

---

## evaNet-Positionen 08/2005

14. Juli 2005

### **EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode?**

Mag. Sigrun Nickel

#### **Inhalt**

1. Von der evolutionären Entwicklung über die lineare Steuerung zum systemischen Universitätsmanagement .....	2
2. Fallbeispiel: Einführung und Anwendung eines EFQM-Systems an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP) .....	4
2.1 Verhältnis von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement .....	4
2.2 Optimierungsbedarf bisheriger Evaluationsinstrumente .....	7
2.3 Einbeziehung der Umwelt .....	8
2.4 Anwendung von EFQM .....	11
2.5 Zentrale Ergebnisse und Konsequenzen der Systemevaluation nach EFQM .....	13
3. Probleme und Potenziale von EFQM im Hochschulbereich .....	15
4. Literaturhinweise .....	18
5. Über die Autorin .....	19

# EFQM an Universitäten –

## Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode?

Beitrag zur Tagung der AQA (Österreichische Qualitätssicherungsagentur)  
am 16. Juni in Wien

Sigrun Nickel

*Derzeit vollzieht sich im deutschsprachigen Hochschulraum in gewisser Weise ein Paradigmenwechsel von der Qualitätssicherung durch Evaluation hin zu institutionellen Qualitätsmanagementsystemen. Die Suche nach hochschuladäquaten Ansätzen gestaltet sich allerdings schwierig, weil bekannte Qualitätsmanagementsysteme wie ISO 9000 und TQM/EFQM aus dem Wirtschaftsbereich stammen und nicht ohne weiteres übertragbar sind. Dennoch werden immer wieder Versuche unternommen, diese Modelle zu adaptieren. Mit welchem Erfolg?*

### **1. Von der evolutionären Entwicklung über die lineare Steuerung zum systemischen Universitätsmanagement**

Es ist noch gar nicht so lange her, dass Universitäten in ihrem Organisationsverhalten wie staatlich geschützte Spielwiesen wirkten, auf denen die Blumen der Erkenntnis wildwüchsig erblühten. Forschung und Lehre entwickelten sich vorwiegend evolutionär entlang den Diskussionen innerhalb der Disziplinen und den Interessen der WissenschaftlerInnen. Angesichts der Naturhaftigkeit dieses Organisationsprinzips wundert es nicht, dass das Verhalten von ProfessorInnen schon mal mit dem der Affen im heiligen Hain von Benares verglichen wurde: „Auf jeder Kokospalme sitzt ein Affe, alle scheinen sehr friedlich und kümmern sich gar nicht umeinander; wenn aber ein Affe auf die Palme eines anderen klettern möchte, so gibt es eine wilde Abwehr durch Werfen mit Kokosnüssen. Die Tendenz solcher gegenseitiger Rücksicht geht dahin, schließlich jedem in seinem Bereich seine Willkür und seine zufällige Richtung zu erlauben, so dass das Wesentliche der Universität nicht mehr gemeinsame Angelegenheit, sondern nur jeweils die des einzelnen ist, während das Gemeinsame ‚taktvoll‘ auf das Formale sich erstreckt“ (Jaspers 1946, S. 68ff.).

Die Kritik an der Zufälligkeit und Individualität wissenschaftlichen Handelns zieht sich wie ein roter Faden durch die jüngere Universitätsgeschichte und bildet auch eine der wesentlichen Grundlagen für die aktuelle Hochschulreform, zu deren Hauptanliegen der Umbau von Universitäten zu gemeinschaftlich und abgestimmt handelnden Organisationen gehört. Hochschulen sollen sich von einem losen Netzwerk einzelner AkteurInnen zu einem korporativen Akteur wandeln, der sich mit Hilfe von Managementtechniken möglichst eigenständig steuern und

entwickeln kann. Dahinter steht die Hoffnung, dass Universitäten solchen Typs sehr viel berechenbarere Ergebnisse produzieren und zwar sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Problem ist nur, dass nach wie vor die Freiheit und Selbstorganisationsfähigkeit von ForscherInnen als wesentliche Voraussetzung für wissenschaftliches Handeln gilt, welche durch ein zu starkes „korporatives zwangsmäßiges Einwirken“ (ders.), neudeutsch „Management“ genannt, nicht allzu stark eingeschränkt werden darf. Insofern stehen Hochschulsteuerung und -entwicklung vor der schwierigen Aufgabe, den Spagat zwischen individueller Freiheit und korporativer Verantwortung schaffen zu müssen.

Vor diesem Hintergrund gestaltet sich die Suche nach universitätsadäquaten Managementpraktiken äußerst schwierig (vgl. z. B. Laske/Meister-Scheytt 2003). Zunächst spielte das New Public Management (NPM) eine relativ große Rolle. Das NPM ist ein Ansatz zur Verwaltungsführung, der von einer linearen Planungs- und Steuerungslogik ausgeht: Ziele und Handlungen stehen in einem eindeutigen Zusammenhang und lassen sich kausal voneinander ableiten. Dieser Logik folgend, haben etliche Universitäten in den zurückliegenden Jahren aufwändige Verfahren zur Leitbild- und Strategieentwicklung durchgeführt und daraus dann Organisationsziele sowie Umsetzungspläne abgeleitet. Dieses – etwas vereinfacht dargestellte – Schema des strategischen Managements hat sich jedoch in vielerlei Hinsicht als zu eng erwiesen (Hanft 2003). Es ist evident, dass Universitäten keine trivialen Maschinen sind, in denen sich gewünschte Outputs auf Knopfdruck erzeugen lassen. Vielmehr sind Forschungserkenntnisse und Learning-Outcomes das Produkt diverser ineinander greifender Faktoren, die einer eigenen, nur teilweise steuerbaren Dynamik folgen. Das Management von Universitäten kann also nicht bei den klassischen Verfahren strategischer Planung stehen bleiben, sondern muss sich methodisch auf eine regelmäßige Beobachtung und Justierung des Gesamtsystems ausdehnen. Deshalb finden im Universitätsbereich solche Managementansätze zunehmend mehr Beachtung, die den strategischen Erfolg durch eine fortlaufende, ganzheitliche Organisationsentwicklung erreichen wollen.

Das gilt insbesondere für das Management und die Entwicklung der Qualität von Forschung und Lehre. Qualität lässt sich nicht linear managen, sondern ist ein mehrdimensionales Konstrukt (Pellert 2002, S. 24), eine auf spezielle Ziele und Standards bezogene „fitness for purpose“, deren Herstellung an eine Vielzahl von organisationalen Voraussetzungen geknüpft ist: „Sie erfordert sowohl bestimmte institutionelle Maßnahmen und Regeln, die ihre Sicherung ermöglichen, als auch kontinuierliche Bemühungen der Akteure, die diesen Rahmen ausfüllen und damit Qualität immer wieder neu hervorbringen und verbessern“ (Müller-Böling 2001, S. 389). Die Herstellung einer bestimmten Qualität von Forschung

und Lehre ist ein fortwährender Prozess, der ein adäquates Prozessmanagement benötigt (vgl. Zollondz 2002, S. 197ff.). Dabei spielen Evaluationsverfahren zwar eine entscheidende, aber nicht die einzige Rolle. Auch die Führungsmethoden und -instrumente, die Strategiebildung, die Umweltaforderungen und die Servicebereiche von Universitäten müssen mit ins Qualitätsmanagement einbezogen werden: „Nicht nur im Bereich Studium und Lehre rollt eine Qualitätssicherungswelle auf die Hochschulen (...) zu. Das Qualitätsthema betrifft immer stärker auch weitere Arbeitsbereiche an der Hochschulen“ (Winter/Reil 2002, S. 6). Die Frage ist, wie ein Managementsystem konkret aussieht, das die gewünschte ganzheitliche Sicht auf die Universitätsorganisation bietet und dabei eine hohe Qualität der Ergebnisse gewährleistet. Anregungen dazu soll das folgende Fallbeispiel geben.

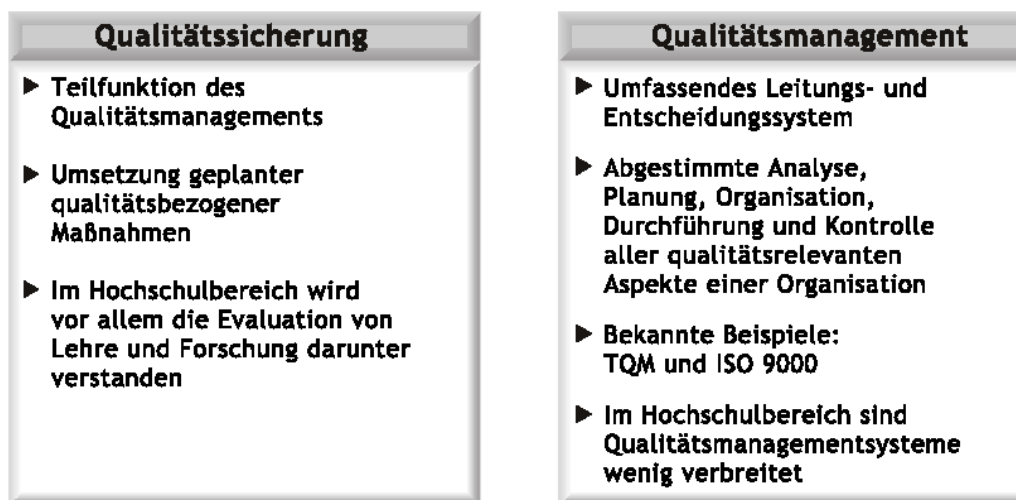
## **2. Fallbeispiel: Einführung und Anwendung eines EFQM-Systems an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP)**

### **2.1 Verhältnis von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement**

Wenn im deutschsprachigen Hochschulraum von Qualitätsmanagement die Rede ist, ist damit hauptsächlich die Qualitätssicherung durch Lehr- und Forschungsevaluationen gemeint. Umfassendere Qualitätskonzepte wie TQM (Total Quality Management) oder ISO 9000 sind im Hochschulbereich bislang wenig verbreitet (vgl. HRK 2003). Nun ist es aber so, dass viele Universitäten zwar eine Reihe von Evaluationsverfahren und -instrumenten wie z. B. das Peer-Review, studentische Veranstaltungskritik oder Lehrberichte implementiert haben, diese aber nur punktuell nutzen und unzureichend mit der strategischen Planung verknüpfen. Gerade Letzteres führt relativ häufig zu Parallelaktionen, die entweder völlig aneinander vorbeilaufen oder zu widersprüchlichen Analysen und Handlungsempfehlungen führen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, sich auf die Suche nach einem Managementsystem zu machen, welches die unterschiedlichen Aktivitäten integriert und zusammenführt. Dafür bieten sich vor allem Ansätze an, welche die Qualitätsfrage in den Mittelpunkt des strategischen Handelns stellen, denn die Güte der Lehr- und Forschungsergebnisse entwickelt sich mehr und mehr zum primären Erfolgsfaktor für die Hochschulen, der sowohl die staatlichen Budgetzuweisungen (vgl. Leszczensky, Michael et. al. 2004) als auch die Reputation der jeweiligen Institution maßgeblich beeinflusst. Der Bologna-Prozess und die wachsende Bedeutung des Themas „Akkreditierung“ (vgl. Carstensen/Nickel 2005) verstärken diesen Trend noch. Fast überall in Europa müssen sich nicht mehr nur einzelne Studiengänge einer externen Qualitätsprüfung stellen, sondern zunehmend häufiger auch die Qualitätsmanagementsysteme

der Hochschulen. Summa summarum gibt es also genügend Gründe für Hochschulen, jetzt einen Paradigmenwechsel von der punktuellen Qualitätssicherung zu einem integrierten Qualitätsmanagementsystem (QM-System) im Sinne eines „General Managements“ einzuleiten:

## Was ist Qualitätsmanagement?



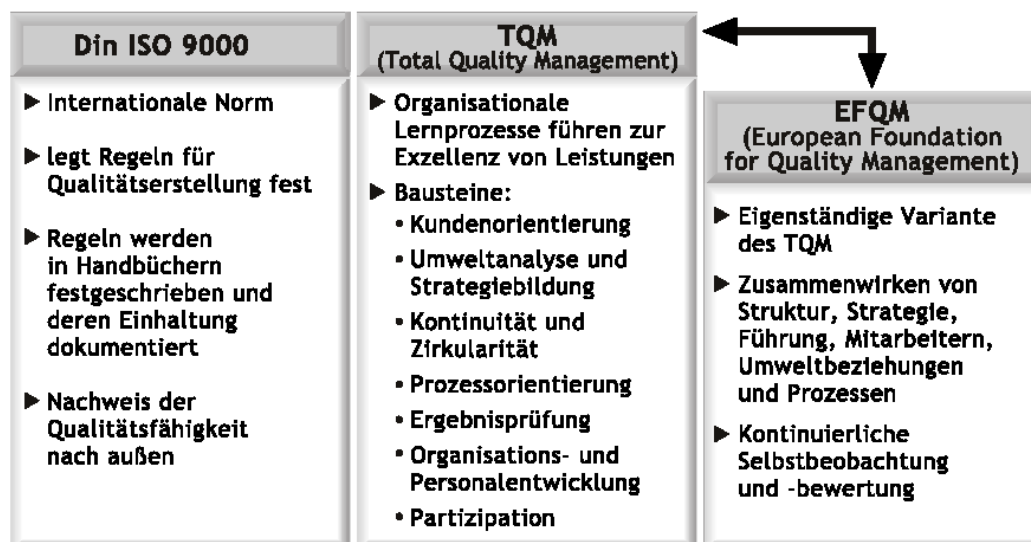
Einen solchen Paradigmenwechsel von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement wollte die Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP) vollziehen, als sie im Jahr 2002 beschloss, ein umfassendes QM-System aufzubauen. Auslöser für die Entwicklung des QM-Systems war eine Zielvereinbarung mit dem Hamburger Wissenschaftsministerium. Darin verpflichtete sich die HWP, einen Teil ihrer Diplomstudiengänge zu evaluieren und von einer Agentur akkreditieren zu lassen. Bei der Umsetzung dieser Zielvereinbarung wurde schnell klar, dass die anstehende Qualitätsprüfung kein einmaliges Ereignis sondern eine ständige Herausforderung sein würde. Vor diesem Hintergrund beschloss das Präsidium der Hochschule, die Evaluation und Akkreditierung der Studiengänge zum Anlass für die Schaffung eines integrierten QM-Systems zu nehmen. Aufgrund des Handlungsdrucks, der aus der Zielvereinbarung mit dem Wissenschaftsministerium resultierte, lag der Fokus zunächst auf den Lehr- und Lernprozessen. Eine Ausweitung auf die Forschungsprozesse war mittelfristig geplant.

Die Vorstellungen von einem QM-System waren zu Beginn des Prozesses noch recht vage, verdichteten sich aber relativ schnell in Richtung einer fortlaufenden Systemevaluation, bei der verschiedene Managementbausteine mit dem Ziel zusammengefügt werden, eine systematische „Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms“ zu ermöglichen (Bruhn 2003, S. 54).

Nach intensiver Beschäftigung mit den in der Wirtschaft gebräuchlichsten QM-Systemen TQM und ISO 9000 fiel die Wahl zunächst auf das TQM. Begründung: Im Gegensatz zur eher technisch-instrumentell ausgerichteten ISO-Normenserie, die vor allem mit kleinteiligen Prozessdefinitionen, Handbüchern und Dokumentationen arbeitet, ist das TQM ein dynamischer Ansatz, der auf eine kontinuierliche Organisationsentwicklung abzielt: „Einbezogen sind alle Mitarbeiter, die in der Organisation permanent lernen und sie verbessern“ (Zollondz 2002, S. 261). TQM richtet alle Managementprozesse – von der Strategie- bis zur Personalentwicklung – darauf aus, überlegene Produkte (Exzellenz) hervorzubringen. Dafür müssen Organisationen ihre Strukturen (Personalausstattung, technische Ausrüstung, Fähigkeiten und Motivation der MitarbeiterInnen u. a.) und Prozesse (Gesamtheit aller Aktivitäten während der Leistungserstellung) so aufeinander abstimmen, dass bestmögliche Ergebnisse erzielt werden.

In den zurückliegenden Jahren ist eine neue Variante des TQM entwickelt und mit großem Erfolg in Europa eingeführt worden: Es handelt sich um das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management<sup>1</sup>. Dieses wird seit einigen Jahren nicht nur von Wirtschaftsunternehmen sondern auch von Non-Profit-Organisationen, wie z. B. Schulen und Hochschulen, erfolgreich angewandt. Vor diesem Hintergrund entschied sich die HWP für EFQM:

## Qualitätsmanagementsysteme



<sup>1</sup> Mehr dazu auf der Homepage <http://www.efqm.org>

## 2.2 Optimierungsbedarf bisheriger Evaluationsinstrumente

In Hochschulen bietet es sich an, QM-Systeme auf den bereits vorhandenen Evaluationsverfahren aufzubauen und diese möglichst zu integrieren. Dazu muss das bestehende Instrumentarium allerdings zunächst daraufhin überprüft werden, ob und was es bisher zur Qualitätsentwicklung der Hochschule beigetragen hat und inwiefern es sich lohnt, es in dieser Form weiter zu praktizieren.

Im Fall der HWP gab es ein breites und ausgereiftes Set an Instrumenten zur Lehrevaluation:

- **Lehrberichte und studentische Lehrveranstaltungskritik**

In regelmäßigen Abständen wurden interne Lehrevaluationen durchgeführt und darauf basierend Lehr- und Studienberichte erstellt. In Abständen von 3-4 Semestern wurden alle Seminare und Vorlesungen einer studentischen Lehrveranstaltungskritik mit Hilfe von Fragebögen unterzogen. Die Ergebnisse der Fragebögen gingen direkt an die Lehrenden. Das Fachgebiet Rechtswissenschaft führte darüber hinaus Studierendenbefragungen in jedem Semester durch und wertete diese im Rahmen der Fachschaftssitzungen aus. Auch das Teilzeitstudium für Berufstätige, welches die HWP seit 1998 anbot, wurde evaluiert. Fast alle Evaluationsergebnisse wurden der Hochschulöffentlichkeit zugänglich gemacht.

- **Absolventenbefragungen**

Die HWP führte in regelmäßigen Abständen Absolventenanalysen durch. Die letzte Veröffentlichung zum Verbleib und Berufserfolg der AbsolventInnen erschien 2003 (Koch 2003). Dort sind detaillierte Angaben zu Branchen, Wirtschaftszweigen und betrieblichen Funktionsbereichen der berufstätigen Absolventen enthalten. Außerdem wird über einen Vergleich von Heimatadresse und Arbeitsort erkundet, welche Relevanz das Studium an der HWP für die Metropolregion Hamburg hat.

- **Studienabbrecher-Analysen**

Von 1994-2003 verfolgte die HWP das Studienabbruchgeschehen innerhalb ihrer Studierendenschaft nach der OECD-Methode (Absolventenzahlen und Zahl der StudienanfängerInnen werden in Beziehung gesetzt). In dieser Zeit hatte die HWP eine im Landesdurchschnitt äußerst niedrige Studienabbrecherquote von 27 Prozent aufzuweisen.

Mit Hilfe der genannten Instrumente wurde eine beeindruckende Datenfülle produziert, die jedoch im Hochschulalltag nur wenig Wirkung entfaltete. Zu diesem Ergebnis kam eine Befragung, welche in Vorbereitung des neuen QM-Systems durchgeführt wurde: Eine Stichprobe von 33 Lehrkörpermitgliedern wurde um

ihre Einschätzung gebeten, inwieweit die studentische Lehrveranstaltungskritik und die Absolventenanalysen in den Fächern dazu genutzt würden, die Lehre systematisch weiter zu entwickeln. Das Ergebnis fiel negativ aus: Auf einer Skala von 1 bis 4 (1= nicht erfüllt, 4=vollständig erfüllt) kam die Nutzung der Absolventenanalyse auf einen Durchschnittswert von 1,9 und die studentische Lehrveranstaltungskritik auf 2,0. Das bloße zur Verfügung stellen von Evaluationsergebnissen reichte also nicht aus, um konkrete Verbesserungen auszulösen.

Vor diesem Hintergrund wurden folgende Optimierungsbedarfe definiert:

- Die Hochschule benötigt in Zukunft ein umfassendes, konsistentes QM-System, welches einerseits in der Lage ist, die einzelnen, bislang unverbunden nebeneinander stehenden Tools zur Verbesserung der Lehr- und Lernqualität sinnvoll miteinander in Beziehung zu setzen und andererseits gewährleistet, dass die aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse auch zu Handlungen führen.
- Durch das QM-System soll eine kontinuierliche und systematische Qualitätsentwicklung in der Lehre (und mittelfristig auch in der Forschung) erreicht werden. Dazu bedarf es nicht nur der Beobachtung und Überprüfung der Lehr- und Lernqualität, sondern auch der organisatorischen Voraussetzungen zur Herstellung eben dieser Qualität. Das heißt, die Hochschule benötigt geeignete Verantwortungsstrukturen, bedürfnisgerechte Studienberatung und einen guten Verwaltungsservice, um die bestmögliche Qualität hervorzubringen. Qualitätsentwicklung ist somit zugleich immer auch als Organisationsentwicklung zu verstehen. Ein QM-System muss dieser Tatsache Rechnung tragen.

### **2.3 Einbeziehung der Umwelt**

Eine weitere zentrale Frage bei der Konzeption eines QM-Systems für Hochschulen ist, wie die Umweltaforderungen in die Qualitätsentwicklung miteinbezogen werden können. Eine der Hauptgefahren herkömmlicher Evaluationsverfahren besteht darin, dass sie zu sehr um sich selber kreisen. Zwar führen die meisten Hochschulen in regelmäßigen Abständen Peer-Reviews durch, bei denen externe ExpertInnen die interne Binnensicht durch ein Feedback erweitern oder gar korrigieren können, doch spiegelt diese Rückmeldung hauptsächlich die Anforderungen der Scientific Community wider. Die Anforderungen anderer Umwelten, wie z. B. Arbeitsmarkt, gesellschaftliche Gruppen oder technologische Entwicklung, werden demgegenüber sehr viel weniger systematisch erfasst, ob-

wohl sie für eine erfolgreiche strategische Positionierung einer Universität ebenso wichtig sind. Die Analyse der Umwelt und ihrer Entwicklung gehört zu den Grundvoraussetzungen strategischer Planung: „Die Entscheidungsträger müssen eine Idee von den relevantesten Einflussfaktoren und ihren Verknüpfungen entwickeln. Erst eine Vorstellung dieser Zusammenhänge (...) ermöglicht den Entwurf strategischer Handlungsmöglichkeiten und die Beurteilung bestehender strategischer Positionen“ (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 160). Dennoch basiert eine Strategie aufgrund der ständigen Dynamik innerhalb und außerhalb der Organisation niemals auf Gewissheiten, sondern erfordert Entscheidungen unter Unsicherheit: „Die strategische Analyse kann helfen, die Unsicherheit auf ein handhabbares Maß kleinzuarbeiten, sie kann sie aber nicht beseitigen“ (ders. S. 160). Kernaufgabe von Umweltanalyse und Strategieentwicklung ist es, die Bedrohungen für die Organisation so gering wie möglich zu halten und dafür umso mehr Chancen zu eröffnen.

Universitäten, die Qualität zur tragenden Säule ihrer strategischen Entwicklung machen, benötigen ein Managementsystem, das nicht nur die Entwicklung der Umwelt kontinuierlich beobachtet, sondern auch in der Lage ist, relevante von irrelevanten Umweltaforderungen zu unterscheiden und die so gewonnenen Informationen in die internen Entscheidungsprozesse einzuspeisen. Was das konkret bedeutet, lässt sich am Beispiel der Studiengangsakkreditierung deutlich machen: Universitäten müssen sich in wachsendem Umfang mit den Anforderungen externer Akkreditierungsagenturen auseinandersetzen. Diese prüfen aus „Kundensicht“ die Studiengänge auf ihre Qualität, legen aber dabei unterschiedliche Qualitätsmaßstäbe an, auf die sich die Hochschulen einstellen müssen. Die Durchführung von Akkreditierungsverfahren verursacht innerhalb von Universitäten einen nicht zu unterschätzenden Aufwand, der sich zum Teil auch mit dem Aufwand für Evaluationsverfahren überschneidet, was mitunter für Doppelarbeit und Unmut sorgt und eine Diskussion darüber ausgelöst hat, ob beide Verfahren nicht stärker verzahnt werden sollten (vgl. HRK 2005).

Für die HWP war es deshalb klar, dass das neue QM-System unbedingt schlanke Verfahren zur Kombination von Akkreditierung und Evaluation bereitstellen sollte, wohl wissend, dass dieses Vorgehen methodologisch nicht unproblematisch ist, weil die Zielrichtungen von Lehrevaluation und Akkreditierung unterschiedlich sind: Die Lehrevaluation dient der hochschulinternen Entwicklung und die Akkreditierung der Anerkennung und Information nach außen. Erstere zielt auf Selbstkritik, letztere auf Zertifizierung. Diese unterschiedliche Ausrichtung hat Rückwirkungen auf Inhalte und Vorgehensweisen. Andererseits gibt es erhebliche Ähnlichkeiten zwischen beiden Verfahren. So erstellt ein Fach, dass die Qualität seiner Lehre evaluiert, in der Regel zunächst eine interne Selbstbewer-

tung und unterzieht sich dann einer Begutachtung von außen durch die externe GutachterInnen. Derselbe Ablauf findet sich bei der Akkreditierung: Erst muss eine Selbstbeschreibung vorgenommen werden, dann folgt die Begutachtung durch externe ExpertInnen. Die HWP hat diese Verfahrensähnlichkeiten zum Anlass genommen, die Rollen von Lehrevaluation und Akkreditierung neu zu ordnen. Demnach soll die Lehrevaluation die Rolle der internen Selbstbeobachtung (Monitoring) und der Selbstbewertung übernehmen, während das externe Feedback durch die Akkreditierung erfolgt:

## Verbindung von internem QM und externem Feedback



Daraus ergaben sich auf der Handlungsebene folgende Konsequenzen:

- Die Selbstbewertung wird primär für die interne Hochschulentwicklung genutzt. Sie ist eine kritische Reflexion des eigenen Handelns und dessen Rahmenbedingungen. Ziel ist es, mit dieser Selbstbewertung die Qualität des Lehrangebots zu überprüfen, ggf. Veränderungen vorzunehmen.
- Die Akkreditierung wird primär zur Rückkoppelung mit der Umwelt genutzt. Im Rahmen des Peer-Reviews, welches im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens von der beauftragten Akkreditierungsagentur organisiert wird, werden externe ExpertInnen das Studienangebot der HWP hinterfragen und Impulse geben. Die Akkreditierung gibt der HWP so die Möglichkeit, sich mit Anbietern ähnlicher Studiengänge zu vergleichen und nach außen hin zu dokumentieren, dass ihre Studienangebote überregionalen Standards entsprechen.

- c) Im Endergebnis gehen Selbstbewertung und Akkreditierung Hand in Hand und sorgen gemeinsam dafür, die Qualität der an der HWP erbrachten Leistungen weiterzuentwickeln.

## 2.4 Anwendung von EFQM

Das QM-System, das am besten zu den geschilderten konzeptionellen Überlegungen der HWP passte, war das EFQM. Im Zentrum von EFQM steht die Selbstbewertung (self-assessment), die in regelmäßigen Abständen ergänzt wird durch eine externe Qualitätsüberprüfung (quality audit). Die Selbstbewertung folgt einem Beobachtungsraaster, welches unterscheidet zwischen:

- **Befähiger-Kriterien**
  - 1 Führung
  - 2 Politik und Strategie
  - 3 MitarbeiterInnen
  - 4 Partnerschaften und Ressourcen
  - 5 Prozesse

und

- **Ergebnis-Kriterien**
  - 6 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
  - 7 Kundenbezogene Ergebnisse
  - 8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
  - 9 Schlüsselergebnisse

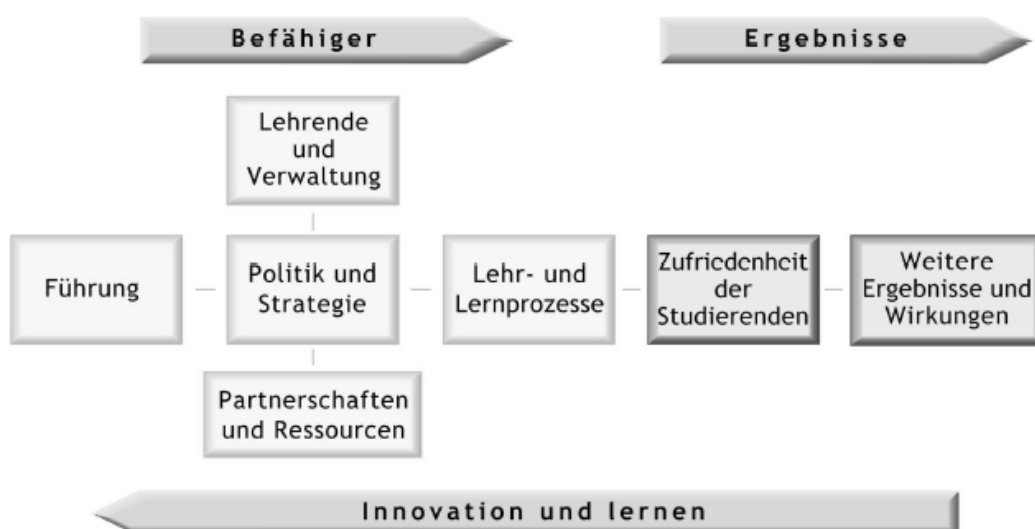
Die Befähiger-Kriterien analysieren, was eine Organisation tut und wie sie vorgeht und die Ergebnis-Kriterien analysieren, was eine Organisation konkret produziert. Die Ergebnisse sind auf die Befähiger zurückzuführen. Die insgesamt neun Kriterien bilden einen rückgekoppelten Innovations- und Lernzusammenhang, der die Umwelt insbesondere über die Kriterien „Partnerschaften und Ressourcen“, „Kundenbezogene Ergebnisse“ und „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ mit einbezieht. Die Kriterien stellen eine „Qualitätslandkarte“ dar, mit deren Hilfe eine Organisation sowohl ihre qualitätsrelevanten internen Bereiche als auch die relevanten Teile der Umwelt kontinuierlich beobachten kann. Dies geschieht durch die systematische Erhebung von Daten in Kombination mit einer regelmäßigen Selbstbewertung in Form von Fragebögen. Auf dieser Basis finden dann Audits, d. h. externe Begutachtungen, durch zertifizierte EFQM-Assessoren statt. Wer hier gut abschneidet, kann sich um den europäischen Qualitätspreis bewerben, der von der EFQM mit Sitz in Brüssel vergeben wird.

Die HWP hat im Winter 2002/03 erstmals eine Selbstbewertung ihrer Lehr- und Forschungsprozesse nach dem EFQM-Ansatz durchgeführt. Im ersten Schritt

wurden die vorhandenen qualitätsrelevanten Daten, wie sie z. B. durch die Absolventenanalysen zur Verfügung standen, gesichtet und den EFQM-Kriterien zugeordnet. Danach wurde ermittelt, welche weiteren Informationen notwendig waren, um die Lehr- und Lernqualität beurteilen zu können. Aus dem Resultat wurden Fragebögen entwickelt, die von einer repräsentativen Stichprobe bestehend aus Mitgliedern des Lehrkörpers, der Studierendenschaft, des Präsidiums und der Verwaltung ausgefüllt wurden. Mit Hilfe dieser Selbstbewertung nach EFQM wurde eine Systemevaluation durchgeführt, die klären sollte, ob und wie die Hochschule als Gesamtorganisation die Qualität ihrer Leistungen herstellt, kontrolliert und verbessert.

Die Selbstbewertung erfolgte im Wesentlichen bezogen auf die Organisationsziele (Leitbild) der HWP sowie die (vermuteten) Studienziele der zu evaluierenden Studiengänge. Mit Blick auf die bevorstehende Akkreditierung wurden darüber hinaus in die Befragung auch Informationsbedarfe der Agentur einbezogen, welche die Akkreditierung durchführen sollte. Dabei zeigte sich, dass die Akkreditierungskriterien der Agentur zum großen Teil mit den EFQM-Kriterien kompatibel waren. Die HWP hat sich deshalb bei der Konzeption ihres Selbstbeobachtungs- und Selbstbewertungsrasters von beiden Anforderungskatalogen inspirieren lassen, im Ergebnis jedoch einen Kriterienkatalog entwickelt, der primär den individuellen Gegebenheiten der Hochschule angepasst ist. Insgesamt umfasst das QM-System der HWP folgende Kriterien<sup>2</sup>:

## Selbstbeobachtung in Anlehnung an EFQM



<sup>2</sup> Der Bereich Forschung ist im Kriterienkatalog noch nicht enthalten, kann aber mittelfristig integriert werden.

Ein Vergleich mit den weiter oben vorgestellten EFQM-Kriterien zeigt, dass die HWP in etlichen Punkten vom EFQM-Modell abgewichen ist. Bei dem Versuch, die EFQM-Kriterien auf die Hochschule zu übertragen, hatte sich schnell herausgestellt, dass einige davon nicht passten. So zum Beispiel das Kriterium „MitarbeiterInnen“. Mitglieder des Lehrkörpers können nicht als „MitarbeiterInnen“ deklariert werden, als sie durch die besonderen wissenschaftlichen Arbeitsbedingungen eine Rolle einnehmen, die zwischen Mitarbeiter und Führungskraft liegt und die aufgrund ihrer Besonderheit extra ausgedeutet werden muss. Ähnlich verhält es sich mit den Studierenden, die nicht nur „KundInnen“ von Lehrleistungen sind, sondern sowohl an den Lern- und Lernprozessen als auch der daraus resultierenden Ergebnisqualität maßgeblich beteiligt sind. Auch diese Besonderheit muss berücksichtigt werden.

## **2.5 Zentrale Ergebnisse und Konsequenzen der Systemevaluation nach EFQM**

Mit dem Selbstbewertungsfragebogen wurden die unterschiedlichen Qualitätsperspektiven von Präsidium, Lehrkörper, Verwaltung und Studierenden erhoben und sichtbar gemacht. Die Befragung erfolgte nach Gruppen getrennt. Zum Teil wurde der Fragebogen gruppenspezifisch modifiziert, weil nicht alle Befragten zu denselben Punkten eine Einschätzung abgeben konnten. In der Auswertung wurden die Fremd- und Selbsteinschätzungen der unterschiedlichen Gruppen gegenübergestellt und – sofern möglich – mit dem Datenmaterial aus den vorhandenen Evaluationsverfahren in Beziehung gesetzt. Daraus wurden dann Verbesserungsbedarfe abgeleitet. Zentral waren vor allem folgende Ergebnisse:

### **- Führung**

Zwar wurde der Hochschulleitung bescheinigt, sich sehr engagiert für die Weiterentwicklung der Hochschule einzusetzen, doch zugleich wurde festgestellt, dass sie mit den vorhandenen Managementinstrumenten (Zielvereinbarungen, indikatorengestützte Budgetierung etc.) nur relativ wenig steuern kann. Die Einflussmöglichkeiten der Organisationsspitze auf die Leistungsqualität des Lehrkörpers sind relativ gering.

### **- Lehrende**

Der Lehrkörper wurde überwiegend als ausgesprochen fach- und sozialkompetent, engagiert und didaktisch qualifiziert eingeschätzt. Besondere Schwachpunkte zeigten sich dagegen in der Studienberatung und der Zusammenarbeit mit der Prüfungsverwaltung. Stark kritisiert wurden die Lehrenden aber auch wegen der mangelhaften Einhaltung von Prüfungs-

fristen, unzureichender Kenntnis der Prüfungsordnungen sowie Langsamkeit beim Korrigieren von Haus- und Diplomarbeiten.

- **Politik und Strategie**

Die Frage nach den Lehr- und Lernzielen beantworteten Lehrende, Präsidium und Studierende äußerst heterogen. Im Ergebnis blieben die Lehr- und Lernziele überwiegend intransparent.

- **Lehr- und Lernprozesse**

Die Qualität der Lehr- und Lernprozesse wurde als sehr hoch eingeschätzt. Als Pluspunkte wurden vor allem kleine Lerngruppen, gute Berufsorientierung, hohe Wahlfreiheit und das Eingehen auf die individuellen Bildungsvoraussetzungen genannt. Eher mangelhaft wurde dagegen die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bewertet.

- **Externe Partnerschaften**

Der HWP wurden von allen befragten Gruppen hervorragende Austauschprogramme und Kontakte zu ausländischen Hochschulen bescheinigt sowie eine hohe Nutzung dieser Angebote durch Studierende und Forschende. Verbesserungsbedürftig waren dagegen u. a. die Kontakte zu potenziellen ArbeitgeberInnen, zu deutschen Hochschulen und die Einwerbung von Sponsoring-Geldern.

- **Zufriedenheit der Studierenden**

Die Studierenden beurteilten das HWP-Studium insgesamt als sehr attraktiv, vor allem weil es nach kurzem, sechssemestrigem Studium gute Berufschancen eröffnet. Drei Viertel der AbsolventInnen der ersten Studienstufe fanden innerhalb eines Jahres nach Verlassen der Hochschule einen Job. Hinsichtlich beruflicher Position und Einkommen wurden sie genauso behandelt wie AbsolventInnen von acht- bis zehensemestrigem Studiengängen. Wenig zufrieden zeigten sich die Studierenden mit der räumlichen und technischen Ausstattung der Hochschule.

Die gesamten Ergebnisse der EFQM-Analyse wurden in einem Bericht zusammengefasst und veröffentlicht (Nickel/Epskamp 2003). Die externen GutachterInnen im nachfolgenden Akkreditierungsverfahren konnten auf den kritischen Selbstbericht zurückgreifen und ihre Außensicht dem gegenüberstellen. Im Ergebnis wurde das Studienangebot akkreditiert. Der Hauptanspruch des QM-Systems der HWP, die gesamte Hochschulorganisation daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie geeignet ist, eine bestimmte Lehr- und Lernqualität zu erzeugen, konnte ebenfalls erfüllt werden. Im Anschluss an die interne Selbstbewertung und die externe Begutachtung wurde eine Reihe von Verbesserungsprojekten in

Gang gesetzt. Dies geschah in Fachbereichsworkshops, welche von zuvor geschulten ModeratorInnen durchgeführt wurden. Der Einsatz geschulter ModeratorInnen war deshalb notwendig, weil z. T. sehr heftige Konflikte und Widerstände in der Diskussion mit den Fachbereichsmitgliedern auftauchten, die konstruktiv bearbeitet werden mussten. Die TeilnehmerInnen der Fachbereichsworkshops kamen aus allen vier zuvor befragten Gruppen, d. h. Lehrkörper, Studierendenschaft, Verwaltung und Präsidium. Zunächst wurden die Ergebnisse der Qualitätsprüfung vorgestellt und diskutiert und dann genutzt, um Verbesserungsprojekte abzuleiten, für deren Umsetzung dann ein Projektmanagement aufgesetzt wurde. Das Gesamtpaket der EFQM-Daten sowie der daraus abgeleiteten Projekte konnte das Präsidium schließlich für die weitere Strategieentwicklung nutzen.

### **3. Probleme und Potenziale von EFQM im Hochschulbereich**

Hochschulen, die mit dem EFQM-Ansatz arbeiten, müssen insofern umdenken, als dass Qualität von Forschung und Lehre nicht mehr etwas ist, was allein von den WissenschaftlerInnen sondern von der Organisation insgesamt hergestellt und verantwortet wird. Insofern ist EFQM eine Kooperationsaufgabe von Leitungskräften, WissenschaftlerInnen, Verwaltung und Studierenden. Ihnen allen muss die Qualität von Service, Studium, Lehre und Forschung ein Anliegen sein. Ohne die aktive Mitwirkung der Organisationsmitglieder und eine entsprechend verankerte Qualitätskultur bleibt das beste QM-System wirkungslos (Kohler 2004). EFQM ist deshalb stark partizipativ orientiert und geht davon aus, dass eine hohe Prozess- und Ergebnisqualität nur dann gewährleistet ist, wenn es gelingt, die für die Organisation tätigen Menschen ausreichend zu motivieren und zu aktivieren. Dennoch ist EFQM – wie fast alle QM-Systeme – auch ein Führungsansatz, bei dem die strategische Planung und Entwicklung sowie die Ergebnismessung die zentrale Rolle spielen. Die Organisationsspitze trägt die Hauptverantwortung für den Erfolg der gesamten Einrichtung und muss daher die Möglichkeit haben, die Qualität der erbrachten Leistungen zu beeinflussen. Und genau dieser Punkt erschwert die Akzeptanz in Hochschulen.

So gab es bei der Entwicklung und Implementierung des EFQM-basierten Managementsystems an der HWP über längere Zeit hinweg erhebliches Misstrauen bei den WissenschaftlerInnen und Studierenden. Es wurde gemutmaßt, dass die Hochschulleitung implizite Ziele mit der Qualitätsprüfung verfolge und die Ergebnisse nutzen wolle, um „top down“ Änderungen in den einzelnen Fachbereichen und/oder Studiengängen vorzunehmen. Allein die Möglichkeit eines solchen Eingriffs in die Freiheit von Forschung und Lehre sorgte für einen solchen Wider-

stand, dass es nicht einfach war, Personen zu finden, die bereit waren, sich an der Selbstbewertung zu beteiligen. Dass am Ende dann doch eine genügend große Stichprobe zustande kam, lag an einer Kommunikationsoffensive, bei der einerseits durch schriftliche Informationen und andererseits durch Besuche des für die EFQM-Einführung verantwortlichen Vizepräsidenten in den Fachbereichsversammlungen um Verständnis geworben wurde. Dennoch blieb eine Empfindlichkeit gegenüber der Methode und vor allem gegenüber den praktischen Konsequenzen aus der Qualitätsprüfung. Tatsächlich wurde das Misstrauen insofern bestätigt, als relativ kurz nach Implementierung des EFQM die Hamburger Regierung Pläne bekannt gab, die HWP mit der Universität Hamburg zu fusionieren<sup>3</sup>. Es entstand das Gefühl, trotz erheblicher Qualitätsanstrengungen einer politischen Willkürentscheidung ausgeliefert zu sein, der man möglichst nicht allzu viele Angriffsflächen durch eine allzu freizügige Offenlegung der eigenen Stärken und Schwächen geben sollte.

In der Tat ist EFQM ein System, das ein hohes Maß an Transparenz herstellt und zwar nicht nur bezogen auf die Ergebnisse sondern auch auf die Prozesse, die zu den jeweiligen Ergebnissen führen. Das schafft Raum für Nachfragen und legt Verbesserungspotenziale offen. Beides ist zwar aus Sicht der Gesamtorganisation sinnvoll, wird jedoch auf der individuellen Ebene oft als störende Einmischung empfunden. Nicht selten ist der Vorwurf zu hören, dass QM nur eine neue Form der Bürokratisierung sei und man keine Lust habe, neben den ohnehin schon aufwändigen Evaluationsverfahren noch weitere Daten zu produzieren. Hier zu schlanken Verfahren zu kommen und dadurch das bei WissenschaftlerInnen zunehmende Gefühl, sie würden sich mehr mit der Wissenschaftsadministration als mit der Wissenschaft selbst beschäftigen, einzudämmen, wird zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von QM-Systemen gehören.

EFQM zählt neben ISO 9000 inzwischen zu den am meisten adaptierten QM-Systemen im europäischen Hochschulraum (vgl. Hahne 2001, HBO Expert Group 1999). Die bisher veröffentlichten Konzepte setzen das EFQM allerdings nie exakt um, sondern transformieren es auf die speziellen Bedürfnisse der Hochschulen, für die sie erstellt wurden. Es gibt nur wenige Informationen darüber, ob die adaptierten EFQM-Modelle in der Praxis tatsächlich funktionieren und vor allem, welche konkreten Verbesserungen erreicht wurden. Sofern Berichte vorliegen, beziehen sie sich meist nur auf einzelne Fakultäten/Fachbereiche oder Institute. So gewann beispielsweise das Institut für Wirt-

---

<sup>3</sup> Nach langem Ringen wurde diese Fusion im April 2005 tatsächlich vollzogen, obwohl zuvor ein Expertengutachten die HWP als überdurchschnittlich erfolgreiche Hochschule eingestuft hatte.

schafts- und Betriebswissenschaften der österreichischen Universität Leoben<sup>4</sup> einen Qualitätspreis und konnte damit die erfolgreiche Umsetzung der EFQM-Idee offiziell dokumentieren.

Summa summarum kann zum jetzigen Zeitpunkt also nur darüber spekuliert werden, ob EFQM eine vorübergehende Management-Mode oder ein nachhaltiges Management- und Organisationsentwicklungskonzept für Hochschulen ist. Skeptisch stimmen indes Erfahrungen aus den USA, wo TQM-Ansätze, zu denen auch das EFQM zählt, lediglich als eingeschränkt nützlich für Hochschulen bewertet werden. So stellt beispielsweise der amerikanische Hochschulforscher Robert Birnbaum (2001) fest, dass etliche amerikanische Hochschulen TQM zunächst zwar sehr euphorisch aufgegriffen haben, dann aber schnell merken mussten, dass sie die anstehenden Probleme mit diesem Ansatz auch nicht zufrieden stellend lösen konnten. Er sortiert deshalb TQM klar in die Kategorie der vergänglichen Management-Moden ein. Ob das auch für den europäischen Hochschulbereich gilt, wird sich erst in ein paar Jahren sagen lassen. Vielleicht geht es dem EFQM in Universitäten ja auch so wie den meisten QM-Systemen in der Wirtschaft: „Wenig gemocht, mehr eingefordert und erzwungen, haben sich QM-Systeme dann doch inzwischen durchgesetzt“ (Zollondz 2002, S. 349).

---

<sup>4</sup> <http://www.unileoben.ac.at>

#### 4. Literaturhinweise

- BIRNBAUM, Robert 2001: Management-Fads in Higher Education. San Francisco.
- BRUHN, Manfred 2003: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 4. Auflage, Berlin, Heidelberg.
- CARSTENSEN, Doris / NICKEL, Sigrun 2005: Akkreditierungsmarkt aus Kundensicht. In: Benz, Winfried / Kohler, Jürgen / Landfried, Klaus (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin. Kapitel F 2.3.
- HAHNE, Anton 2001: EFQM. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S.97-104.
- HANFT, Anke 2003: Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In: Lüthje, Jürgen / Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt am Main, S.151 -161.
- HBO EXPERT GROUP 1999: Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model. Translation third version. Eindhoven.
- HRK 2005: Akkreditierung und Evaluation. Zwei Ziele, ein Verfahren? Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2005. Bonn.
- HRK 2003: Wegweiser 2003. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2003. Bonn.
- JASPERS, Karl 1946: Die Idee der Universität. Reprint 1980. Berlin, Heidelberg, New York.
- KOCH, Dieter 2003: Studienabbruch – kein Stoff für eine Tragödie, Eine Analyse der Studienabbrüche an der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik seit 1994 auf dem Hintergrund aktueller Ergebnisse der Studienabbruchforschung, Sozialökonomische Texte Nr. 98. Hamburg.
- KOHLER, Jürgen 2004: Quality Culture als Leitungsaufgabe. In: Verbund norddeutscher Universitäten/Projekt Q (Hrsg.): Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/2004. Bonn, S. 57-77.
- LASKE, Stephan / MEISTER-SCHEYTT, Claudia 2003: Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen/ Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt am Main, S. 163-187.
- LESZCZENSKY, Michael / ORR, Dominic / SCHWARZENBERGER, Astrid / WEITZ, Birgitta 2004: Staatliche Hochschulsteuerung durch Budgetierung und Qualitätssicherung: Ausgewählte OECD-Länder im Vergleich. HIS, Hochschulplanung Band 167. Hannover.
- MÜLLER-BÖLING, Detlef 2001: Qualitätsmanagement. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel, S. 388-395.
- NICKEL, Sigrun / EPSKAMP, Heinrich 2003: Qualitätsbericht 2003. Sozialökonomischer Text Nr. 102. Hamburg.
- PELLERT, Ada 2002: Hochschule und Qualität. In: Reil, Thomas/ Winter, Martin (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 21-29.
- STEINMANN, Horst / SCHREYÖGG, Georg 2000: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- WINTER, Martin / REIL, Thomas 2002: Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen. In: Reil/Winter: Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 6-14.
- ZOLLONDZ, Hans-Dieter 2002: Grundlagen Qualitätsmanagement. München, Wien.

## 5. Über die Autorin



Mag. Sigrun Nickel  
IFF / Abteilung Hochschulforschung  
Schottenfeldgasse 29  
A-1070 Wien  
0043/1/5224000121  
[sigrun.nickel@uni-duisburg-essen.de](mailto:sigrun.nickel@uni-duisburg-essen.de)  
ab 1.10.2005: [sigrun.nickel@che.de](mailto:sigrun.nickel@che.de)

Sigrun Nickel ist Hochschulforscherin und -beraterin an der IFF (Interdisziplinäre Fakultät für Forschung und Fortbildung) in Wien. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Strategische Planung und Entwicklung, Qualitätsmanagement und Hochschulpolitik. Zuvor war sie in leitender Position zunächst für die HWP und dann für die Universität Hamburg im Bereich Hochschulentwicklung tätig sowie Mitarbeiterin im Stab der Hamburger Wissenschaftssenatorin. Ab Oktober 2005 arbeitet sie für das CHE (Centrum für Hochschulentwicklung). Eine Übersicht ihrer Publikationen finden Sie unter <http://www.iff.ac.at/hofod2-4.htm#SN>.