

Schriften der Sudetendeutschen Akademie  
der Wissenschaften und Künste  
Band 34  
Forschungsbeiträge  
der Naturwissenschaftlichen Klasse

Seiten 241 - 253

GÜNTER H. HERTEL

## Warum sollen sich die Universitäten mit Qualitätsmanagement befassen?

### *Zusammenfassung*

In der Tradition europäischer Universitäten liegt es seit Jahrhunderten, ihre Forschungsprogramme, zumindest Forschungsprojekte selbständig zu definieren, zu akquirieren, zu exekutieren und zu publizieren. Aber erst vor weniger als zwei Jahrzehnten haben sich europäische Hochschulen und Universitäten die Möglichkeit einer Deregulierung im Bereich Studium und Lehre erkämpft. Heute dürfen diese Bildungseinrichtungen in relativer Autonomie nicht nur über ihre Forschungsprogramme, sondern auch über ihre Lehr- und Studienprogramme entscheiden. Mit dieser Autonomie, die zugleich eine größere Staatsferne bedeutet, ist allerdings den Bildungseinrichtungen eine gestiegene Verantwortung erstanden, die häufig mit dem nicht nur positiv belegten Begriff der Akkreditierung verbunden wird. Dies ist allerdings eine starke und perspektivenverzerrende Verkürzung der neuen Autonomie. Vielmehr sollte als Konzept einer deregulierten Hochschule das geistige Begriffspaar „Autonomie“ und „Verantwortung“ verwendet werden. Der äußere Ausdruck dieser Verantwortung ist das Vertrauen der internen wie externen Öffentlichkeit gegenüber der Hochschule und Universität. Ein aus der Industrie stammendes Konzept des „Schaffen von Vertrauen“ ist das Qualitätsmanagement.

Der Artikel behandelt

- 1) die neuen Herausforderungen an Hochschulen und Universitäten (Gesetze, Hochschule als Unternehmung, als Expertenorganisation und als Hort der Qualität),
- 2) die Qualitätsorientierung als übergreifende Philosophie der „Expertenorganisation“ Hochschule,
- 3) Abriss der Entwicklung der Qualitätssicherung in deutschen Hochschulen und
- 4) einen Epilog zur Zukunft des Managements der Qualität in deutschen Hochschulen.

### *Summary*

Why to Deal with Quality Management in Institutions of Higher Education?

In European Higher Education Institutions (HEIs) the independent definition, acquisition and execution of research projects and research programs have had a long tradition. Less than two decades ago, the European HEIs have gained the

ability of deregulation in teaching and learning programs. Nowadays, these institutions may decide in relative autonomy not only about their research programs but also about their teaching and learning programs. This autonomy means a greater independence from state and federal authorities; however, it also implies an increased responsibility for these educational institutions, which is often not only positively connected to the term "accreditation". This however is a highly distorted perspective of the new autonomy. The intellectual terms "autonomy" and "responsibility" should be seen as an opportunity of a deregulated HEI. The visible consequence of this responsibility is the confidence of the public in the HEIs. The concept derived from industry "creation of trust" is the expression of quality management.

This article deals with

- 1) the new challenges to HEIs (i.e. laws, HEI as a company, as a professional organization and center for quality),
- 2) the quality orientation as a comprehensive philosophy of the "expert organization" HEI,
- 3) outline of the development of quality assurance in German HEIs, and
- 4) an epilogue to the future of the quality management in German HEIs.

### *Die neuen Herausforderungen an Hochschulen und Universitäten<sup>1</sup>*

Unabhängig von Hochschulautonomie und Deregulierung sehen sich die akademischen Bildungseinrichtungen seit ca. zwei Jahrzehnten neuen **externen** Herausforderungen gegenüber, die aus verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Veränderungen resultieren:

- Steigende Nachfrage nach bestens ausgebildeten Fach- und Führungskräften<sup>2</sup> („Lack of qualified workforce“).
- Steigende Anzahlen von Studierenden („Massenuniversität“<sup>3</sup>).
- Wachsende Heterogenität der Studierenden (Alter, Bildungsvoraussetzungen, Nationalität, ...) mit externen Forderungen an das „Management der Diversität“.
- Zunehmende Erwartungen an lebenslange Studienmöglichkeiten („Lifelong Learning“).
- Höhere externe wie interne Erwartungen an Lehr-, Führungs- und Unterstützungsprozesse und das involvierte Personal.

<sup>1</sup> In diesem Artikel wird unter dem deutschen Begriff „Hochschule“ sowohl Fachhochschulen als auch Universitäten subsumiert. Im Englischen wird der Begriff „Higher Education Institution“ HEI bzw. HEI's (Plural) verwendet.

<sup>2</sup> Siehe aktuelle Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030 (qube-projekt.de) des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung (GWS) und des Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT). <http://www.bibb.de/de/56363.htm>.

<sup>3</sup> Interessante, provokatorische akademische Rede: Stichweh, Rudolf: „Universität nach Bologna. Zur sozialen Form der Massenuniversität“. <http://www.unilu.ch/files/Universitaet-nach-Bologna--Zur-sozialen-Form-der-Massenuniversitaet.pdf> bzw. [http://www.unilu.ch/files/Luzerner\\_Unireden\\_19.pdf](http://www.unilu.ch/files/Luzerner_Unireden_19.pdf)

- Effiziente Nutzung von neuen Medien und Technologien, wie sie einerseits im Forschungsprozess entstehen und andererseits im Studium- und Lehrprozess verwendet werden können (z.B. MOOC = Massive Open Online Course<sup>4</sup>).
- Verschärfter internationaler Wettbewerb um Patente, Invention, Innovation, Forscher, Lehrer und Studierende ("The War for Talent"<sup>5</sup>).

Diese neuen externen Herausforderungen sind von den Bildungseinrichtungen in der Regel nicht durch wachsende interne Kapazität kompensierbar. Dies resultiert einerseits aus der Haushaltssituation der meisten Hochschulen, aber auch aus der qualitativ andersartigen Problematik dieser Herausforderungen, die neuartige Kompetenzen des Lehrkörpers, des Führungs- wie Verwaltungs- und Dienstleistungspersonals erfordern. Das Erkennen, Strukturieren der erforderlichen neuen Kompetenzen und das Erstellen von entsprechenden pädagogischen Weiterbildungskonzepten für das Hochschulpersonal ist eine gewaltige neue Aufgabe für die Hochschulen und Universitäten. Hierzu haben verschiedene nichtstaatliche Entwicklungsprogramme einen wesentlichen Beitrag geleistet (u.a. gemeinsam mit dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft). Nach subjektiver Einschätzung des Autors könnten aber die erziehungs- und pädagogikwissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten selbst eine stärkere Führungsfunktion einnehmen. Hochschuladäquate Forschungsrichtungen tun sich allemal mit diesen Herausforderungen auf.

Neben den externen Herausforderungen entstanden aus der Autonomie- und Deregulierungsbewegung auch neue **interne** Themen (Abb. 1).

Die Hochschule/Universität als			
1. Subjekt der Gesetzgebung	2. Unternehmungen	3. Experten- organisation	4. Hort der Qualitätskultur

*Abbildung 1: Die Hochschule sieht sich neuen internen Herausforderungen gegenüber*

### *1. Die Hochschule als Subjekt der Gesetzgebung*

Hochschulautonomie und Deregulierung haben sich als konstitutiv geprägte Begriffe zumindest in der deutschen Hochschulgesetzgebung etabliert. Sie ist gekennzeichnet durch eine Verschiebung der Handlungsfelder, der „Handlungskompetenz und der Handlungsverantwortung weg von der ministeriellen Seite in die Hände der

<sup>4</sup> Eine Liste der englischsprachig verfügbaren Kurse siehe in <http://www.mooc-list.com/>

<sup>5</sup> Nach einer McKinsey Studie 1997 das umfassende Werk zum Thema in 2001: Ed Michaels; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth: "The War for the Talent". Harvard Business Scholl Press. 2001. ISBN 9781578514595.

Hochschulen. Und diese sind mittlerweile gesetzlich und real in der Lage und auch bereit, diese neu gewonnene Kompetenz und die entsprechende Verantwortung wahrzunehmen.“ [1].

Die Hochschule ist darüber hinaus Subjekt verschiedener nationaler wie föderaler quasi-gesetzlicher Regelungen, insbesondere Subjekt oder Teilsubjekt von Zertifizierungen und Akkreditierungen [2-5].

## 2. Die Hochschule als Unternehmung

Hochschulautonomie und Deregulierung sind eine Seite einer Münze, die nicht zahlungsfähig wäre ohne die Seite der Verantwortung. Diese Verantwortung bezieht sich nicht allein auf die *Selbstverantwortung in Forschung und Lehre*, sondern auf die gesamte Bildungseinrichtung. Weitere Handlungsfelder sind deshalb:

- Das *Zusammenwirken von Staat und Hochschule* und damit die Etablierung eines vertrauenswürdigen und wirksamen Governance-Systems, das selbst wiederum internen wie externen Beobachtungen unterliegt.
- Die *Gestaltung der Subsidiarität* innerhalb der Hochschulstrukturen und damit der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in intern weitgehend deregulierte Bereiche bzw. Prozesse.
- Das *Management von internem Wettbewerb* bei gleichzeitiger *Solidarität* auf ethischen Prinzipien und damit der Gestaltung offener Regularien von Managemententscheidungen in Forschungs- und Studien-Programmen, in Personal- und Strukturfragen, in Besoldungen und Vergütungen, in Ausstattungen und Kapazitäten inklusive des Managements von Konflikten.
- Das *Management der Personalentwicklung* in ihren drei Teilen der Personalakquisition (Input), der (internen) Personalentwicklung aller (!) Hochschulangehörigen und dem Personal- (verbunden mit Wissens)-Transfer.
- Das *Management der Arbeits- und Lebensbedingungen* für das Personal, für Studierende und Gäste der Hochschule (Management of Work-Life-Balance).
- Das *Bau- und Immobilienmanagement* in und für die Hochschule in Zusammenwirken mit externen Firmen und damit einerseits der Unterstreichung der Nutzer- und andererseits der Verbraucherverantwortung (für Steuergelder).
- Das *Management der Kommunikation* innerhalb der Hochschule, um Informations-Disparitäten zu reduzieren und mit der externen Welt, um sowohl über die Rolle und Bedeutung der Hochschule adäquat informieren als auch die Hochschule aus einer anderen Perspektive sehen zu können.

### 3. Die Hochschule, speziell die Universität als Expertenorganisation

Hochschulautonomie und Deregulierung stärken die Hochschule, insbesondere die Universität als Expertenorganisation. Die Universität ist eine sehr spezielle Unternehmung, die nicht – wie in Produktionsprozessen üblich – nach standardisierten (und standardisierungsfähigen) Prozessmustern ablaufen kann. Der Grund für die Verschiedenartigkeit liegt in der überragenden Bedeutung der Professoren als jeweilige Experten für ihr Fachgebiet einerseits und andererseits auf der bewusst nur wenig regulierten Kooperation dieser Experten im Rahmen von Lehre, noch mehr im Rahmen der Forschung. Kooperation zwischen Experten ergibt sich aus Zielerkenntnis, Expertise und „Kooperationschemie“. Kooperation von Experten muss freiwillig sein, sonst zerstört sie die Kräfte der Kreativität.

Handlungsfelder sind deshalb:

- Das *Management der Berufungen* von Professoren und Lehrbeauftragten und damit eine nachhaltig wirksame Personalakquisition des führenden wissenschaftlichen Personals nach mehrdimensionalem Kriterienkatalog (intrinsische Motivation gepaart mit Forschungs-, Lehr-, Selbstverwaltungs- und Führungskompetenz).
- Das *Management der Personalentwicklung* von Professoren und Lehrbeauftragten ist nicht mehr eine alleinige Aufgabe der Personen selbst, sondern wird in einer Wissensgesellschaft zum kritischen Erfolgsfaktor für die Hochschule. Hochschulen werden über ihre institutionellen Entwicklungspläne auch Wege finden, wie sie Professoren und Lehrbeauftragte in deren Karrierewegen institutionell unterstützen können, so wie es in Netzwerken operierende private Unternehmungen (z.B. Beratungsgesellschaften) heute schon tun.
- Das *Management des Wissens- und Personaltransfers*, um sowohl neue, der Hochschule verbundene Institutionen und Unternehmungen zu gründen als auch den Kreislauf von „Geld zu Wissen“ und „Wissen zu Geld“ zu forcieren und davon zu profitieren.

### 4. Die Hochschule und Universität als Hort der Qualitätskultur

Hochschulautonomie und Deregulierung stärken die Hochschule, insbesondere die Universität als einen Ort, ja einen Hort für Qualität. Verstehen sich die meisten Professoren bereits als Garant für Qualität, so wird eine Unternehmung Hochschule bzw. Universität erst recht ein Hort für Qualität, wenn sich nicht nur die maßgeblichen Personen für Lehre, Studium und Forschung als Garanten für Qualität ansehen, sondern wenn diese Art von Qualitätsorientierung von der gesamten Bildungseinrichtung quasi inhaliert und auch ausgestrahlt wird. In der Industrie heißt dieser Ansatz „Total Quality Management“ (TQM), er könnte durchaus mit den eingeführten Begriffen der Excellence-Universität oder Excellence-Hochschule eine intentionale Vergleichbarkeit haben.

Handlungsfelder sind:

- *Qualität* wird als *kulturprägendes Konzept* verstanden (Engl: Quality is a concept according ISO 9004:2009<sup>6</sup>), nicht reduziert auf Akkreditierung, Zertifizierung und Evaluierung.
- *Akkreditierung, Zertifizierung und Evaluierung* werden als *Prüfinstrumente* des selbstregulierten, verantwortungsvoll und relativ autonom agierenden Wissenskörpers Hochschule/Universität verstanden.
- Die *Qualität des Managements* der und das *Management der Qualität* in der gesamten Hochschule/Universität werden als unentbehrliche Befähiger (Engl: Enabler, according EFQM Excellence Model<sup>7</sup>) aufgefasst, deren kontinuierliche Verbesserung (KVP) nach oben hin offen ist.
- Die Entwicklung einer *Qualitätskultur* des Wissenskörpers Hochschule/Universität lebt von der Entwicklung der Qualitätskultur seines Hirns, Herzens, Blut-, Energie und Wissenskreislaufs, aber die Qualitätsausstrahlung des Campus wächst über die Summe der Qualität seiner Gliedmaßen hinaus.
- Das *Management der Reputation*: Was in der Industrie das Image eines Produktes oder eines Unternehmens darstellt, wird in der akademischen Unternehmung Hochschule/Universität zur Studien- oder Forschungsreputation (analog Produkt) bzw. zur Campus-Reputation (analog Unternehmen). Image bzw. Reputation ist Langzeit-Qualität!

#### *Zwischenfazit*

Hochschulen/Universitäten sehen sich zunehmend Herausforderungen gegenüber, die aus gesellschaftlichen Entwicklungen (Demographie, Globalisierung, Marktentwicklungen, Wissensgesellschaft) resultieren (externe Herausforderungen). Allein deren Bewältigung stellt keine kleine Aufgabe dar.

Darüber hinaus resultieren aus der durchaus von den Hochschulen/Universitäten gewollten Deregulierung mit dem Zwischenergebnis einer relativen Autonomie (gegenüber dem Staat) neue, interne Herausforderungen. Der Autor erkennt vier Handlungscluster: Die Hochschule als Subjekt der Gesetzgebung, als Unternehmung, als Expertenorganisation, als Hort der Qualitätskultur.

---

<sup>6</sup> “ISO 9004:2009 provides guidance to organizations to support the achievement of sustained success by a quality management approach. It is applicable to any organization, regardless of size, type and activity”. [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014).

<sup>7</sup> EFQM Excellence Model. <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>.

*Die Qualitätsorientierung als übergreifende Philosophie der Expertenorganisation Hochschule/Universität*

Die selbstregulierende Hochschule/Universität mit balancierter Distanz zum Staat hat eine Reihe von Opportunitäten für die Ausgestaltung ihrer neuen Selbstverantwortung. Sie muss sich einerseits den oben identifizierten Herausforderungen stellen, andererseits kann sie es auch besser als je zuvor.

Die *Hochschule/Universität* kann sich als erstes erinnern, dass sie *eine Expertenorganisation* ist. Solche Organisationen sind charakterisiert durch relativ unabhängig arbeitende Experten,

- deren Kollaboration freiwillig ist und auf der Basis ihrer Fähigkeiten und psychologischer Beziehungsfaktoren beruht (Experten- und Freiwilligenorganisation),
- die sich selbst und ebenfalls kritisch die Arbeit der Administration kontrollieren (Selbstverwaltung der Hochschule) [6],
- die bildhaft „oben“ in einer Hierarchie stehen, während die Führungskräfte „unten“ als „Dienstleister“ agieren, eine umgekehrte Pyramide! Sie, die Manager und Dienstleister, „spielen eine wichtige Rolle an der Grenze der Organisation, zwischen den Experten im Innern und den Einflüssen von außen. Sie übernehmen die Aufgabe, die Autonomie der Experten zu schützen.“ [6],
- die zwar als die wichtigsten Akteure und vorwiegend intrinsisch motiviert sind, aber einer extrinsischen Motivation bedürfen, um für die gesamte Organisation Hochschule/Universität Zusatznutzen zu stiften. [7]. Solche extrinsische Motivation ist durch gemeinsam erarbeitete Visionen für die Hochschule/Universität und deren Missionsverständnis sowie abgeleitete langfristige Forschungs- und Lehrprogramme zu erreichen.

Daraus resultiert für das Qualitätsmanagement, dass

- „Die Einführung eines HQMS (Hochschul-Qualitäts-Management-Systems)... keine in erster Linie organisatorische Maßnahme ist, sondern eine mit Sensibilität, Fingerspitzengefühl und Duldung von Langsamkeit zu betreibende Veränderung der Hochschule, die eine Expertenorganisation ist und bleiben soll und deshalb mit Maß, Verstand und Herz die Einführung des HQMS vorantreiben sollte...“ [8].

Die Hochschule als Expertenorganisation hat – im Gegensatz zu industriellen Unternehmen – die einzigartige Chance (auch gegenüber anderen Expertenorganisationen wie Schulen, Krankenhäusern, Orchestern, Fußballmannschaften), ihren Schatz von individueller Professionalität mit ihrer Rolle als lehrende Forschungs- und forschende Lehranstalt zu einer *einzigartigen Mission* zu verknüpfen.



Ansatzfelder zur Kreation einer einzigartigen Mission sind:

1. Denken

Hochschulen sind prädestiniert,

- *nichtlinear* zu denken. Hochschulen sind in der Lage, komplexe Systeme zu beschreiben, zu erklären, zu modellieren und mit ihnen – wenn auch unter Unwägbarkeit – mögliche Zukünfte vorauszusagen [9]
- in erster Linie *pro-spektivisch* zu denken. Das ist nicht in erster Linie eine Extrapolation aus der Gegenwart in die Zukunft, sondern eine aus systematisch entwickelten, möglichen Zukünften abgeleitete Retropolation in die Gegenwart.
- *selbstreflexiv* zu leben. Diese Fähigkeit praktizieren alle Wissenschaftler (sonst wären sie keine) [10]. Gerade deshalb kann Hochschule als Ganzes diese Art des wissenschaftlichen Denkens zur explizit fühl- und erlebbaren Kultur entwickeln.

2. Forschen

Hochschulen sind prädestiniert,

- für *Wissensvorrat zu sorgen* ohne bereits erkennbaren Applikationsbezug. Pflege, Selektion, Mutation dieses Wissensvorrats gehören zu den ehrenvollen Aufgaben der Hochschule.
- *antizyklisch und asynchron zu forschen*. Hochschulen sollen sich nicht abhängig machen von industrieller Auftragsforschung. Letztere ist freilich willkommener Testfall für den Wissens- und Methodenvorrat der Hochschule.
- *paradigmenhinterfragende oder gar -stürzende Forschungsprojekte und -programme zu etablieren*. Hochschulen sind der Ort zum Hinterfragen. Die wichtigste Forschungsfrage beginnt mit „WARUM“.

3. Lehren

Hochschulen sind prädestiniert,

- *individuelle Kompetenzen (learning outcomes) herauszubilden*, die auf den Erwerb von Fähigkeiten orientiert sind,
- nicht nur *wissenschaftliche Methoden* anzuwenden, sondern *implizit wie explizit zu lehren*, damit Studierende lernen, sich im unbekanntem Forschungs- und Praxisfeld zu orientieren und Lehrende lernen, ihr internalisiertes Wissen zu sozialisieren [11],
- deutlich mehr als heute *die Disziplin „Futuring“* [12] in allen Lehrgebieten *auszuprägen*, damit lebenslange Berufsfähigkeit unterstützt wird.

4. Managen

Hochschulen als Expertenorganisation sind prädestiniert,

- einen neuen *Typus von Organisation* hervorzubringen, wie er in der Wissensgesellschaft gebraucht wird,

- für eine auf Expertise und Kultur aufbauende Gesellschaft ein *Vorbild* zu werden und
- für ein auf *Zukunfts-, Generationenverantwortung und Nachhaltigkeit orientiertes Gesellschaftsbild ein praktikables Organisationsmodell vorzuleben.*

Eine Hochschule sollte jetzt in der Lage sein, ihre spezifische Vision zu entwickeln.

#### *Abriss der Entwicklung der Qualitätssicherung in deutschen Hochschulen*

Um Konsequenzen aus den Herausforderungen an die Hochschulen/Universitäten und aus den Erörterungen zur Qualitätsorientierung der Hochschule als Expertenorganisation für die *Etablierung einer gesteuerten Qualität* zu ziehen, lohnt es sich, einen kurzen Abriss der Entwicklung der Qualitätssicherung in deutschen Hochschulen zu geben.

- Das System der Selbstverantwortlichkeit wurde in den deutschen Hochschulen unter dem „*Bologna-Prozess*“ zwar nicht eingeführt, aber heute gerne damit verbunden.
- Lange schon gibt es an deutschen Hochschulen Qualitäts-sicherungsverfahren, wenn sie auch bislang nicht als solche bezeichnet werden. Es sind sowohl *wissenschaftsinhärente Methodenbindungen* seit Jahrhunderten eingeführt wie auch das *Management prozessualer Meilensteine* (Prüfungen, Berufungen, Evaluierungen von Projekten) und die damit korrelierenden *Symbolverwaltungen* (Zeugnisse, Berichte, Zertifikate) gang und gäbe.
- Insbesondere entwickelte sich mit der schrittweisen Übertragung der Studiengangsgenehmigungen von der politischen Organisationen (Ministerien) an die selbstverwaltete Hochschule die Frage nach der *Qualitätssicherung der Studiengänge* zu einer Aufgabe der Fakultäten und Fachbereiche.
- Die somit internalisierte Qualitätssicherung der Studiengänge war mit einer externen Prüfung zu koppeln, um durch genügend Unabhängigkeit und externen inhaltlichen wie methodischen Sachverstand (Fakultätentage, Agenturen) die notwendige Transparenz und gewollte Vertrauensbildung zu ermöglichen: Das System der sogenannten „*Programm-Akkreditierung*“. Solche Qualitätssicherungen sind zu vergleichen mit dem vom amerikanischen Qualitäts-Guru Joe Juran<sup>8</sup> eingeführten Bezeichnung „*little q*“.
- „*Das Beherrschen des little q bleibt ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Seine Vernachlässigung muss bitter bezahlt werden.*“ [13]. Programm-Akkreditierung (zweitrangig ist, ob sie intern oder extern durchgeführt wird) bleibt auch zukünftig ein zwingendes Qualitätssicherungsinstrument.

---

<sup>8</sup> einer der früheren CEO's der American Society for Quality ASQ

- Mit der nunmehr fast 20-jährigen Erfahrung dieser Programm-Akkreditierung wurde die Qualitätssicherung der Hochschule bezüglich Lehre und Studium seit ca. 5 Jahren erweitert um die Akkreditierung des hochschulinternen Steuerungssystems der Qualität, mit der die Hochschule als Ganzes die Qualität in Studium und Lehre im Kontext zu ihrer gesamthaften Profilierung in die eigene Hand nehmen soll. In Deutschland spricht man von „Systemakkreditierung“, wenn man die „Akkreditierung eines Qualitätssicherungssystems für Studium und Lehre“ meint. *„Eine positive Systemakkreditierung bescheinigt der Hochschule, dass ihr Qualitätssicherungssystem im Bereich von Studium und Lehre geeignet ist, das Erreichen der Qualifikationsziele und die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge zu gewährleisten.“* [2]
- Vielmehr als bei der Programm-Akkreditierung wird mit der „Systemakkreditierung“ überprüft, ob Managementsystem (und indirekt das Management) geeignet, in der Lage, eben *reif genug* sind, die Selbstverantwortung der Hochschule zu gewährleisten.
- Im Ergebnis eines Systemakkreditierungsprozesses erhält die Hochschule ein *Zertifikat*, das ihr bestätigt: *„Die Hochschule hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert und veröffentlicht. Sie nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge. ... Die Hochschule nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügt. Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sachliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. Es ist geeignet, die Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.“* [2]
- In Europa – und mit zunehmender Diskussion auch in Deutschland, beschränkt man eine *systemische Akkreditierung* nicht auf das eine, wenn auch sehr wichtige Kerngeschäft der Hochschule, nämlich Lehre und Studium, sondern man geht – wie in der Industrie – davon aus, dass die gesamte Institution ein funktionierendes und wirksames Managementsystem nachweisen muss, um nicht nur eigenständig ihre Produkte, also die Studiengänge der Hochschule in Selbstverantwortung zu akkreditieren.
- Vielmehr soll die Hochschule als Ganzes befähigt werden, den externen wie internen Herausforderungen zunächst reaktiv zu begegnen, sie dann zunehmend proaktiv, vorausschauend, zukunftsorientiert und nachhaltig zu gestalten. Dieses Verfahren heißt *„Institutionelle Akkreditierung“* [3].
- Dieses ganzheitliche oder umfassende Qualitätsmanagement von Organisationen nennt Joe Juran<sup>9</sup> das *„Big Q“*.

---

<sup>9</sup> einer der früheren CEO's der American Society for Quality ASQ

- Mit diesem Ansatz, der in der Wirtschaft im „Total Quality Management“ und in Europa im „Business Excellence“ sein Vorbild hat, wird nun für die Hochschule ein gänzlich neuer Weg beschritten. **Qualität wird zur Kulturdomäne der gesamten Hochschule!**

*Epilog – die Zukunft des Managements der Qualität in deutschen  
Hochschulen/Universitäten*

Aus den Herausforderungen an die Hochschulen/Universitäten, aus den Erörterungen zur Qualitätsorientierung der Hochschule als Expertenorganisation und aus dem kurzen Abriss der Entwicklung der Qualitätssicherung in deutschen Hochschulen wird abschließend eine Zukunftsprognose gewagt (Abb. 2).

- Der Weg der Selbst-Regulierung der Hochschule erhielt zwar einen starken Impuls durch die *Programm-Akkreditierung* („little q“), aber die *eigentliche Autonomie* beginnt sich die Hochschule erst jetzt zu erarbeiten mit dem „Big Q“, der *Institutionellen Akkreditierung*.
- Der Autor ist weit davon entfernt zu meinen, dass das „Big Q“ das little q substituieren würde. Im Gegenteil: *Die Hochschule der Zukunft braucht beides*, und für beides ausgesprochen gut ausgebildetes Fachpersonal: Fachpersonal für Lehre und Studium in den Studiengängen sowie Fachpersonal für das Qualitätsmanagement der Organisation Hochschule.
- Um Missverständnisse zu vermeiden: Das wird in erster Linie *kein zusätzliches Fachpersonal* sein, sondern Personal mit *Zusatzkompetenz* in Qualitätssicherung (Methodenkompetenz) und Qualitätsmanagement (Dienstleistungskompetenz in der Expertenorganisation).
- *Zertifizierung und Akkreditierung* werden nicht mehr als von externen Institutionen gelenkte unnütze, Ressourcen-verschwundene Kraken empfunden, sondern hochschulintern zum *Organisationswandel* genutzt werden.
- Die individuelle Hochschul-Organisationsentwicklung (also „Big Q“) wird ihre Erweiterung im internen wie externen *netzwerkorientierten Forschen, Lehren und Managen* erfahren.
- Die kontinuierliche Entwicklung der Reife (*Reifegrad-Management*, vgl. EFQM-Modell oder ISO 9004:2012, siehe Fußnoten 5 und 6) der Expertenorganisation Hochschule wird zum Markenzeichen der folgenden Stufe des Qualitätsmanagements werden. Der Autor bezeichnet diesen Ansatz in Analogie zu „little q“ → „Big Q“ als „Up Q“ [13].
- **In „Up Q“ wird die Qualitätsorientierung der Hochschule zur Kulturdomäne!** Wie in Wirtschaftsunternehmen wird „Kultur“ zum Erfolgsfaktor für die exzellente Hochschule der Zukunft und die Zukunft der Hochschule.

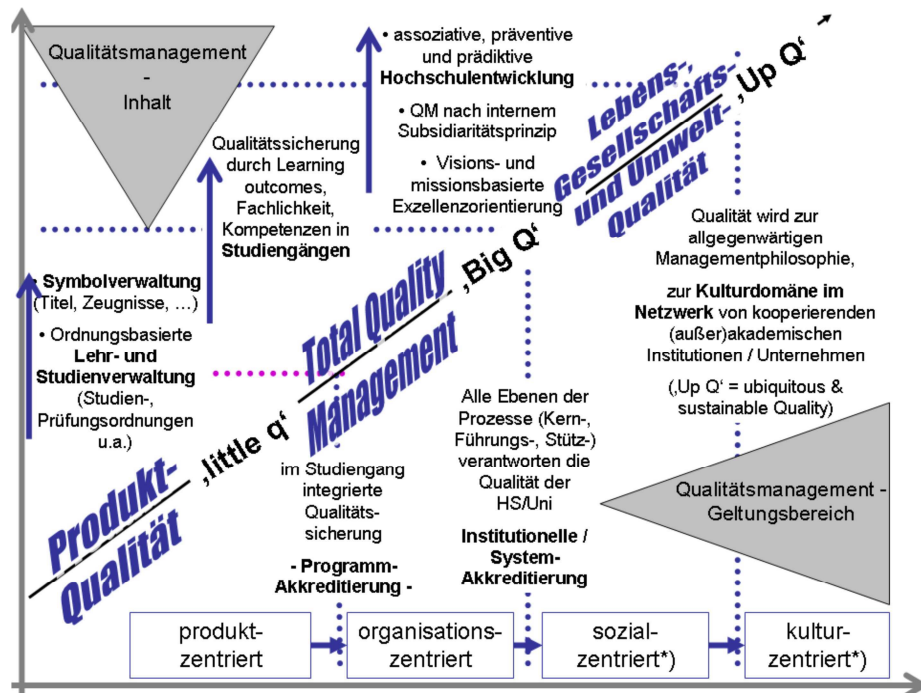


Abbildung 2: Entwicklung des Qualitätsmanagements in Hochschulen/Universitäten, aktuell und \*) Projektion [13]

### Literatur

- [1] Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: „Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Analyse von Rahmenbedingungen und Modellprojekten, 2011“. [http://www.stifterverband.org/wissenschaft\\_und\\_hochschule/hochschulen\\_im\\_wettbewerb/deregulierte\\_hochschule/index.html](http://www.stifterverband.org/wissenschaft_und_hochschule/hochschulen_im_wettbewerb/deregulierte_hochschule/index.html)
- [2] Akkreditierungsrat. Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: „Systemakkreditierung, Akkreditierungsgegenstand.“ Volltext: <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=22>. Zugriff 09.03.2014.
- [3] Wissenschaftsrat: „Leitfaden zur Institutionellen Akkreditierung“ (Mai 2010). Drs. 9886-10. Potsdam 07 05 2010. Volltext: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/9886-10.pdf>. Zugriff 19.12.2012.
- [4] Akkreditierungsrat. Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, zuletzt geändert am 20.02.2013. Drs. AR2013. [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_aktuell.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf).
- [5] ASIIN. Agentur für die Akkreditierung von Studiengängen und Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen und Universitäten: „Kriterien für die Systemakkreditierung. Siegel des Akkreditierungsrates.“ (in der Fassung vom 11.10.2012) [http://www.asiin-ev.de/media/ASIIN\\_Kriterien\\_fuer\\_die\\_Systemakkreditierung\\_2013-06-20.pdf](http://www.asiin-ev.de/media/ASIIN_Kriterien_fuer_die_Systemakkreditierung_2013-06-20.pdf)

- [6] Burk W.: „Eigendynamik brechen. Von der hierarchischen zur Expertenorganisation.“ *ALPHA.CH-Der Online-Kadermarkt* vom 22.12.2010. Zugriff am 08.03.2014. Verfügbar unter <http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1-alpha-aktuell/von-der-hierarchischen-zur-expertenorganisation/>
- [7] Pasternack P.: „Hochschulqualität in einer integralen Perspektive“. In: *Thomas Reil/Martin Winter (Hg.), Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis*. S. 177-190, Bielefeld: 2002 W. Bertelsmann-Verlag. Volltext verfügbar und zugegriffen am 08.03.2014 [http://www.peer-pasternack.de/texte/106\\_Integral.pdf](http://www.peer-pasternack.de/texte/106_Integral.pdf)
- [8] Hertel G.H.: *Hochschul-Qualitätsmanagement-System - ein Werkzeug (nicht nur) für deregulierte Hochschulen*. In: Hertel G., Lehmann G., Oppitz V. (Hg) *Wissenschaftliche Zeitschrift EIPOS. Originalbeiträge und Beiträge aus Dissertationen und Masterthesen; Rezensionen und Würdigungen*. ed. 1, S.25-36. Renningen: 2008 expert-Verlag
- [9] Hertel G.H.: „Modellierung komplexer Systeme - Eine SWOT-Analyse.“ - In: *Wilfried Honekamp (Hrsg.): Informatik an der Grenze - Themen, Projekte, Kooperationen*. S. 54-86, 2011 ReDiRoma-Verlag, Remscheid. Leseprobe: <http://www.rediroma-verlag.de/leseproben/9783868703931.pdf>
- [10] Lotter D., Hertel G.H.: “Knowledge Creation by Advanced Triangular Method”. – In: *Proceedings ‘Knowledge for the Market Use’*. 2012. Olomouc, pp106-141. Editor: Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.; Full Text: [http://knowledgeconference.cz/downloads/SBORNIK\\_ZNALOSTI\\_2012.pdf](http://knowledgeconference.cz/downloads/SBORNIK_ZNALOSTI_2012.pdf)
- [11] Hertel G.H.: “How to leverage expert and implicit knowledge for Business Success.” – In: *Proceedings ‘Knowledge for the Market Use’*. 2011. Olomouc, pp 894-915; Editoren: PhDr. Klára Bendová and Lucie Vavřysová; Full text Internet-Source: [http://knowledgeconference.cz/sites/default/files/downloads/2011-Sbornik\\_Znalosti.pdf](http://knowledgeconference.cz/sites/default/files/downloads/2011-Sbornik_Znalosti.pdf)
- [12] Hertel G.H.: “Key Success Factors for Business Excellence”. – In: *Proceedings (Sbornik) International Scientific Conference “Actual Problems and Perspectives of the Development in Economy, Management and Finance” at Kaliningrad State University of Technology (Актуальные проблемы и перспективы развития экономики, управления и финансов)*. pp 6-11, 2013 Verlag / Издательство ФГБОУ ВПО «КГТУ»
- [13] Hertel, Günter H.: „Quo vadis Qualität?“ (Zur Veröffentlichung eingereicht)