

# Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster

Ute von Lojewski

Um den zahlreichen Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in Hochschulen gerecht zu werden, wird im vorliegenden Beitrag eine Einbindung in das hochschulweite Managementsystem für unabdingbar gehalten. Gezeigt wird, wie aus der strategischen Planung einer Hochschule heraus Qualitätsziele generiert und durch Systematisieren und Präzisieren handhabbar gemacht werden können. Als Hilfsmittel zur Umsetzung der Qualitätspolitik wird an der Fachhochschule Münster ein prozessorientiertes Verfahren eingesetzt, das sehr zur Gestaltung transparenter und effizienter Arbeitsabläufe beigetragen hat. Der Beitrag schließt mit einem Appell an die Akkreditierungsagenturen, ein Konzept zu entwickeln, das individuelle Qualitätsmanagementmodelle an Hochschulen toleriert und historisch gewachsene externe Prüfverfahren wie Evaluierung, Zertifizierung, Auditierung und Akkreditierung schlüssig verbindet.

## 1 Einführung

### 1.1 Problemlage und Qualitätsbegriff

Qualitätsmanagementsysteme an Hochschulen müssen vielen Herren dienen: Ihre Aufgabe sollte es sein, die hochschulintern definierten Qualitätsansprüche zu verwirklichen, die Erwartungen der Stakeholder (insbesondere der Studierenden und Arbeitgeber) zu erfüllen und zugleich einer externen Überprüfung, etwa im Rahmen einer (System-) Akkreditierung, Stand zu halten. Die folgenden Überlegungen versuchen zu dieser komplexen Gemengelage einige Ideen hinsichtlich Herangehensweise und problemadäquater Ausgestaltung beizusteuern. Gleichzeitig wird am Beispiel der Fachhochschule Münster gezeigt, wie eine entsprechende Umsetzung aussehen könnte.

Qualität wird hier als relatives Maß verstanden, das die realisierte Beschaffenheit einer Einheit und die an sie gestellten Anforderungen in Beziehung setzt.<sup>1</sup> Qualitätsmanagement meint sowohl das Managen der Qualität als auch die Qualität des Managens, wenn es – wie hier unterstellt – das Festlegen von Qualitätspolitik, -zielen und -verantwort-

<sup>1</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000:2005, Nr. 3.1.1, die Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“, definiert.

lichen ebenso wie das Verwirklichen der Qualität mit Hilfe von Planung, Lenkung, Sicherung und Verbesserung einschließt (*DIN EN ISO 9000:2005, Nr. 3.2.8*). Ein Qualitätsmanagementsystem umfasst die dazu erforderlichen Organisationsstrukturen, Verfahren, Prozesse sowie Mittel und ist Teil eines übergeordneten Managementsystems.

## 1.2 Die Fachhochschule Münster

Mit rund 9.000 Studierenden, 220 Professorinnen und Professoren sowie 420 sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört die Fachhochschule Münster zu den größten Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen. An sieben Standorten bietet sie in 15 Lehreinheiten gut 50 Bachelor- und Masterstudiengänge an. Das dabei abgedeckte Fächerspektrum ist umfassend; es reicht von verschiedenen technischen Disziplinen über Gestaltung und Soziales bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften. Zudem werden interdisziplinäre Angebote vorgehalten wie etwa die Lehramtsausbildung für das Berufskolleg sowie Studiengänge im Bereich der Logistik, des Wirtschaftsingenieurwesens und des Facility Managements. Mit ca. 10 Millionen Euro verfügt die Fachhochschule Münster über ein Drittmittelaufkommen aus der anwendungsorientierten Forschung, das deutlich über dem Bundesdurchschnitt für Fachhochschulen liegt.

Wie viele andere Hochschulen auch hat sich die Fachhochschule Münster in den letzten Jahren verstärkt mit Qualitätsfragen beschäftigt. Im Fokus stand dabei die Qualitätssicherung – stärker noch als die Qualitätsentwicklung – in Studium und Lehre. In diesem Bereich hat die Hochschule vielfältige Erfahrungen sammeln können. Neben zahlreichen Aktivitäten zur internen Qualitätssicherung laut Evaluationsordnung hat sich die Hochschule diversen externen Qualitätsüberprüfungen unterzogen (*zu den Vorgehensweisen und Hintergründen der verschiedenen Verfahren siehe Benz und andere. 2007, Pasternack 2004*). Im Bereich der Akkreditierung ist an erster Stelle die klassische Programmakkreditierung in Paketen zu nennen, die sich auf 42 Studiengänge erstreckt. Daneben wurden in fünf Studiengängen Modellversuche zur Konzeptakkreditierung (mit der Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen [AQAS]) und in zwei Studiengängen zur Prozessakkreditierung (mit dem Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsinstitut [ACQUIN]) begleitet. Zudem liegen Erfahrungen jenseits der Akkreditierung vor: Bereits seit 1998 lässt sich der Fachbereich Wirtschaft nach den DIN EN ISO 9000ff. Normen auditieren und zertifizieren (*siehe Boentert 2007*); zwei andere Fachbereiche haben ihr Studienprogramm schon vor der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge evaluieren lassen. Ergänzend hat

sich die Fachhochschule im Jahr 2006 einer hochschulweiten externen Evaluierung durch die European University Association (EUA) unterzogen.<sup>2</sup>

Um von einer Qualitätssicherung durch Evaluation, Akkreditierung und Zertifizierung zu einem kohärenten Qualitätsmanagement zu kommen, ist die Fachhochschule Münster inzwischen einen weiteren Schritt gegangen. Sie versucht – eingebunden in das gesamte Hochschulmanagement – Qualität systematisch zu gestalten und zu entwickeln. Wie sie dies tut, wird im Folgenden erläutert.

## 2 Qualitätsmanagement

### 2.1 Qualitätspolitik

Ein Qualitätsmanagement muss eingebettet sein in das Gesamtmanagement einer Organisation. In diesem aufeinander abgestimmten Gefüge von Planung, Entscheidung, Organisation, Kontrolle und Ausführung werden Politik und Ziele sowie Mittel und Wege zur Zielerreichung festgelegt; hier muss die Qualität als maßgebliches Profilelement ihren Platz finden. Das Qualitätsmanagement einer Hochschule braucht die Orientierung an den Grundsätzen, Zielen und Strategien seiner Institution, um sich entfalten zu können. Nur wenn eine Institution ihr strategisches Leitbild, ihre Leitlinien und strategischen Ziele klar benannt hat, kann sie ihre Qualitätspolitik, also ihre Absichten und Ansichten zur Qualität, formulieren.

So hat die Fachhochschule Münster ihre Managementphilosophie im aktuellen Hochschulentwicklungsplan niedergeschrieben (*Fachhochschule Münster 2005*). Ein Leitbild und sieben Leitlinien bilden den Rahmen, in dem sich das Hochschulmanagement bewegt.<sup>3</sup> Strategische Planungen für die verschiedenen Aufgabenbereiche der Hochschule (Forschung und Transfer, Studium und Lehre sowie Leitung und Dienstleistung) ergänzen das Profil der Hochschule. So werden zum Beispiel für die allgemein gültige Leitbildidee einer qualitätsvollen Gestaltung der Lehre zwei strategische Entwicklungsrichtungen aufgezeigt: die Entwicklung und Einhaltung besonders hoher Qualitätsstandards sowie eine dauerhafte, selbstverständliche und prozessorientierte Qualitätssicherung. Dazu soll die Fachhochschule Münster ihr Qualitätssicherungskonzept zu einem ganzheitlichen prozess-

<sup>2</sup> Zu den Zielen und Aufgaben der EUA siehe [www.eua.be](http://www.eua.be) (Zugriff am 12.12.2007).

<sup>3</sup> Diese sowie weitere interne (insb. Ordnungen) und externe Rahmenbedingungen (Hochschulgesetze, Akkreditierungskriterien etc.) bestimmen gemeinsam mit den Ressourcen der Hochschule maßgeblich die Strukturqualität, die wiederum Prozess- und Ergebnisqualität ermöglicht. Zu den Begriffen vgl. Beauftragter der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen (2003).

orientierten Betreuungs-, Lehr- und Evaluationssystem weiter entwickeln, das die Studierenden vom Einstieg ins Studium bis zum Übergang in den Arbeitsmarkt begleitet.

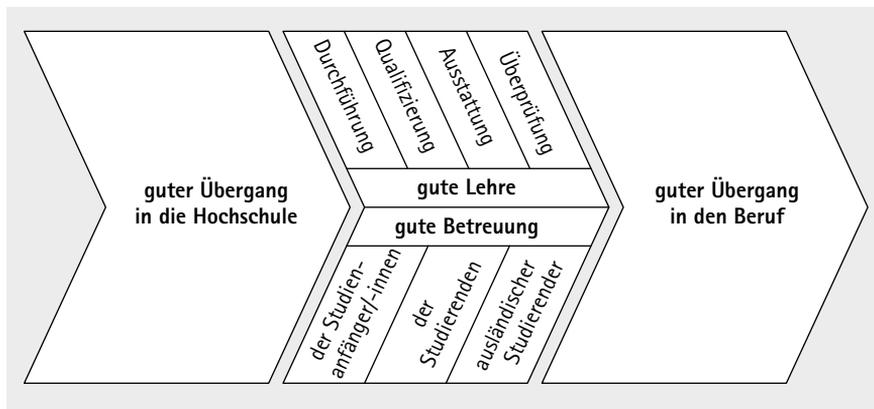
Um diese Vorstellungen zur zukünftigen Qualität in der Hochschule für die dezentralen Einheiten greifbarer zu machen, wird die Qualitätspolitik sukzessive durch die Hochschulleitung präzisiert. Eine Konkretisierung erfolgt etwa dadurch, dass in der strategischen Planung das Oberziel „Optimieren des Studienerfolgs“ formuliert wird und daraus weitere strategische Qualitätsziele abgeleitet werden, die es anschließend zu operationalisieren gilt.

## 2.2 Qualitätsziele und ihre Operationalisierung

Da es im Regelfall in einer Hochschule zu einer ganzen Reihe konkreter Qualitätsziele kommt, bietet es sich an, eine gewisse Gliederungssystematik zu entwickeln, um Akzeptanz und Übersichtlichkeit zu erhöhen.

Die Fachhochschule Münster orientiert sich am Modell der Wertschöpfungskette (Porter 2000) und formuliert entlang des Weges der Studierenden durch die Hochschule folgende strategischen Qualitätsziele (s. Abb. 1): guter Übergang in die Hochschule, gute Lehre, gute Betreuung, und guter Übergang in den Beruf.

Abbildung 1: Optimieren des Studienerfolgs: Qualitätsziele entlang der „Wertschöpfungskette“



Beim Ziel „gute Lehre“ wird zwischen Durchführung, Qualifizierung, Ausstattung und Qualitätsüberprüfung differenziert; beim Ziel „gute Betreuung“ wird zwischen allen

Studierenden, den Studienanfängern und –anfängerinnen sowie den ausländischen Studierenden unterschieden.

Was aber bedeutet „gute“ Lehre und „gute“ Betreuung? Wie kann die Hochschulleitung diese Begriffe so übersetzen, dass die einzelne Professorin, der Mitarbeiter im Prüfungsamt etc. weiß, was sie oder er tun kann, um die Qualitätsziele zu erfüllen? Um dies sagen zu können, sind die strategischen Qualitätsziele nicht konkret genug. Also ist zu überlegen, was tatsächlich in welchem Ausmaß innerhalb welcher Zeit erreicht werden soll, so z.B. wöchentliche Sprechstunden aller Lehrenden zur Gewährleistung einer guten Betreuung. Diese messbar gemachten Ziele bilden die Grundlage der Kommunikation mit den Hochschulangehörigen; mit ihnen kann für einen zuvor definierten Zeitraum die Zielerreichung gemessen und beurteilt werden (Ergebnisqualität). Während die strategische Stoßrichtung der Qualitätspolitik über einen längeren Zeitraum Gültigkeit hat, muss die operative Übersetzung der hochaggregierten Ziele regelmäßig in kürzeren Abständen aktualisiert werden.

So ist an der Fachhochschule Münster die strategische Richtung durch den Hochschulentwicklungsplan von 2005 bis 2010 vorgegeben; eine messbare Umsetzung ist zum zweiten Mal für den Zeitraum von 2008 bis 2010 erfolgt. Dabei wurden – ausgehend von der Wertschöpfungskette – für die verschiedenen Zielbereiche konkrete Inhalte und Ausmaße sowie Zeitpläne festgelegt, die auch in die aktuelle Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der Landesregierung aufgenommen wurden (s. Abb. 2).

Abbildung 2: Operationalisieren der Qualitätsziele in Studium und Lehre

	Strategisches Qualitätsziel	Operationalisierte Zielinhalte	Zielausmaß/Zeitbezug
1.	Guter Übergang in die Hochschule	Online-Bewerbung und -Einschreibung	85% bis 2010
2.	Gute Lehre	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluationsbericht</li> <li>● Optimierung lehrbegleitender Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● jährlich</li> <li>● 4 zentrale Prozesse analysieren, optimieren und beschreiben bis 2008/09</li> </ul>
3.	Gute Betreuung	Optimierung der Servicefunktionen	mind. 6 Fachbereiche bis 2008 mit HIS-LSF ausstatten
4.	Guter Übergang in den Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Absolventenbefragung</li> <li>● Praxistransferstipendien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● flächendeckend</li> <li>● Einwerbung von Praxistipendien (mind. 10) und Pilotdurchgang bis 2009</li> </ul>

### 2.3 Bezug zur Balanced Scorecard

Mit der Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan/Norton 1997) bietet die Betriebswirtschaftslehre ein Instrument an, dessen Grundideen und Wirkungsweise die Fachhochschule Münster für ihr Qualitätsmanagement entlehnt hat. Die BSC ist im Wesentlichen ein „Berichtsbogen“, dessen Kennzahlen sich aus Vision, Mission und Strategie einer Organisation ableiten. Aus verschiedenen Perspektiven wird gefragt, was jeweils die kritischen Erfolgsfaktoren für das oberste Organisationsziel sind. Dies soll sicherstellen, dass neben der Betrachtung des Oberziels auch dessen wichtigste Einflussgrößen beachtet werden. Die kritischen Größen werden dann top-down operationalisiert und organisationsweit kommuniziert.

Mit der zuvor für die Fachhochschule Münster beschriebenen Herangehensweise sind die Grundmechanismen der BSC übertragen worden. Abgeleitet aus Leitbild, Leitlinien und strategischen Zielen ist – orientiert an den verschiedenen Stufen und Aspekten eines studentischen Werdegangs – das Oberziel „qualitätsvolle Gestaltung von Lehre und Studium“ soweit konkretisiert worden, dass bestimmbar wird, welche Parameter besonders kritisch für das Erreichen dieses Ziels sind. Für diese Parameter wiederum sind Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug festgelegt worden. So bedeutet etwa „qualitätsvolle Gestaltung“ aus der Perspektive der Studieninteressierten einen gelungenen Übergang in die Hochschule. Ein wesentlicher Indikator dafür, dass Studierende diesen Übergang als gelungen betrachten ist – so hat sich in Umfragen gezeigt – eine hohe Online-Präsenz der Hochschule in dieser Phase. Also wurde als Ziel formuliert, eine Quote von 85 Prozent Onlinebewerbungen und -einschreibungen bis zum Jahre 2010 zu erreichen. Das entsprechende Unterziel im Vorgängerzeitraum war die Darstellung aller Einschreibeabläufe in einer Bewerberfibel.

Dank der schrittweisen Umwandlung hochaggregierter Zielvorstellungen in präzise Sollvorgaben wird systematisch die Lücke zwischen der strategischen Leitungsebene und der operativen Ausführungsebene (im obigen Beispiel dem Studierendensekretariat) geschlossen. Alle Fachbereiche und sonstigen Einheiten der Fachhochschule Münster haben sich schriftlich zur Umsetzung dieses Konzepts verpflichtet.

### 2.4 Ergebnisqualität durch Prozessqualität

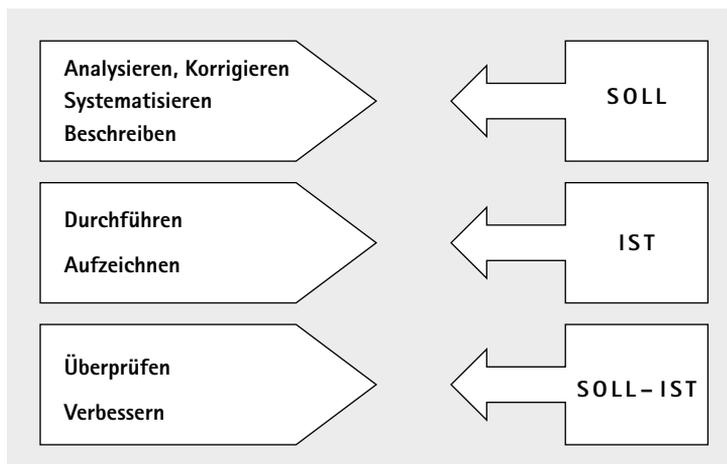
Die Definition von Zielen ist ein Schritt, diese zu realisieren ein zweiter. Wie dargestellt beschreibt die Hochschule ihr Qualitätsverständnis in strategischen Qualitätszielen, die – entsprechend dem Gedankengut der BSC – schrittweise konkretisiert

werden und damit die gewünschte Ergebnisqualität der Einzelziele definieren. Um diese Ergebnisqualität auch tatsächlich zu erreichen, verfolgt die Hochschule einen prozessorientierten Ansatz, wobei die Prozessqualität als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck angesehen wird.<sup>4</sup>

Beim Modellversuch zur Prozessakkreditierung (*HRK/ACQUIN 2006, siehe auch Schmidt 2008, in diesem Heft*) standen die für den Bereich Studium und Lehre besonders wichtigen Abläufe (Kernprozesse) im Mittelpunkt. Es handelt sich um die Einführung, Durchführung, Evaluation und Verbesserung, sowie die Aufhebung eines Studienganges. Die Fachhochschule Münster hat sich in der Modellphase besonders auf die Einführung und Aufhebung eines Studienganges konzentriert; die Prozesse zur Durchführung, Evaluation und Verbesserung stehen zur Zeit im Zentrum der Aufmerksamkeit (*vgl. Abb. 2, Ziel „gute Lehre“*).

Die dabei eingesetzte Vorgehensweise soll hier nur kurz skizziert werden (*für Details siehe Fachhochschule Münster 2007*). Entsprechend dem Qualitätsregelkreis werden sieben Schritte vom Analysieren bis zum Verbessern unterschieden, die sich den drei Phasen „Soll“, „Ist“ und „Soll-Ist“-Vergleich zuordnen lassen (*vgl. Abb. 3*).

Abbildung 3: Optimieren der Prozessqualität – Überblick



<sup>4</sup> Vgl. dazu auch die Forderung im Grundkonzept des EFQM-Modells für Exzellenz: „Die systematische Umsetzung von Politik, Strategien, operativen Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netz von Prozessen sichergestellt und bewerkstelligt“ (European Foundation for Quality Management/Deutsche Gesellschaft für Qualität 2003).

In der ersten Phase (Soll) werden die relevanten Prozesse identifiziert, analysiert und – falls nötig – in ihrem Ablauf optimiert, um sie anschließend in Form von Ablaufschemata systematisch in einem Handbuch zu beschreiben; dies dient der Klärung der sechs „W-Fragen“: Wer macht was wann warum wo und wie? In der Durchführungsphase (Ist) wird die tatsächliche Prozessabwicklung in einem Arbeitsheft begleitend protokolliert und die Durchführung als solche entsprechend dokumentiert. Die letzte Phase (Soll-Ist-Vergleich) dient der Überprüfung und Verbesserung: Interne Überprüfungen können z. B. in Form von Audits oder Qualitätsberichten stattfinden; externe Überprüfungen werden in Form von Evaluierungen (z. B. durch die EUA) und Akkreditierungsverfahren durchgeführt. Verbesserungen sind dann nötig, wenn Abweichungen in der Abwicklung festgestellt werden. Entweder werden dann etwaige ausgelassene oder nicht korrekt ausgeführte Arbeitsschritte laut Prozessablauf nachgeholt oder auch Veränderungen in den Ablaufprozessen vorgenommen, etwa wenn sich heraus stellt, dass die Sollvorgaben nicht praktikabel sind.

Die Hochschule verwendet Elemente aus der DIN EN ISO-Norm 9001:2000 und dem EFQM-Modell (*European Foundation for Quality Management/Deutsche Gesellschaft für Qualität 2003*), ohne jedoch eines der beiden Systeme vollständig anzuwenden. Denkbar sind aber auch andere Wege und systemische Ansätze; wichtig ist nur, dass es sich um einen schlüssigen Ansatz handelt, bei dem das Qualitätsmanagement mehr ist als die planlose Bündelung einzelner Qualitätssicherungsmaßnahmen.

### 3 Entwicklungsstand

Grundidee des Ansatzes der Fachhochschule Münster ist es, Qualitätspolitik und Qualitätsziele aus dem strategischen Managementsystem der Hochschule abzuleiten. Als Mittel zur Umsetzung wird ein prozessorientiertes Verfahren eingesetzt.

Der gewählte Systemisierungsansatz anhand des Weges der Studierenden durch die Hochschule hat sich im Studien- und Lehrbetrieb bewährt: Dank der eingängigen Strukturierung wird die Kommunikation mit den Fachbereichen und aus den Fachbereichen heraus erleichtert; Mittelverwendung und Berichterstattung orientieren sich konsequent an der Wertschöpfungskette und auch die Studienbeitragssatzung sowie die zugehörige Verwendungsordnung machen sich das Modell zunutze.

Erste Rückmeldungen zu den Prozessbeschreibungen zeigen, dass nicht nur die Abwicklung der bisher betrachteten Prozesse optimiert werden konnte, sondern dass insbesondere die Mitglieder der Fachbereiche die transparente Prozessgestaltung zu würdigen

wissen. Prozessanalyse, -systematisierung und -optimierung führen zu einem intensiven Austausch aller Beteiligten und zu einem gesteigerten Qualitätsbewusstsein in den dezentralen Einheiten. Auf Basis eines gemeinsamen methodischen Rahmens kann sich so eine Qualitätskultur entwickeln, die das Prozesswissen der handelnden Personen ernst nimmt, nicht primär auf Sanktionen, sondern vor allem auf das Voneinanderlernen setzt und Raum für unterschiedliche Fächertraditionen lässt.

Die Hochschulleitung sieht in der vorliegenden Entwicklung die große Chance, in der Hochschule vorhandene Qualitätsbemühungen unter einem gemeinsamen Dach zu verknüpfen. Es kommt durch diesen Ansatz zu einem hochschulweit einheitlichen Vorgehen mit hoher Transparenz. Allerdings bedeutet diese Art der Herangehensweise auch eine Verlagerung der Verantwortung aus den dezentralen Einrichtungen hin zur Hochschulleitung. Waren bisher die Fachbereiche für die Qualitätssicherung insofern allein zuständig, als sie verantwortlich für die Programme und deren Akkreditierung waren, ist nun durch die enge Verbindung zum hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem und durch die Entwicklung einheitlicher Prozesse eine stärkere zentrale Koordination für ein gutes Ergebnis zwingend notwendig. Nicht zu verhehlen ist zudem, dass Organisation, Information, Betreuung und Beratung mit dem hier gewählten Prozessansatz – auch wegen des intensiveren Austausches mit den Fachbereichen – gegenüber früher deutlich zugenommen haben.

An der Fachhochschule Münster ist der erste Schritt in Richtung prozessorientiertem Qualitätsmanagement getan; es bleibt jedoch noch eine Menge Arbeit zu erledigen: So gibt es bis jetzt lediglich Prozessbeschreibungen auf Papier. Um Aktualität und jederzeitigen Zugriff zu gewährleisten, ist es dringend erforderlich, eine elektronische Version mit Online-Prozessbeschreibungen, -Checklisten etc. zu implementieren. Noch wichtiger erscheint es, nicht nur weitere Kernprozesse aus dem Bereich Studium und Lehre in dieses System aufzunehmen, sondern vor allem auch die anderen Handlungsfelder der Hochschule (Forschung und Transfer, Leitung und Dienstleistung) einzubeziehen. Erst wenn dies geschehen ist, kann von einem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem gesprochen werden.

#### **4 Qualitätsmanagement und Akkreditierung**

Zu Anfang wurde schon auf die vielfältigen Anforderungen, die ein Qualitätsmanagementsystem erfüllen soll, verwiesen. Genannt wurde dabei auch der Anspruch auf einen Ansatz, der den Kriterien der Akkreditierungsagenturen genügt. Natürlich wünscht sich auch die Fachhochschule Münster nicht nur, dass Transparenz und Effizienz ihrer wich-

tigsten Arbeitsprozesse erhöht werden, sondern auch, dass eine Akkreditierung dieses Ansatzes sie aus der dauerhaften Notwendigkeit von Programmakkreditierungen entlässt. Mit dem Modellversuch zur Prozessakkreditierung durch ACQUIN ist sie diesem Ziel ein großes Stück näher gekommen und hat Erkenntnisse darüber sammeln können, welche Anforderungen Hochschulen und Akkreditierungsverfahren erfüllen müssen, um „geeignet“ für eine Systemakkreditierung zu sein.

#### 4.1 Blick auf die Hochschulen

Welche allgemeinen Anforderungen lassen sich für Hochschulen, die ein solches oder ähnliches System implementieren möchten, aus den Erfahrungen der Fachhochschule Münster ableiten? Wann ist es sinnvoll, zu einer Systemakkreditierung anzutreten?

Zuerst einmal und am allerwichtigsten: Nur wenn die Hochschule eine durchgängige Qualitätskultur und Qualitätspolitik hat, die eingebettet ist in ihr strategisches Hochschulmanagement, mit einer klaren Definition von Leitbild und Zielen, ist es sinnvoll, sich einer Systemakkreditierung zuzuwenden. Dies setzt die Existenz eines durchgängigen (prozessorientierten) Qualitätsverständnisses und die Bereitschaft der Hochschulleitung zur Übernahme der Verantwortung für Qualität und Akkreditierung voraus. Die Hochschule muss sich zudem bewusst sein, dass ein in sich geschlossenes Qualitätsmanagement einen entsprechenden Ressourcenzuschnitt erfordert. Sowohl der Einsatz von Personal, Zeit als auch Geld ist anders als in herkömmlichen Systemen.

Nicht zuletzt gilt es auch ein Spannungsverhältnis auszutarieren: Auf der einen Seite stehen die akademische Freiheit und ausgeprägte Fachkulturen, verbunden mit – normalerweise – gut funktionierenden informellen Kommunikationsstrukturen und gewachsenen Qualitätskulturen einzelner Fachbereiche. Herkömmliche Herangehensweisen wie die Programmakkreditierung berücksichtigen dies sehr stark, da sie dezentrale Qualitäts- und Akkreditierungsverantwortung befördern. Qualitätsmanagement als Bestandteil eines umfassenden Hochschulmanagements bedeutet hingegen eine stärker zentrale Steuerung von Qualitätsentwicklung und –sicherung. Hochschulpolitisch hier den „Königsweg“ zu finden ist eine große Herausforderung.

Ganz deutlich ist zu sagen, dass eine Hochschule sich nur dann mit dem Gedanken an eine Systemakkreditierung befassen sollte, wenn der Wunsch nach Neuausrichtung des gesamten Qualitätsmanagementsystems im Vordergrund steht und nicht die Suche nach preiswerten und zeitsparenden Alternativen zur Programmakkreditierung. Denn die Vor-

bereitung einer Akkreditierung des gesamten Systems ist insgesamt sicherlich nicht weniger aufwändig als die Arbeiten zur Akkreditierung einzelner Studienprogramme, seien es auch noch so viele.

#### 4.2 Blick auf die Agenturen

Vor dem Hintergrund der bisher gesammelten Erfahrungen ist an dieser Stelle zuerst zu fragen, welche Wünsche sich für die externe Überprüfung eines kompletten Qualitätsmanagementsystems aus Sicht einer betroffenen Hochschule ergeben. Sicherlich darf es nicht so sein, dass eine Systembeurteilung ein ganz bestimmtes Qualitätsmodell unterstellt. Vielmehr muss ein wie auch immer geartetes Akkreditierungsverfahren flexibel genug sein, um die unterschiedlichen in den Hochschulen entwickelten Qualitätsmanagementsysteme individuell würdigen zu können. Entscheidend ist, dass die Hochschulen an den selbst gesetzten Zielen und Ansprüchen gemessen werden. Das bedeutet aber auch, dass Alternativen zur Programmakkreditierung trotz (oder gerade wegen) der eingeforderten Flexibilität ein hohes Maß an Transparenz aufweisen müssen. Anforderungskatalog, Prüfkriterien, Prüfgegenstand und Prüfungsumfang müssen ebenso bekannt sein wie der Ablauf der durchzuführenden Prüfungen. Die Systemakkreditierung erfordert zudem einen Wechsel in der Gutachterkompetenz. Ausgewiesene Fachvertreter wie in der Programmakkreditierung reichen nicht aus; vielmehr sind erfahrene Qualitätsmanagementexperten gefragt.

In der Pilotphase der Prozessakkreditierung führten nicht klar definierte Bezüge zwischen der durchgeführten Evaluierung durch die EUA, den Ansätzen zur Prozessoptimierung und -akkreditierung und parallel laufenden Programmakkreditierungen oft zu Verwirrung in den beteiligten Hochschulen. Um zu vermeiden, dass es zu Doppelarbeiten kommt, müssen diese Beziehungen in Zukunft klar definiert werden. Ein großes Arbeitsfeld bleibt also das Zusammenführen von (Re-)Akkreditierung, Evaluierung, Zertifizierung und Auditing. Es muss auf Dauer gelingen, ein „eingeschwungenes“ kohärentes Gesamtkonzept zu entwickeln.

## 5 Fazit

Erst durch das dynamische Gestalten und Entwickeln von Qualität statt eines planlosen Bündels einzelner Qualitätssicherungsmaßnahmen entsteht ein ganzheitliches Qualitätsmanagementkonzept. Ein möglicher Weg – aber sicherlich nicht der einzige – zur Realisierung ist eine prozessorientierte Umsetzung. Zwingend dagegen ist eine Anbindung des Qualitätsmanagements an das hochschulweite Managementsystem, aus dem sich Qualitätspolitik und Qualitätsziele ableiten.

Jede Überprüfung der Qualität muss sich also stets an den Organisations- und Qualitätszielen orientieren. Nur so kann die Zertifizierung der berühmten Betonschwimmweste vermieden werden – bei der zwar alle Produktionsprozesse exakt nach Ablaufschema eingehalten werden, der Nutzer aber zum Schluss garantiert ertrinkt.

### Literatur

*Beauftragter der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen (2003):* Gemeinsame Empfehlung der BAR zu § 20 Qualitätssicherung vom 23. März 2003. [www.sgb-ix-umsetzen.de/index.php/nav/tpc/nid/1/aid/116](http://www.sgb-ix-umsetzen.de/index.php/nav/tpc/nid/1/aid/116) (Zugriff: 04. August 2007)

*Benz, Winfried u. a. (Hrsg.) (2007):* Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Stuttgart 2007, Kapitel F: Akkreditierung und weitere Formen der Qualitätszertifizierung

*Boentert, Annika (2007):* DIN EN ISO 9001:2000: Ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement an Hochschulen? In: *Qualität in der Wissenschaft* 1/2007, S. 11 ff.

DIN EN ISO 9000:2005

DIN EN ISO 9001:2000

*European Foundation for Quality Management/Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.) (2003):* Das EFQM-Modell für Excellence, Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, Frankfurt

*European University Association (2007):* [www.eua.be](http://www.eua.be) (Zugriff: 23. Juli 2007)

*Fachhochschule Münster (Hrsg.) (2007):* Prozessqualität in Lehre und Studium. Handbuch – Arbeitsheft – Aufzeichnungen, Münster

*Fachhochschule Münster (Hrsg.) (2005):* Hochschulentwicklungsplan der Fachhochschule Münster, Münster. [www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php](http://www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php) (Zugriff: 04. September 2007)

*HRK; ACQUIN (Hrsg.) (2006):* Prozessqualität für Lehre und Studium. Policy Paper, Bayreuth

*Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997):* Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart

*Pasternack, Peer (2004):* Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente. Wittenberg

*Porter, Michael E. (2000):* Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl., Frankfurt

**Anschrift der Verfasserin:**

Prof. Dr. Ute von Lojewski  
Prorektorin für Studium, Lehre und Studienreform  
Fachhochschule Münster  
Hüfferstraße 27  
48149 Münster  
E-Mail: vlo@fh-muenster.de

Ute von Lojewski vertritt seit Beginn der 90er Jahre das Lehrgebiet Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Münster. Seit 2003 ist sie zudem in der akademischen Selbstverwaltung als Prorektorin für Studium und Lehre engagiert. Zuvor war sie etliche Jahre in der betrieblichen Praxis tätig; zuletzt in leitender Position bei einem großen deutschen Entsorgungsunternehmen. Ihre Hauptarbeitsgebiete sind die Bereiche strategisches Management, Unternehmensplanung und Kostenrechnung.