

# 1 Einleitung

„Qualität ist kein Zufall,  
sie ist immer das Ergebnis angestrengten Denkens.“

RUSKIN<sup>1</sup>

Mit Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement werden gegenwärtig Anforderungen an Hochschulen formuliert, die sich im Kern auf den wachsenden Stellenwert von akademischer Bildung zurückführen lassen. Hiermit sind komplexe und miteinander verwobene Entwicklungen verbunden, von denen die Schaffung eines europäischen Hochschulraumes oder die Internationalisierung lediglich die prominentesten sind.<sup>2</sup> Bereits seit den 90er Jahren hat die Diskussion um den Qualitätsbegriff und die Qualitätssicherung an Hochschulen entscheidende Veränderungen erlebt – nicht zuletzt im Zuge des Bologna-Prozesses.<sup>3</sup>

In der Vergangenheit ist Hochschulen stets eine qualitativ hochwertige Forschung und Lehre unterstellt worden. In der Gegenwart wird Qualität als multidimensionaler Begriff verstanden, der über die genannten Gebiete hinaus auch Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen mit einbezieht.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund sind sich Hochschulen bewusst, dass neben den lange gültigen Eigenschaften der verantwortlichen Personen und Gremien wie Erfahrung, Führungskompetenzen und Qualitätsbewusstsein weitere Aspekte für die Steuerung der Hochschule erforderlich sind.<sup>5</sup> Wie in der Wirtschaft bedarf es zeitgemäßer und effizienter Steuerungsinstrumente, zu denen auch Systeme der Schaffung und Gewährleistung der Qualität der Prozesse und Produkte in Forschung und Lehre gehören.<sup>6</sup>

Qualitätsmanagementsysteme (QMS) an Hochschulen stellen Steuerungselemente dar, welche aus Stärken und Schwächen der Leistungserbringung interne Konsequenzen ableiten können und dabei die verschiedenen Leistungsbereiche einer Hochschule umfassen. Ein gutes QMS ermöglicht es den Hochschulen, auf externe Anforderungen bezüglich der Rechenschaftslegung (bspw. gegenüber dem Staat oder bei Akkreditierungen) besser zu reagieren.<sup>7</sup> Ein QMS „verlangt die Festlegung von Qualitätszielen für die einzelnen Leistungsbereiche durch die Hochschule“.<sup>8</sup> Mit dieser Festlegung der Qualitätsziele und einer entsprechenden Auswahl der erforderlichen Verfahren des Qualitätsmanagements können somit operationalisierbare Kriterien für die Erreichung der Qualitätsziele bestimmt werden.

Im Folgenden wird daher zunächst die Ausgangssituation und Problemstellung dieser Arbeit dargelegt (vgl. Kapitel 1.1) bevor der Untersuchungsgegenstand und die Zielsetzung dieser Arbeit aufgezeigt werden (vgl. Kapitel 1.2). Anschließend wird in Kapitel 1.3 eine wissenschaftstheoretische Einordnung vorgenommen, wobei der hier verfolgte Forschungsprozess dargestellt wird. Abschließend wird der Aufbau dieser Dissertation in Kapitel 1.4 aufgezeigt.

<sup>1</sup> Vgl. John Ruskin, englischer Schriftsteller, Maler, Kunsthistoriker, Sozialökonom und Sozialreformer, \* 1819, † 1900

<sup>2</sup> Vgl. Rigbers, A. (2016): Qualitätssicherung an Hochschulen, S.297

<sup>3</sup> Vgl. Meidenbauer, A.; Reinhardt-Meinzer, N.; Ulfert, L. (2017): Qualität, S.507

<sup>4</sup> Vgl. Nickel, S. (2007): Institutionelle QMS, S.16; Meidenbauer, A.; Reinhardt-Meinzer, N.; Ulfert, L. (2017): Qualität, S.507

<sup>5</sup> Vgl. Dörre, K.; Rackwitz, H. (2018): Unternehmerische Universität, S.185 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Schelenz, M. (2018): Controlling an Hochschulen, S.4 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Federkeil, G.; Giebisch, P.; Hener, Y. (2005): Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, S.3 ff.

<sup>8</sup> Vgl. a. a. O. (2005): Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, S.4

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Steigerung der Autonomie und Eigenverantwortung von Hochschulen führt dazu, dass sie vermehrt an ihrer Leistungsfähigkeit gemessen werden. Im Zuge dieses gestiegenen gesellschaftlichen Legitimationsdrucks agieren Hochschulen zunehmend als Dienstleister.<sup>9</sup> Hinzu kommen gesetzliche Verpflichtungen und Reformmaßnahmen, die den Druck auf deutsche Hochschulen erhöhen, wie beispielsweise die Exzellenzinitiative, die Bologna-Reform, der Hochschulpakt, der Qualitätspakt Lehre sowie die Programm- und Systemakkreditierung.<sup>10</sup> Zentrale Herausforderungen für deutsche Hochschulen sind daher mittelfristig die Änderung der Steuerungsphilosophie und die Effizienz des Mitteleinsatzes sowie Internationalität und die Entwicklung von Interkulturalität im Bereich der strategischen Ansätze.<sup>11</sup>

Weltweit und auch in Deutschland sind Hochschulen davon überzeugt, dass für die Steuerung ihrer Angelegenheiten in Lehre, Forschung, Organisation und Verwaltung die lange gültigen Eigenschaften der verantwortlichen Personen und Gremien wie Erfahrung, Führungskompetenzen und Qualitätsbewusstsein nicht mehr ausreichen.<sup>12</sup> Analog zum Vorgehen großer Unternehmen bedarf es daher zeitgemäßer und effizienter Steuerungsinstrumente, zu denen auch Systeme der Schaffung und Gewährleistung der global konkurrenzfähigen wissenschaftlichen Qualität ihrer Prozesse und Produkte in Forschung und Lehre gehören.<sup>13</sup> Qualität und Qualitätssicherung werden als unverzichtbare Basis für die hochschulweite strategische Weiterentwicklung und Internationalisierung der Hochschulsysteme angesehen.<sup>14</sup> Hochschulen haben zudem den gesetzlichen Auftrag, systematisch und kontinuierlich die Qualität ihrer Leistungen – insbesondere in Studium und Lehre – zu überprüfen und zu verbessern.<sup>15</sup>

Ein zentrales Anliegen vieler Hochschulen ist daher die kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements. Eine besondere Bedeutung wird dabei dem Bereich Studium und Lehre zugewiesen, da ein beschleunigter demographischer Wandel, Bildungsexpansionen in Verbindung mit einer zunehmenden Vielfalt innerhalb der Gesellschaft sowie der Bologna-Prozess nach einer zeitnahen Anpassungsfähigkeit aller beteiligten Institutionen verlangen. Gegenwärtig sind umfassende Ansätze zum Qualitätsmanagement in der Diskussion und Umsetzung.<sup>16</sup> Die Rahmenbedingungen an Hochschulen stellen dabei besondere Anforderungen an die Gestaltung der QMS.<sup>17</sup> In einer Hochschule werden sowohl effektive und effiziente, aber gleichzeitig hinreichend flexible Verfahrensabläufe zur strategischen und zur administrativen Unterstützung der Forschung und Lehre benötigt.<sup>18</sup>

Im Jahr 2008 ist der Wissenschaftsrat noch davon ausgegangen, dass alle Hochschulen bis spätestens 2013 ein internationalen Standards entsprechendes Qualitätsmanagement zur gezielten und kontrollierten Qualitätsentwicklung aufgebaut haben.<sup>19</sup> Eine Studie aus dem Jahr

<sup>9</sup> Vgl. Liebig, S.; Matiaske, W.; Rosenbohm, S. (2017): Empirische Organisationsforschung, S.568

<sup>10</sup> Vgl. Konegen-Grenier, C. (2017): Handlungsempfehlungen für Hochschulen, S.12 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen, S.8

<sup>12</sup> Vgl. Pietzonka, M. (2014): Umsetzung der Studienreform, S.53 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Nickel, S. (2009): Management von Universitäten, S.12 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Multrus, F. (2013): Lehr- Und Studienqualität, S.34 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Kaufmann, B. (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen, S.9

<sup>16</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen, S.7

<sup>17</sup> Vgl. Scheytt, T.; Ditzel, B.; Lust, M. (2017): Organisation des Qualitätsmanagements, S.28; Meidenbauer, A.; Reinhardt-Meitzer, N.; Ulfert, L. (2017): Qualität, S.507 f.; Nickel, S. (2007): Institutionelle QMS, S.17 f.

<sup>18</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen, S.9 f.

<sup>19</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (2012): Akkreditierung für die Qualitätssicherung, S.80

2009 der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)<sup>20</sup> hat ergeben, dass von mehr als 60 % der befragten Hochschulen bis zu diesem Zeitpunkt kein formalisiertes Qualitätsmanagementkonzept angewendet worden ist.<sup>21</sup> Circa 20 % der beteiligten Hochschulen haben auf etablierte Qualitätsmanagementansätze, z. B. entsprechend der DIN EN ISO 9000 ff., Bezug genommen. Die verbleibenden circa 20 % der an der Umfrage beteiligten Hochschulen erklärten, andere Verfahren eingeführt zu haben.<sup>22</sup> Eine weiterführende Recherche im Jahr 2016 hat ergeben, dass zu diesem Zeitpunkt circa 30 % der deutschen Hochschulen auf den Ansatz der Institutionellen Evaluation zurückgegriffen haben. Bei weiteren circa 30 % basiert der Ansatz auf den gesetzlichen Anforderungen für eine Systemakkreditierung, welche entweder angestrebt wird oder bereits durchgeführt worden ist. Lediglich zwei Hochschulen haben explizit angegeben, ein QMS nach DIN EN ISO 9000 ff. zu besitzen. Die verbleibenden 40 % der Hochschulen in Deutschland wenden andere Verfahren an oder haben in ihrem Internetauftritt keine Angaben zu ihrem QMS aufgeführt.<sup>23</sup> Es zeigt sich somit, dass noch keine umfassende Einführung ganzheitlicher QMS an deutschen Hochschulen erfolgt ist.

Gründe für die unzureichende Einführung und Weiterentwicklung von QMS an deutschen Hochschulen liegen darin, dass bislang kein Erfolgsmodell zu Entwicklung und Umsetzung eines solchen Systems existiert.<sup>24</sup> Laut RIGBERS ist die *„Vielzahl von Instrumenten und Verfahrensweisen, die zur Kontrolle oder Bewertung interner Prozesse und Ergebnisse sowie zur Qualitätsentwicklung und zielbezogenen Steuerung eingesetzt werden (können), in geordnete und aufeinander bezogene (systematische) Strukturen zu überführen [ist] die derzeit größte Herausforderung“*.<sup>25</sup> Es gibt noch keine wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse darüber, wie institutionelles Qualitätsmanagement zielführend umgesetzt und ein ganzheitliches System für Hochschulen gestaltet werden kann.<sup>26</sup>

Die Erfolgsaussichten bei der Einführung eines QMS hängen ebenfalls davon ab, inwieweit neben der jeweiligen Organisationsweise der Hochschule u. a. Stakeholder-Interessen angemessen berücksichtigt werden.<sup>27</sup> Neben Rektorat, Dekanen, Gremien, Verwaltung und weiteren Vertretern der Fakultäten oder Fachbereiche sollte ebenfalls die Perspektive der Studierenden bei der Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre zwingend einfließen. Dies verlangt z. B. auch das nordrheinwestfälische Hochschulgesetz (§ 6 Abs. 1).<sup>28</sup>

Es bedarf einer Ausarbeitung der bisher gewonnenen Erkenntnisse, wie das QMS einer Hochschule weiterentwickeln ist.<sup>29</sup> Auf diesem Wissensfundament aufbauend, kann eine weitere Detaillierung vorgenommen werden: wie ein entsprechendes Kennzahlensystem eines QMS ausgestaltet werden sollte respektive welche Kennzahlen und Indikatoren für eine Hochschule erforderlich, empfehlenswert oder optional sind. Das vorliegende Dissertationsvorhaben zeigt

---

<sup>20</sup> Freiwilliger Zusammenschluss der staatlichen und staatlich anerkannten Universitäten und Hochschulen in Deutschland

<sup>21</sup> Ohne Differenzierung der Hochschularten

<sup>22</sup> Vgl. Kaufmann, B. (2009): Qualitätssicherung an Hochschulen, S.11

<sup>23</sup> Vgl. Graßler, L. (2016): Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen, S.253 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Wolter, F.; Schiener, J. (2016): Kompetenzdiagnostik an der Hochschule, S.367 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Rigbers, A. (2016): Qualitätssicherung an Hochschulen, S.307

<sup>26</sup> Vgl. Scheytt, T.; Ditzel, B.; Lust, M. (2017): Organisation des Qualitätsmanagements, S.31

<sup>27</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen, S.7 f.

<sup>28</sup> Vgl. BMBF: Hochschulrahmengesetz [Stand: 21.06.2018]; HRK: Hochschulrecht [Stand: 21.06.2018]

<sup>29</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen, S.11