

Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Projekt Qualitätsmanagement
Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007

Diese Publikation enthält einen Überblick über Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, der auf den Darstellungen des Projekts Qualitätssicherung im Internetportal www.evanet.his.de basiert.

This publication contains an overview of methods of quality assurance and quality development, based on the accounts given by The Quality Assurance Project on the internet website www.evanet.his.de.

Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007

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.

Redaktion:
Barbara Michalk, Heike Richter

Ahrstr. 39, D-53175 Bonn
Tel.: +49/(0)228/8870
Telefax: +49/(0)228/887110
E-Mail: michalk@hrk.de
Bestellung: ruetter@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, März 2007

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

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.

ISBN 3-938738-36-7

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	5
1. Hochschulspezifische Qualitätssicherungsverfahren	7
1.1 Interne und externe Evaluation	7
1.2 Lehrberichte	9
1.3 Lehrveranstaltungsbeurteilung	10
1.4 Akkreditierung von Studiengängen	11
1.5 Weiterentwicklung der Akkreditierung	12
1.6 Hochschulrankings	16
1.7 Zielvereinbarungen	17
1.8 Indikatorgesteuerte Mittelverteilung	19
2. Qualitätssicherungsverfahren aus der Wirtschaft	21
2.1 Benchmarking	21
2.2 Balanced Scorecard	22
2.3 ISO EN 9000ff.	23
2.4 TQM (Total Quality Management)	24
2.5 EFQM (European Foundation for Quality Management)	26
2.6 Wissensbilanz	27
3. Umsetzungsstrategien bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen	29
3.1 Change Management	29
3.2 Lernende Organisation	30
3.3 Organisationsentwicklung (OE)	31
4. Publikationen des Projekts Qualitätssicherung	33

Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Vorwort

Dr. Christiane Gaetgens

Die Hochschulen in Deutschland erleben durch die Dynamik des Bologna-Prozesses und die damit verbundene grundsätzliche Reform der Studienstruktur sowie die Föderalismusreform und ihre politischen Konsequenzen eine Periode der Umgestaltung, die auch erhebliche Konsequenzen für ihre innere Struktur mit sich bringt. Gleichzeitig sind sie als die Hauptverantwortlichen für die Verwirklichung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung die wichtigsten Akteure und müssen ihre institutionelle Eigenverantwortung in den Bereichen Qualitätssicherung, Profilbildung und der ganzheitlichen Steuerung wahrnehmen. Die Entwicklung muss folglich in ein umfassendes System mit der Integration von Qualitätsmanagement, strategischer Planung und Monitoring- bzw. Reportingprozessen münden.

Qualitätsmanagement mit differenzierter Form der Umsetzung ist dabei autonome Aufgabe der Hochschule. Es ist ihre Entscheidung, welches System der internen Qualitätssicherung umgesetzt wird und welche seiner Möglichkeiten sie nutzt. Dabei sollten folgende Grundanforderungen erfüllt werden:

- Das Qualitätsmanagementsystem ermöglicht der Hochschule, die internen Prozesse und Strukturen so abzubilden, dass sich daraus strategische Entscheidungen ableiten lassen;
- es bildet die Basis für leistungsbezogene Hochschulsteuerung;
- es dient als Grundlage der Rechenschaftslegung;
- es bewirkt einen Kompetenzaufbau für alle Verantwortungsebenen und fördert dadurch die Personalentwicklung;

- es bietet Spielraum für Entwicklungsanreize;
- es wird ergänzt durch externe Beratung und Zertifizierung.

Diese Publikation enthält einen knappen Überblick über Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, die auch in den Jahren 2004 bis 2006 auf den Tagungen des Projekts Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz diskutiert und in den Tagungsdokumentationen publiziert worden sind. Sie beruht auf den Informationen, die von Projekt Q auf den Seiten des evaNet zur Verfügung gestellt werden.

1. Hochschulspezifische Qualitätssicherungsverfahren

1.1 Interne und externe Evaluation

Durch die interne und externe Evaluation soll die Qualität von Lehre, Studium und Forschung gesichert und verbessert werden. Hierbei kann Evaluation sowohl summativ zur Bewertung von Ergebnissen als auch formativ zur Begleitung und Beratung eingesetzt werden.

Die interne Evaluation ist eine kritische Bestandsaufnahme durch ein Fach/einen Fachbereich bezüglich des Geleisteten. In der externen Evaluation wird dies durch Gutachter (Peers) überprüft. Das zweistufige Verfahren wird häufig von Evaluationsagenturen oder Hochschulverbänden organisiert.

Mitte der 90er Jahre haben die Hochschulrektorenkonferenz und der Wissenschaftsrat das international erprobte Verfahren der internen und externen Evaluation den Hochschulen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung empfohlen. Viele Hochschulen haben seitdem mit dem zweistufigen Verfahren Lehre, Studium und auch Forschung evaluiert.

Das Verfahren umfasst die Arbeitsschritte der internen Evaluation in Verantwortung der zu evaluierenden organisatorischen Einheit und die externe Evaluation durch Peers.

Die interne Evaluation ist im Wesentlichen eine systematische Bestandsaufnahme durch die Fächer/Fachbereiche. Außerdem wird in der internen Evaluation die zukünftige strategische Ausrichtung (das Profil) geklärt. Abgeschlossen wird die interne Evaluation mit einem Bericht (Selbstreport). Er fasst die Ergebnisse der internen Evaluation zusammen, d. h. er benennt vor allem die Stärken und Schwächen sowie die Maßnahmen zur künftigen Profilierung.

Die interne Perspektive wird durch den Blick von Außen ergänzt. Peers beurteilen abhängig von den Zielen des Evaluationsverfahrens Lehre, Studium und Forschung auf der Basis des Selbstreports und einer ein- bis zweitägigen Vor-Ort-Begehung. Ihre Empfehlungen und Anregungen erläutern die Peers zum Abschluss der Begehung und erstellen dann das schriftliche Gutachten.

Der Erfolg der internen und externen Evaluation hängt im Wesentlichen davon ab, ob aus der internen und externen Analyse angemessene Schlussfolgerungen gezogen werden und in ein „Follow up“ eingehen, das häufig als dritte Stufe der Evaluation bezeichnet wird. Hierzu werden häufig Zielvereinbarungen zwischen der evaluierten Einheit und der Hochschulleitung über die umzusetzenden Maßnahmen getroffen.

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

Tagung "Input-Output-Prozesse in der Qualitätsentwicklung: Anforderungen an Evaluation und Akkreditierung", 18./19.7.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Hochschulen entwickeln, Qualität managen: Studierende als (Mittel)punkt – Die Rolle der Studierenden im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung", 10./11.3.2005 in Berlin; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 10/2005

Tagung "Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrument der Hochschulentwicklung", 24./25.1.2005 in München; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Tagung "Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen", 3./4.6.2004 in Hamburg; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004

Tagung "Akkreditierung und Evaluation – Zwei Ziele, ein Verfahren?", 19./20.4.2004 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005

Tagung "Bachelor und Master auf der Zielgeraden - Was bedeutet der Bologna-Prozess für die Evaluierung?", „11./12.3.2004 in Senftenberg, Lausitz; dokumentiert unter http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/121_2479.php

1.2 Lehrberichte

Landesgesetzliche Vorgaben verpflichten die Hochschulen, die Öffentlichkeit über ihre Leistungen in Studium und Lehre zu informieren. In Lehrberichten werden diese Informationen zur Verfügung gestellt.

Die Vorgaben der Länder unterscheiden sich allerdings im Hinblick auf

- den Umfang der zu erhebenden quantitativen Daten und Indikatoren;
- die Aggregationsebene des Berichtes (ob z. B. jedes Fach, jeder Fachbereich einen Bericht erstellen soll oder ob ein Gesamtbericht pro Hochschule ausreicht);
- die Häufigkeit der Erstellung (eine Spannweite von 1 bis 3 Jahren ist ausreichend);
- die Vorschriften zu Veröffentlichung und Beteiligung des zuständigen Ministeriums.

Die Hochschulrektorenkonferenz forderte 2000 in ihrem "Sachstandsbericht zu Evaluation der Lehre", dass Lehrberichte möglichst knapp gefasste Informationen in übersichtlicher Form enthalten sollen. "Die erforderlichen Grunddaten sollen ungeachtet ihrer notwendigen Erläuterung und Bewertung in standardisierter Form angeboten werden, klar gegliedert und leicht zugänglich sein." Von "umfangreichen verbalen Darstellungen" rät die HRK ab: Der Umfang sollte 15 Seiten nicht überschreiten.

Bei den bisher vorgelegten Lehrberichten handelt es sich in der Regel um eine Mischung aus statistischen Daten und Kennziffern sowie deskriptiven Aussagen. Bewertungen von Studierenden, Absolventen oder Peers ergänzen vielfach die Berichte. Ziele, Adressaten und die aus den Berichten zu ziehenden Konsequenzen werden in den Gesetzen und Verordnungen der Länder zum Teil nicht klar benannt. Wie die Lehrberichte zudem mit anderen Evaluations- und Qualitätssicherungsverfahren, insbesondere dem Verfahren der internen und externen Evaluation und der Akkreditierung verknüpft werden sollen, bleibt vielfach offen.

Von einem einheitlichen oder eigenständigen Instrument der Qualitätssicherung kann deshalb bei Lehrberichten kaum gesprochen werden.

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

1.3 Lehrveranstaltungsbeurteilung

Bei diesem Verfahren bewerten Studierende die Qualität einer Lehrveranstaltung hinsichtlich Aufbau, Didaktik und Durchführung.

Hierfür werden in der Regel Fragebögen eingesetzt. Lehrveranstaltungsbeurteilungen standen zu Beginn der 90er Jahre im Zentrum der deutschen Evaluationsdiskussion. Mittlerweile werden sie an fast allen deutschen Hochschulen zur Qualitätsverbesserung der Lehre eingesetzt.

Bei der Konzeption von Fragebögen sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen, die für eine qualitativ gute Lehre ausschlaggebend sind. Diese Aspekte können sich entweder stärker auf die Präsentation der Lehre oder das Curriculum beziehen. Bei der Gestaltung von Fragebögen können standardisierte und offene Fragen formuliert werden. Es ist ratsam, einzelne Items aus bestehenden und bereits erprobten Fragebögen zu entlehnen. Dies verringert den Arbeitsaufwand.

Zur Qualitätsverbesserung der Lehre ist es notwendig, dass Lehrende und Studierende über die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbeurteilung reden. Im gemeinsamen Gespräch können Vorstellungen von einer guten Lehre präzisiert und Konsequenzen daraus gezogen werden. Es ist daher zu empfehlen, dass die Befragungen möglichst im letzten Drittel des Semesters durchgeführt werden. So können die Ergebnisse noch innerhalb der Vorlesungszeit besprochen werden.

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

Tagung "Input-Output-Prozesse in der Qualitätsentwicklung: Anforderungen an Evaluation und Akkreditierung", 18./19.7.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Hochschulen entwickeln, Qualität managen: Studierende als (Mittel)punkt – Die Rolle der Studierenden im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung", 10./11.3.2005 in Berlin; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 10/2005

1.4 Akkreditierung von Studiengängen

Die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen soll Qualität sichern, Studierbarkeit nachweisen, Transparenz schaffen und Vielfalt ermöglichen.

Die Akkreditierung der Studiengänge erfolgt durch Akkreditierungsagenturen, die vom Akkreditierungsrat zertifiziert werden und dessen Siegel vergeben. Insofern handelt es sich bei einer Akkreditierung immer um eine summative Betrachtung von Qualität. Das formalisierte Verfahren wird nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates von allen Agenturen in ähnlicher Weise durchgeführt. Bei der Akkreditierung wird auf der Grundlage fachlich-inhaltlicher Kriterien geprüft, ob der jeweilige Studiengang über ein schlüssiges und kohärentes Bild im Hinblick auf gesetzte und zu erreichende Ziele verfügt.

Ein Akkreditierungsverfahren umfasst die folgenden Arbeitsschritte: Die Hochschule fertigt zunächst einen Selbstbericht über den zu akkreditierenden Studiengang an. Die Akkreditierungskommission der Agentur benennt eine Gutachtergruppe (Peer-Group), die auf der Grundlage des Selbstberichtes eine Vor-Ort-Begutachtung durchführt. Die Peers prüfen dann, ob die Mindeststandards für eine Akkreditierung erfüllt werden. Im Falle einer erfolgreichen Begutachtung erhält der Studiengang das Qualitätssiegel des Akkreditierungsrates. Die Akkreditierung kann auch mit Auflagen erfolgen. Nachbesserungen sind dann innerhalb einer bestimmten Zeit durchzuführen.

Neben der Akkreditierung von Studiengängen durch die Agenturen gibt es noch die institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat. Er akkreditiert die privaten Hochschulen.

Tagung "Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards", 2./3.11.2006 in Bonn, (Publikation in Vorbereitung), dokumentiert unter http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/121_3178.php

Tagung "Qualitätssicherung von Prüfungsverfahren", 10./11.7.2006 in Bonn, dokumentiert unter http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/121_3269.php

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

Tagung "Input-Output-Prozesse in der Qualitätsentwicklung: Anforderungen an Evaluation und Akkreditierung", 18./19.7.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Accreditation in the European Higher Education Area - Different Paths to Internationalisation", 6.-8.7.2005, Berlin, dokumentiert unter http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/121_2579.php

Tagung "Qualität messen – Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung", 26./27.10.2004 in Köln; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005

Tagung "Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen", 3./4.6.2004 in Hamburg; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004

Tagung "Akkreditierung und Evaluation – Zwei Ziele, ein Verfahren?", 19./20.4.2004 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005

1.5 Weiterentwicklung der Akkreditierung

1.5.1 Clusterakkreditierung

Da im Rahmen der Bologna-Reformen alle Studiengänge einer Hochschule in der Bachelor/Master-Struktur neu konzipiert und akkreditiert werden, können Studienprogramme, deren Inhalte, Organisation und Ressourcen in engem Zusammenhang stehen, durch ein besonderes Verfahren in einem Bündel (Cluster) akkreditiert werden. So kann die Umstellung und Zertifizierung des Studienangebots schneller und kostengünstiger erfolgen.

Durch die Bündelung affiner Studienprogramme treten die an den Studiengangsplanungen beteiligten Gremien verschiedener Fächer miteinander in Interaktion, so dass eine Vernetzung der Ressourcenplanung (Personal, Bibliotheken, Labore, Verwaltung), Diskussion der Konsekutivität von Bachelor/Master-Programmen und auch die Profilbildung von Studienprogrammen erleichtert wird.

Beim Verfahren der Clusterakkreditierung werden das fächerübergreifende Studiengangskonzept (Strukturbericht) sowie die Studiengänge des Clusters begutachtet. Es kann sich auf alle Studienprogramme einer Hochschule beziehen. Mit dem Strukturbericht wird auch die Qualität der Managementprozesse innerhalb der Hochschule bewertet, so dass er einen Schritt in Richtung umfassender Qualitätsbetrachtung darstellt.

1.5.2 Prozessakkreditierung

Der Ansatz der Prozessakkreditierung wird noch nicht umgesetzt. In diesem Konzept beziehen sich Qualitätssicherung und Akkreditierung auf hochschulinterne Qualitätsmanagementsysteme: es wird begutachtet, ob Prozesse existieren, die die Qualität der Studienangebote garantieren. Bestehende Prozesse der Qualitätssicherung bei der Studiengangentwicklung und Studiengangdurchführung sind zu beschreiben, die Kompetenzen der beteiligten Einheiten zu präzisieren und die Verbindlichkeit der Verfahren zu erhöhen.

Die verbindlich geregelten Prozessabläufe werden möglichst verständlich und übersichtlich in einem Handbuch dargestellt und allen Beteiligten kommuniziert. Die Begutachtung der Prozesse wird durch die Programmakkreditierung einer Stichprobe der Studiengänge ergänzt. Auch die Implementierung funktionierender Qualitätsregelkreise wird überprüft.

Die Kritik an diesem Konzept bezieht sich überwiegend auf die Fragen, wie garantiert werden kann, dass qualitativ abgesicherte Prozesse zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen führen, und nach welchen Kriterien die Zertifizierung der hochschulinternen Prozesse erfolgen soll.

1.5.3 Systemakkreditierung

Unter der Bezeichnung „Systemakkreditierung“ werden derzeit divergierende Konzepte vorgelegt. Die verbindende Grundidee ist, die hochschulinterne Qualitätssicherung weiterzuentwickeln und zur Zertifizierungsbasis zu machen.

Ob dadurch künftig die Methode der Programmakkreditierung von einzelnen Studiengängen oder von Studiengangclustern durch externe Agenturen ersetzt werden kann oder als Ergänzung des hochschulweiten Qualitätssicherungssystems erhalten bleiben sollte, und ob die Anerkennung des hochschuleigenen Qualitätssicherungssystems als Gesamtkonzept hinreichend sein kann, wird unterschiedlich bewertet.

1.5.4 Quality Audit

Durch den teilweise erheblichen personellen und zeitlichen Aufwand, der bei studiengangbezogenen Qualitätssicherungsverfahren entsteht, hat sich neben diesen Verfahren in einigen europäischen Ländern das Quality Audit entwickelt, durch das die an einer Institution existierenden Qualitätssicherungsverfahren überprüft werden.

Das Quality Audit ist auf die Hochschule als Ganzes gerichtet. Dabei beziehen sich Quality Audits auf die Prozesse, mit denen die Hochschulen ihrer Verantwortung nachkommen, akademische Standards zu sichern und die Qualität der Lehre und Forschung zu verbessern. In einem Quality Audit-Verfahren wird nachgeprüft, ob das Qualitätssicherungssystem der Hochschule gut integriert und verbunden ist mit dem Management, ob es die benötigten Informationen liefert, ob die Informationen analysiert und an die richtigen Stellen weitergeleitet werden, ob Maßnahmen zur Verbesserung und Entwicklung der Qualität regelmäßig durchgeführt werden und ob das Qualitätssicherungssystem auch intern evaluiert wird.

In Deutschland gibt es zwar Überlegungen zu institutionellen Ansätzen der Qualitätssicherung, durchgeführt werden diese Verfahren im Sinne

einer institutionellen Akkreditierung derzeit aber lediglich durch den Wissenschaftsrat im Falle der Empfehlung zu privaten Hochschulen.

1.5.5 Das „Institutional Evaluation Programme“ der EUA

Auf europäischer Ebene bietet die European University Association (EUA) das „Institutional Evaluation Programme“ an, das Hochschulen die Möglichkeit bietet, ihre internen Prozesse bezogen auf die Fähigkeit zur Veränderungsdynamik von einer international besetzten Kommission begutachten zu lassen.

Der Schwerpunkt der Begutachtung liegt auf den Entscheidungsprozessen, Organisationsstrukturen und dem Ausmaß, in dem sie die wissenschaftliche Innovation sowie die Gesamtstrategie beeinflussen. Die Selbstevaluation gilt als der Schlüssel zum Evaluationserfolg.

Abschlusskonferenz des Pilotprojekts "Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung", 18./19.10.2006 in Berlin, dokumentiert unter:
http://www.projekt-q.de/de/hrk_auf_einen_blick/121_3336.php

Tagung "Quality Audits als Königsweg?", 13.12.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band II

Expertenkonferenz zum Pilotprojekt "Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung – Eine Zwischenbilanz", 5./6.12.2005 in Bonn

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

Tagung "Input-Output-Prozesse in der Qualitätsentwicklung: Anforderungen an Evaluation und Akkreditierung", 18./19.7.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Accreditation in the European Higher Education Area - Different Paths to Internationalisation", 6.-8.7.2005, Berlin, dokumentiert unter
http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/121_2579.php

Tagung "Akkreditierung und Evaluation – Zwei Ziele, ein Verfahren?", 19./20.4.2004 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005

Tagung "Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen", 3./4.6.2004 in Hamburg; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004

1.6 Hochschulrankings

Hochschulrankings dienen vor allem dazu, mehr Transparenz in die vielfältigen Angebote und Leistungen der Hochschulen zu bringen.

Für unterschiedliche Bereiche wie z. B. Forschung, Lehre, Studium und Ausstattung werden Leistungsdimensionen bestimmt, dann die erforderlichen Kennzahlen/Indikatoren ermittelt und schließlich die Messgrößen in eine Rangreihe gebracht. Rankings beruhen also auf dem relativen Vergleich von ausgewählten Leistungsdimensionen, aus denen sich eine Position innerhalb der jeweiligen Rangliste ergibt. Rankings sind also ordinale Ranglisten, wohingegen bei Ratings die Einordnung in Ranggruppen oder entlang vorgegebener Notenskalen erfolgt.

Die meisten Rankings sind mehrdimensional und bestehen aus einer Kombination von Fakten und Urteilen. Je nach Ranking-Schwerpunkt und Zielgruppe werden die entsprechenden objektiv messbaren Daten erhoben und Einschätzungen und Urteile herangezogen (z. B. von Studierenden, Lehrenden oder Arbeitgebern). Um die benötigten Daten zu gewinnen, werden unterschiedliche Erhebungs- und Untersuchungsmethoden eingesetzt.

Eines der bekanntesten und detailliertesten Hochschulrankings erarbeitet das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Es bietet Fakten zu Studium, Lehre, Ausstattung und Forschung sowie Urteile von Studierenden zu den Studienbedingungen an ihren Hochschulen und zur Reputation der Fachbereiche aus Sicht der Professoren. Darüber hinaus gibt es weitere Rankings, die vielfach im Auftrag von überregionalen Zeitschriften durchgeführt werden. Zielgruppe dieser Rankings sind meistens Studienanfänger, aber auch Ministerien und Hochschulen nutzen Rankings als Datenressource. Damit haben sich Hochschulrankings in der Bundesrepublik

inzwischen als eine wichtige Informationsquelle etabliert und ermöglichen einen Einblick in die Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulsystems.

Tagung "Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrumente der Hochschulentwicklung", 24./25.1.2005 in München; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Tagung "Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen", 3./4.6.2004 in Hamburg; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004

1.7 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind ein Instrument zur Steuerung, Planung und Koordination von Veränderungen. Mit ihrer Hilfe können Transparenz, Verbindlichkeiten und Verantwortung innerhalb eines Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsentwicklungsprozesses durchgesetzt werden.

Dabei bewirken Zielvereinbarungen, dass zwischen den Beteiligten konkrete und verbindliche Verhandlungen geführt werden, um die Ziele und die dazugehörigen Maßnahmen aufeinander abzustimmen. Vor allem ist es an den Hochschulen inzwischen gängige Praxis, nach einer internen und externen Evaluation Zielvereinbarungen abzuschließen. Zielvereinbarungen sind damit ein Instrument der Hochschulen, ihre Entwicklung eigenverantwortlich zu steuern.

Im Zielvereinbarungsprozess werden Verhandlungen über Strategien zur Entwicklung und Verbesserung einer Arbeitseinheit (z. B. Hochschule oder Fachbereich/Fakultät) geführt. Hierzu werden Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklungsstrategien und Maßstäbe zur Bewertung und Erfolgsmessung erarbeitet. Abschließend werden Verantwortlichkeiten und Ressourceneinsatz diskutiert und vereinbart.

Zielvereinbarungen werden auf unterschiedlichen Ebenen genutzt:

- zwischen Staat und Hochschule (als Steuerungsinstrument der Hochschulstrukturplanung und zur Förderung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen);
- zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen/Fakultäten oder innerhalb einer Organisationseinheit, z. B. Fachbereich oder Verwaltung (zur Verbesserung der Planungs-, Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten, zur Selbstreflexion, für die Herstellung von Transparenz, Verbindlichkeit und Verantwortung sowie zur Sicherung einer ergebnisorientierten Umsetzung).

Verhandlungen über Zielvereinbarungen lassen sich unterscheiden, abhängig von welcher organisatorischen Einheit die Initiative hierzu ausgeht, nach

- top-down-Verfahren: Die Verhandlungsinitiative geht hier von der Hochschulleitung aus: Sie gibt den Verfahrensablauf vor und legt jedem Fachbereich/Fach einen inhaltlichen Entwurf für die Zielvereinbarungen vor.
- bottom-up-Verfahren: In den Gremien des Fachbereiches/Faches werden Vorschläge für die Zielvereinbarungen erarbeitet. Der Dekan legt diese Vorschläge der Hochschulleitung vor.
- Gegenstromverfahren: Dieses Verfahren ist eine Mischung der beiden ersten Varianten: Ein für alle Fachbereiche/Fächer verbindlicher Verfahrensablauf für Zielvereinbarungen wird in fachübergreifenden Hochschulgremien zusammen mit der Hochschulleitung erarbeitet und verabschiedet.

Die Hochschulrektorenkonferenz hat 2005 Grundsätze zur Gestaltung und Verhandlung von Zielverhandlungen verabschiedet, die besonderen Wert legen auf die Aushandlung im Gegenstromverfahren, Formulierung von Zielen und nicht von Maßnahmen, Erfolgskontrolle sowie dezentrale Autonomie.

Die Konsequenzen der Erreichung bzw. der Nichterreichung des vereinbarten Ziels sollten schon im Rahmen der Verhandlungen klar sein: es erscheint logisch, dass eine Zielverfehlung negative Konsequenzen nach sich zieht, doch ist es wenig motivierend, eine Erfüllung oder ein Über-

treffen des Angestrebten nur durch ein Aufrechterhalten des Status quo zu belohnen. Das bedeutet, dass sowohl deutliche Sanktionen als auch deutliche Belohnungen – und damit eine Umverteilung der Ressourcen – vereinbart und nach Ablauf der Frist umgesetzt werden müssen.

Tagung "Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards", 2./3.11.2006 in Bonn (Publikation in Vorbereitung)

Tagung "Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument", 22./23.11.2004 in Bochum; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Tagung "Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen", 3./4.6.2004 in Hamburg; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004

1.8 Indikatorgesteuerte Mittelverteilung

Durch Verfahren indikatorgesteuerter Mittelverteilung soll gewährleistet werden, dass Hochschulen, die mehr leisten, auch mehr Finanzmittel erhalten.

Die wichtigsten Leistungsindikatoren für die Lehre sind die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit sowie die Zahl der Absolventen. Damit orientiert sich die Mittelverteilung an einer Nachfragegröße (Studierendenzahl) und an einer Output-Größe (Absolventenzahl). Am stärksten werden jedoch die Hochschulbudgets über den Nachfrageindikator "Zahl der Studierenden in Regelstudienzeit" gesteuert. In drei Ländern dominiert dieser Indikator so stark, dass er über die Hälfte der Hochschulbudgets bestimmt. Als Forschungsindikatoren werden beinahe ausschließlich Drittmittel und die Zahl der Promotionen verwendet.

Der Einsatz von Indikatoren zur leistungsorientierten Mittelzuweisung kann letztlich nur im Kontext der damit beabsichtigten Steuerungseffekte bewertet werden. Daher ist es notwendig, dass die Leistungen, also die Absichten, klar und transparent formuliert und die Wirkungen der indikatorgesteuerten Mittelverteilung kontinuierlich kontrolliert werden. Der Erfolg der bisherigen Verfahren kann nur langfristig beurteilt werden. Hierzu wäre es allerdings erforderlich, den Zusammenhang zwischen der

Hochschulentwicklung und den leistungsorientierten Mittelzuweisungsverfahren zu untersuchen.

Tagung "Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards", 2./3.11.2006 in Bonn, (Publikation in Vorbereitung), dokumentiert unter http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/121_3178.php

Tagung "Hochschulsteuerung durch indikatorgestützte Mittelzuweisung", 17.3.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

Tagung "Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrumente der Hochschulentwicklung", 24./25.1.2005 in München; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

2. Qualitätssicherungsverfahren aus der Wirtschaft

2.1 Benchmarking

Der Begriff „Benchmarking“ bezeichnet einen Prozess, bei dem verschiedene Geschäftsbereiche eines Unternehmens mit denen anderer Unternehmen verglichen werden. Dabei werden Prozesse, Methoden und Praktiken systematisch verglichen und es werden Stärken und Schwächen aufgezeigt. So können dann Prozesse und Methoden der Besten des jeweiligen Gebietes erkannt und gegebenenfalls übernommen werden („Best Practice“).

Der Hochschulbereich hat diese Methode seit nunmehr über zehn Jahren für sich entdeckt und nutzt Benchmarking ebenfalls zur Optimierung und qualitativen Verbesserung von Verwaltung, Forschung und Lehre.

Universitäten und auch Fachhochschulen suchen dazu bei anderen Hochschulen nach Vorbildern, die sie übernehmen können und organisieren sich in Benchmarking-Clubs. Zentrales Anliegen ist es dabei, durch Vergleiche voneinander zu lernen, z.B. zum Netz Benchmarking G 21 - Qualitätsinitiative großer Universitäten oder zum Benchmarking Club Technische Universitäten zusammengeschlossen.

Für den Bereich Verwaltung bietet das Hochschul-Informationssystem (HIS) seit Juli 2005 ein Informationsportal an. Hier können Hochschulverwaltungen u. a. Benchmarkingpartner suchen und sich über kennzahlenorientierte Verfahren und prozessorientierte Verfahren informieren.

Tagung "Qualitätsparameter und Leistungsindikatoren als Instrumente der Hochschulentwicklung", 24./25.1.2005 in München; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band I

2.2 Balanced Scorecard

Mit diesem Verfahren sollen präzise Zielwerte im Unternehmen definiert werden, die dann innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichen sind. Die Zielwerte, die sich aus der Vision und der Strategie des Unternehmens ergeben, beziehen sich dabei auf 4 verschiedene Perspektiven des Unternehmens:

- Finanzen,
- Kunden,
- Prozesse und
- Potenziale.

Mit Hilfe dieser Methode soll der Blick von einer durch bloße finanzielle Aspekte gekennzeichneten Unternehmenssicht hin zu allen relevanten Teilen gelenkt werden. Dabei soll ein ausgewogenes („balanced“) Zielsystem („scorecard“) zwischen langfristigen Strategien und kurzfristigen Veränderungen entstehen.

Die Gestaltung von „Balanced Scorecards“ im Hochschulbereich ist flexibel. So können hier neben den vier Perspektiven, die aus der Wirtschaft bekannt sind, weitere Bereiche in die Betrachtung aufgenommen werden. Im Hochschulbereich ist es beispielsweise denkbar, zusätzlich Ziele im ideellen Bereich zu definieren oder die Frage nach dem gesellschaftlichen Auftrag zu stellen. Bedingung ist jedoch immer, Konsens über die Ziele der Hochschule zu erreichen und die Balanced Scorecard so zugestalten, dass sie nicht nur als Abbildungssystem sondern auch und vor allem als Steuerungsinstrument einsetzbar wird.

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

2.3 DIN EN ISO 9000ff.

Die DIN-EN-ISO-Normreihe 9000ff. ist ein Regelwerk, das eine umfassende Qualitätssicherung in einem breiten Anwendungsbereich von der Produktion bis zur Dienstleistung bezweckt.

Der Ansatz des Deutschen Institutes für Normung und der internationalen Standard Organization zielt darauf ab, ein Qualitätssicherungssystem systematisch darzulegen. Der Grundgedanke der DIN-EN-ISO 9000ff.-Verfahren ist, dass gleiche Prozesse zu gleichen Ergebnissen und damit zu einer gleichbleibenden Qualität führen. Anstatt Qualitätsmängel erst am Ende zu beheben, sollen durch ein prozessbegleitendes Qualitätsmanagement Fehler bereits bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen verhindert werden. Geprüft wird allerdings nicht die Qualität des Produktes sondern der Weg der Entstehung. Dieser Entstehungsweg ist nach den Vorgaben von DIN EN ISO 9000 in einem "QM-Handbuch" zu dokumentieren. Das QM-Handbuch ist bei einer Zertifizierungsagentur einzureichen. Durch ein "Audit" wird geprüft, ob das Unternehmen bzw. die Einrichtung seinen eigenen Qualitätsstandards entsprechend arbeitet und diese Standards auf dem neusten Stand sind.

Ein nach DIN EN ISO 9000 arbeitendes Unternehmen dokumentiert gegenüber seinen Kunden, dass es Qualitätsanforderungen festgelegt hat und diese erfüllt. Damit wird die Qualitätsfähigkeit der zertifizierten Institutionen sicher gestellt und durch Systemauditorung und -zertifizierung dokumentiert. Die DIN EN ISO 9000 Teil 3 (Erstellung von Software) und die DIN EN ISO 9004 Teil 2 (Erbringung von Dienstleistungen) gelten als Vorgabe, die für die Hochschulen am besten geeignet sind.

Schwierigkeiten bereitet die Adaption einerseits auf Grund des zentralen Begriffs des Kunden. Die Norm benutzt die begriffliche Trias Lieferant-Produkt-Kunde. Die Grundidee der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist, dass der Kunde möglichst genau das bekommt, was er möchte. Offen bleibt damit bei einer Adaption der DIN EN ISO 9000 Norm durch die Hochschulen, ob die konsequente Definition der Studierenden als „Kunden“ wirklich zielführend ist bei der Entwicklung des „Produkts“ Studiengang. Häufig wird auch die Trias in der Form interpretiert, dass letztlich

die Absolventen/innen das „Produkt“ seien, das vom „Kunden“ Arbeitsmarkt abgenommen wird.

Allerdings ist nur ein Teil der Vorgänge innerhalb der Hochschule normierbar – gerade in Forschung und Lehre kann das Abweichen von der Norm den entscheidenden qualitativen Unterschied im positiven Sinne ausmachen. Daher sollte im Bereich der Hochschulen eine ISO 9000-Zertifizierung sich auf die qualitätsrelevanten Strukturen konzentrieren und das Handbuch nicht zu kleinteilig ausfallen.

Einzelne Hochschulen, Fakultäten oder Fachbereiche haben sehr gute Erfahrungen mit Zertifizierungs- oder EFQM-Verfahren gemacht. Neben spürbarer Verbesserung der Transparenz von Verfahrensabläufen können Fachbereiche, die mit Unternehmen zusammenarbeiten, in denen Zertifizierungen üblich sind, durch solche Maßnahmen ein größeres Vertrauen aufbauen, welches sich z.B. positiv auf die Vergabe von Drittmitteln auswirken kann.

Tagung "Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?", 15./16.9.2005 in Wildau; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualität messen – Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung", 26./27.10.2004 in Köln; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005

2.4 TQM (Total Quality Management)

Beim TQM (Total Quality Management)-Ansatz handelt es sich um die systematische und konsequente Anwendung bestimmter Methoden und Verfahren sowie um die Veränderung von Verhaltensweisen innerhalb einer auf Qualität und Kundenzufriedenheit ausgerichteten Unternehmenskultur.

Der Begriff "Total Quality Management" lässt sich wie folgt interpretieren:

- Total heißt: das gesamte Unternehmen mit allen Geschäftsbereichen und allen Mitarbeitern ist in die Qualitätsverbesserung einzubeziehen.
- Quality bedeutet: Gute Qualität erfordert eine konsequente Qualitätsorientierung an den Anforderungen der Kunden.
- Management steht für: Die Vorbildfunktion, die das Management in diesem Verfahren übernimmt. Zusammen mit allen Mitarbeitern trägt das Management entscheidend zur ständigen Qualitätsverbesserung bei. Qualität beginnt damit beim Management.

Grundannahme des TQM-Ansatzes ist, dass das Management und alle Beteiligten nach bestmöglichen Leistungen streben, um die Unternehmensziele zu erreichen. Deshalb wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch regelmäßige Selbstbewertungen angestoßen.

TQM erweitert die Qualitätssteuerung auf das gesamte Unternehmen. Produkte, Dienstleistungen sowie die Tätigkeiten und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens werden damit in den Blick genommen. Durch Total Quality Management werden zwei Ziele erreicht: Steigerung der Kundenzufriedenheit und kontinuierliche Verbesserung aller Leistungen und Tätigkeiten im Unternehmen. Das Verfahren schafft damit, richtig angewandt und systematisch realisiert, die Voraussetzung für den Geschäftserfolg. Dabei wird in einem „PDCA“-Qualitätszirkel gearbeitet:

- Plan: Interne Evaluation
- Do: Prozessgestaltung
- Check: Evaluation der Ergebnisse
- Act: Standardisierung und ständige Verbesserung der Lösungen

Hochschulen können von der Idee des TQM lernen, dass Leitung und die Mitarbeiter gleichermaßen von der Idee der Qualitätsverbesserung durchdrungen sein müssen, um in allen Bereichen hochschuladäquate Verbesserungen umzusetzen. Wenn höhere Leistung um der Qualität willen deutlich erfahrbar zu besseren Arbeitsergebnissen und erhöhter

Arbeitszufriedenheit führt, ist die Folge daraus eine effektivere Nutzung der knapper werdenden Ressourcen.

Tagung "Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?", 15./16.9.2005 in Wildau; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualität messen – Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung", 26./27.10.2004 in Köln; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005

2.5 EFQM (European Foundation for Quality Management)

Das nach dem TQM-Prinzip arbeitende EFQM-Modell bietet mit seiner offen gehaltenen Grundstruktur die Möglichkeit, den Fortschritt einer Organisation in Richtung "Excellence" zu bewerten. Es beruht auf der Prämisse: Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategien mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

Im Kern basiert das EFQM-Modell auf einer Selbstbewertung der Mitglieder einer Organisation/Institution. Es ist also ein strukturiertes Konzept, das regelmäßig, systematisch und umfassend die Tätigkeiten und Ergebnisse in einem Arbeitsbereich überprüft. Dabei ist es das Ziel, kontinuierliche Verbesserung zu erreichen und dauerhafte Spitzenleistungen zu erzielen.

Durch den Selbstbewertungsprozess werden die Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation deutlich sichtbar. Nach dem Beurteilungsprozess werden Verbesserungspläne realisiert und deren Fortschreiten regelmäßig überwacht. Bei Bedarf werden die erforderlichen Konsequenzen gezogen. Während der Anwendung des EFQM-Modells lernen die Organisationen, was Excellence für sie bedeutet, welche Fortschritte sie auf dem Weg zur Excellence bereits gemacht haben, welchen Weg sie noch vor sich haben und wie sie im Vergleich mit anderen abschneiden.

Durch die konsequente Konzentration auf eine ständige Verbesserung kann das EFQM-Modell als Anregung für ein hochschulweites Qualitätssicherungssystem zur Schaffung der bestmöglichen Voraussetzungen für Studium, Forschung und Lehre dienen.

Tagung "Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?", 15./16.9.2005 in Wildau; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualität messen – Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung", 26./27.10.2004 in Köln; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005

2.6 Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie dient als Ergänzung zum Geschäftsbericht, in dem vor allem materielle Größen abgebildet werden.

Außerhalb der Wirtschaft wurden Wissensbilanzen zunächst von Forschungsorganisationen erstellt. Hochschulen sind in Österreich mit der Änderung des Universitätsgesetzes dazu verpflichtet, bis spätestens 2008 regelmäßig Wissensbilanzen zu verfassen.

Die Wissensbilanz soll den Universitäten als Instrument zur ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellem Vermögen, Leistungsprozessen und deren Wirkungen vor dem Hintergrund politischer und selbstdefinierter Ziele dienen, so die Definition des Österreichischen Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk). Sie soll also Kennzahlen über das intellektuelle Kapital sowie die Outputs der universitären Leistungsprozesse aufbereiten.

Zur Abbildung des intellektuellen Vermögens werden drei Dimensionen einer Organisation herangezogen: Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Ergänzt werden diese Dimensionen mit einer Beschreibung der Kernprozesse und deren Wirkung in den Bereichen Lehre und Weiterbil-

derung sowie Forschung und Entwicklung. Das Österreichische Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur hat für die einzelnen Dimensionen und Kernprozesse in seiner Wissensbilanz-Verordnung (WB-Verordnung) die Dokumentation zahlreicher Kennzahlen festgelegt und fordert eine narrative Interpretation mit Hinblick auf Wirkungsbereich, Zielsetzungen und Strategien.

Tagung "Qualitätsentwicklung an Hochschulen – Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation", 3./4.11.2005 in Bonn; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006

3. Umsetzungsstrategien bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

3.1 Change Management

Durch Change Management wird versucht, den Wandel in einer Organisation bewusst zu gestalten. Die hierzu erforderlichen Veränderungen bei Personen und Strukturen sollen durch das Verfahren zielorientiert gesteuert und professionell gelenkt werden.

Organisationen, also auch Hochschulen, sollen durch Change Management befähigt werden, auf interne und externe Veränderungen angemessen zu reagieren. Eine wichtige Aufgabe des Managements ist es hierbei von einer eher reaktiven zur proaktiven Position gegenüber Veränderungen zu gelangen. Auf diese Weise kann am besten das Fortbestehen von Unternehmen und Hochschule in einem sich ständig ändernden Umfeld gesichert werden.

Beim Verfahren des Change Managements handelt es sich nicht um eine klar definierte Methode mit einem Standardrepertoire an Maßnahmen, sondern vielmehr um einen Sammelbegriff für unterschiedliche Strategien und einer Vielzahl professioneller Praktiken und Tools. Sie alle zielen im Kern darauf ab, die Menschen für die geplanten Veränderungen zu gewinnen und Widerstände so weit wie möglich aufzulösen. Dies bedeutet: Tiefgreifende Veränderungen dürfen nicht einfach nur verordnet werden, sondern Ziele und Wege der geplanten Veränderungen sind den Menschen in Unternehmen und Hochschulen zu erklären. Die intensive Beteiligung der Betroffenen durch Information und Kommunikation ist damit eine wesentliche Voraussetzung, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu managen und umzusetzen.

Tagung "Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards",
2./3.11.2006 in Bonn, (Publikation in Vorbereitung), dokumentiert unter
http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/121_3178.php

Tagung „Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung – Anforderungen an Leitungsstrukturen und Entscheidungsprozesse“, 30./31.1.2006 in Darmstadt; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?", 15./16.9.2005 in Wildau; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

3.2 Lernende Organisation

Als eine lernende Organisation kann ein Unternehmen oder eine Hochschule bezeichnet werden, wenn sie sich ständig veränderungsbereit zeigt. Dies bedeutet: interne und externe Ereignisse werden als Lernanregungen begriffen und für die weitere eigene Entwicklung genutzt.

Durch Lernen kann der Einzelne vielfältige Veränderungen bewältigen, sich den neuen Anforderungen und Verhältnissen besser anpassen und damit letztlich überleben. Dieses Konzept des Lernens wird also auf Organisationen übertragen. Lernend ist eine Organisation dann, wenn sie durch Wissensaufnahme, Wissensproduktion und Nutzung des neuen Wissens ihre Abläufe und die Handlungsorientierungen ihrer Mitglieder ständig an neue Gegebenheiten und Erfordernisse anpasst.

Förderlich für Lernprozesse innerhalb einer Organisation sind:

- klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden;
- Kooperationen und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist;
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen;
- Demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (vor allem durch die Führung), Ideenmanagement, Integration von Personal und Organisationsentwicklung;
- Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben;
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme, rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse).

Tagung "Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung – Anforderungen an Leitungsstrukturen und Entscheidungsprozesse", 30./31.1.2006 in Darmstadt; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualitätsmanagement – Was können Hochschulen von der Wirtschaft lernen?", 15./16.9.2005 in Wildau; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

3.3 Organisationsentwicklung (OE)

Durch Organisationsentwicklung (OE) soll ein langfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen initiiert werden. Ziel des Verfahrens ist es, sowohl die Leistungsfähigkeit einer Organisation (einschließlich der Flexibilität, der Transparenz, der Veränderungsbereitschaft sowie der Innovationsfähigkeit) als auch die Qualität des Arbeitslebens der dort tätigen Menschen zu verbessern. Die Organisationsentwicklung steht damit vor der Herausforderung, eine gute Balance zwischen Unternehmenszielen und individuellen Zielen zu finden.

Die Organisationsentwicklung befasst sich mit den Veränderungen bei den technischen und organisatorischen Strukturen und Abläufen, aber auch mit der Kommunikation, dem Verhalten und den Beziehungen der Menschen sowie den in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtverhältnisse. Wegen dieser Komplexität der Aufgabe wird heutzutage im Rahmen der Organisationsentwicklung ein systemischer Ansatz favorisiert. Dieser Ansatz schärft den Blick dafür, dass sowohl das interne Beziehungsgeflecht als auch die Wechselwirkungen zwischen der Organisation und dem gesellschaftlichen Umfeld im Verfahren der Organisationsentwicklung angemessen berücksichtigt werden. Dies bedeutet auch: Anstatt Kontroll- und Planungssysteme immer weiter zu verfeinern, gilt es durch die Organisationsentwicklung günstige Bedingungen für die Selbstentwicklung des Systems Organisation zu schaffen.

Im Rahmen der OE sind folgende Phasen zu durchlaufen:

- Orientierungsphase;
- Phase der Situationsklärung;

- Phase der Zielfindung;
- Installieren der Steuerungsstruktur;
- Information des Gesamtsystems;
- Bearbeitung der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten);
- Absichern der in die Organisation integrierten Prozesse.

Hierbei gilt der Grundsatz: OE ernst zu nehmen heißt, keine fertigen Antworten, Rezepte und Methodenpakete parat zu haben, sondern hilfreiche Wege und Fragen.

Tagung „Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung – Anforderungen an Leitungsstrukturen und Entscheidungsprozesse“, 30./31.1.2006 in Darmstadt; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006 Band II

Tagung "Qualität messen - Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung", 26./27.10.2004 in Köln; dokumentiert in: Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005

4. Publikationen des Projekts Qualitätssicherung seit 2004

Evaluation und Akkreditierung: bluffen – vereinheitlichen – profilieren?

Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2004, Bonn, Januar 2004

Metaevaluation: Evaluation von Lehre und Studium auf dem Prüfstand

Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2004, Bonn, August 2004

2003 Guide Quality Assurance at Higher Education Institutions

Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2004, Bonn, August 2004

Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen

Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004, Bonn, Oktober 2004

Akkreditierung und Evaluation - Zwei Ziele, ein Verfahren?

Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005, Bonn, März 2005

Qualität messen - Qualität managen, Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005; Bonn, Mai 2005

Hochschulen entwickeln, Qualität managen: Studierende als

(Mittel)punkt. Die Rolle der Studierenden im Prozess der Qualitätssicherung und –entwicklung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 10/2005, Bonn, November 2005

Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Band I und II.

Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006: Bonn, Januar 2006 und August 2006

Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation.

Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006, Bonn, September 2006

Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum.

dt. Übersetzung der "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)

Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2006, Bonn, Oktober 2006

Qualitätssichernde Verwaltungsprozesse in der Umsetzung von Bachelor und Master.

Beiträge zur Hochschulpolitik 10/2006, Bonn, Dezember 2006

Quo vadis Promotion? Doktorandenausbildung in Deutschland im Spiegel internationaler Erfahrungen.

Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2007, Bonn, März 2007

Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007, Bonn, März 2007

Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards.

Beiträge zur Hochschulpolitik, in Vorbereitung

