

Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe

Doris Carstensen, Donau-Universität Krems

Woran würde ein Außenstehender erkennen, dass in einer Universität Qualitätsmanagement gegenwärtig ist? Würden bei der ersten Begegnung beispielsweise mit dem Studienservice alle administrativen Vorgänge innerhalb kürzester Zeit und mit nur einem Besuch erledigt sein? Würden umfangreiche und aussagekräftige Studierendeninformationen unter anderem – nicht ohne Stolz - davon berichten, wie viele Studierende ein Studium in der Regelstudienzeit abschließen und welche Berufswege sie nach dem Studium einschlagen? Würde ein/e Auftraggeber/in eines Forschungsprojektes sicher sein, dass die Ergebnisse qualitativ hochwertig und zeitgerecht erarbeitet werden? Wären die Angehörigen des Managements in Verhandlungen sicher, dass mit den personalen und sachlichen Ressourcen die Ziele und Aufgaben der Universität erreicht werden können, weil sie über hinreichende Datensysteme und Leistungsparameter verfügen? All dies sind mehr oder weniger äußerliche Phänomene, die einen Hinweis darauf geben, wie weit ein Qualitätsmanagement in der Universität zur Steuerung eingesetzt wird.¹ Kennzeichnend sind durchgängige Kunden- und Außenorientierungen, eine Verlässlichkeit, die einen Vertrauens- und Mittelvorschuss für Studium und Forschung rechtfertigt und transparente Informationssysteme, die Leistungen mit dem Aufwand von Zeit, Personal und sachlichen Ressourcen verbinden. Viele Universitäten sind auf dem Weg dies umzusetzen, nicht zuletzt weil veränderte hochschulpolitische Rahmenbedingungen dies fordern. So ist auch die Einführung eines Qualitätsmanagements an österreichischen Universitäten gesetzlich in §14 des Universitätsgesetzes 2002 geregelt. Dort schreibt der Gesetzgeber den nunmehr autonomen Universitäten vor, dass sie ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen haben. Zu klären wie ein Qualitätsmanagementsystem für Universitäten gestaltet wird, scheint nicht die primäre Aufgabe der Gesetzgebung, sondern eine Frage der Umsetzung in den Universitäten.² Dies fördert die Kreativität oder hinterlässt im schlimmsten Fall Ratlosigkeit.

Nähern wir uns dem Begriff Qualitätsmanagement von zwei Richtungen: Im Allgemeinverständnis bedeutet Qualität ‚die Beschaffenheit‘ und Manage-

¹ Sollte über diese Aufzählung hinweg weitergehendes Interesse vorliegen, zu überprüfen, ob eine Universität ein Qualitätsmanagement aufweist, sei der Unternehmenstest von Philipp Crosby Associates empfohlen, der im Internet unter <http://www.philipcrosby.com/pca/qualitytest/index.htm> zu finden ist.

² Der Gesetzgeber beschränkt sich im Universitätsgesetz auf nur wenige Sätze, während im Vergleich dazu im Fachhochschulsektor quantitativ mehr und detaillierter Evaluierungen und Akkreditierungen gesetzlich vorgeschrieben sind. Die Gründe für diese unterschiedlichen Herangehensweisen und Reglementierungsdichten mögen historisch sein und es besteht Diskussionsbedarf, was erneut während der Podiumsdiskussion anlässlich der AQA Tagung „Qualität sichern, managen und entwickeln: Europäische Anforderungen und die Praxis der Universitäten und Fachhochschulen“ am 16.6.2005 in Wien deutlich wurde.

ment steht synonym für ‚koordinierte Tätigkeiten, um etwas zu steuern‘. Qualitätsmanagement wäre demnach ein Bündel von koordinierten Tätigkeiten, die steuern, dass eine besondere Beschaffenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung entsteht. Etwas umfangreicher fällt die Definition von Qualitätsmanagement nach der ISO 8402 aus. Danach umfasst Qualitätsmanagement „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.“ (zitiert nach Kamiske/Brauer 1995, 149). Welches Unternehmen, und erst recht welche Universität, könnte von sich behaupten, diesem Idealzustand eines Qualitätsmanagements zu entsprechen? Insofern ist es praxisnah, sich Qualitätsmanagement als eine kontinuierliche Entwicklungsaufgabe in Organisationen und als Strategie vorzustellen. Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe, denn es verlangt Management. Die Entscheidung Qualitätsmanagement einzuführen, ist wiederum eine strategische, um in dem Spannungsfeld von rückläufigen (gesicherten) Ressourcen, mehr Wettbewerb und mehr gesellschaftlichen Anforderungen an Universitäten zu managen.

Fallbeispiele, die zur Orientierung für Universitäten hinzugezogen werden können, um ein Qualitätsmanagement zu gestalten, stammten noch vor wenigen Jahren nahezu ausschließlich aus anglo-amerikanischen Universitäten (z.B. Roberts 1995). Diese Situation hat sich inzwischen verändert. Aus deutschsprachigen Hochschulen liegen die ersten Erfahrungsberichte und Konzepte vor, in denen Ansätze eines Qualitätsmanagements erprobt oder implementiert wurden (Methner 2002, Nickel/Epskamp, Moll, Schmidt/Sonntag 2005). Bereits 2001 veröffentlichte das österreichische Bildungsministerium ein Konzept zur Einführung von „Qualitätssicherung im Lehr- und Studienbetrieb an Universitäten“, das jedoch weitgehend unbeachtet blieb. In einem zentralen Punkt stimmen die genannten Beispiele überein: Sie adaptieren oder empfehlen Modelle des Qualitätsmanagements und der Qualitätsbewertung wie etwa das EFQM³ Modell und die Normenreihe DIN ISO 9000ff (Scheytt 2005), die in privatwirtschaftlich Organisationen üblich sind. Aus der Praxis der Qualitätssicherung an Hochschulen kommend, signalisieren diese Versuche darüber hinaus, dass das Qualitätssicherungsverfahren Evaluation an Universitäten methodisch und in der Wahl der Schwerpunkte ergänzungsfähig sind.

Ein Vergleich zwischen der qualitätsbezogenen Organisiertheit der österreichischen Universitäten und dem EFQM Modell hilft, herauszufinden, auf welchen Feldern in Hochschulen ein Veränderungsbedarf besteht, um Handlungskompetenz und Ergebnisorientierung im Sinne des Qualitätsmanagements zu entwickeln.

³ European Foundation for Quality Management



Abb. 1: Das EFQM Modell (Quelle: Deutsches EFQM Center)

Im EFQM Modell stehen neun Bereiche zur Bewertung einer Organisation zur Verfügung. Eine Prämisse dieses Ansatzes lautet, dass die Leitungsebenen eines Unternehmens die Mitarbeiter, die strategische Ausrichtung, Partnerschaften und Ressourcen lenken. Dies geschieht in den Prozessen. Der Bereich von Führung des Unternehmens, Führungsdimensionen und Prozessen widmet sich den ‚befähigenden‘ Möglichkeiten und dem faktischen Vorgehen eines Unternehmens, um Ergebnisse zu erzielen. Die Ergebnisse wiederum sind unterteilt in drei Dimensionen: Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft. Werden die Ergebnisse erreicht, ergeben sie die erwarteten Schlüsselergebnisse einer Organisation. Innovationen und Lernen formen aus dem Bewertungsmodell einen Regelkreis kontinuierlicher Weiterentwicklung der Organisation.

Derzeit können Universitäten nicht alle neun Bereiche des EFQM Modells im Sinne einer Qualitätsorientierung aufweisen. Universitäten haben eine auf verschiedene Organe verteilte Führung, deren Kompetenzen und Strukturen formal durch den Gesetzgeber vorgeschrieben sind. Der wesentliche Steuerungsimpuls der Leitungsorgane erfolgt im Bereich der Politik und Strategie. Ziele, Politik und Strategien zu formulieren, ist eine zentrale Aufgabe des Managements, die ihr volles Potenzial in Kombination mit Führung als Managementverantwortung entfaltet. In Universitäten findet jedoch Management nur in sehr schwachen Ausprägungen statt, wenn es um Personal, Partnerschaften und hauseigene Ressourcen geht. Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung soll dieses Management im Sinne eines sparsamen und zweckmäßigen Einsatzes der Ressourcen unterstützen. Im Sinne des Qualitätsmanagements sind an den Universitäten Formen des Managements auszubauen, die externe Kooperationen und Partnerschaften, Ressourcen (Technologie, Gebäude, Finanzen, Information und Wissen) und MitarbeiterInnen steuern.

Die Prozesse innerhalb einer Universität sind Ausbildung und Bildung, Forschung und Entwicklung, Administration und Dienstleistungen. Vergleichsweise wenige Universitäten verfügen über transparente Leistungsprozesse und Doppelungen, geteilte oder ungeklärte Zuständigkeiten und kreative Eigenentwicklungen auf nahezu allen Organisationseinheiten sind häufig.

Dies erschwert jeglichen Leitungsansatz in den Prozessen. Eine Qualitätsorientierung in den Prozessen würde bedeuten, diese sorgfältig auf Funktionen, Umfang und Ziele hin zu überprüfen, Straffungen und Vereinfachungen, vorzunehmen, mehr Transparenz zu erreichen und Prozesse zu dokumentieren.⁴

In den Ergebnisdimensionen der Universitäten spielen kunden- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse erst eine kleine Rolle. Die Kundenorientierung und eine systematische Sicht der Beziehungen zwischen dem System Universität und den relevanten gesellschaftlichen Umwelten befinden sich im Aufbau. Die Wissensbilanz trägt zur Sensibilisierung der Universitäten für diese beiden Dimensionen bei, indem dort Kennzahlen, die das soziale Kapital der Universitäten abbilden können, formuliert sind. Ein zentrales Ziel des Qualitätsmanagements ist die Kundenzufriedenheit. Übertragen auf die Universitäten ist Kundenzufriedenheit im Ausbildungsbereich angesichts der Koproduktion von Wissen und Bildung eine nicht ganz einfache Angelegenheit – ein/e Studierende/r kann nicht Kunde seines eigenen Bildungsprozesses sein. Neben dieser besonderen Ausprägungen der Qualitätsdimension im Bildungsbereich existieren eindeutige Kundenbeziehungen und -erwartungen: Infrastruktur und Ausstattung für Studien- und Forschungsleistungen, Informationstransparenz, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Investment (Zeit/Finanzen/Wissen) und Nutzen und die Einhaltung formaler und rechtlicher Ordnungen (Harvey/Green 1993, Carstensen/Hofmann 2004, in Bezug auf E-Learning Ehlers 2004). Eine weithin noch ausbaufähige Qualitätsdimension ist die Wahrnehmung der inneruniversitärer Kundenbeziehungen zwischen den Instituten und den Dienstleistungseinrichtungen bzw. der Verwaltung.⁵

Eine zentrale Erhebungsdimension sind in Universitäten die Ergebnisse der MitarbeiterInnen. Sie werden beispielsweise in Forschungsdatenbanken, Zitationsindizes, Lehrveranstaltungsevaluationen und schließlich auch in der gesetzlich vorgeschriebenen regelmäßigen Evaluierung der Arbeitsleistungen des wissenschaftlichen Personals ermittelt und dokumentiert. Ein Pendant für den Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals ist nicht vorgesehen. Nicht zuletzt aufgrund der Ergebnisorientierung auf der Ebene der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen bleiben Schlüsselergebnisse, die als Leistung organisatorischer Einheiten gelten müssen, weitgehend vage. Im Kontext der Einführung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen als strategisches Steuerungsinstrument unternehmen Universitäten derzeit erhebliche Anstrengungen, ihre ‚Schlüsselergebnisse‘ zu formulieren. In wie

⁴ Seit Dezember 2004 läuft das Projekt Prozessqualität von ACQUIN (Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut), das diese Problematik an Hochschulen unter der Qualitätsperspektive aufgreift. Ziel ist es, geeignete Instrumente für die Entwicklung und Evaluierung von Prozessqualität zu entwickeln. In Österreich besteht an mehreren Universitäten Interesse, in einer österreichischen Runde, ein ähnliches Projekt durchzuführen. Mehr Informationen zu diesem Projekt unter <http://www.acquin.org/acquincms/index/Prozessakkreditierung>.

⁵ Wichtig erscheint hierbei, dass beide Seiten mehr Verständnis für einander entwickeln und sich darüber im Klaren sind, dass ihr Handeln der gesamten Universität zu Gute kommt. Prof. Beck, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, schlägt „Science meet Administration“ Treffen vor, um zwischen den Welten zu vermitteln (DUZ, 10/2004, 15).

weit daraus auch Schritte zur Weiterentwicklung der Universität in Lern- und Innovationsprozessen resultieren, ist jedoch derzeit noch offen. Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements an Universitäten werden organisationale Lernschleifen konstitutiv sein. In den Universitäten müssen unterschiedliche diskursive ‚Räume‘ zur Reflektion in der Praxis entstehen. Ideen wie diese zu gestalten sind, sind zahlreich und einige Universitäten erproben diese bereits z.B. in regelmäßigen Klausuren zur Planung und Strategieentwicklung⁶ oder durch die Integration interner und externer Beratungen.

Die Frage ist nahe liegend: Warum liegt in Universitäten trotz der zahlreichen Ansätze zur Qualitätssicherung durch Evaluierungsverfahren eine so diffuse und lückenhafte Qualitätsorientierung und nur in Ansätzen Qualitätsmanagement vor? Dem Argument, der Vergleichsmaßstab eines privatwirtschaftlichen Instruments (EFQM Modell) gelte nur bedingt für den universitären Sektor, sei entgegengestellt, dass bereits 1999 das Institut für Wirtschaft- und Betriebswirtschaften der Montanuniversität Leoben den „Austrian Quality Award“ für „das beste österreichische QM-System nach dem Bewertungssystem des EFQM erhalten“ hat (bm:bwk 2001). Hinzu kommt, dass „Qualitätsmanagementansätze (...) prinzipiell generisch angelegt (sind), so dass sie branchenübergreifend Anwendung stattfinden können“ (Ehlers 2004, 129). Zweierlei kann daraus geschlossen werden:

- Prozess- und *leitungsorientierte* Komponenten in der Qualitätssicherung, insbesondere Evaluationsverfahren, sind unverzichtbar, damit diese zu einem umfassenden Managementansatz in Universitäten beizutragen, und
- die in der privatwirtschaftlichen Praxis bewährten Managementformen des Qualitätsmanagements sind auch für Hochschulen relevant, bzw. werden es künftig sein.

Qualitätsmanagement steht im Zentrum der strukturellen und instrumentellen Managementreform der Universitäten. Diese Reform stützt sich in den letzten Jahren zunehmend auf privatwirtschaftliche Managementinstrumente wie etwa Controlling, die Einführung der Kostenrechnung, Leistungsverrechnung, Wissensbilanzen den Ziel- und Leistungsvereinbarungen, um auf Effektivitäts- und Effizienzsteigerung in den Universitäten zu bewirken.

Diese neuen Managementinstrumente verändern die Entscheidungsparameter und Entscheidungskompetenzen in den Universitäten, und sie erfordern neue Formen des Wissenschaftsmanagements. Das Universitätsgesetz 2002 zentralisiert die Entscheidungskompetenzen an österreichischen Universitäten. Die globale, budgetäre Steuerung der autonomen Universitäten durch das Ministerium verlangt ein Mehr an Management im Sinne koordinierter Aktivitäten in den Universitäten: „Unter den Rahmenbedingungen weitgehender Hochschulautonomie und eines Finanzierungsmodells, das auf die Wirkung von Anreizen setzt, werden die internen Managementkompetenzen einer Hochschule herausgefordert. Eine Hochschule muss in der

⁶ Hierzu gibt beispielsweise der Strategieentwicklungsprozess (2000-2003) der Universität Graz zahlreiche Anregungen. Unter <http://www.uni-graz.at/universitaetsentwicklung/>, Unterlagen unter <http://www.uni-graz.at/universitaetsentwicklung/strategie/broschuere.html>.

Lage sein, selbstständig auf die vom Staat gesetzten Verhaltensanreize zu reagieren und ggf. einen Kompromiss zwischen staatlichen und hochschulischen Zielen zu finden.“ (Leszczensky et. al 2004, 203). Insofern wird jeglicher Managementansatz auf die Qualität der universitären Leistungen Auswirkungen zeigen, nur gilt es unterscheiden zwischen förderlichen und weniger förderlichen Managementoptionen.

Bekannt und vertraut sind den Hochschulen Evaluierungen, die in ihrer methodischen und gegenstandsbezogenen Vielfalt mit dem Begriff der Qualitätssicherung als übergeordnete Sammelbezeichnung zusammengefasst werden. Die Verantwortung und strukturelle Zuständigkeit für Evaluierungen rsp. Qualitätssicherung in Lehre, Studium, Forschung, Weiterbildung und in den Dienstleistungseinheiten liegt bei den Leitungsorganen einer Universität. In der noch kurzen Geschichte der Qualitätssicherungsaktivitäten an deutschsprachigen Hochschulen ist zu erkennen, dass Kontrolle und Rechenschaftslegung der Steuerung und Entwicklung von Qualität vorgelagert sind. Dies liegt einerseits daran, dass von Seiten des Staates der Zuwachs an Hochschulautonomie unmittelbar mit der Kontrolle, dem Nachweis und der Sicherstellung von Qualität mittels Evaluierungsverfahren zur Rechenschaftslegung verknüpft war oder ist (Leszczensky et al 2004, 200 f.). Dies soll verhindern, dass die autonom agierenden Hochschulen budgetrelevante Leistungsindikatoren zu Lasten der Qualität erfüllen. Entsprechende gesetzliche Rahmenvorgaben verankern regelmäßige Formen der Evaluierungen. In diesem Kontext stehen die diagnostischen und überprüfenden Anteile der Evaluierung im Zentrum, während die für ein Management der Qualitätsverbesserung notwendigen Handlungsebenen zwar darauf Bezug nehmen können, aber unverbunden bleiben.

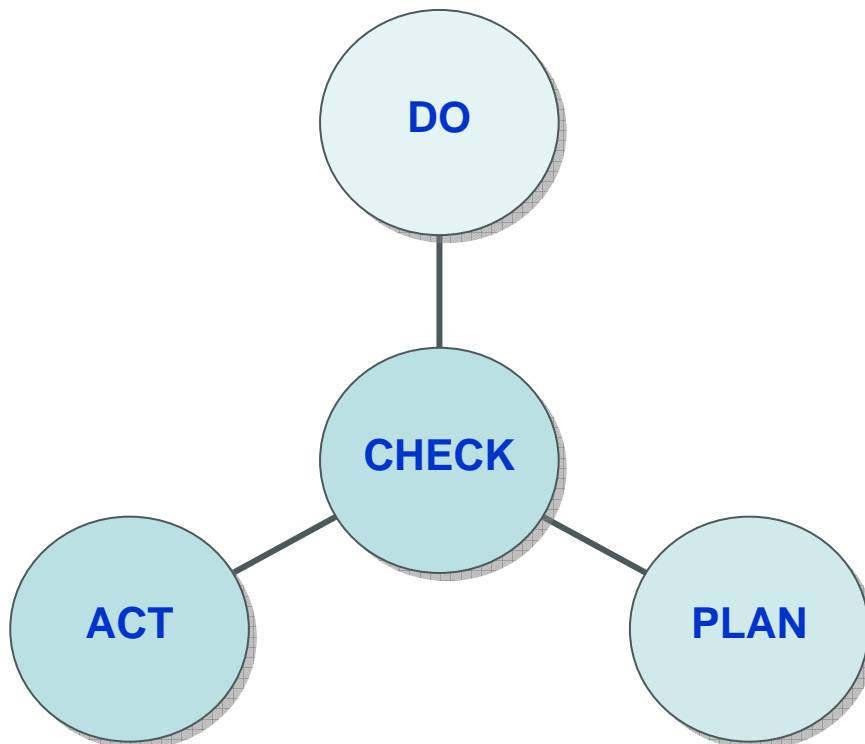


Abb. 2: Evaluierungsfokus Diagnose, Überprüfung und Kontrolle

Wie heikel ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontrolle, Aussendruck und Selbstmotivation zur Qualitätsverbesserung ist, zeigt eine aktuelle

Untersuchung aus Großbritannien. Dort wurde erhoben, ob die verpflichtenden Evaluierungen in Forschung und Lehre (Research Assessment Exercise und Teaching Quality Assessment) in den zurückliegenden Jahren nachweislich zur Verbesserung der Führungskompetenzen und Qualität beigetragen haben. Während nur weniger als 20% der Befragten angaben, dass sie durch die externen Qualitätsüberprüfungen veranlasst waren, Qualitätssicherungsmaßnahmen zu implementieren, wodurch die Führungsqualität und Strategien sich verbessert haben, waren mehr als 80% der Befragten überzeugt, dass keine internen Verbesserungen zu Stande gekommen seien (Osseo-Asare et al 2005, 154).

“These respondents argued that external assessment is simply a political attempt to have a rational basis for allocating funding for teaching and research. In this case the assessment exercises represent a “stick-and-carrot” type relationship between institutions and the governing authorities, where the assessment process serves as the “stick” and the funding allocation as the “carrot”. In this scenario increasing government demand for external accountability detracts leadership in HEIs from genuine efforts at achieving real or significant improvements in the quality of teaching and research.” (ebd. 157).

Daraus ist zu schließen, dass anstelle der Fokussierung auf Überprüfung in Evaluierungsverfahren die Handlungsdimensionen der Qualitätsentwicklung und –verbesserung entwickelt werden müssen. Hochschulevaluierungen gelten als vergleichsweise partizipative und auf Selbstdarstellung und –bewertung Managementinstrumente, die zur organisatorischen Entwicklung beitragen können (Hanft 2003). Nur müssen diagnostizierte Fehlentwicklungen und Weiterentwicklungspotenziale in den evaluierten Einheiten zu Handlungen und Entscheidungen führen. Dies ist eine eher langwierige und schwierige Angelegenheit in Universitäten, denn Entscheidungen werden nach dem „cabbage can modell“ getroffen und das Strukturprinzip der „organized anarchy“ (Cohen/March 1974) ist immer noch auffindbar. Handlungsorientierungen bilden sich in Universitäten unstrukturiert, ungleichmäßig und in Abhängigkeit von Personen heraus. Ein Mehr an Handlungsorientierung ist eine grundsätzliche und wiederholbare Forderung an das Management in Universitäten.⁷ Wenn es künftig um Qualitätsmanagement geht, dann sollte ein klassischer Qualitätsmanagement-Zyklus von Planung, Umsetzung, Überprüfung mit anschließender Verbesserung zum Alltag der Universitäten gehören.

⁷ Die wenigen Vorkehrungen zur Abfederung der vorhersehbaren Konsequenzen des EuGH-Urteils 2005 (Aufhebung der österreichischen Zulassungsmodalitäten für ausländische Studierende) ließen den Eindruck entstehen, dass anstelle von managebaren Handlungen und Problemlösungen eher eine Logik der Zuspitzung von Problemen das System bestimmt hat.

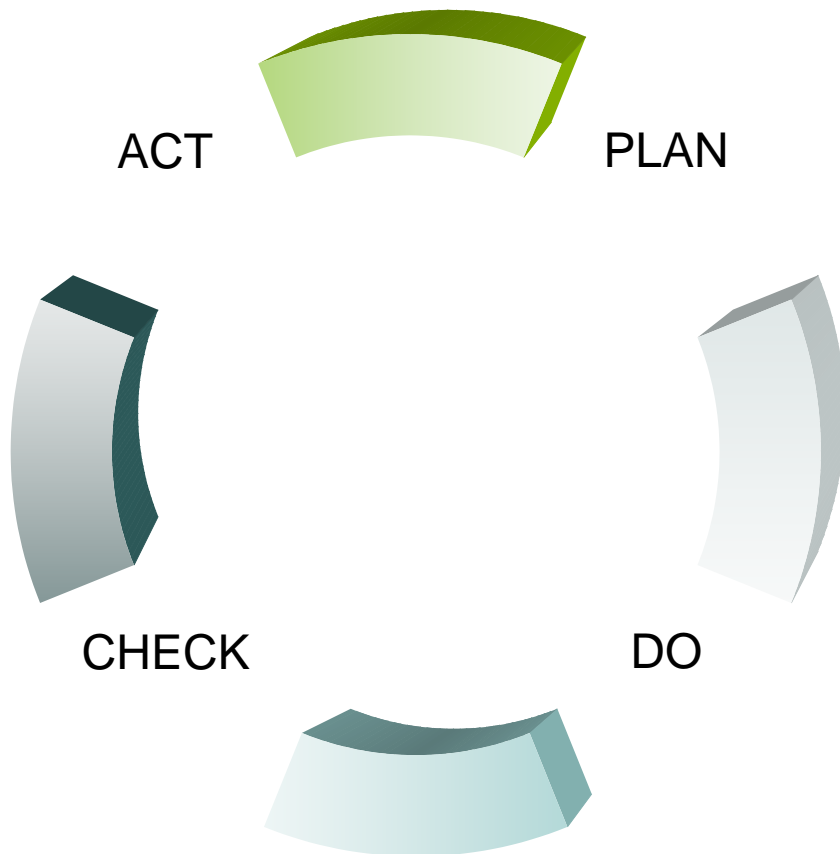


Abb. 3: Demingzyklus der ständigen Verbesserung

Zur Veranschaulichung, wie ein solcher Zyklus umgesetzt werden kann, kann auf das Verfahren zur Neuentwicklung eines Curriculums, darin insbesondere die Einbeziehung von externen Institutionen in das Stellungnahmeverfahren wie es im UniStG § 14 geregelt war, verwiesen werden. Wichtig ist die Integration von Rückmeldeschleifen mit internen und externen Quellen in die regulären Prozesse und Abläufe an den Universitäten. Dazu sind Evaluationen geeignete Instrumente, wenn sie eine Station neben der Planung, Praxis und Umsetzung von Verbesserungsoptionen im Kreislauf sind. Im privatwirtschaftlichen Qualitätsmanagement ist in Abwandlung des Demingzyklus die RADAR-Logik (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review) weit verbreitet.⁸

Mit der Implementierung eines solchen Managementzyklus' ändern sich die Entscheidungsparameter für Veränderungen und Verbesserung. Zur Entscheidung hinzugezogen werden auf der Ebene organisatorischer Einheiten vor allem die statistisch messbare Ergebnisse und Leistungen. Sie bilden ein Grundgerüst an Information, um eine Organisation besser zu verstehen und Wissen über die Organisation aufzubauen. Dies betrifft auch die Darstellungs- und Bewertungsebenen von Qualität in Hochschulen. Wenn Qualitätsindikatoren auf der Ebene größerer institutioneller Einheiten gemessen werden, unterliegt dem die Prämisse, dass Qualität nicht mehr nur in der Summe von Einzelleistungen zum Ausdruck kommt, sondern vor allem durch ein gemeinsames Agieren Qualität erzielt wird. Insofern wird das

⁸ <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=677>

zentrale, habituell tief verankerte, akademische Qualitätskonzept der persönlichen Einzelleistung, deren Bestreben akademische Exzellenz und Außerordentlichkeit ist, durch ein prozessorientiertes Qualitätskonzept der Ergebnisse und Leistungen größerer organisatorischer Einheiten erweitert. Dies verlangt Mitarbeiterführung und –motivation – ein zweifelsohne großes Entwicklungsfeld in Universitäten.

Leistungs- und Führungskräfte im Hochschulwesen vereinen drei charakteristische Dimensionen von Führung:

1. Die formale Dimension: Sie haben durch ein Auswahlverfahren die entsprechende Position erlangt.
2. Die habituelle Dimension: Sie verhalten sich so, dass sie Einfluss nehmen, manche eher versuchsweise und zaghaft, andere erfolgreich und effektiv.
3. Die soziale Dimension: Sie haben Macht, weil sie z.B. über besonders viele Kontakte verfügen, weil sie belohnen aber auch anordnen und zwingen können, und schließlich zählt im akademischen Leben Einflussmacht, die WissenschaftlerInnen über Wissen, Erfahrung und Expertise innerhalb ihrer Scientific Community (Pellert 1999, 212) erlangen.

Zu den institutionellen Werten einer Universität gehört überdies idealtypisch eine persönliche und ethische Komponente von Macht. Insofern könnte Führung in Universitäten als „a personal and professional ethical relationship between those in leadership positions and their subordinate staff, (leadership is, D.C.) needed in order to appreciate and call forth their full potential.“ (Osseo-Asare et al 2005, 151) definiert werden. Die Frage nach der Wirkung der akademischen Führungskräfte auf ihre MitarbeiterInnen wirft einige korrigierende Aspekte dieser idealtypischen Definition auf, denn die Führungskräfte ahnen, dass sie anders wirken:

„This is also evident by the fact that they (quality managers and leaders, D.C.) believe that they are perceived by their subordinate staff as:

- not having the ability and resources to increase staff pay or to promote staff who comply with teaching and research quality improvement directives;
- using fear, and deliberately withholding decisions on staff pay rises, promotion or privileges; and
- allocating staff with undesirable duties and constantly allocating and rearranging work, and increasing the workload of staff.“ (ebd., 160)

Es liegt also ein divergierendes Gefüge von Ansprüchen, Erwartungen und Rollenzuschreibungen an akademische Führungskräfte und den wahrgenommenen Handlungen vor. Einerseits gelten die Managementformen einer ExpertInnenorganisation, denen ‚klassische‘ MitarbeiterInnenbedürfnisse gegenüberstehen, wie etwa Anerkennung, Motivation und Förderung, bewältigbare Aufgaben in strukturierten Prozessen, Kommunikation, Transparenz und Information. Wenn die Lücken zwischen Selbstauffassung, Erwartungen und wahrgenommenen Leistungen der Führungskräfte zu weit auseinander geht, entstehen Qualitätsverluste, fehlt die Motivation und schließlich gehen MitarbeiterInnen, die die Wahl haben. Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements, das ein auf Kohärenz ausgelegtes Modell ist, können vor allem in den Abweichungen zwischen Selbstanspruch und Realität die Praxisfelder des Wissenschaftsmanagements identifiziert wer-

den, in denen Professionalisierung zu einem Management für Qualität führt. So wird beispielsweise allerorten betont, wie wichtig die Kommunikation und Information in und für Universitäten ist. In der Praxis sind jedoch nur wenige Führungskräfte Kommunikatoren und die Zahl der informellen Informationskanäle übersteigt die der offiziellen bei weitem. Auch die Professionalisierung des Managements in Universitäten hat ihre Grenzen und es wäre illusorisch zu erwarten, dass akademische Führungskräfte Kompetenzen in der Spannweite von Wissenschaft, Management, Betriebswirtschaft, Personalentwicklung, Marketing, Public Relation, Marktforschung, Projekt- und Teamleitung allesamt in sich vereinen können.⁹ Vielmehr gilt es, ressourcenorientiert die Zusammenarbeit so zu strukturieren und zu managen, dass alle für die Zielverfolgung notwendigen Kompetenzen vertreten sind und zusammen arbeiten können. Daran kann sich Entscheidungsdelegation und Partizipation in Universitäten messen lassen.

Die anfänglich gestellte Frage, woran ein Außenstehender die Existenz eines Qualitätsmanagements in einer Universität erkennen würde, soll zum Abschluss dieses Beitrags dahingehend variiert werden, woran eine Universität erkennen kann, dass sie auf dem Weg zu einem Qualitätsmanagement ist? In der Praxis würde dies sichtbar, wenn die Qualitätssteigerung des Experten/innen-Managements auf *Qualitätsprinzipien* beruhen. Qualitätsprinzipien bilden die ideellen und instrumentellen Grundsteine des Qualitätsmanagements und man kann sie als ein multidimensionales Gefüge wie folgt definieren: „Taken together, the quality principles are a personal philosophy and an organizational culture that uses scientific measurement of outcomes, systematic management techniques, and collaboration to achieve an institution’s mission. Essentially, the quality principles change the culture of higher education institutions.“ (Freed et al 1997, iv). Idealtypisch müssten in einer Universität folgende Qualitätsprinzipien gegenwärtig sein, um Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe und gelebte Kultur zu etablieren:

Führung und Management	<ul style="list-style-type: none"> Managementorientierung: Entscheidungen basieren auf Fakten und sind kontextualisiert; Führung ist Managementverantwortung und kann eingefordert werden
	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisorientierung: Kein Vorgang ist ohne Ergebnisse; doing the right things first!
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> MitarbeiterInnenorientierung: Zusammenarbeit gilt als Basis bester Ergebnisse; Kompetenzentwicklung von und für WissenschaftlerInnen
	<ul style="list-style-type: none"> Zielorientierung: Visionen und Planung der gewünschten Qualitätsverbesserung; Ziele nach der SMART-Methode (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert)
	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenorientierung: Die Ressourcen gelten den

⁹ Faktisch agieren viele Führungskräfte in Universitäten so als würden sie zahlreichste Kompetenzen in sich vereinen, daraus resultiert das bekannte Phänomen der Semiprofessionalität.

	Leistungsprozessen und sind kein Selbstzweck; Partnerschaftsressourcen verlangen Kontinuität und Verlässlichkeit.
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessorientierung: Transparenz und Validität; Sicherheit und Verlässlichkeit; Prozesskomplexität erfordert kognitive Komplexität des Managements
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung: Kundenbedürfnisse werden erho- ben und verstanden; der Kundenbegriff gilt intern und extern.
	<ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnenzufriedenheit: Die Mitarbeiterbedürf- nisse sind bekannt und werden verstanden; individuelle Ergebnisse werden als Teil des Ganzen abgebildet und verstanden.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftsorientierung: Verantwortung für die Koevolution von gesellschaftlicher Entwicklung und Wissen.
Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Wissensorientierung: Informationen und Da- ten vergrößern Wissen und das Verständnis der Organisation; Lernprozesse führen zu Innovationen und Verbesserungen.

Qualitätsprinzipien sind kein konsekutives Modell, das abgearbeitet werden kann. Sie sind vor allem ein Geflecht von Einstellungen und Perspektiven, wie und wo Qualität in einer Universität zu Stande kommt, wer daran beteiligt ist und dass das Management für Qualität mit verantwortlich ist. Qualitätsprinzipien integrieren handlungsleitende Ansichten und sie verändern die Kultur einer Universität. Dieser Wandel wird mit der Etablierung von ein oder zwei Prinzipien anfangen, denen andere folgen werden – auch Rom wurde nicht an einem Tag erbaut. Manches wird schwieriger aussehen als es tatsächlich ist, wie der Qualitätsvordenker Philip Crosby es so treffend in seinem Buch „Qualität ist und bleibt frei“ beschrieben hat:

„Das Bemühen um bessere Qualität wird von Unternehmen seit jeher so gehandhabt, als stellte es eine schwierige Aufgabe dar, gleichgültig, ob diese Unternehmen nun im Dienstleistungs- oder im Produktionssektor tätig sind. Das Thema galt stets als ausgesprochen technisch, befrachtet mit statistischen Analysen, und man meinte, nur erfahrene Experten auf dem Gebiet der Qualitätssicherung könnten damit umgehen. Diese sprachen eine eigene Sprache und orientierten sich in erster Linie am Grundsatz der Unvermeidlichkeit von Fehlern. Ich hatte die Hoffnung, das mit *Qualität ist frei* zu ändern, indem ich zeigte, dass die Chance auf echten Fortschritt darin bestand, Probleme zu vermeiden, anstatt sie aufzuspüren und zu korrigieren.“ (1996, 21)

Literatur

Beck, Dieter (2004): „Das sind parallele Welten.“ Interview. In: duz, Heft 10/2004, S. 15.

Bm:bwk (2001): Qualitätssicherung im Lehr- und Studienbetrieb an Universitäten. Ein Konzept zur Einführung. AutorInnen: Ecker, Andrea; Faulhammer, Friedrich; Kasparovsky, Heinz und Schuster, Erich. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Carstensen, Doris; Hofmann, Stefanie (2004): „Qualität in Lehre und Studium. Begriffe und Objekte“. In: Handbuch Qualität in Studium und Lehre. C 1.1. S. 1-24. Berlin: Raabe Fachverlag.

Cohen, Michael D.; March, James G. (1974): Leadership and Ambiguity. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Crosby, Philip B. (1996): Qualität ist und bleibt frei: die Ratschläge des Qualitätspapstes für das 21. Jahrhundert. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

Ehlers, Ulf-Daniel (2004): Qualität im E-Learning aus Lernericht. Grundlagen, Empirie und Modellkonzeption subjektiver Qualität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Freed, Jann E; Klugmann, Marie R.; Fife, Jonathan D. (1997): A Culture for Academic Excellence. Implementing the Quality Principles in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25 Nr. 1. , Washington D.C.: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.

Hanft, Anke (2003): Evaluation und Organisationsentwicklung. In: <http://evanet.his.de/evanet/forum/positionen.html#hanft>, Oktober 2003.

Harvey, Lee; Green, Diana (1993): „Defining Quality“. In: Assessment & Evaluation in Higher Education. Vol. 18, Heft 1, S. 9-34.

Harvey, Lee; Green, Diana (2000): „Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze“. In: A. Helmke, W. Hornstein/ E. H. Terhart (Hrsg.): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. S. 17-39. Weinheim: Basel: Beltz.

Kamiske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter (1995): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 2. überarbeitete und erw. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Methner, Horst (2002): Qualitätsmanagement an Hochschulen. Ein Werkstattbericht. In: Reil, Thomas; Winter, Martin (HG): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 166-176.

Moll, André (2005): Das EFQM-Modell für Excellence als Management- und Organisationsentwicklungsmodell für Hochschulen. In: Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung der Hochschulrektorenkonferenz am 26./27. Oktober 2004. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 104-112.

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau

Nickel, Sigrun; Epskam, Heinrich (2005): Von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement. Entwicklung und Anwendung eines EFQM-Systems an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. In: Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung der Hochschulrektorenkonferenz am 26./27. Oktober 2004. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 113-126.

Leszczensky, Michael; Orr, Dominic; Schwarzenberger, Astrid; Weitz, Brigitta (2004): Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich. Hochschulinformationssystem Hochschulplanung Band 167. Hannover: Hochschulinformationssystem.

Osseo-Asare, Augustus E.; David Longbottom, David; Murphy, William D. (2005): Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. In: Quality Assurance in Education, Vol. 13 Nr. 2, S. 148-170.

Roberts, Harry V. (HG) (1995): Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education. Milwaukee Wisconsin: ASQC Quality Press.

Scheytt, Tobias (2005): Potenziale der DIN EN ISO 9000ff.-Norm für die Qualitätssicherung in Hochschulen. In: Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung der Hochschulrektorenkonferenz am 26./27. Oktober 2004. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 136 -142.

Schmid, Andrea; Sonntag, Herbert (2005): Gestaltung und Einrichtung eines TOM-Ansatzes an der Technischen Fachhochschule Wildau. In: Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung der Hochschulrektorenkonferenz am 26./27. Oktober 2004. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 127-133.