendeten Mittel nicht vorhanden sind.

Eine besondere Gefahr besteht in der Entstehung einer Parallelstruktur rein deklamatorischer Maßnahmen. Diese bei allen Organisationsformen grundsätzlich bestehende Möglichkeit kann durch die organisatorische Sonderstellung der Stabsstelle verschärft werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass lediglich eine formale Etablierung von Strukturen ohne wirksame Veränderungen betrieben wird, steigt dabei an, je stärker die Maßnahmen

als Reaktion auf als unzulässig empfundenen externen Druck wahrgenommen werden. In der Organisations-  
theorie wird dies zuweilen als Hang zur Etablierung von  
„talk“ statt „action“ bezeichnet.

### **3.2 Steuerungsansätze der Hochschulleitung**

Die Organisationsmodelle sagen nichts darüber aus, wo  
die Verantwortung für die Durchführung der Verfahren  
der Qualitätssicherung liegt oder wie tief zentrale Ein-  
richtungen in die Belange der Fakultäten eingreifen. Die  
Ausprägung des Steuerungsansatzes der Hochschullei-  
tung korreliert nicht mit der institutionellen Organisati-  
on, auch wenn bestimmte organisatorische Formen  
verschiedene Verfahrensweisen begünstigen.

Die Unterschiede im Steuerungsansatz der Hochschullei-  
tungen lassen sich anhand von zwei miteinander ver-  
wobenen Bereichen konkretisieren, in denen der Steue-  
rungsansatz zu Tage tritt. Der erste Bereich betrifft die  
Frage der Eingriffstiefe der zentralen Stellen beim Ein-  
satz der Qualitätssicherungsinstrumente, der zweite die  
Frage der inhaltlichen Autonomie und Einbindung der  
dezentralen Einheiten.

Dabei sind die beiden Bereiche nicht deckungsgleich, da  
eine zentralisierte Durchführung von Verfahren nichts  
darüber aussagt, wie ausgeprägt die inhaltliche Eigen-  
ständigkeit der Fachbereiche etwa bei der Umsetzung  
von Folgemaßnahmen ist.

Insgesamt lassen sich drei zugrunde liegende Variablen  
identifizieren, die jeweils auf die Ausprägung des Steue-  
rungsansatzes der Hochschulleitungen Einfluss nehmen:  
Erstens eine spezifische interne Hochschulkultur, zwei-  
tens formalrechtliche Vorgaben durch Landesgesetze

und drittens logistische und effizienzbezogene Sacher-  
wägungen, die sich bei der Anwendung verschiedener  
Instrumente ergeben.

Für die kulturelle Variable spielt neben fachkulturellen  
Hintergründen im Wesentlichen die Selbstwahrnehmung  
der Akteure eine Rolle. Dass diese sich in den letzten  
Jahren erheblich verändert hat und nun Aspekte von  
Entscheidungsverantwortung statt von Konsens bei der  
Leitungsfunktion betont, wird durch veränderte Rah-  
menbedingungen gefördert. Trotzdem können sich for-  
male Vorgaben und kulturelle Selbstzuschreibungen vor  
allem dann widersprechen, wenn die formalen Vorga-  
ben und Anforderungen sich während der Amtszeit ei-  
ner Hochschulleitung verändern.

#### **3.2.1 Organisatorische Zentralisierung**

Bezüglich der Eingriffstiefe der zentralen Stellen beim  
Einsatz der Qualitätssicherungsinstrumente hat sich an  
den meisten Hochschulen ein Vorgehen als Standard e-  
tabliert, bei dem Eckpunkte der Verfahren zentral orga-  
nisiert werden. Das bezieht sich nicht nur auf die  
Festlegung, welche Verfahren durchgeführt werden,  
sondern auch auf die zentrale Organisation wichtiger  
Verfahrensschritte, beispielsweise bei der Datenauswer-  
tung. Die Durchführung der Verfahren findet aber de-  
zentral statt.

Begründet wird die zentrale Organisationshoheit mit  
dem Mangel an personellen Ressourcen und Know-how  
in den Fakultäten und auch mit vorhandenen techni-  
schen Lösungen für zentralisierte Datenverarbeitungs-  
prozesse. Teilweise spielt aber außerdem bei den  
Hochschulleitungen der Wille zu einer nachhaltigen  
Durchführung eine Rolle, zu der den Fachbereichen

beim Handeln in Eigenregie die Kompetenz abgesprochen wird.

Dass es trotzdem zu einer dezentralen Ausführung kommt, geht auf mehrere Ursachen zurück. So kann die Hochschulleitung gezielt versuchen, die dezentrale Verantwortungsübernahme zu fördern. Zudem würde durch flächendeckende Detaileingriffe eine Arbeitsüberlastung der zentralen Stellen drohen. Auch setzt die Selbstverwaltung der Fachbereiche und Lehrstühle enge Grenzen für externe Steuerungsversuche, so dass die Hochschulleitung auf freiwillige Unterstützung setzen muss.

Die beschriebene Aufteilung hat sich gerade bei Verfahren der studentischen Lehrveranstaltungsevaluation durchgesetzt. Hier werden zunehmend elektronische Systeme verwendet, bei denen die Datenverarbeitung zentral erfolgt und die Ergebnisse an die dezentralen Einheiten zurückfließen, die dann die Verantwortung für die weitere Verwendung übernehmen.

Der Grad der Zentralisierung ist bei Akkreditierungsverfahren üblicherweise deutlich geringer. Die Hauptverantwortung liegt an vielen Hochschulen bei den Fachbereichen und hier speziell bei den Studiendekanen. Die Hochschulleitung bleibt lediglich die formale Trägerin des Verfahrens, auch wenn Daten zum Beispiel durch die Hochschulverwaltung zugeliefert werden und Bologna-Koordinatoren auf Hochschulebene beratend zur Seite stehen.

Einen sehr hohen Grad an Zentralisierung weisen in der Regel hingegen Absolventenstudien auf, hier wird lediglich bei der Auswertung der studiengangsspezifischen Ergebnisse der einzelne Fachbereich beteiligt. Die laufenden oder geplanten Verfahren werden fast vollstän-

dig von den für Qualitätsfragen zuständigen Einrichtungen der Hochschulleitung durchgeführt. Die Gründe hierfür sind nicht zuletzt der hochschulweite Bedarf sowie die überwiegend zentrale Dokumentation der Absolventendaten und die Möglichkeit einer zentralen digitalen Verarbeitung der erhobenen Umfragedaten.<sup>6</sup>

Eine besondere Relevanz erhält die Dimension der Zentralität bei der Frage nach der Umsetzung von Folgemaßnahmen. Das Nachhalten der Ergebnisse von Evaluationen und die Initiierung von Follow-up-Prozessen können entweder in die Verantwortung der Fachbereiche gegeben oder durch die Leitungsebene der Hochschule kontrolliert werden. Letzteres erfolgt zumeist durch die Beteiligung von Abgeordneten der Leitungen (z.B. Qm-Beauftragte) an den ausführenden Gremien auf Fachbereichsebene. Eine schwächere Form der Zentralisierung stellt die regelmäßige verbindliche Einforderung von Berichten über Maßnahmen durch die Hochschulleitung dar.

Die Durchführung der Verfahren mittels der zentralen Stelle oder die Unterstützung der Untereinheiten bei der dezentralen Abwicklung sind dabei als zwei Pole zu verstehen, die eventuell auch bei verschiedenen Instrumenten nicht in gleicher Weise umgesetzt werden. Maßgeblich ist neben der Personalkapazität auch die Entscheidung über die zentrale oder dezentrale Verantwortlichkeit und die Autonomie der dezentralen Einheiten. Letzteres betrifft auch die Frage, inwieweit sich die Hochschulleitung selbst als steuernde Instanz wahrnimmt.

---

<sup>6</sup> Allerdings existieren in diesem Bereich auch Ausnahmen. Zu nennen ist beispielsweise die mehrfach im Auftrag des Fachverbandes durchgeführte bundesweite Absolventenstudie im Fach Landschaftsarchitektur koordiniert durch den entsprechenden Fachbereich der FH Osnabrück.



Eine weitere Rolle spielt die Zeitdimension. In der Etablierungsphase von Qualitätssicherungssystemen, in der das Vorhandensein von Promotoren auf Leitungsebene notwendig ist, wird eine stärkere Zentralisierung oft als angemessen betrachtet, um Verfahren aufzubauen und gegen eventuelle Vorbehalte durchzusetzen. Dabei ist die Legitimation der Hochschulleitung als Gremium der Hochschule ein wichtiges Kriterium, um bei den Betroffenen nicht den Eindruck einer technokratischen Maßnahme von außen (beispielsweise durch staatliche Stellen) entstehen zu lassen. Im weiteren Verlauf kann eine stärkere Unabhängigkeit von der Hochschulleitung und die damit einhergehende Dezentralisierung eine höhere Glaubwürdigkeit der zentralen Maßnahmen der Qualitätsentwicklung erreichen. Im Idealfall gelten diese Maßnahmen dann nicht (mehr) als Kontrollmaßnahme der Leitung.

### 3.2.2 Inhaltliche Zentralisierung

Bezüglich des zweiten oben erwähnten Komplexes des Steuerungsansatzes der Hochschulleitung, der die Frage der Autonomie und Einbindung der dezentralen Einheiten betrifft, ist ein Einstellungswandel der Hochschulleitungen in den letzten Jahren zu konstatieren. Aufgrund der beamtenrechtlichen Situation, die ein „Durchregieren“ von oben nach unten spätestens auf der Ebene der Lehrstühle ins Leere laufen lässt, war und ist die Notwendigkeit einer kommunikativen Vermittlung von Maßnahmen der Leitungsebene unmittelbar einsichtig und entsprach über lange Zeit dem Selbstbild der Rektorate und Präsidien.

Andererseits wird von den Hochschulleitungen durch veränderte Rahmenbedingungen immer stärker eine aktive Rolle verlangt. Bis vor einiger Zeit wäre es noch

durchaus möglich gewesen, dass Rektorate lediglich unterstützend auf die Initiativen von Fachbereichen reagierten. Inzwischen führen Faktoren wie der zunehmende Wettbewerbs- und Legitimationsdruck dazu, dass die strategische Entwicklung der Hochschule - beispielsweise im Bereich der Profilbildung - von den Rektoraten als originäre Aufgabe wahrgenommen wird.

Auch wenn die Skepsis bezüglich der Angemessenheit hochschuleinheitlicher Maßnahmen und Qualitätssicherungsinstrumente weitgehend von allen Leitungen geteilt wird, gibt es ein breites Spektrum bezüglich der Auffassung, wie tief eine strategische Steuerung der Hochschulleitung in die einzelnen Fachbereiche eingreifen sollte.

Entscheidende Unterschiede gibt es bei Partizipationsgrad und Konsensorientierung. Bei der Verbindung von zentraler Vorgabe und dezentraler Umsetzung gibt es verschiedene Ausprägungen, wie weit die Fachbereiche auf inhaltlicher und methodischer Ebene an dem Entwicklungsprozess partizipieren können und ob sie in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Auch zentral durchgeführte Verfahren können innerhalb der Hochschule abgestimmt werden. Ob und in welchem Umfang dies passiert, ist abhängig davon, inwiefern ein partizipatives Qualitätsverständnis vorherrscht. Dies bedeutet, alle Beteiligten in den Prozess einzubinden und einen Konsens bezüglich der verwendeten Verfahren herbeizuführen. Die dadurch erhöhte Akzeptanz wirkt der Wahrnehmung des Gegensatzes nach dem Prinzip „Die da oben“ und „Wir hier unten“ entgegen.

Die Balance auf der Achse zentral/dezentral ist und bleibt dabei problematisch: bei der zentralen Durchführung besteht die Gefahr, dass sich die Leitungsebene der Hochschule zu tief in die Detailsteuerung begibt, was zu einer kaum zu bewältigenden Arbeitsbelastung führt. Die Kontrolldichte muss sehr hoch sein, damit die implementierten Maßnahmen, die nicht von den dezentralen Einheiten mitgetragen werden, zielführend umgesetzt werden und ihre Einführung nicht nur auf der deklamatorischen Ebene verbleibt.

Zudem steigt die Gefahr, dass die dezentralen Einheiten sich in die Rolle reiner Befehlsempfänger gedrängt fühlen und sich durch die Leitung und Verwaltung der Hochschule überwacht fühlen. Daraus entsteht ein Klima von Unterlegenheit und Misstrauen, das negative Auswirkungen auf die Motivation der Lehrenden und Forschenden hat.

Auf der anderen Seite ist die Schwäche der Fachbereiche festzuhalten, denen es schwer fällt, eigenständig Verfahren der Qualitätssicherung zu etablieren und deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Zur Entwicklung einer Qualitätskultur auf dezentraler Ebene ist also unbedingt auch das Vorhandensein von entsprechenden Ressourcen notwendig.

Im Kern betrifft dieser Komplex die Autonomie der Fachbereiche beziehungsweise der Hochschulleitung. Auf dezentraler Ebene kann er als Auseinandersetzung um Selbständigkeit und Selbstbestimmung wahrgenommen werden. Die Probleme auf zentraler und auf dezentraler Ebene sind nur teilweise deckungsgleich

und es ist nicht gesichert, dass die Selbstverantwortung der einzelnen Fachbereiche notwendigerweise im Sinne der Hochschulleitung wahrgenommen wird. Unterschiedliche Interessen sind zumindest denkbar und das Beste für die Hochschule (definiert und vertreten durch die Hochschulleitung) muss nicht vom jeweiligen Fachbereich als das für ihn Beste wahrgenommen werden.

Steuerungsansatz Hochschulleitung		Inhaltlich	
		Zentral	Dezentral
Organisatorisches	Zentral	Inhaltliche Vorgabe durch Hochschulleitung und zentrale Durchführung	Inhaltliche Autonomie der Fachbereiche und zentrale Durchführung
	Dezentral	Inhaltliche Vorgabe durch Hochschulleitung und selbstständige Durchführung der Fachbereiche	Inhaltliche Autonomie und selbstständige Durchführung der Fachbereiche

## 4. Entwicklungsmuster von Qualitätssicherungssystemen

An der Entstehungs- und Entwicklungsdynamik von Qualitätssicherungssystemen sind im Wesentlichen vier Akteursebenen relevant beteiligt. Dies sind neben der politischen Ebene die Hochschulleitungen, die Leitungen der Fachbereiche und die Arbeitsebene der jeweiligen Fächer.

Typischerweise beginnt die Dynamik mit der Reaktion der Hochschulleitung auf externen - zumeist politischen - Druck. Hat die Hochschulleitung die Qualitätsentwicklung als Teil ihrer Führungsaufgabe erkannt und angenommen, so wird sie mit der Schaffung einer zentralen Einrichtung zur Qualitätssicherung beginnen, da sie dies positiv als Möglichkeit des steuernden Eingreifens bewertet. Ist dies nicht der Fall, so wird die Hochschulleitung die Außenanforderung an die Fakultäten weiterreichen. Gründe hier für könnten sein, dass die Hochschulleitung die entsprechenden Steuerungspotentiale negativ einschätzt oder aber, dass sie ihre eigene Rolle als eher unterstützend wahrnimmt.

Auf der Ebene der Fachbereiche beginnt dann ein „Muddling through“, das nach längerer Zeit keine nachhaltigen, sichtbaren Strukturen hervorbringt. Da die externe Forderung an derartigen Einrichtungen aber anhält, kommt es nach „Wiedervorlage“ bei der Hochschulleitung zur Schaffung einer zentralen Stelle. Wenn dies aber nicht mit einer geänderten Einstellung der Leitung bezüglich ihrer eigenen Steuerungsaufgaben einhergeht, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen, dass es sich dabei lediglich um die Errichtung einer „Fassade“ handelt, da die für organisatorische Reform-

maßnahmen notwendige Unterstützung der Leitungsebene ausbleibt.

Wenn eine zentrale Stelle eingerichtet wird, die Verfahren initiiert und dabei von der Hochschulleitung aktiv unterstützt wird, kann dies im positiven Fall von den dezentralen Einheiten als sinnvoller Service angenommen werden. Die Dekanate können zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten darin sehen und die Lehrstühle Chancen zur Optimierung und Profilierung der eigenen Anstrengungen und Leistungen. Im negativen Fall werden die neuen Verfahren von den dezentralen Einheiten als Belastung betrachtet, die verstärkte Kontrolle, zusätzliche Arbeit und Bürokratiezunahme bedeutet. Da aber den mit den Verfahren einhergehenden Forderungen nach Transparenz und effizienter Mittelverwendung schlecht öffentlich widersprochen werden kann, kommt es zum Aufbau von Fassaden, also zu einer „pro forma“-Erfüllung der Ansprüche, ohne dass tiefgehende Anpassungen vorgenommen werden.

Im Zusammenwirken von Hochschulleitung und Fachbereichsleitungen sind vier Konstellationen möglich, je nachdem ob eine aktive oder passive Haltung eingenommen wird:

1. Im Idealfall treffen die aktiven Bemühungen der Hochschulleitung auf die aktiven Bemühungen der Fachbereichsleitung. Dann ergeben sich auf diesen Ebenen keine Probleme.
2. Trifft die positive und aktive Haltung zur Etablierung von Qualitätssicherungssystemen seitens des Rektorates auf eine passive oder ablehnende Haltung des Dekanates, kommt es lediglich zu einem „Weiterreichen“ der Anforderungen der Hochschulleitung an die Lehrstühle.

Da aber wesentliche Koordinationsaufgaben auf Fachbereichsebene ausgeführt werden müssen, um ein nachhaltiges Funktionieren der Qualitätssicherungsverfahren zu gewährleisten, würden selbst aktive Versuche einzelner Lehrstühle, die Verfahren zielführend umzusetzen, mittelfristig an der ausbleibenden aber notwendigen Unterstützung auf Fachbereichsebene scheitern. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass die ablehnende Haltung des Dekanates negative Stimmungen bei den Lehrstuhlinhabern verstärkt und ein informelles Bündnis die angestoßenen Maßnahmen des Rektorates ins Leere laufen lässt.

3. Im Falle einer passiven oder ablehnenden Haltung der Hochschulleitung und der Fachbereichsleitungen läuft das gesamte Vorgehen auf das formale Erfüllen der externen Vorgaben hinaus. Da aber jede Ebene diese Vorgaben an die darunter liegende Ebene weiterreicht und die Umsetzung oder Folgemaßnahmen weder überwacht noch unterstützt wird, ist der Fassadenbau in Form von „Berichtsprösa“ quasi zwangsläufig, da die Lehrstühle nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um die Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung zu schaffen.

Ein Beispiel für das Fehlgehen staatlichen Drucks in so einer Konstellation ist die Etablierung von Evaluationsordnungen. Wenn sie auf Grund staatlicher Rahmenvorgaben eingeführt werden, können je nach Haltung der unterschiedlichen Ebenen der Hochschule verschiedene Umgangsweisen auftreten. Bei negativer Einstellung aller Ebenen der Hochschule ist die Kodifizierung des Vorhandenen möglich. Dabei werden

existierende Verfahren so umgedeutet, dass sie den Vorgaben entsprechen. Studentische Lehrveranstaltungsbewertungen werden so zu internen Evaluationen und Akkreditierungsverfahren zu externen Evaluationen. Eine andere Möglichkeit ist die Erstellung einer Ordnung, die faktisch nicht beachtet wird. Dabei werden Erhebungen eventuell noch pro forma durchgeführt, zumeist allerdings nicht zyklisch wie vorgesehen, sondern nur einmalig und ohne dass Folgeprozesse initiiert würden. Das Fehlen von aktuellen Fassungen der Evaluationsordnungen oder deren Unkenntnis bei den Beteiligten ist häufiges Indiz für solche Situationen, in denen existierende Ordnungen der Hochschule schlicht nicht umgesetzt werden.

4. Sollte die passive oder ablehnende Haltung der Hochschulleitung auf die aktive und positive Einstellung auf Dekanatsebene treffen, so wird die Qualitätsentwicklung nicht nur deswegen scheitern, weil die Fachbereiche ohne zentrale Unterstützung nur schwer in der Lage sind, notwendige Ressourcen zu mobilisieren, sondern auch, weil im Falle von Konflikten mit den Lehrstühlen die Dekane auf die Unterstützung der Hochschulleitung angewiesen sind, um handlungsfähig zu sein.

Entwicklungsmuster		Hochschulleitung	
		Positiv	Negativ
Fachbereichsleitung	Positiv	Gemeinsamer Aufbau eines Qualitätssicherungssystems	Dezentrale Initiativen können wegen fehlender Ressourcen nicht nachhaltig umgesetzt werden
	Negativ	Maßnahme der Hochschulleitung werden auf Fachbereichsebene nicht zielführend umgesetzt	Formale Erfüllung externer Vorgaben ohne inhaltliche Weiterentwicklung der Hochschule

Da die qualitätsrelevanten Leistungen im Wesentlichen auf der Mikroebene erbracht werden, ist letztlich die Haltung der Arbeitsebene bei der Umsetzung von initiierten Qualitätssicherungsmaßnahmen maßgeblich. Die Forschenden und Lehrenden der Hochschule haben eine starke dienstrechtliche Stellung. Ihre Leistungserbringung ist nur schwer zu kontrollieren bzw. zu bewerten. Deshalb ist die Qualitätsentwicklung auf ihre Mitwirkung angewiesen. Sollte sich eine positive Haltung der Leitungen von Hochschule und Fachbereichen durchgesetzt haben, so sind maßgeblich drei alternative Reaktionsweisen der Arbeitsebene denkbar.

Die erste besteht in der erklärten Gegnerschaft zu den Maßnahmen. Diese wird sich selten in einer offenen Leistungsverweigerung zeigen, sondern sich zumeist durch „Methodenschelte“ äußern, also dem Infragestellen der Tauglichkeit der entsprechenden Maßnahmen für das anvisierte Ziel, oder durch eine allgemeine Verteidigung der grundrechtlich garantierten wissenschaftlichen Freiheit. Da kreative Forschungsprozesse ebenso wenig wie didaktisch hochwertige Lehre verordnet werden können, ist eine Verweigerungshaltung überaus effektiv, um Verbesserungen in der Qualitätsentwicklung zu unterlaufen.

Die zweite Alternative besteht in einer neutralen Gleichgültigkeit gegenüber den Maßnahmen. Hierbei werden von außen gestellte Anforderungen etwa bezüglich der Berichtspflicht formal erfüllt. Dies ist insofern problematisch, als die Maßnahmen der Qualitätsentwicklung letztlich auf die aktive Mitarbeit der Beteiligten angewiesen sind. Spätestens wenn Erhebungsergebnisse, beispielsweise im Rahmen von studentischer Lehrveranstaltungskritik, eine aktive Veränderung fordern, ist eine

neutrale Haltung der Betreffenden nicht mehr ausreichend.

Die dritte Reaktion auf Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung ist eine offene, die sich positiv auf die den Maßnahmen zugrunde liegenden Qualitätskriterien bezieht und sie als handlungsleitende Maximen annimmt. Dabei werden Erhebungsergebnisse als Feedback und Impuls für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit angesehen.

Insgesamt wird als grundlegendes Problem deutlich, dass jede Ebene in der Lage ist, die Bemühungen einer anderen Ebene zu unterlaufen. Dazu ist nicht einmal zwingend offene Opposition notwendig, sondern eine passive Haltung reicht aus, um die nachhaltige Umsetzung erheblich zu behindern.

## 5. Vergleichende Auswertung der Instrumente zur Qualitätssicherung

Die Anzahl der Verfahren zur Qualitätssicherung, die an den Hochschulen angewendet werden, ist überschaubar. Dies liegt zum einen an der geringen Anzahl von Verfahren, die sich für die Anwendung unter den Rahmenbedingungen des Wissenschaftsbetriebes eignen, und zum anderen an externen Vorgaben, die bestimmte Instrumente vorschreiben.

Gerade die externen Vorgaben haben in den letzten Jahren eine höhere Relevanz in Qualitätssicherungssystemen von Hochschulen bekommen, weil sie z.B. bei der Akkreditierung bestimmte Elemente, wie studentische Lehrveranstaltungsevaluation und Absolventenstudien als Prüfkriterien festschreiben.

Welche Bedingungen müssen nun für eine effektive Umsetzung der an Hochschulen genutzten Instrumente zur Qualitätssicherung erfüllt sein? Der folgende Vergleich wird diese Frage unter besonderer Berücksichtigung der akteursspezifischen Wahrnehmung der Effektivität der Verfahren und somit auch ihrer Akzeptanz herausarbeiten. Dabei sind die in den geführten Interviews gewonnenen Informationen die Grundlage der Auswertung.

Dabei soll der Fokus nicht nur auf den Schwierigkeiten der Umsetzung der gewählten Verfahren liegen, vielmehr sollen an dieser Stelle auch innovative Instrumente beschrieben werden, die im Rahmen der Fallstudien an den Hochschulen untersucht werden konnten. Der folgende Text erhebt keinen Anspruch auf die vollständige Behandlung aller Instrumente. Zu nahezu jedem

dieser Bereiche wurden in den letzten Jahren im Rahmen der Evaluations- und Hochschulforschung ausführliche Studien erstellt.

Die Reihenfolge der Darstellung orientiert sich grob an einem angenommenen Zyklus eines Studienprogramms von Einrichtung, Evaluation und Weiterentwicklung. Darauf folgen Verfahren, die sich auf die Hochschule als Ganzes beziehen wie Zielvereinbarungen und formalisierte Qualitätsmanagementsysteme. Ein letzter Abschnitt wird sich mit den Strukturen der Qualitätssicherung in der Forschung befassen. Dass der Bereich der Hochschulverwaltung kaum Erwähnung findet, liegt daran, dass dieser Bereich bislang nur wenig in die Qualitätssicherungssysteme von Hochschulen integriert ist.

### 5.1 Akkreditierungen

Bei der Akkreditierung von Studiengängen sind neben den Kriterien des Akkreditierungsrates sowohl die ländergemeinsamen als auch die landesspezifischen Strukturvorgaben zu beachten.

Grundsätzlich haben sich die Länder auf die Verpflichtung zur Akkreditierung geeinigt. Dies kann entweder durch entsprechende Regelungen in den Landeshochschulgesetzen, auf untergesetzlicher Ebene durch Verordnungen, oder durch Kontrakte im Rahmen von Zielvereinbarungen umgesetzt werden. Die landesspezifischen Regelungen fallen sehr unterschiedlich aus.

Die Unterschiedlichkeit der Regelungen zeigt sich in Deutschland in einem „Nord-Süd-Gefälle“ der Akkreditierung: Die rechtliche Verpflichtung zur Akkreditierung neu eingerichteter gestufter Studienprogramme ist in

den meisten nördlichen Bundesländern höher als in den südlichen. Dieses Gefälle lässt Rückschlüsse über Vorbehalte bestimmter Länderregierungen bezüglich der Leistungsfähigkeit des Akkreditierungssystems zu.

Weitgehend ungeklärt ist außerdem der Zusammenhang zwischen Akkreditierung und ministerieller Genehmigung der Studiengänge. In den meisten Ländern stehen diese in keinem klaren Verhältnis zueinander und bedeuten tatsächlich häufig eine doppelte Prüfung der Programme, die mit den entsprechenden Komplikationen für die antragstellenden Hochschulen einhergeht.

Da im Rahmen der Akkreditierung die formale Übereinstimmung eines sich in der Planung befindlichen Studiengangs mit den jeweiligen Vorgaben geprüft wird, ist der Beitrag der Verfahren zur Qualitätsentwicklung der Lehre nicht unbedingt ersichtlich. Zudem besteht der Akkreditierungsrat auf einer klaren Trennung von Akkreditierung und Beratungsdienstleistungen der ausführenden Agenturen.

Der Qualitätsgewinn wird auf der Mikroebene deutlicher: Unter den an der Erstellung der Studienprogramme Beteiligten ist die Einschätzung weit verbreitet, dass das Wissen um eine externe Prüfung durch Mitglieder der eigenen Fachgemeinschaft zu einer intensiveren Planung und Kommunikation im Fachbereich führt, um den Anforderungen an Lehrinhalte und Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Auch in den Verfahren wurde das Feedback durch Gutachter der eigenen Fachgemeinschaft als wichtiger Impuls und Bestätigung der fächerspezifischen Überlegungen bezüglich des Studienprogramms gesehen.

Die Auflagen, mit denen die Mehrzahl der Verfahren be-

legt werden, wurden zum wesentlichen Teil - soweit sie nicht nur Formalia betrafen - als sinnvolle Ergänzungen betrachtet.

Problematisch sind aus Sicht der Beteiligten der Hochschulen die hohen Kosten, vor allem aber der zeitliche Aufwand. Die Durchführung der Verfahren liegt in den meisten Fällen in den Händen der zuständigen Studiendekane, die die zusätzlich anfallende Arbeit zumeist ohne entsprechende Kompensation bewältigen müssen. Ein weiteres Problem tritt auf, wenn die wahrgenommene Kompetenz der Agenturen und Gutachtergruppen nicht den Erwartungen der Begutachteten entspricht. Dann sinkt die Akzeptanz der Verfahren und auch eventuell ausgesprochener Auflagen. Positiv ist hier zu bemerken, dass sich im Laufe der Zeit eine Professionalisierung der Agenturen auch hinsichtlich der Gutachterauswahl und -schulung beobachten lässt, so dass die Unzufriedenheit der Hochschulen mit den Verfahren entsprechend zurückgeht.

Schwierigkeiten treten zuweilen auf, wenn Gutachter nicht die unterschiedlichen Anforderungsprofile differenzieren, die beispielsweise forschungs- oder anwendungsorientierte Masterstudiengänge unterscheiden sollen, und die Studienprogramme nach einheitlichen Maßstäben beurteilen.

Während aus Sicht der Beteiligten auf Fachebene die positiven Impulse überwiegen, werden auf Leitungsebene Klagen bezüglich der mangelnden Strenge der Gutachtergruppen laut. Hoffungen, über den Umweg der Akkreditierungs Reformen in den dezentralen Bereichen durchzusetzen, zu denen hochschulintern die Machtmittel (oder der Wille zu deren Anwendung) fehlen, erwiesen sich als illusorisch. Die Begutachtungen, so eine

wiederholt geäußerte Kritik seitens der Hochschul- und Fachbereichsleitungen, seien „getragen von gegenseitiger Sympathie“ zwischen Fachgutachtern und Begutachteten.

Ein wesentlicher Effekt der Akkreditierungsverfahren ist, dass die Agenturen die Durchführung bestimmter Verfahren der Qualitätssicherung, vor allem studentische Lehrveranstaltungskritik und Absolventenstudien, als notwendige Elemente eines zu akkreditierenden Studiengangs überprüfen.

Nach der Akkreditierung findet die Reakkreditierung statt. Diese liegt bei BA-Studiengängen normalerweise in einem zeitlichen Abstand von 5 Jahren. Da die wenigsten Studienprogramme bereits über einen solchen Zeitraum laufen, konnte in den Interviews nur vereinzelt über Erfahrungen mit Reakkreditierungen berichtet werden. Dort, wo Erfahrungen vorlagen, wurden die Detailtiefe und die Tatsache, dass in dem Verfahren besonderes Augenmerk auf Fragen der Qualitätssicherung gelegt wurde, betont. Die Reakkreditierungen erschienen keinesfalls als weniger aufwändig als die vorangegangenen Verfahren der Erstakkreditierung. Die Einhaltung von Vorgaben und die angelegten Maßstäbe werden nach Ansicht der Begutachteten im Vergleich zu den frühen Akkreditierungsverfahren genauer geprüft.

## 5.2 Studierendenauswahl

Durch die Auswahl von Studierenden nach selbst gesetzten Kriterien versuchen die Hochschulen, die Qualität über den „Input“ zu beeinflussen. Dabei wurde in den Interviews immer wieder geäußert, dass ein Zusammenhang zwischen schulischer Leistung (ausgedrückt in der Abiturnote) bzw. Studienmotivation und

der Leistung im Studium bzw. der Studienabbruchsneigung besteht. Standard zur Auswahl von Studierenden ist weitgehend der (lokale) Numerus clausus, bei dem entweder die Abiturnoten oder die Noten bestimmter studiengangsrelevanter Fächer als Grundlage der Zulassung von Studienbewerberinnen und -bewerbern herangezogen werden.

Neben Auswahlgesprächen oder schriftlichen Essays zur Darstellung der eigenen Studienmotivation sind Klausuren zur Prüfung des fachspezifischen Wissens die häufigsten Verfahren der Auswahl.

Verschiedentlich wurde von Gesprächspartnern darauf verwiesen, dass Self-Assessment-Verfahren im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren zu gleichen oder sogar besseren Resultaten bei geringerem Aufwand führen. In solchen Verfahren werden die Neigungen der Bewerber mit den Anforderungen des Faches bzw. des Berufes verglichen. Bei diesem Vorgehen lässt sich der Arbeitsaufwand für die Hochschulen auf ein realisierbares Maß reduzieren. Folglich liegt das Augenmerk vieler Hochschulen auf der Entwicklung und Einführung solcher fachspezifischer Selbsttests.

Bei allen anderen Auswahlverfahren ist der damit verbundene Arbeitsaufwand für die Hochschule außerordentlich hoch. Trotzdem greifen gelegentlich kleinere Fächer auf besondere Auswahlverfahren zurück, die meist aus Klausuren für Bewerber bestehen. Die Vertreter der Einrichtungen geben an, dass der Mehrwert dieses Vorgehens in der verstärkten Identifikation der erfolgreichen Bewerber mit dem Fach/Institut liegt.

Aus Sicht der Hochschulen sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Auswahlverfahren allerdings



problematisch, die je nach Bundesland stark variieren und teilweise hohe Hürden mit sich bringen. So sind in einigen Ländern die Hochschulen beispielsweise verpflichtet, mindestens 50% der Bewerber zu Auswahlgesprächen einzuladen.

Der Erfolg solcher Verfahren ist relativ schwierig nachzuhalten, da die Einführung bei den meisten der untersuchten Hochschulen mit der Umstellung auf gestufte Studiengänge zusammenfiel und somit Vergleichsdaten bezüglich Veränderungen bei den Absolventen- oder Abbrecherquoten nicht vorhanden sind.

### **5.3 Studentische Lehrveranstaltungskritik**

Das Verfahren der studentischen Lehrveranstaltungskritik wird an den meisten Hochschulen synonym mit dem Begriff der „Lehreevaluation“ verwendet. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass eine fragebogengestützte Erhebung der studentischen Einschätzung zur Qualität einer Lehrveranstaltung wichtige Informationen liefern kann, keinesfalls aber ausreicht, um die Qualität eines Studienganges in seiner Gesamtheit zu evaluieren. Der isolierte Blick auf die einzelne Veranstaltung kann weder die Studierbarkeit von Modulen oder Studienprogrammen noch die Angemessenheit von Ausstattung und Dienstleistungen einer Hochschule erfassen, um nur einige Elemente zu nennen, die in eine ganzheitliche Betrachtung der Qualität des Leistungsbereiches Lehre einbezogen werden müssen.

Die studentische Lehrveranstaltungskritik wird in vielen Einrichtungen seit Langem als Standardinstrument eingesetzt. Ihre Einführung geht häufig auf Dozenten zurück, die Lehrerfahrungen im angloamerikanischen Raum gesammelt haben, oder auf Forderungen von

Studierenden und Fachschaften, die zuweilen auch die Ausführung übernahmen. Die Verfahren der studentischen Lehrveranstaltungskritik sind sehr heterogen und daher bezüglich wissenschaftlicher Standards wie Reliabilität und Validität höchst unterschiedlich.

Die Anforderungen an die Erhebungen sind in den letzten Jahren gestiegen, nicht zuletzt, da sie im Rahmen von Akkreditierungen verpflichtend geworden sind. Darüber hinaus werden die Ergebnisse im Rahmen der Zulagengewährung bei der W-Besoldung von den Hochschulleitungen als Leistungsbeleg akzeptiert, und Lehrende möchten sie vermehrt dazu nutzen.

Die inhaltliche Auswertung und die Nutzung der erhobenen Daten der studentischen Lehrveranstaltungskritik erfolgt zumeist auf der Mikroebene. Aus datenschutzrechtlichen Überlegungen werden die Ergebnisse in den meisten Fällen nicht personalisiert veröffentlicht und in der Regel auch nicht an andere Organe der Hochschule, sondern ausschließlich an die betreffenden Dozenten und den Studiendekan weitergegeben. Hochschulleitungen haben meist keine Einsicht in die Bewertungen und bekommen anonymisierte Durchschnittsdaten der Fachbereiche.

Um rechtliche Probleme und Unsicherheiten zu umgehen wird der Umgang mit den erhobenen Daten an vielen Hochschulen in Evaluationsordnungen geregelt. Diese klären Fragen des Datenschutzes sowie der Datenverwendung und regeln die Partizipation von Mitgliedsgruppen der Hochschule an Evaluationsverfahren. Für die Akzeptanz unter den Lehrenden sind diese Vereinbarungen eine wichtige Voraussetzung, da immer wieder Befürchtungen geäußert werden, dass Daten unzulässigerweise und ohne Zustimmung der Betroffenen

durch die Hochschulleitung genutzt oder veröffentlicht werden könnten.

Ein weiterer Vorbehalt vieler Lehrender ist die wissenschaftliche Belastbarkeit solcher Verfahren. Diese ist zwar bei Einhaltung sozialwissenschaftlicher Standards weitgehend unbestritten, wird aber immer wieder von den Betroffenen solcher Erhebungen in Frage gestellt.<sup>1</sup>

Ein weiteres häufig beklagtes Problem betrifft die zu geringe Teilnehmerzahl bei kleinen Veranstaltungen. Diese führe nach Meinung der Dozenten nicht zu repräsentativen Ergebnissen. Verfahren, bei denen das Ausfüllen der Fragebögen nicht innerhalb der Veranstaltung erfolgt, verstärken diese Problematik noch. Aus diesem Grund sehen viele Hochschulen von der Durchführung rein digitaler Online-Befragungen ab. Zwar sind diese Verfahren unter ökonomischen Gesichtspunkten am effizientesten, führen aber wegen des schlechten Rücklaufes nicht zu akzeptablen Ergebnissen. Inzwischen gibt es eine Reihe von kommerziellen Anbietern, die Papierfragebögen basierte Verfahren mit der Möglichkeit einer zentralen elektronischen Erstellung, Erfassung und Verarbeitung anbieten.

Versuche der Beeinflussung oder Steuerung der Lehrqualität durch übergeordnete Stellen finden mit Hilfe solcher Verfahren in den seltensten Fällen statt. Die fehlende Handhabe wegen des dienstrechtlichen Status und die grundgesetzlich verbriefte Freiheit der Lehre führen dazu, dass Hochschulleitungen nach eigenen

Angaben darauf verzichten, weit reichende Konsequenzen aus derartigen Erhebungen abzuleiten. Insgesamt sollen die Ergebnisse zu einem Dialog zwischen Lehrenden und Lernenden führen, der bei den Dozenten Reflexionsprozesse auslöst, die im besten Falle dazu führen, dass beispielsweise Weiterbildungsangebote aus eigenem Antrieb in Anspruch genommen werden. Die verpflichtende Teilnahme an solchen Angeboten wird abgelehnt, weil man dadurch eine Stigmatisierung befürchtet.

## 5.4 Rankings

Rankings können einen Beitrag zur Transparenz der Leistungen einer Hochschule sein, soweit sie klar angeben, was sie messen und welche Kriterien als Grundlage dienen. Gerade diese Bedingungen werden von vielen Hochschulangehörigen größtenteils als nicht erfüllt betrachtet.

Ranking-Ergebnisse, die die eigene Hochschule betreffen, werden von Seiten der Rektorate teilweise ausgewertet. Dass dies kontinuierlich und in schriftlicher Form geschieht, ist die Ausnahme und für kleine Einrichtungen, die in vielen Erhebungen nicht auftauchen, keine Option. Viele Fakultätsleitungen berichten dennoch von einer regelmäßigen Kenntnisnahme der eigenen Ergebnisse. Für systematische Auswertungen, die Schwankungen in Platzierungen analysieren, fehlen zumeist personelle und zeitliche Ressourcen.

Einer systematischen Einbeziehung in Entscheidungsprozesse stehen die bekannten methodischen Schwächen der Verfahren entgegen. Die Mehrheit der Hochschulleitungen stützt Entscheidungen daher nicht auf das Abschneiden ihrer Hochschule bei Rankings.

---

<sup>1</sup> Ausführlich wird die Frage behandelt in: Krempkow, René: Leistungsbewertung, Leistungsanreize und Qualität der Hochschullehre, Bielefeld 2007, S. 149-177. Der Autor kommt nach der Auswertung verschiedener Studien zu dem Ergebnis, dass „studentische Urteile zur Lehr- und Studiensituation als weitgehend valide und zuverlässig bzw. reliabel eingeschätzt werden [müssen].“

Auch berichteten die Interviewpartner aus Hochschulleitungen nicht von systematischen Bemühungen, den eigenen Platz in Rankings gezielt zu verbessern, wie dies laut Studien im angelsächsischen Raum häufig der Fall ist.

## 5.5 Absolventenstudien

Zwei Fragen werden im Rahmen von Absolventenstudien behandelt: zum einen die retrospektive Bewertung des Studiums und zum anderen der Absolventenverbleib, also der Übergang ins Berufsleben. Daraus ergibt sich, dass der Zeitpunkt der Befragung ca. ein bis zwei Jahre nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums liegen sollte.

Gelegentlich werden auch Befragungen bei Studienabschluss durchgeführt, die sich aber auf breiter Fläche nicht durchgesetzt haben. Ihnen ist zwar eine rückblickende Bewertung des Studiums durch die Studierenden zu entnehmen, sie können jedoch auf Grund der fehlenden Berufserfahrung keine Reflexion der erworbenen Kompetenzen bezogen auf die spätere Berufsausübung enthalten. Letzteres wird als wesentlicher Pluspunkt von Erhebungen betrachtet, die zeitlich nach dem Übergang ins Berufsleben liegen. Aus den Berufsfeldern, in denen Absolventinnen und Absolventen eine Beschäftigung gefunden haben, sollen zudem Rückschlüsse auf die Anforderungen an das Studium gezogen werden.

Soll das Hauptaugenmerk auf eine retrospektive Bewertung des Studiums gelegt werden, dann ist eine Studienabschlussbefragung zielführender, da kurz nach Abschluss das gesamte Studium im Rückblick betrachtet werden kann und noch gut in Erinnerung ist.

Der Akkreditierungsrat hat in den „Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen“ beschlossen, dass „abgesehen von erstmaligen Akkreditierungen die Hochschule zur Definition von Qualifikationszielen auch auf Untersuchungen zum Absolventenverbleib zurückgreift“<sup>2</sup>. Das bedeutet, dass die Hochschulen im Rahmen von Reakkreditierungsverfahren verpflichtet sind, solche Untersuchungen durchzuführen. Als Reaktion auf das gestiegene Interesse hat das BMBF ein bundesweites Projekt<sup>3</sup> finanziert, an dem sich eine große Zahl von Hochschulen beteiligen. Im Rahmen des Projektes wurden Kernfragebögen erstellt sowie ein umfassender Erfahrungsaustausch zwischen den teilnehmenden Hochschulen organisiert.

In der Vergangenheit haben einzelne Fachbereiche zu meist dezentrale Verfahren betrieben, die sie im Rahmen ihrer Alumni-Arbeit einsetzten. Aufgrund des hochschulweiten Bedarfs werden diese Verfahren nun vielfach durch einheitliche Vorgehensweisen ersetzt. Die Mehrzahl der dezentralen Verfahren wurde vor der Umstellung auf BA/MA durchgeführt und gibt folglich Hinweise auf die Bedingungen der damaligen Studiengänge. Da es bisher in den meisten gestuften Studiengängen nur wenige Absolventen gibt, liegen hier geringe Datenmengen vor und entsprechende Ableitungen über die Qualität der Studienprogramme sind nicht möglich.

---

<sup>2</sup> [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/08.02.29\\_Kriterien\\_Studiengaenge.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf)

<sup>3</sup> Das seit November 2007 geförderte Projekt „Studienbedingungen und Berufserfolg. Analyse der Wirkungen hochschulischer Studienangebote und -bedingungen in Deutschland mit Hilfe von Absolventenbefragungen“ ist am INCHER Kassel angesiedelt (<http://www.uni-kassel.de/incher/absolventen/>).

Grundsätzlich verfügen Absolventenstudien über eine hohe Akzeptanz unter den Lehrenden, und die Bereitschaft, Folgemaßnahmen daraus abzuleiten, ist höher als bei einzelnen Lehrveranstaltungsevaluationen. Das liegt zum einen daran, dass den Studierenden nach Abschluss ihres Studiums eine größere Fähigkeit zur Bewertung von dessen Qualität zugestanden wird. Zum anderen werden durch die Befragungen Werte über Einkommenshöhe und Beschäftigungsquote erhoben, die als objektive Daten des Berufserfolgs angesehen werden.

Problematisch ist, dass die üblicherweise geringen Rücklaufquoten bei schriftlichen Befragungen in Verbindung mit geringen Absolventenzahlen dazu führen, dass die Anzahl der ausgewerteten Fälle zuweilen nicht für repräsentative Gruppengrößen ausreicht. Teilweise berichten Hochschulen auch über Probleme mit Datenschutzbestimmungen, die vorsehen können, dass nach Abschluss des Studiums alle vorhandenen Daten einer Person gelöscht werden müssen. Ein weiteres grundlegendes Problem von Absolventenstudien ist, dass sie Studienabbrecher nicht erfassen, aus deren Einschätzung nach Dafürhalten vieler Beteiligter wesentlich mehr Impulse für eine Entwicklung des Studienprogramms gewonnen werden könnten.

Sehr wenig konkrete Erfahrung hat man bislang mit der Einbindung der erhobenen Daten in Rückkopplungsprozesse der Studiengangsentwicklung.

## **5.6 Qualitätsrelevante Aspekte von Studiengebühren**

Durch die erfolgreichen Verfassungsklagen mehrerer Bundesländer im Jahr 2005 gegen den Versuch, ein ge-

bührenfreies Erststudium im Hochschulrahmengesetz festzuschreiben, wurde der juristische Weg zur Einführung von Studiengebühren geebnet. Seitdem hat die Mehrzahl der südlichen und westlichen Bundesländer solche Gebühren eingeführt oder es ihren Hochschulen ermöglicht, Gebühren zu erheben.

Das Vorhandensein disponibler Mittel im Bereich der Lehre hat aus Sicht der Hochschulleitungen zu einer Verbesserung der Betreuung in vielen Fächern geführt. Zumeist wurden kurzfristig Investitionen in Tutorien sowie Mentoring- und Einführungsprogramme vorgenommen. Auch wenn vereinzelt zu beobachten ist, dass in der Vergangenheit vorhandene Landesmittel für derartige Vorhaben gekürzt werden, kann letztlich in der Summe auf mehr Mittel zurückgegriffen werden.

Eine weitgehend ungeklärte Frage ist die nach der zulässigen Verwendung der Mittel. So ist beispielsweise nicht verbindlich geregelt, ob die Einrichtung von Dauerstellen, die durch Studiengebühren finanziert werden, legitim ist. Gerade bei der Einrichtung von Professuren sind die landesspezifischen Regelungen uneindeutig. Die in den meisten Ländergesetzen festgeschriebene Zweckbindung der eingenommenen Mittel an die Verbesserung der Lehre wird sehr unterschiedlich ausgelegt. So wird einerseits interpretiert, die Bereitstellung von Gebäuden mit Kleingruppenräumen und Arbeitsplätzen für Studierende sei förderlich für die Qualität der Studienbedingungen, andererseits wird gerade bei Baumaßnahmen argumentiert, dass diese in den Bereich der Grundausstattung fallen und somit auf anderen Finanzierungskonzepten aufbauen sollten. Diese Unsicherheit wird durch politische Richtungswechsel noch verstärkt: In Hessen wurden die Studiengebühren nach einem Wechsel der Parlamentsmehrheit wieder

abgeschafft. Auch wenn in diesem Fall das Land den Hochschulen die entfallenden Einnahmen erstattet, sind die Vorbehalte der Hochschulen groß, die Mittel längerfristig einzuplanen. Eine nachträgliche Gesetzesänderung in Baden-Württemberg, durch die Studierende aus Familien mit mehr als zwei Kindern von den Gebühren befreit werden können, führte an einigen Hochschulen zu Ausfällen von dreißig Prozent an Mitteln, die teilweise bereits mittelfristig verplant waren.

Alle Landeshochschulgesetze, die die Erhebung von Studiengebühren erlauben, sehen eine verpflichtende Beteiligung der Studierenden bei der Vergabe der Gelder vor. Faktisch haben sie allerdings eine beratende und keine entscheidende Funktion.

In den Ländern, die keine Gebühren erheben, ist man über zwei mögliche Entwicklungen besorgt: Zum einen werden die entsprechenden Hochschulen durch ihre Gebührenfreiheit Zulauf erfahren, zum anderen wird sich ein Standortnachteil entwickeln, der besonders durch die schlechtere Finanzierung gekennzeichnet ist. Die betroffenen Hochschulleitungen befürchten, dass durch die fehlenden Zusatzeinnahmen die Ausstattung gegenüber den Hochschulen in den angrenzenden Ländern, die Gebühren erheben, in Rückstand gerät. Damit verbinden einige Hochschulleitungen die Sorge, dass begabte Studierende die schlecht ausgestatteten Hochschulen meiden könnten.

Eine Verschiebung von Bewerberzahlen von gebühren-erhebenden zu gebührenfreien Hochschulen konnte bisher von den Hochschulen selbst nur in geringem Maße beobachtet werden.

Trotz der vorwiegend positiven Einschätzungen, die die meisten Hochschulleitungen bezüglich der Studiengebühren haben, werden auch negative Aspekte gesehen: Gerade in strukturschwachen Gebieten, die einem starken demografischen Wandel unterliegen, wird befürchtet, dass die geringe Studierneigung nach Einführung von Studiengebühren weiter sinken könnte.

## 5.7 Lehr-Evaluationen

Entgegen der weit verbreiteten Ansicht handelt es sich bei fragebogengestützten Studierendenbefragungen nicht um „Lehr-Evaluationen“, sondern eher um „Zufriedenheitsanalysen“ von Studierenden. Evaluationen überprüfen, ob eine Einrichtung die Ziele, die sie sich selbst gesteckt hat, mit den angewendeten Mitteln erreichen kann bzw. bei abgeschlossenen Projekten erreicht hat. Dazu durchläuft die Einrichtung ein mehrstufiges Verfahren, beginnend mit der Erstellung eines Selbstberichts (der u.a. auch aus den Ergebnissen von Befragungen bestehen kann) und dem anschließenden Besuch einer Gutachterkommission. Diese Kommission erstellt im weiteren Verlauf unter Berücksichtigung des Selbstreports einen Endbericht, der die Zielerreichung bewertet und gegebenenfalls Vorschläge für organisatorische Anpassungen zum erfolgreicherem Vorgehen beinhaltet.

In der Vergangenheit initiierten mehrere Länder die Einrichtung von Evaluationsagenturen für Lehre und/oder Forschung; verschiedene Hochschulen schlossen sich zu Evaluationsverbänden zusammen. Diese führten vergleichende Begutachtungen von fast allen Fächern eines Bundeslandes beziehungsweise der Mitgliedshochschulen des Verbundes durch. Die Entwicklung (einige Auto-

ren sprechen gar von einer „Evaluationsbewegung“<sup>4</sup>) verlor spätestens mit der verstärkten Verpflichtung zur Akkreditierung an Dynamik. Die beiden Verfahren ähneln sich vom Ablauf stark, auch wenn sie unterschiedliche Ziele haben. So steht bei der Evaluation die Weiterentwicklung eines Faches im Fokus, bei der Akkreditierung hingegen geht es um die Bewertung der Umsetzung von extern definierten Mindeststandards.

Davon zu trennen sind die Selbstevaluationen. Hier übernimmt eine Einrichtung (Fachbereich, Institut) die Initiative und die Durchführung der Evaluation sowie die Implementierung von Folgemaßnahmen. Weiterhin können interne Evaluationen von Teilen der Hochschule durch eine (übergeordnete) Einheit angestoßen und bei Bedarf überprüft werden. Von externen Evaluationen wird gesprochen, wenn an der Durchführung organisationsfremde Personen als Gutachter beteiligt sind.

Viele der an Hochschulen eingesetzten „Evaluationsverfahren“ entsprechen nicht der in den „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) festgelegten Definition<sup>5</sup>, da sie häufig nicht auf Begutachtungen externer „Peers“ beruhen, sondern auf der Erhebung quantitativer Daten, die durch Fragebögen zu verschiedenen Zeitpunkten (beispielsweise Studienbeginn, Studienabschluss) von Studierenden gesammelt werden.

---

<sup>4</sup> Wolter, André; Kerst, Christian (2008): Akkreditierung als Verfahren der Qualitätssicherung von Studiengängen in Deutschland. Eine Policyorientierte Analyse. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 53, H. 53. Beiheft, S. 135-155, hier: S. 145.

<sup>5</sup> Die ESG legen im Rahmen einer umfassenden Qualitätsentwicklung Verfahren unter externer Beteiligung als internationalen Standard fest. (<http://www.eqar.eu/application/requirements/european-standards-and-guidelines.html>)

Da interne Evaluationen auch lediglich der Gewinnung von Informationen dienen können, ist die Einhaltung der ESG nicht in jedem Fall erforderlich. Wichtig ist allerdings, dass das Qualitätssicherungskonzept einer Hochschule Elemente einer externen Begutachtung enthält, um so Bewertungen von unabhängiger Seite zu erhalten.

Bei vielen Hochschulen ergeben sich Probleme bei den Evaluationsverfahren in zwei Bereichen: einerseits bei der Erstellung des Selbstberichts und andererseits bei der Umsetzung der in den Berichten vorgeschlagenen Maßnahmen.

Die Erstellung eines Selbstberichts liegt zumeist bei den Leitungen der dezentralen Einrichtungen, also den Dekanaten. Wegen der mangelhaften Personalausstattung sind diese häufig auf freiwillige Mitarbeit anderer Lehrstuhlinhaber angewiesen. Auf Grund der hohen Arbeitsbelastung und der Unklarheit der Struktur des geforderten Berichtes setzten viele auf die Anführung statistischer Kennzahlen, die relativ problemlos zu erheben sind. Diese Vorgehensweise begünstigt allerdings die Entstehung von „Datenfriedhöfen“, deren Zusammenhang mit der Qualität der erbrachten Leistungen nicht notwendig gegeben ist und deren Auswertung hinsichtlich qualitativer Verbesserungspotenziale häufig nur ungenügend erfolgt. So entsteht der Wunsch nach Orientierung an zentralen Vorgaben. Dies wiederum verstärkt jedoch die Gefahr, dass normierte Berichte erstellt werden, die den Spezifika der einzelnen Einheiten nicht gerecht werden.

Probleme der Ableitung von Folgemaßnahmen und deren Umsetzung führen dazu, dass Verfahren von den Betroffenen teilweise als „interessant, aber völlig zwecklos

und wirkungslos“<sup>6</sup> bezeichnet werden. Auf dieser Ebene können sich verschiedene Schwierigkeiten ergeben:

1. Die Anzahl der evaluierten Faktoren ist relativ hoch, und die Folgemaßnahmen verlieren sich aus Sicht der Professoren in unbedeutenden Detailfragen, ohne einen klaren Bezug zur Qualitätsentwicklung des Faches zu liefern.
2. Es wird nicht zwischen Bereichen differenziert, die für die Erreichung eines Qualitätsziels von hoher oder niedriger Relevanz sind.
3. Die Bewertung von Bereichen, in denen reale Handlungsmöglichkeiten bestehen erweist sich als schwierig.
4. Wegen institutioneller Rahmenbedingungen können Mängel nicht beseitigt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Unterausstattung an finanziellen, personellen oder auch räumlichen Ressourcen.

Ein weiteres Problem ist die Kommunikation über Ergebnisse und Folgen von Evaluationen: In positiven Fällen werden die Ergebnisse den Fachbereichsräten und ggf. dem Senat zur Stellungnahme vorgelegt, aber eine Verbreitung bis zu den Lehrstühlen stellt sich als schwierig dar. Ähnliches betrifft die Studierenden. In beiden Fällen mangelt es zumeist an Foren einer gemeinsamen Kommunikation. Auch ist das Interesse an den Ergebnissen zumeist nicht groß, da ihnen keine Relevanz zugesprochen wird.

Als hilfreich hat sich erwiesen, möglichst große Teile der beteiligten Einrichtungen vor allem in den Prozess der Umsetzung von Folgemaßnahmen einzubinden. Dabei hat sich die Einrichtung dezentraler Evaluationsgruppen,

die beispielsweise vom Fachbereichsrat eingesetzt werden und mit Vertretern aller Statusgruppen besetzt sind, als sinnvolle Methode erwiesen. So können die anfallenden Arbeiten nicht nur breiter gestreut, sondern auch möglichst viele Promotoren für die Implementierung von abgeleiteten Maßnahmen gewonnen werden.

## 5.8 Sonstige Verfahren in der Lehre

Im Bereich der Lehre existieren noch verschiedene andere Verfahren, die jedoch nur vereinzelt eingesetzt werden.

Die von einigen Hochschulen durchgeführten quantitativen Erstsemester-Befragungen dienen im Wesentlichen einer Abfrage der Erwartungen der Studienanfänger. Zusätzlich sollen über die Erforschung der Entscheidung bezüglich Studienort und Studiengang insbesondere das Hochschulmarketing und die Studienberatung optimiert werden.

Quantitative Erhebungen der Studierendenzufriedenheit im Zusammenhang mit der allgemeinen Studiensituation und den über das Studium hinausgehenden Angeboten der Hochschule (z.B. Career Service, Hochschulsport) sowie der Infrastruktur von Hochschule und Fachbereichen können entweder zu festen Zeitpunkten unter allen Studierenden der Hochschule gleichzeitig durchgeführt werden oder als Befragung zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Studienbiographie, dann zumeist in der Mitte des Studiums. Diese Erhebungen können eine Bestandsaufnahme z.B. der Studien- und Prüfungsorganisation oder der Bibliotheksausstattung liefern und so über die üblichen Instrumente wie die studentische Lehrveranstaltungskritik hinaus Informationen erfassen.

---

<sup>6</sup> Zitat aus einem der Interviews.

Die Durchführung von Studien über Gründe des Studienabbruchs findet an vielen Hochschulen großes Interesse, ist aber nur schwer realisierbar. Eine erste Schwierigkeit entsteht mit der Frage, ob betroffene Studierende tatsächlich ihr Studium abgebrochen haben oder ob es sich um Studiengang- oder Hochschulwechsler handelt. Auch erweist sich die Befragung bei tatsächlichen Abbrechern als schwierig, da sie für die Hochschule nur schwer erreichbar sind und die Teilnahmemotivation an Erhebungen meist gering ist. Verschiedene Hochschulen erproben deshalb Ansätze, Personen, deren Studienerfolg ausbleibt, frühzeitig zu identifizieren und ihnen Coaching-Maßnahmen anzubieten. Dies wird vor allem durch die Beobachtung des Studienverlaufs möglich. Merkmale, die häufig einem Studienabbruch vorausgehen, wie etwa das Nichtbestehen von Klausuren in Pflichtveranstaltungen, können frühzeitig festgestellt und dann mit den entsprechenden Studierenden das Gespräch gesucht werden.

Solche Verlaufsstudien wurden in der Vergangenheit häufig auf dezentraler Ebene von Fachbereichen oder Instituten organisiert. Die Betrachtung von Übergängen zwischen Veranstaltungen und Durchfallquoten von Klausuren stellten aber Mindestanforderungen an die Strukturiertheit eines Studiengangs, die in den Fächern, die am stärksten unter hohen Abbruchquoten litten, nicht gegeben waren.

Gegenwärtig arbeiten verschiedene Hochschulen an Verfahren der IT-gestützten Kohortenverfolgung, die Daten über die Anmeldungen zu Lehrveranstaltungen ermitteln. Diese Methode könnte neue Möglichkeiten für die Studienverlaufsanalyse bringen, der in einigen Ländern allerdings datenschutzrechtliche Einschränkungen

bezüglich der Verwendung von Verlaufsdaten entgegenstehen.

Ein weiteres Qualitätssicherungsverfahren im Bereich der Lehre ist die Erhebung der studentischen Arbeitsbelastung. Hier haben verschiedene Erprobungen ergeben, dass summative Erhebungen zum Beispiel zum Abschluss eines Moduls nicht zu realistischen Ergebnissen kommen. Alternative Verfahren, wie das Führen digitaler Lerntagebücher oder die Erhebung der Arbeitsbelastung der Studierenden zu mehreren Zeitpunkten im Semester sind mit einem hohen Aufwand für die Teilnehmer verbunden und finden deshalb kaum flächendeckende Akzeptanz.

Eigenständige Modulevaluationen sind als Verfahren kaum verbreitet. Häufig wird versucht, modulbezogene Aspekte im Rahmen der studentischen Lehrveranstaltungskritik mitzuerfassen.

## **5.9 Nichtstrukturierte und informelle Prozesse**

Die Qualität der Leistungen einer Hochschule wird letztlich auf der Ebene der direkten Interaktion zwischen Leistungserbringer (Lehrenden) und Leistungsabnehmer (Lernenden) konkret. Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Maßnahmen der Hochschulleitung bestenfalls ein qualitätsförderndes Umfeld schaffen können, nicht aber die Qualität der Leistungen selbst. Folglich ist die Betrachtung der dezentralen Mikroebene für die Klärung von Fragen bezüglich der Qualität ein unerlässlicher Aspekt. Je näher Strukturen und Verfahren an den qualitätsrelevanten Stellen sind, desto spezifischer und angemessener können sie förderlich auf die Entwicklung der Qualität wirken.



Prozesse auf der Mikroebene sind zumeist informell und folgen keinen normierten Vorgaben. Dennoch sind sie zentral für die Erbringung qualitativ hochwertiger Ergebnisse. Im Bereich der Lehre betrifft dies die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden. Dazu ist die Ansprechbarkeit der Lehrenden (mindestens in ihren Sprechstunden) Minimalvoraussetzung. Aber auch die Einhaltung von Korrekturfristen oder die Betreuung bei der Erstellung von Examensarbeiten sind wesentliche Qualitätsmerkmale aus Sicht der Studierenden. Der enge Kontakt zwischen Dozenten und Lernenden eröffnet Feedbackmöglichkeiten jenseits der formalen Strukturen der studentischen Lehrveranstaltungskritik, was von vielen Dozenten als wichtiger Input für die Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen gewertet wird. Solchen Rückmeldungen sei nach Einschätzung vieler Lehrender inhaltlich mehr zu entnehmen als den rein quantitativen Auswertungen von Fragebögen.

Verschiedentlich wird versucht, semi-strukturierte Verfahren einzuführen. Das kann beispielsweise die Etablierung von Paten- oder Mentoren-Verhältnissen zwischen Studienanfängern und Professoren<sup>7</sup> oder regelmäßige Treffen zwischen Fachbereichsleitung und Fachschaft beinhalten. In Studiengängen mit geringer Kohortengröße werden zunehmend Vollversammlungen der Studierenden und des Studiengangsleiters durchgeführt, in denen Probleme der Studienorganisation besprochen werden.

Verschiedene Gesprächspartner äußerten die Befürchtung, dass die Bedeutung informeller Prozesse, die den sozialen Raum der Hochschule bislang prägten, zurückgehen werde. Als Gründe dafür nannten sie die verän-

---

<sup>7</sup> In mehreren Bundesländern werden solche Verfahren inzwischen von den Landeshochschulgesetzen vorgeschrieben.

dernten Rahmenbedingungen etwa im Bachelorstudium und die Veränderungen im Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden. Dieses Verhältnis würde nicht zuletzt durch die Einführung von Studiengebühren verstärkt zu einem zwischen Kunden und Dienstleistern. Aber auch die vermehrte Einführung strukturierter Qualitätssicherungsverfahren verwandele die persönliche zu einer unpersönlicheren und formalisierteren Interaktion.

## 5.10 Berichtswesen

Viele Hochschulen sind aufgrund landesrechtlicher Vorgaben verpflichtet, in festgelegten Abständen Berichte über erbrachte Leistungen vorzulegen. Diese können sich zum einen auf die Vergangenheit beziehen, wie Lehr- oder Forschungsberichte, oder stärker auf die Zukunft, in Form von Struktur- und Entwicklungsplänen. Die Mehrzahl dieser Berichte wird von den Hochschulen nicht als sinnvolles Instrument der Qualitätssicherung angesehen, da sie sich zumeist eher an ministeriellen Vorgaben orientieren als an den Anforderungen potenzieller Nutzer, wie den Hochschul- und Fachbereichsleitungen. So stellen die Lehrberichte zumeist nur fortgeschriebene Sammlungen lehrbezogener statistischer Daten dar, die kaum Hinweise auf Hintergründe oder Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung geben.

Neben Lehrberichten sind Forschungsberichte das übliche Instrument des Berichtswesens. Allerdings sind die Forschungsberichte in den seltensten Fällen ein Mittel der Qualitätsentwicklung. Größtenteils stellen sie nur deskriptiv die laufenden und abgeschlossenen Forschungsprojekte einer Hochschule im Berichtszeitraum sowie die Forschenden mit ihren Schwerpunkten vor. Damit nimmt der Forschungsbericht in der Wahrneh-

mung vieler Hochschulangehöriger eher die Rolle eines Marketing-Instrumentes ein.

Stärker in Richtung einer qualitativen statt quantitativen Darstellung gehen die in einigen Bundesländern von den zuständigen Ministerien geforderten Struktur- und Entwicklungspläne. Sie enthalten eine Analyse der Angebote der Hochschule und vergleichen diese Angebote mit denen aus dem Umland oder setzen sie in Beziehung zum Arbeitsmarkt. So kann die jeweilige Hochschule von beobachteten oder erwarteten Veränderungen Entwicklungskonzepte ableiten. Dabei wird zunehmend versucht, die Hochschulentwicklungsplanung in einen standardisierten Prozess zu überführen, bei dem die Daten, die für den Fachbereichs- und dem häufig daraus zusammengesetzten Hochschulentwicklungsplan benötigt werden, zentral zur Verfügung gestellt werden.

Nur wenige Hochschulen verfügen über ein differenziertes System des Berichtswesens, das gleichzeitig verschiedenen Zwecken der Rechenschaftslegung, der Entwicklungsplanung und des Controllings gerecht wird. Dabei umfasst die Palette von weiteren Berichtsformen beispielsweise Auswertungen von Rankings, Drittmittelvergleiche der einzelnen Lehrstühle, Sammlungen statistischer Daten verschiedener Leistungsbereiche der Hochschule, usw.

Insgesamt sind zwei Entwicklungen auszumachen: Dort, wo Berichte als Pflichtübung betrachtet werden, wird versucht, durch einheitliche Raster und Vorgaben die Belastung der Fachbereiche bei der Erstellung nach Möglichkeit zu minimieren. Im Gegensatz dazu steht die Entwicklung hin zu einer Optimierung der Berichte durch eine stärkere Einbeziehung qualitativer Daten und

damit der Versuch, die Berichte den Fragestellungen der Hochschulen anzupassen und sie als Instrument der eigenen Qualitätsentwicklung zu nutzen.

Parallel widmen sich viele Hochschulen der Einrichtung von Data-Warehouse-Systemen. Diese zentralen Datensammlungen können aus verschiedenen Quellen gespeist werden und garantieren die Lieferung einheitlicher Daten bei Anfragen von Nutzern. Die Hochschulen verbinden mit der Einführung derartiger Systeme die Vorstellung einer Vereinheitlichung erhobener Daten durch klar definierte Datenstrukturen (etwa woraus sich die Summe eingeworbener Drittmittel zusammensetzt) und die Vermeidung von Mehrarbeit durch doppelte Vorhaltung, wie sie in zentralen und dezentralen Einrichtungen vorkommen kann.

### **5.11 Zielvereinbarungen**

Hauptsächlich finden Zielvereinbarungen in der Abstimmung zwischen Hochschulleitungen und Ministerien Anwendung.<sup>8</sup> In innerhochschulischen Angelegenheiten können im Rahmen von Qualitätssicherungsverfahren Zielvereinbarungen bei Follow up-Prozessen eingesetzt werden, um die Umsetzung von Folgemaßnahmen sicherzustellen.

Die landesspezifische Ausgestaltung von Kontrakten zwischen Land und Hochschule ist sehr unterschiedlich. Überwiegend beinhaltet sie die Festschreibung des Status quo bezüglich der Ausstattung und ggf. eine Vereinbarung über Zusatzmittel für Sondermaßnahmen, wie

---

<sup>8</sup> Eine bundesweite Übersicht über die verschiedenen Formen vertragsförmiger Vereinbarungen zwischen Hochschulen und Bundesländern hat das Institut für Hochschulforschung Wittenberg zusammengestellt: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2007.htm>

zum Beispiel die Bologna-Implementierung oder den Aufbau von Qualitätssicherungssystemen.

Die Schwierigkeiten bei der Gestaltung der Beziehungen zwischen Hochschulen und Ländern liegen nach Aussagen der Hochschulleitungen vor allem im Bereich der Transparenz und des Gleichgewichts. So sind die Möglichkeiten der Einflussnahme in mancher Hinsicht sehr eingeschränkt und Sanktionsmöglichkeiten nur einseitig, nämlich durch das Land möglich. In einigen Bundesländern sind die Erfahrungen aus Sicht der Hochschulen derart negativ, dass wegen des Reputationsverlustes des Instrumentes viele Hochschulleitungen innerhalb der Hochschule nicht darauf zurückgreifen möchten.

Die Erfahrungen der Hochschulen bei der Anwendung von Zielvereinbarungen in Binnenverhältnissen variieren sehr stark. Während einzelne Hochschulleitungen auf Zielvereinbarungen als adäquates Mittel der Steuerung innerhalb der Hochschule setzen, halten andere Hochschulleitungen das Verfahren für erfolglos.

Bei Hochschulen, die versuchen, intern mit Zielvereinbarungen zu arbeiten, tritt teilweise das Problem auf, dass sich die Steuerung und Kontrolle dessen, was vereinbart wird, als zu langwierig und zu aufwändig erweist. Daneben stellt sich die Frage, welche Konsequenz bei einer Nichterfüllung von Zielvereinbarungen eintritt. Folgen wie Mittelkürzungen oder Stellenabbau, bzw. langfristige Vakanzen, würden sich negativ auf die Qualität der zu erbringenden Leistungen auswirken. Daher versucht man, mit Anreizsystemen zu arbeiten. Dies ist allerdings nur möglich, wenn die Hochschulleitungen über die Möglichkeit von Unterstützungsleistungen verfügen. Deshalb sind Hochschulleitungen dazu übergegangen, Zielvereinbarungen nicht mehr als

Folgemaßnahmen in Evaluationsverfahren einzubetten, sondern Evaluationsergebnisse stärker in die Hochschulentwicklungsplanung eingehen zu lassen.

Insgesamt scheint ein ausreichender Handlungsspielraum sowohl in der Durchsetzung von Sanktionen als auch in der Gewährung von Anreizen durch die Leitungsebene eine maßgebliche Voraussetzung für das Funktionieren von Zielvereinbarungen innerhalb der Hochschulen zu sein.

## **5.12 Leistungsorientierte Mittelvergabe**

Nahezu alle Bundesländer haben inzwischen Formen der leistungsorientierten Mittelvergabe eingeführt. Hierbei handelt es sich um Finanzmittel, die nach verschiedenen Kennzahlen vom Land an die Hochschulen vergeben werden. Die Gesamtsumme macht häufig nur einen kleinen Prozentsatz des Gesamtbudgets der einzelnen Hochschule aus. Größere Schwankungen werden durch enge Kappungsgrenzen verhindert.

An vielen Hochschulen ist die Weitergabe der Mittel an die Fakultäten an die angewandten Kennzahlen der Länder angelehnt. Diese werden allerdings in einigen Fällen modifiziert oder anders gewichtet, um extreme Ungleichgewichte zwischen den Fachbereichen zu vermeiden. Eine weitere Aufteilung der Mittel innerhalb der Fakultäten wird nach Einschätzung vieler Dekane zu meist durch Zurechnungsprobleme kooperativ erbrachter Leistungen erschwert. Gelegentlich erfolgt noch eine Verteilung nach Instituten oder Studiengängen, allerdings ist die Verteilung an Lehrstühle kaum noch möglich, da die „Produkte“ wie etwa Absolventen nicht an einzelne Mitglieder des Lehrpersonals gekoppelt sind.

Da es sich bei den Zuwendungen nicht um Personalmit-  
tel handelt und die Summen relativ klein sind, sieht die  
Mehrheit der Betroffenen keine Steuerungswirkung.<sup>9</sup>  
Auch ist fraglich, ob erhebliche Umsteuerungen im  
Rahmen der Kennzahlen für die Leistungserbringer ohne  
Weiteres möglich sind, da die Kennzahlen Ergebnis  
komplexer Prozesse sind, die nur begrenzt von Einzelnen  
steuerbar sind.

### **5.13 Qualitätsrelevante Auswirkungen der neuen Besoldungsstruktur**

Die seit 2002 eingeführte Entlohnung nach der Besol-  
dungsordnung W fällt in der Regel geringer aus als in  
der früheren Besoldungsordnung C. Hinzu kommt, dass  
die Grundgehälter bei der W-Besoldung im Gegensatz  
zur C-Besoldung altersunabhängig sind, aber durch leis-  
tungsabhängige Zulagen erhöht werden können. Diese  
Zulagen können aus Anlass von Berufungs- und Bleibe-  
verhandlungen, für besondere Leistungen in Forschung  
und Lehre oder für die Übernahme von Funktionen in  
der akademischen Selbstverwaltung (z. B. Dekan, Pro-  
rektor usw.) gewährt werden, sind aber nur begrenzt  
ruhegehaltstfähig.

An den Universitäten einiger Länder gibt es keine W2-  
Stellen. Die Differenzierung findet dort durch die Aus-  
stattung der Lehrstühle mit mehr oder weniger Mitteln  
statt. Allerdings gibt es seitens der Länder oder durch  
hochschulinterne Regelungen häufig Deckelungen für

solche Zulagen. An den Fachhochschulen einiger Länder  
dagegen gibt es keine W3-Stellen, sondern lediglich die  
finanziell sehr unattraktiven W2-Stellen.

Die Praxis der Zulagengewährung steht nach eigenen  
Angaben an den meisten Hochschulen noch in der Pha-  
se der Ausarbeitung. Einheitliche Entscheidungsstruktu-  
ren und -kriterien sind an den wenigsten Hochschulen  
etabliert. Einer der wesentlichen Punkte der Auseinan-  
dersetzung dreht sich nach Aussagen der Gesprächs-  
partner um die Frage, ob die Prüfung der Gewährung  
nur formal stattfindet (etwa nach Ablauf einer bestimm-  
ten Frist) oder nach inhaltlicher Prüfung der Qualität der  
erbrachten Leistungen des Antragstellers. Bei letzterem  
Vorgehen sind allerdings viele Fragen offen, so etwa  
wer die entsprechende Entscheidung trifft und nach  
welchen Kriterien der Antrag zu bewerten ist.

Eine direkt qualitätsrelevante Folge der neuen Besol-  
dungsstruktur ist bei der Besetzung von freien Stellen an  
Hochschulen zu erkennen. Die Konkurrenz mit dem Ar-  
beitsmarkt stellt einige Fachbereiche vor erhebliche  
Probleme bei Berufungen. So werden im Bereich der In-  
genieur- oder Wirtschaftswissenschaften nach Wahr-  
nehmung einiger Gesprächspartner Einstiegsgehälter für  
Hochschulabsolventen gezahlt, die den Vergütungen  
von W-Stellen entsprechen.

Da für die Berufungsfähigkeit auf Professuren ein lang-  
jähriger Qualifikationspfad notwendig ist, der zudem  
durch eine unsichere Berufsperspektive gekennzeichnet  
ist, sinkt insgesamt die Attraktivität einer Hochschulkar-  
riere. Entsprechend wird aus dem Bereich der Fächer  
mit hoher Arbeitsmarktkonkurrenz (aber auch im musi-  
kalischen Bereich) von „einbrechenden Bewerberzahlen“  
berichtet.

---

<sup>9</sup> Als eine besondere Form der „Leistungsorientierten Mittelvergabe“,  
die sich allerdings nicht an Kennzahlen orientiert, können Sonder-  
programme wie die „Exzellenzinitiative“ betrachtet werden. Auf-  
grund der Höhe der Geldmittel scheinen hier mittelfristig an einigen  
Hochschulen Umsteuerungseffekte einzutreten, bei denen Ressourcen  
zugunsten der Fachbereiche umverteilt werden, denen gute An-  
tragschancen eingeräumt werden.

Lediglich in den Fächern, in denen auch außerhalb der Hochschule keine hohen Gehälter gezahlt werden und keine hohe Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt existiert, ist nach Aussagen der Interviewpartner keine Beeinträchtigung der Bewerberlage zu beobachten, beispielsweise im Bereich „Soziale Arbeit“.

Die Problematik trifft auf W2-Stellen in verstärktem Maße zu. Ihre finanzielle Attraktivität ist meist so gering, dass sie für viele nur als Übergangslösung auf dem Weg zu einer W3-Stelle attraktiv sind. Damit ergibt sich für die Hochschule das Problem einer geringen Kontinuität und häufigen Neuausschreibungen solcher Stellen mit den damit verbundenen Kosten und Vakanzen.

Da also finanzielle Anreize oft nicht gegeben werden können, ist den Hochschulleitungen bewusst, dass gute Arbeitsbedingungen und das persönliche Interesse an Forschung und Lehre die wesentlichen Anreize für die Gewinnung und Motivation hochqualifizierten Personals an Hochschulen darstellen.

Insgesamt problematisch an dem System der neuen Besoldungsordnung ist die Vermischung verschiedener Logiken und die mangelnde Stringenz in deren Umsetzung. Der Gedanke des Wettbewerbs, der durch die freie Verhandelbarkeit von Gehältern eingeführt wurde, wird durch ministerielle Deckelungen der Gesamtzulagensumme ebenso konterkariert wie durch Einschränkungen der Hochschulen in der Umwidmung von W2 in W3-Professuren. Auch der Gedanke einer „Leistungsabhängigkeit“ von Zulagengewährung bleibt letztlich ein systemfremdes Element, wenn kollegiale Gremien über deren Gewährung bestimmen oder die Entscheidungsträger (etwa die Dekane) in einer so

schwachen Position sind, dass sie zwangsläufig in einer kollegialen Logik verhaftet bleiben müssen.

## **5.14 Formalisierte Qualitätsmanagement-Systeme**

Der Begriff Qualitätsmanagement bezeichnet institutionalisierte Systeme von Mechanismen und Instrumenten, die eine Steuerung im Sinne einer Qualitätsentwicklung ermöglichen. Qualitätsmanagement geht damit über einzelne Instrumente oder deren bloße Ansammlung hinaus und beinhaltet wesentlich die gezielte, strategische Steuerung der qualitätsrelevanten Prozesse.

Ein Beispiel für Qualitätsmanagement-Systeme ist die Normenreihe EN ISO 9000ff., die eine festgelegte Form für die Dokumentation von Leistungsprozessen an Einrichtungen beinhaltet. Auch wenn es an einzelnen Hochschulen Überlegungen einer verstärkten Normierung von Prozessabläufen gibt, ist die Einstellung gegenüber Verfahren, die sich an ISO 9000ff. anlehnen, eher negativ. Dabei ist auffällig, dass besonders Hochschullehrer, die im Rahmen von privatwirtschaftlichen Tätigkeiten mit derartigen Verfahren gearbeitet haben, die Gefahr einer „Bürokratisierung“ betonen, die bei der Anwendung solcher Systeme in kleinen und mittleren Unternehmen auftritt. Zudem stelle eine Prozessdokumentation tatsächlich nur sicher, dass die Prozesse dokumentiert sind. Rückschlüsse auf den qualitativen Gehalt der Ergebnisse könnten nicht gezogen werden, so die Interviewpartner.

Für die Verwaltung, so wird verschiedentlich argumentiert, würden die Vorgaben durch z.B. die Landeshaushaltsordnung und ähnliche Vorschriften eine durchaus vergleichbare strukturierende Wirkung entfalten.

Eine Ausnahme bei der Zertifizierung durch ISO 9000ff. stellen jene Teilbereiche einer Hochschule dar, die zum Beispiel als Labore viele Aktivitäten und Auftragsarbeiten in Kooperation mit bestimmten Bereichen der Wirtschaft durchführen. Eine ISO-Zertifizierung kann für eine solche Zusammenarbeit mit entsprechenden Unternehmen bezüglich der Vertrauensbildung hilfreich sein.

Auch Benchmarking-Verfahren haben für Hochschulen nur in bestimmten Bereichen eine höhere Bedeutung. Dabei ist aber zwischen „Lernen durch Vergleich“ und Benchmarking als explizitem Managementverfahren zu unterscheiden. Während ersteres Standard an Hochschulen ist, findet letzteres selten und zumeist nur im Bereich der Verwaltung statt. Auch gegenüber dem einfachen Vergleich von Leistungskennzahlen ist Benchmarking abzugrenzen, da hier mit Hilfe einer starken Prozessorientierung versucht wird, durch Identifikation von „Best Practice“ die Verfahren und nicht nur die Ergebnisse zu optimieren.

### **5.15 Qualitätssicherung im Bereich der Forschung**

Die Forschung an Hochschulen ist nicht im gleichen Maße einer formalisierten Qualitätssicherung unterworfen wie die Lehre. Dies liegt nicht nur an der schwierigen Formalisierbarkeit von Forschungsprozessen, die stark von der Kreativität der Forschenden abhängen, sondern auch an der hohen Motivation, die den Hochschulangehörigen in diesem Bereich zugesprochen wird. Diese allgemein unterstellte Motivation leitet sich aus der Annahme ab, dass sich Hochschulangehörige im Wesentlichen aus dem Wunsch, Forschung in ihrem Fachgebiet zu betreiben und dabei eine entsprechend hohe Reputation zu erlangen, für eine solche Laufbahn entscheiden.

Außerdem erfolgt die Vergabe von Drittmitteln, durch die entsprechende Forschung erst ermöglicht wird, immer nach der Begutachtung durch Fachangehörige. Aber nicht nur beim finanziellen Input, sondern auch beim Output in Form von wissenschaftlichen Veröffentlichungen ist das Peer-Review bereits Bestandteil der meisten Verfahren.

Damit ist im Bereich der Forschung die Zahl der Instrumente wesentlich überschaubarer als im Bereich von Studium und Lehre. Was die Leistungsmessung betrifft, werden überwiegend drei Kennzahlen angewendet: die eingeworbenen Drittmittel, Publikationen und betreute Promotionen.

Viele Hochschulen verfügen über eine interne Forschungsförderung. Diese Mittel werden je nach Hochschule von Kommissionen auf Antrag vergeben und sollen als Anschubfinanzierung für externe Drittmittelprojekte dienen. Dabei haben viele Hochschulleitungen die Erfahrung gemacht, dass Geldvergabe nach dem kollegialen „Gießkannenprinzip“ durch Kommissionen ein Problem darstellt, weil dadurch die Qualität der Projekte nicht sichergestellt wird und externe Folgeprojekte ausbleiben.

Ein ähnliches Problem wird von einigen Hochschulleitungen bei der Vergabe von Lehrdeputatsreduktionen oder Forschungsfreisemestern gesehen. Um hier einen nachhaltigen Umgang zu erzielen, streben einige

Hochschulleitungen sowohl eine stärkere Kontrolle der Vergabe als auch eine qualitätsbewusste Begutachtung der Anträge an.

Die Höhe extern eingeworbener Drittmittel wird von den meisten Hochschulen auch deshalb als wichtig erachtet, weil sie für formelgestützte Mittelvergaben der Länder als Indikator herangezogen wird. Die Bewertung der Qualität der Publikationsleistung erweist sich aus Sicht der Hochschulleitung als schwierig, da es wegen fachspezifischer Veröffentlichungskulturen keine einheitlichen Kriterien dafür gibt. Einige Hochschulleitungen lassen die Fachbereiche selber entsprechende Kriterien und Vorschläge des Einflusses auf die Mittelvergabe entwickeln.

Die Forschungsberichte der meisten Hochschulen werden nicht als ein Instrument der Qualitätssicherung gesehen, sondern, wie im Kapitel Berichtswesen (S. 58ff.) dargestellt, im Wesentlichen für das Marketing genutzt.

Organisatorisch befindet sich die Zuständigkeit der Qualitätssicherung im Bereich der Forschung meist getrennt von den Stellen, die die Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung in der Lehre tragen. Da die Hauptaufgabe häufig neben dem Transfer auch die Forschungsförderung, also die Identifikation von Geldgebern und die Unterstützung der Hochschulangehörigen bei der Antragstellung, ist, liegen kaum Anknüpfungspunkte zwischen den jeweiligen Stellen vor. Deutlich wird dies auch durch die Zuordnung zu unterschiedlichen Prorektoren.

## 6. Fazit

Die Einführung von Qualitätssicherungsverfahren erfolgt an Hochschulen nach dem Muster, dass externe Impulse - zumeist von staatlicher Seite - durch Mitglieder der Hochschulleitung aufgenommen werden. Diese versuchen dann über einen nicht genau zu bestimmenden Zeitraum, die Arbeitsebene der Hochschule in den Prozess der Etablierung der Instrumente der Qualitätssicherung einzubinden. Der Prozess soll letztlich darauf hinauslaufen, dass sich eine Qualitätskultur an der Hochschule etabliert, in der alle Beteiligten die Qualität ihrer Arbeit selbstständig auf Optimierungspotentiale untersuchen und entsprechend verbessern.

Dezentrale Initiativen zur Etablierung von Qualitätssicherungsverfahren, wie sie in Fachbereichen mit stärker wettbewerbsbezogener Fachkultur gelegentlich zu beobachten sind, sind zumeist nicht nachhaltig. Gründe dafür liegen in der mangelnden Ausstattung mit Finanzmitteln und zeitlichen Ressourcen, sowie an der schwachen Position, die Akteure auf der dezentralen Ebene haben, um Entscheidungen gegen Widerstände durchzusetzen.

Auch wenn dezentralen Initiativen alleine wenig Aussicht auf dauerhaften Erfolg beschieden ist, so ist die Haltung der dezentralen Leitungen doch wesentlich für die Durchsetzung von Instrumenten. Ihnen kommt quasi die Rolle der „gate keeper“ zu. Ihnen obliegt nicht nur die Vermittlung der Maßnahmen an die Mitglieder des Lehrkörpers, sondern zumeist auch die Durchführung wesentlicher operativer Aufgaben.

Somit ist die Unterstützung der Fachbereichsleitungen eine notwendige Bedingung. Sie reicht alleine aber

noch nicht aus, um das Funktionieren von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen zu gewährleisten. Für die Durchsetzung in der Hochschule ist letztlich die Akzeptanz der Verfahren bei den Forschenden und Lehrenden maßgeblich. Für diese Akzeptanz können zwei Aspekte als wesentlich gelten: Erstens die Einbindung der Betroffenen in den Kommunikationsprozess bei der Entwicklung und Etablierung der Verfahren und zweitens die wahrgenommene Effizienz der Verfahren aus Sicht der Betroffenen. Damit Verfahren als effizient wahrgenommen werden, ist es nicht nur wichtig, dass sich die Arbeitsbelastung für die Anwender gering hält, sondern auch, dass sie den Eindruck haben, dass Hochschul- und Fachbereichsleitungen an einer ernsthaften Umsetzung von Folgemaßnahmen interessiert sind.

Auch bei der Umsetzung der Folgemaßnahmen ist die Kommunikation zwischen Leitungen und Hochschulangehörigen ein zentraler Aspekt. Wenn die Umsetzung der Folgemaßnahmen von den Lehrenden und Forschenden der Hochschule nicht wahrgenommen wird, wird das gesamte Qualitätssicherungsverfahren von ihnen als nutzlos eingestuft.

Für die Bereitschaft sich wettbewerblichen oder kennzahlenorientierten Steuerungsverfahren zu unterwerfen, spielen zudem fachkulturelle Aspekte eine wesentliche Rolle. In wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen ist diese Bereitschaft stärker ausgeprägt als etwa in geistes- und kulturwissenschaftlichen Fakultäten.

Dabei wird als Grund für den Widerstand gegen Verfahren der Leistungskontrolle zumeist nicht die Leistungsmessung und der Wettbewerb an sich genannt, sondern deren Ausrichtung an ökonomischen und nicht an wis-



senschaftlichen Kriterien.

Widerstände gegen Qualitätssicherungsverfahren führen zu deren Scheitern sowohl auf der Ebene der Durchführung als auch bei den Folgemaßnahmen. Das ist einerseits in der dienstrechtlichen Stellung begründet, die Wissenschaftlern eine hohe Autonomie zugesteht, aber auch dadurch, dass die meisten Maßnahmen der Qualitätsentwicklung auf die aktive Mitwirkung der Beteiligten angewiesen sind und häufig schon durch Passivität unterlaufen werden können.

Im Laufe der Zeit sind an deutschen Hochschulen verschiedene Typen von Qualitätssicherungssystemen entstanden, die sich durch die Organisationsstruktur und den Steuerungsansatz der Hochschulleitung unterscheiden.

Als mögliche Strukturen der Qualitätssicherung auf zentraler Ebene haben sich im Wesentlichen drei verschiedene Modelle herausgebildet: Die Organisation in einer Stabseinheit, die Organisation in einer Verwaltungsabteilung oder die Schaffung eines eigenständigen Zentrums. Für die Entscheidung spielen Größenfragen der Hochschule eine Rolle, aber auch konzeptionelle Überlegungen.

Die Schaffung von Stabstellen oder -einheiten für Qualitätsfragen hat den Vorteil einer hohen Flexibilität, da die Strukturen ohne große Veränderungen im Apparat der Zentralverwaltung eingeführt werden können und von der Verwaltung unabhängig in direkter Anbindung an die Hochschulleitung arbeiten können. Dies korrespondiert mit der zumeist bestenfalls mittelfristigen Verfügbarkeit von Sondermitteln beispielsweise aus Ziel

vereinbarungen, die die Hochschulen für Qualitätsentwicklungsaufgaben einsetzen können.

Die Bearbeitung von Qualitätssicherungsfragen in Verwaltungsabteilungen baut hingegen auf vorhandenen Organisationsstrukturen auf. Dabei werden neue Aufgaben der Qualitätssicherung oft an existierende Stellen für Controlling oder Hochschulentwicklung delegiert. Dadurch ist eine Einbindung in den Verwaltungsapparat sichergestellt und zumeist auch die nachhaltige Finanzierung der entsprechenden Stellen.

Eigenständige Zentren für Qualitätsfragen haben den Vorteil einer hohen Autonomie und Dauerhaftigkeit durch die häufig stattfindende Anbindung an einen Lehrstuhl, sind aber wegen ihrer Kosten für kleine und mittlere Hochschulen kaum tragbar. Diese Zentren funktionieren als hochschulinterne Serviceeinrichtung, die Lehr- oder Studiengangevaluationen durchführen können. Dabei erfordert die Einbindung der erhobenen Daten in strategische Entscheidungsprozesse allerdings zumeist noch eine zusätzliche Stelle bei der Hochschulleitung.

Zentral für die Ausprägung des Qualitätssicherungssystems einer Hochschule ist neben der Organisationsstruktur auch der Steuerungsansatz der Hochschulleitung. Die Unterschiede im Steuerungsansatz der Hochschulleitungen treten in der Frage der Eingriffstiefe der zentralen Stellen beim Einsatz der Qualitätssicherungsinstrumente und in der Frage der Autonomie und Einbindung der dezentralen Einheiten in Entscheidungsstrukturen zu Tage.

Die Eingriffstiefe bemisst sich am Zentralisierungsgrad der Organisation und Durchführung von Verfahren. Die-

se können zentral geregelt sein, womit aber nichts über die inhaltlichen Spielräume der Fachbereiche gesagt ist. Diese Spielräume sind davon abhängig, ob das Handeln der Hochschulleitung stärker in eine eigenständige Richtung oder eine unterstützende Richtung geht. Im ersten Fall setzt die Hochschulleitung eigene Impulse und nutzt Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Gestaltung und Steuerung der Hochschule. Im zweiten Fall sieht die Hochschulleitung es mehr als ihre Aufgabe, dezentral entstehende Initiativen zu unterstützen.

Dabei sind die Bereiche der inhaltlichen und organisatorischen Zentralisierung nicht deckungsgleich, da eine zentralisierte Durchführung von Verfahren nichts darüber aussagt, wie ausgeprägt die inhaltliche Eigenständigkeit der Fachbereiche etwa bei der Umsetzung von Folgemaßnahmen ist.

Für das Steuerungsverhalten der Hochschulleitungen lassen sich drei verschiedene Variablen identifizieren: Erstens eine Variable der spezifischen internen Hochschulkultur, zweitens formalrechtliche Vorgaben durch Landesgesetze und drittens logistische und effizienzbezogene Sacherwägungen, die sich bei der Anwendung verschiedener Instrumente ergeben.

Bei der Hochschulkultur spielen sowohl fachkulturelle Aspekte der spezifischen Akteure als auch das dominierende Klima eine Rolle. Letzteres ist an Technischen Universitäten anders ausgeprägt als an geisteswissenschaftlich ausgerichteten Hochschulen. Auf Ebene der individuellen Akteure in den Hochschulleitungen ist relevant, ob sie sich eher in der Rolle des Kollegen oder der des Managers sehen. Letztere Einstellung verstärkt sich durch die von außen an die

Hochschulen herangetragenen Erwartungen und den in den letzten Jahren zunehmenden Wettbewerbsdruck.

Gleichgültig, wie die jeweiligen organisatorischen Formen des hochschulspezifischen Qualitätssicherungssystems gestaltet sind, alle Hochschulen greifen auf einen begrenzten „Werkzeugkasten“ an Instrumenten (siehe Kapitel 5) zurück. Dabei können keine generellen Aussagen über die Bedingungen des erfolgreichen Einsatzes und die Auswirkungen einzelner Qualitätssicherungsinstrumente gemacht werden. Wichtiger als das konkrete Instrument ist das Umfeld in dem es angewendet wird. Alle Verfahren dienen letztlich der Gewinnung von Informationen über bestimmte Zusammenhänge (bspw. studentische Einschätzung der Qualität einer Lehrveranstaltung, eines Studienganges oder der Studienbedingungen an einer Hochschule). Eigentlich relevant ist somit die Bereitschaft der Hochschulmitglieder aus den Informationen Konsequenzen abzuleiten und diese umzusetzen.

Hier gelten nun die oben getroffenen Feststellungen für die Akzeptanz der Instrumente auf Seiten der Hochschulangehörigen. Diese entsteht - wie erwähnt -, wenn die Betroffenen in den Kommunikationsprozess bei der Entwicklung und Etablierung der Verfahren eingebunden sind und die durchgeführten Verfahren aus ihrer Sicht effizient sind, d.h. sich die eigene Arbeitsbelastung in einem überschaubaren Rahmen bewegt.

Insgesamt muss für den erfolgreichen Einsatz aller Qualitätssicherungsinstrumente gewährleistet sein, dass sich die Hochschulangehörigen nicht als Betroffene der Maßnahmen empfinden, sondern als Beteiligte bei der Entwicklung und Anwendung. Für alle Instrumente ist wesentlich, dass die nachhaltige Implementierung auf

die aktive Mitwirkung aller Hochschulmitglieder angewiesen ist.

Es wird deutlich, dass das Hauptproblem bei der Etablierung von Qualitätssicherungssystemen aus Sicht der Hochschulleitung darin besteht, dass sie die externen Anforderungen bezüglich der Umsetzung von Verfahren aber auch hinsichtlich einer verstärkten strategischen Steuerung der Hochschule umsetzen muss. Dafür stehen der Hochschulleitung aber nur begrenzte Durchsetzungsmittel zur Verfügung. Entsprechend ist die Leitung auf die Unterstützung der dezentralen Einheiten und letztlich aller Mitarbeiter angewiesen. Diese stehen den Verfahren vor allem dann skeptisch gegenüber, wenn diese als Eingriffe in ihren Kompetenzbereich oder als Kontrollinstrumente angesehen werden.

Für die nachhaltige Durchsetzung von Qualitätssicherungssystemen sind folglich sehr hohe Anforderungen an Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz der Hochschulleitungen gestellt.

Generelle Vorgaben bezogen auf die konkrete Ausgestaltung der hochschuleigenen Qualitätssicherungssysteme sind über die Beschreibung der förderlichen Rahmenbedingungen hinaus nicht zu machen, da dabei die spezifischen Konstellationen der jeweiligen Hochschule nicht berücksichtigt werden würden, in die nicht zuletzt auch die individuellen Haltungen der beteiligten Akteure einfließen.

Diese individuellen Haltungen, die das Funktionieren von Qualitätssicherungssystemen in hohem Maße bestimmen, sind die Schwachstelle, aber auch die Chance für die Etablierung einer Qualitätskultur an Hochschulen.

#### **Förderliche Rahmenbedingungen für die Anwendung von Qualitätssicherungsinstrumenten**

##### **Grundbedingung für Wirksamkeit: Akzeptanz**

- „Beteiligte statt Betroffene“: Qualitätssicherung nicht als Kontrollinstrument der Leitung sondern als Möglichkeit der Optimierung der eigenen Leistungen

##### **Dafür notwendig:**

- Kein Einsatz von Druckmitteln oder Bedrohungen beim Aufbau/bei der Einführung
- Schaffung eines kommunikativen Umfeldes: frühzeitige Einbindung aller Gruppen in Entwicklungsprozesse; Beteiligung der Betroffenen an Auswertung, Ableitung von Folgemaßnahmen und deren Umsetzung bspw. durch Evaluationskommissionen auf FB-Ebene
- Wahrgenommene Effizienz: Umgesetzte Folgemaßnahmen müssen kommuniziert werden, Arbeitsbelastung muss sich in Grenzen halten (Notwendigkeit von Unterstützungsstrukturen auch auf FB-Ebene)

## Danksagung

Diese Studie wäre ohne die Unterstützung der beteiligten Hochschulen nicht denkbar gewesen. Allen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich gedankt. Ein besonderer Dank gilt zudem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich an zentraler Stelle in den Hochschulen um die Organisation und Koordination der Interviews gekümmert haben.

Ein ganz besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen in der HRK und vor allem im Projekt Qualitätsmanagement - allen voran Barbara Michalk, Anna Bergstermann, Brigitte Rütter und Ilka Steffens - für ihre tatkräftige und vielfältige Hilfe bei der Durchführung der Untersuchung und der Erstellung dieser Studie.

Zudem sei dem Beirat des Projekts Qualitätsmanagement, besonders dem Vorsitzenden Professor Dr. Hans Weder, für seine Unterstützung gedankt.

Natürlich gilt der Dank auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Finanzierung des Projekts Qualitätsmanagement der Hochschulrektorenkonferenz.