Universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung

Von Stephan Bieri

Überarbeitete Fassung des Vortrages
gehalten vor der deutschen Hochschulrektorenkonferenz

Universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung[1]

Von Stephan Bieri

1993, als ich noch in der Industrie tätig war, erteilte mir der Schweizerische Bundesrat den Auftrag, mit einer internationalen Expertengruppe eine Evaluation der sogenannten Schwerpunktprogramme durchzuführen. Es handelte sich dabei um die Überprüfung eines neuen Instruments der forschungspolitischen Programmsteuerung, das anfangs der 90er-Jahre von Regierung und Parlament mit hohem finanziellen Engagement eingeführt worden war. Die Arbeit erwies sich als anspruchsvoll, aber auch als anregend und wissenschaftspolitisch nicht ganz wirkungslos (Bieri et al., 1994). Ich habe daraus verschiedene Erkenntnisse schöpfen können:

a) Programmforschung lebt einerseits von qualitativ hochstehender Grundlagenforschung, anderseits von leistungsfähiger Infrastruktur und guten Beziehungen zur Lehre, insbesondere zur Doktoratsstufe.

b) Es braucht einen grossen Aufwand, um neue Forschungsprogramme mit einem angemessenen Controlling und einem genügenden Projektmanagement zu versehen.

c) Institutionen, die regelmässig mit einer externen Forschungsevaluation konfrontiert sind, können im Rahmen der Programmforschung besser geführt werden.

Eine Ironie des Schicksals war es, dass ich wenige Jahre später die Verantwortung für die Führung der Schwerpunktprogramme des ETH-Rates übernehmen durfte und dabei gehalten war, die seinerzeitigen Empfehlungen umzusetzen. Beim Wechsel vom Schiess- zum Scheibenstand habe ich namentlich verstehen gelernt, wie wichtig ein rechtzeitiges Hinterfragen vom Staat definierter Programmziele ist.

1. Qualitätssicherung als universitäre Normalaufgabe

Hochschulen sind komplexe Institutionen von hoher Arbeitsteilung, zunehmender Kapitalintensität und mit vielfältigen Aussenbeziehungen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass ein griffiges Management und eine bewusste

[1] Überarbeitete Fassung eines Vortrages, gehalten vor der deutschen Hochschulrektorenkonferenz am 11. Dezember 2000 in Bonn. Ich danke Frau lic. phil. U. Kahi und Frau lic. phil. M. Zumbühl für die Unterstützung.

Führung in mancher Hinsicht notwendige Voraussetzungen für den Erfolg in Lehre, Forschung und Dienstleistung darstellen. Autonomie und institutionelle Stärke bedingen sich gegenseitig (Bieri, 1998).

Ich bin daher überzeugt, dass sich Hochschulen (wie auch Forschungseinrichtungen) selber, mit methodischem Geschick und mit Blick auf die Öffentlichkeit um ihre Qualitätssicherung kümmern müssen. Prinzipiell geht es um dreierlei:

a) Einbindung der Qualitätssicherung in das Management- und Führungssystem einer Hochschule („Methoden- und Systemfragen"),

b) Auseinandersetzung mit externen, insbesondere staatlichen Qualitätssicherungsansprüchen („Ordnungspolitik"),

c) Nutzung der Qualitätssicherung im Zusammenhang mit der Gestaltung und Profilierung einer Hochschule („Inhalt").

Über Qualitätssicherung und insbesondere Evaluation existiert eine Fülle von Literatur, und auch im Hochschulalltag selbst haben sich die Dinge rasch entwickelt. Staatliche Agenturen, Sonderstäbe der Hochschulen und auch spezialisierte Berater bewegen sich in diesem wachsenden Markt (HRK, 2000). Es fehlt auch nicht an Versuchen, aus der Evaluation selbst eine Art Heilslehre zu machen, die in immer mehr Hochschulprozesse hineinlangt.

Ich vermag dieser Bewegung nicht ganz zu folgen, weder aus betriebswirtschaftlicher Einsicht noch vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen im ETH-Bereich. Wie wir wissen, gibt es viele unterschiedliche Managementmodelle, die sich mit Steuerung und Kontrolle (Controlling im eigentlichen Sinne) auseinandersetzen. Wichtig scheint mir letztlich zu sein, Qualitätssicherung bewusst als Teil eines umfassenden Modells zu konzipieren und nicht als Selbstzweck aufzufassen. So gehe ich von folgenden Begriffen aus:

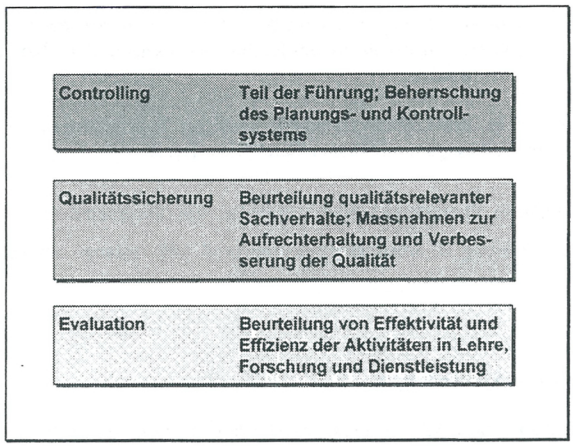

Abbildung 1

Bereits an dieser Stelle wird klar, dass sich Qualitätssicherung und Evaluation dem Controlling einer Hochschule unterzuordnen haben. Wer plant, steuert und kontrolliert muss seinen eigenen Ansatz der Qualitätssicherung zur Verfügung haben. Allein schon aus dieser Sicht ist es unsinnig, die Verantwortung für die Qualitätssicherung den Hochschulen abnehmen zu wollen. Vor dem Hintergrund eines raschen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels bedeutet Qualitätssicherung allerdings auch Auseinandersetzung mit verschiedenartigen Legitimationsproblemen, wie sie in der angelsächsischen Literatur oft unter dem Begriff „Accountability" erfasst sind. Im Spannungsfeld von internen und externen Kriterien liegt – durchaus ähnlich wie bei den Unternehmungen – die spezifische Würde der Hochschulqualitätssicherung. Oft wird vergessen, dass die „Hauptprodukte" Lehre, Forschung und Dienstleistung sowohl private als auch öffentliche Güter sein können.

Im Hochschulalltag lassen sich vier Hauptaufgaben der Qualitätssicherung bestimmen:

a) Verschiedene Formen der Evaluation von Lehre und Forschung müssen nebeneinander organisiert und letztlich den Führungsinstanzen in einem Gesamtzusammenhang verfügbar gemacht werden.

b) Für die Dritten gegenüber erbrachten Dienstleistungen soll ein Benchmarking erfolgen, das eine Beurteilung der eigenen Wettbewerbsposition je nach Markt (Ressortforschung, Tests, Beratung usw.) ermöglicht.

c) Das „akademische Monitoring" muss mit den differenzierten betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumenten, insbesondere des Rechnungswesens und der Kostenrechnung, zusammengebracht werden.

d) Ergänzend gilt es, die Leistungsfähigkeit wichtiger Supportprozesse (z. B. Informatik, Laboreinrichtungen, „Customer Care") zu erfassen.

Die so verstandene Qualitätssicherung beinhaltet ein anspruchsvolles Integrationsproblem. Seine Lösung ist intellektuell anstrengend und verlangt ausgeprägten Führungswillen.

2. Methoden- und Systemfragen

Es gibt viele Wege, diese Managementherausforderung anzunehmen. Neben wirksamen Integrationsmechanismen, auf die ich sogleich eintreten werde, geht es um das Berichtswesen (Reporting) und um eine zweckmässige Gewichtung der verschiedenen hierarchischen Ebenen.

Seit den 50er-Jahren haben Betriebswirtschaftslehre und teilweise auch Finanzwissenschaft verschiedenartige „integrierte Führungsmodelle" entwickelt. Zu denken ist hier etwa an buchhalterische Kennzahlensysteme oder aber an das „Planning Programming Budgeting System". Dabei haben sich immer wieder ähnliche Schwierigkeiten eingestellt: komplizierte Implementierung, nicht abgedeckte Schnittstellen oder auch einseitig zahlenmässige Fixierung. Trotz wesentlich verbesserter Voraussetzungen auf der Informatikseite sind die Erfolgsaussichten auch heute noch durchzogen.

Das von Praktikern entwickelte Konzept der „Balanced Scorecard" (BSC) versucht, in einem mehrstufigen System qualitative und quantitative Aussagen unter einen Hut zu bringen (Arthur Andersen, 1999). Nach meinen Erfahrungen kann BSC die Bedingungen der Hochschulqualitätssicherung verbessern, sofern eine umfassende und gleichzeitig robuste Prozessorganisation besteht. Ich werde später noch auf die Bedeutung der strategischen Planung für die Durchsetzung dieser und ähnlicher Ansätze zurückkommen.

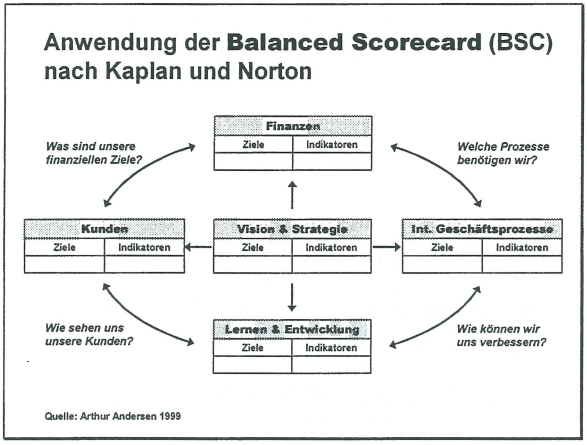

Abbildung 2

Der Einbau der Qualitätssicherung in ein umfassendes Reportingkonzept stellt die Hochschulführung vor weitere knifflige Entscheide. Drei Aspekte, die methodisch eng miteinander verbunden sind, möchte ich hier erwähnen:

a) Schaffung einer mehrstufigen, verdichtbaren Datenbasis, die eine Kombination der Informationen über die Qualitätssicherung mit andern, insbesondere prozessorientierten Hochschulinformationen ermöglicht;

b) Gestaltung der Kostenträgerrechnung so, dass die Produkte und Produktgruppen wenigstens grob mit den für die Qualitätssicherung massgeblichen Leistungsbereichen übereinstimmen;

c) Sicherung von Karrieredaten in längerfristig kohärenter Weise, namentlich bei der Evaluation der Lehre (Verfolgung von Tracks, Unterstützung von Tenure committees).

Die abstrakte Formulierung der erwähnten Aufgaben täuscht nicht darüber hinweg, wie dornenvoll und auch theoretisch anspruchsvoll deren Erfüllung in der Praxis ist. Dabei ist klar, dass die Gestaltung eines Datawarehouses, wie es beispielsweise vom österreichischen Universitätskuratorium perfektioniert wird, eine Reihe führungspolitischer Weichenstellungen beinhaltet. Und ich möchte bei dieser Gelegenheit auf die alte betriebswirtschaftliche Wahrheit hinweisen, dass die Definition von Kostenträgern und die Umlage von Gemeinkosten hoch normative Entscheidungen darstellen. Schliesslich erkennen wir, dass neue Karrieremodelle in den Hochschulen (beispiels-

weise im Sinne der in der Bundesrepublik Deutschland diskutierten Dienstrechtsreform) bedeutende Anforderungen an die Qualitätssicherung stellen. Die Architektur eines praxisbezogenen Reportings stelle ich mir folgendermassen vor:

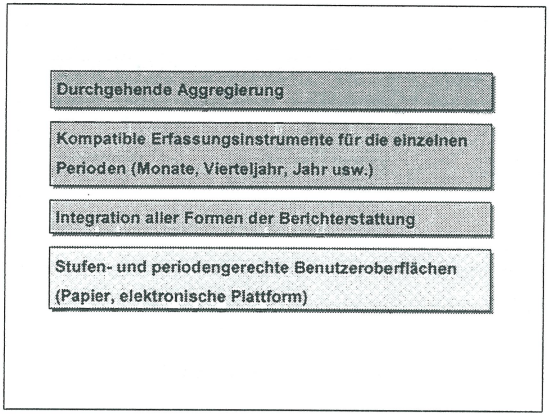

Abbildung 3

Wer macht was in der Qualitätssicherung? Die Zuordnung von Qualitätssicherungsaufgaben an die verschiedenen Ebenen der Hochschule ist systematisch ein diffiziles Problem. Allgemein ausgedrückt geht es darum, Stufengerechtigkeit zu erlangen. Auf die Dauer zerreissen wir die Struktur- und Prozessorganisation einer Hochschule, wenn die Qualitätssicherung nicht mit der übrigen Aufgaben- und Kompetenzverteilung übereinstimmt. Im Vordergrund steht letztlich das Kräftegleichgewicht zwischen der Hochschulleitung und den Departementen beziehungsweise Fakultäten. Je weitergehend die Verfügung über Ressourcen delegiert ist, desto konsequenter muss auch die Qualitätssicherung delegiert werden. Die Hochschulleitung muss sich jene Qualitätssicherungsmassnahmen vorbehalten, die mit der strategischen Planung zusammenhängen. Derart ergibt sich eine mehrstufige, verschachtelte Qualitätssicherung. Diese beachtet die normalen Kontrollspannen und führt von den primär inhaltlich geprägten Effektivitätsfragen hinein in konkrete Effizienzüberprüfungen.

Die Hochschulqualitätssicherung und insbesondere die Evaluationskultur können hier viel vom klassischen Auditing im Finanz- und Rechnungswesen lernen (Hiebeler R. et al. 1998).

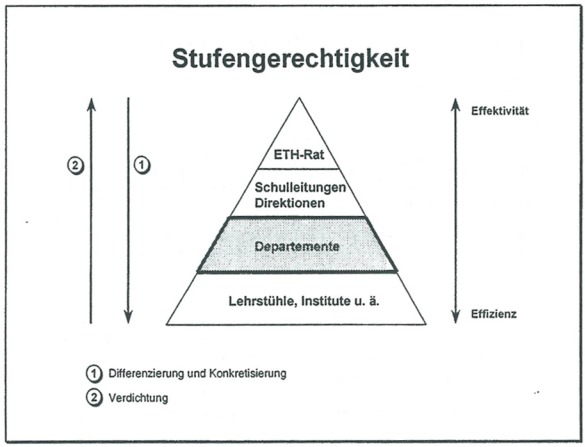

Abbildung 4

Der ETH-Bereich besitzt eine lange Tradition in der Forschungsevaluation. Ergänzend zu den Massnahmen der beiden ETH und der vier Forschungsanstalten hat der ETH-Rat in der Vergangenheit immer wieder quer durch den Bereich hindurch gezielte Evaluationen mit externen Peers durchgeführt. Im Vordergrund standen und stehen drei Schwergewichte:

a) Vergleichende Evaluation einer bestimmten Disziplin im ganzen Bereich,

b) Evaluation eines konkreten Entwicklungs- oder Abbaugebiets in bestimmten Institutionen,

c) Evaluation eines einzelnen Departements oder einer einzelnen Forschungsanstalt aus besonderem Anlass (Management by Exception).

Dieser Ansatz ist in den letzten Jahren schrittweise systematisiert und auf die Produkte Lehre und Dienstleistung erweitert worden. Mit erheblichen externen und internen Mitteln konnte kürzlich das Konzept der „Evaluation Lehre" im Sinne eines mehrstufigen integrierten Evaluationssystems vom ETH-Rat verabschiedet werden. Hinzu kommt eine mit einem Consultant entwickelte Methode des Benchmarkings,

insbesondere für technisch-wissenschaftliche Dienstleistungen. Jede der sechs Institutionen kann und soll ihre Kultur pflegen. Als Beispiel möchte ich hier das Paul Scherrer Institut anfügen.

Qualitätssicherung in der Praxis

PSI PAUL SCHERRER INSTITUT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PSI Research Committees, per dept.	●	●	●	●				●		
PSI Research Commission	●	●		●	●	●	●	●	●	
PSI Plenary Research Commission	●	●	●	●	●	●				●
Audit	●	●	●	●	●					●

1: Is the research quality up to world standards
2: Is there a need for this kind of research
3: Does the PSI lack important areas of research
4: Does the research fit into the department strategy
5: Does the research fit into PSI strategy
6: Does the PSI have the means to succeed
7: Does the research fit into the ETH environment
8: Does the research fit into the Swiss environment
9: Evaluate research proposals
10: Is the research internationally linked

Abbildung 5

Aber wir sind uns darüber im Klaren, dass die getroffenen Methoden- und Systementscheide laufend überprüft werden müssen. Anlass dazu geben veränderte rechtlich-politische Rahmenbedingungen, aber auch sich wandelnde Auffassungen über die Art der Zusammenarbeit in einem grossen Wissenschaftsbereich. So steht etwa bei der zur Zeit laufenden Revision des ETH-Gesetzes zur Diskussion, wer und in welcher Art und Weise bei den Wiederwahlen die vom Gesetzgeber gewollte „Eignung der Professorinnen und Professoren" feststellen solle.

Das Thema der Stufengerechtigkeit führt uns weiter zur ordnungspolitisch zentralen Frage der Autonomie der Hochschule. Hier stehen wir in der Schweiz, nicht nur im ETH-Bereich, in tiefgreifenden Auseinandersetzungen zwischen Politik und Wissenschaft. Die Einführung eines gemeinsamen Akkreditierungs- und Qualitätssicherungsorgans von Bund und Kantonen hat zu erfreulichen Reaktionen aller schweizerischen Universitäten und Forschungseinrichtungen geführt. Bevor ich indessen auf diese Thema eintrete, möchte ich einen kritischen Blick in die Wirtschaft tun.

3. Exkurs: Wandel der industriellen Qualitätssicherung

In der Welt der Wirtschaft hat der Qualitätsbegriff in den letzten hundert Jahren einen fundamentalen Wandel durchgemacht. Noch für unsere Grosseltern besagte Qualität schlicht „Exzellenz": das hiess, ein Produkt war das Beste seiner Art. Langlebige Turbinen, robuste Tweed-Stoffe oder präzise mechanische Werke waren Ausdruck dieser Art des industriellen Verständnisses. Heute bedeutet Qualität in erster Linie klar definierte Angemessenheit. Stark auf bestimmte Kundenbedürfnisse ausgerichtete, technologisch hoch entwickelte Produkte beruhen auf einem spezifischen Qualitätsstandard. Nicht mehr Exzellenz an sich steht im Vordergrund, sondern – wie es ein Artikel der Financial Times 1999 treffend beschrieb – „As defined by the American statistician W Edwards Deming some 50 years ago, quality means consistency, a lack of defects" (Financial Times, 29.12.1999). Wo immer ein Medikament, ein Notebook oder ein Hamburger im globalen Rahmen angeboten wird, soll die Qualität einheitlich, in einem statistischen Sinn ohne Fehler sein: „The product can still be rubbish, but it must be consistent rubbish" (ibidem).

Industrielle Qualitätssicherung ist in diesem Zusammenhang das Mittel, um eine angemessene, einem bestimmten Preis genügende Qualität zu garantieren. In einer globalen Wirtschaft mit der Notwendigkeit eines flexibilisierten Arbeitsmarktes geht es ganz eindeutig auch darum, an beliebigen Standorten mit beliebigen „Human Resources" einheitliche Güter und Dienstleistungen hervorzubringen.

Es fehlt nicht an Versuchen, diesen an sich sinnvollen, aber limitierten Ansatz aufzuwerten. Die Total Quality Management-Bewegung gehört dazu. Sie versucht, über das operative Gewährleistungsdenken hinaus strategische Elemente einzubringen. Besonderes Gewicht erhält namentlich die Förderung von Innovationen, einerseits durch Ausschöpfung interner Wissensquellen, andererseits durch eine Mobilisierung der Kunden und Lieferanten im Cluster.

Es ist hier nicht der Ort, die makroökonomische Relevanz und die mikroökonomischen Fallstricke dieses Ansatzes zu besprechen. Dazu wären unter anderem weitergehende Ausführungen zur Innovationstheorie notwendig. Wir gehen aber nicht fehl,

wenn wir eine gewisse Ernüchterung bezüglich Stellenwert und Tragweite der industriellen Qualitätssicherung feststellen. Aus meiner Sicht gibt es dafür drei Gründe:

a) Der allgemeine Strukturwandel der Wirtschaft und die speziellen Tendenzen der New Economy führen zu einer Reihe organisatorischer Konsequenzen, die auch den Prozess der Qualitätssicherung betreffen; zu erwähnen sind namentlich veränderte Schnittstellen durch die Vernetzung und neue technologische Risiken.

b) Das stark kostengetriebene, kurzfristig orientierte Angemessenheitsdenken hat in der Praxis zu unverhofften, oft folgenschweren Mängeln geführt; ich denke an ungenügenden Flugzeugunterhalt, verschmutze Mineralwasserflaschen oder unbewältigte Systemprobleme zwischen Pneu- und Autoherstellern.

c) Schliesslich wird die Tendenz zur Verselbständigung der Qualitätssicherung immer stärker auch theoretisch hinterfragt.

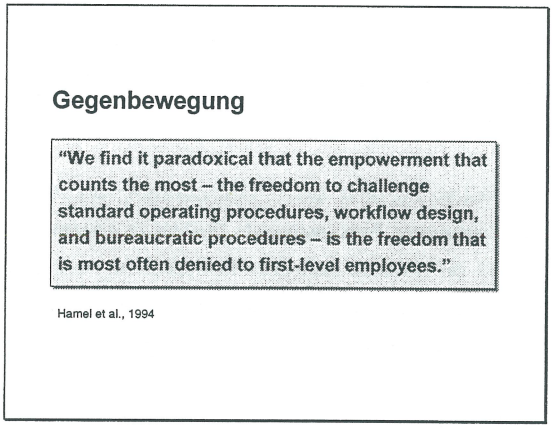

Abbildung 6

Wir haben an den Hochschulen allen Grund, gerade diesen letzten Punkt sorgfältig zu beachten. Die Verwechslung der Hochschule mit einer Konservenfabrik durch die Anhänger des New Pulic Management ist das eine. Ich werde darauf später noch eintreten. Das andere betrifft die Verletzlichkeit interner Abläufe und Verfahren. Ein wichtiger Teil unserer Autonomie, ja unseres Selbstverständnisses besteht darin, unser Geschäft selbständig zu organisieren. Ich bin deshalb ausserordentlich kritisch gegenüber externen Prozessuntersuchungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit staatlichen Akkreditierungsverfahren stehen.

Nichts gegen „Best Practices". Aber wir müssen darauf achten, dass wir nicht alte Fehler industrieller Qualitätssicherung in neuer schöner Verpackung in den Hochschulen einführen.

4. Die Rolle des Staates

Der Ausbau der Qualitätssicherung an den Hochschulen ebenso wie die Ausbreitung einer eigentlichen Evaluationstechnik im Rahmen von Forschungsförderung und Ressortforschung darf im Ganzen positiv beurteilt werden. Parlamente und insbesondere Regierungen haben diese Entwicklung – stossend oder gestossen – mitbeeinflusst. In Europa, mit den mehrheitlich öffentlich finanzierten Hochschulen, ergibt sich dies teilweise aus der Funder-Rolle. Aber eben nur teilweise.

Dabei berühren staatliche Akkreditierungs- und Evaluationsaktivitäten naturgemäss auch sensible Elemente der Produktgestaltung. So erkenne ich neben den oft geschmähten konservativen Abwehrmechanismen, die es in Hochschulen immer gab und geben wird, durchaus ernstzunehmende Kollisionsgefahren:

a) Die Abgrenzung zwischen der hoheitlichen Verwaltung und der Hochschulautonomie bietet in den meisten europäischen Staaten prinzipielle Schwierigkeiten.

b) Die in verschiedenen Staaten durchgeführten Reformen des New Public Management erhöhen zwar den organisatorisch-finanziellen Spielraum der Hochschulen (Schedler, 1995), lösen indessen die fundamentalen rechtlich-institutionellen Probleme nur bedingt.

c) Qualitätssicherung als Element staatlicher Hochschulaufsicht betrifft auch die Rollenverteilung zwischen Parlament, Regierung und Verwaltung, was zur Austragung von Machtkämpfen und zu einer Komplizierung der Verfahren führen kann.

d) In der Essenz bedeutet die Festlegung gemeinsamer Normen und Standards (ob durch Entscheid der vorgesetzten politischen Behörde oder durch Kartellabsprache der Betroffenen) eine Einschränkung unternehmerischer *und* akademischer Profilierungsmöglichkeiten.

David Starkey von der London School of Economics hat vor einiger Zeit in einem zündenden Zeitungsartikel die zentralistischen Tendenzen des britischen Evaluations- und Ratingverfahrens aufs Korn genommen.

Gegen Qualitätssicherungs-Zentralismus

"‹Benchmarking subject threshold standards› means drawing up a basic national curriculum for degrees ... Napoleon's educational reforms were key elements in the creation of a military-technocratic state of immense power. What is going on in our schools and universities now is inspired by a similar industrial technocratic vision."

D. Starkey, 1998

Abbildung 7

Ähnliches beobachten wir in Frankreich, wo Minister Jack Lang vor wenigen Wochen für das gesamte Bildungssystem einen „Haut conseil d'évaluation" eingesetzt hat ...

Jeder der vier oben erwähnten Punkte verdiente eine sorgfältige staatsrechtliche, betriebswirtschaftliche oder wissenschaftstheoretische Vertiefung. Ich möchte mich hier auf den ordnungspolitischen Aspekt beschränken, der als eine Art Hüllkurve für das Ganze aufgefasste werden kann.

Am Anfang steht dabei die fundamentale Skepsis gegenüber staatlicher Wissenschaftsplanung. Ohne Popper zu bemühen, frage ich mich, was denn ein „New Social Contract" zwischen Wissenschaft und Gesellschaft letztlich sei (Gibbons et al., 1994). Dürfen wir Hochschulen zu Innovationsagenturen reduzieren, die willig das produzieren und transferieren, was gesellschafts-, struktur- oder gar regionalpolitisch erwünscht ist (Mittelstrass, 1998)? Rechenschaftsablage, „Accountability" ist das eine – politische Regelung und Steuerung das andere.

Der vierjährige Leistungsauftrag des Schweizerischen Bundesrates an den ETH-Rat ist in einem komplexen, mehrstufigen Verfahren bereinigt worden. Auch das Parlament, bei dem die Budgetverantwortung bleibt, will einbezogen sein. So war in den vergangenen Monaten deutlich zu erkennen, dass sowohl Exekutive als auch Legislative inhaltliche, letztlich den Wissenschaftsbetrieb betreffende Vorstellungen durchsetzen

wollten. Der Qualitätssicherung wurde in diesem Rahmen ein besonderer, politischer Gehalt zugemessen. Ein Mitglied des Parlaments brachte dies auf den Punkt: „Ich interessiere mich nicht für eure internationalen Peer Reviews, sondern will gesellschaftspolitisch sensible Lehr- und Forschungstätigkeiten untersucht haben."

Ich möchte richtig verstanden sein: Der ETH-Bereich hat in den letzten Jahren von substantiellen Kompetenzdelegationen profitiert. Leistungsauftrag und verselbständigte Rechnung schaffen heute Voraussetzungen, die auch den eigentlich wissenschaftlichen Spielraum erhöhen. Gleichzeitig ist aber die politische Versuchung gewachsen, uns zu sagen, was wir tun sollen. Bürokratisch getriebene Wissenschaftskooperationen, Privilegierung der angewandten Forschung und der Nachvollzug andernorts beobachteter Trends sind einige daraus resultierende Risiken.

In dieser Situation ist es unumgänglich, dass wir selbst die Dinge in die Hand nehmen und nicht bloss reaktiv Übergriffe beklagen. Im Sinne der früher gemachten Ausführungen bedeutet dies namentlich, die *strategische* Bedeutung der Qualitätssicherung zu betonen. Ohne eine formalisierte strategische Planung können wir weder den internen Konsens noch eine wirksame Kommunikation nach aussen sicherstellen. Wer keine Ziele hat, dem werden sie aufgezwungen. Und wir müssen einer breiten Öffentlichkeit vorführen, dass wir in einem internationalen Wettbewerb stehen und dass Koalitionen nur funktionieren, wenn sie interessengetrieben sind. Heinrich Rohrer, mein Kollege aus dem ETH-Rat, hat dies kürzlich so ausgedrückt:

Die eigentliche politische Aufgabe

"The important role of the political bodies is to facilitate co-operations, in particular the ones of truly international scale. Co-operations should neither become science political steering and control instruments with built in co-operation obligations nor should they serve national pride, superiority endeavours or political profiling."

Rohrer, 2000

Abbildung 8

Eine erhöhte ordnungspolitische Sensibilität der Hochschulen beinhaltet jedoch noch einen weitern Schritt. Mittel- und längerfristig geht es darum, brauchbare Beiträge zu einer neuen Gesamtarchitektur der nationalen und internationalen Wissenschaftslandschaft zu leisten. Es ist höchst verdienstvoll, auf höchstem Niveau einzelne Institutionen, beispielsweise auf dem Gebiet der Forschungsförderung, zu evaluieren. Die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen, etwa eine vermehrte Programmsteuerung, können aber falsch liegen, wenn die *übrigen* Institutionen nicht entsprechend umgebaut werden. Ich verweise hier auch auf die Grundfinanzierung der Hochschulen, wo reglementierte Zulassungsbedingungen für die Diplomausbildung und andere politische Auflagen zu nachteiligen Marktverzerrungen führen.

Dies alles muss die Art und Weise beeinflussen, wie wir unsere Qualitätssicherung sichtbar machen. Es braucht eine besondere Fitness, um gleichzeitig politisch standfest zu bleiben und am Markt zu bestehen. Wir sind daran interessiert, mit unseren eigenen Daten und mit von uns vorgeschlagenen Standards in Rankings zu erscheinen. Unsere Geschäftsberichte, Websites und Portale sind letztlich schlecht genutzt, wenn sie nicht einen minimalen Bezug zu Konkurrenten und Partnern herstellen. Ja, vielleicht müssen wir gezielt, etwa bei den Doktorats- und Nachdiplomstudien, die vergleichende Werbung in unsere eigenen Hände nehmen. Auf jeden Fall ist es unternehmerisch und politisch begrüssenswert, wenn sich im internationalen Rahmen Allianzen geeigneter Hochschulen bilden, die miteinander ein Benchmarking betreiben.

Eine dem Wettbewerb verpflichtete, institutionell starke Hochschule braucht die Qualitätssicherung als Vehikel, ihre vielfältige Kundschaft zu erreichen und sich zu positionieren. Je rascher mit dem technologischen Wandel Hochschulmonopole fallen, desto wichtiger wird dies.

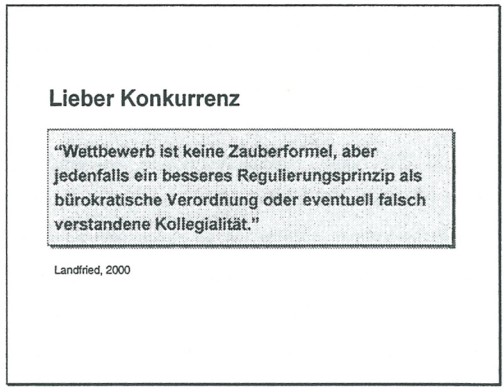

Abbildung 9

5. “What a great university ought to be”

Vor einigen Wochen besuchte ich einen Kollegen an der Harvard Graduate School of Design. Sein Gebiet ist die Analyse von Baustrukturen, aber er hat sich auch als Mitverfasser einer Monografie zu „Build – Operate – Transfer“ (BOT) einen Namen gemacht. Beim Abschied überreichte er mir eine schöne, farbige Broschüre mit dem Titel „A vision of what a great university ought to be“ (Rudenstine, 2000). Sein Stolz bezog sich offensichtlich nicht nur auf die Seite 73, wo er beherzenswerte Aussagen zum Einsatz der Informationstechnologien in Lehre und Forschung macht. Die Publikation ist das Ergebnis einer 1994 vom Harvard-Präsidium gestarteten Kampagne der strategischen Lagebeurteilung und Neuausrichtung. Zu Worte kommen die Deans, die Professorenschaft und Studierende der zehn Fakultäten.

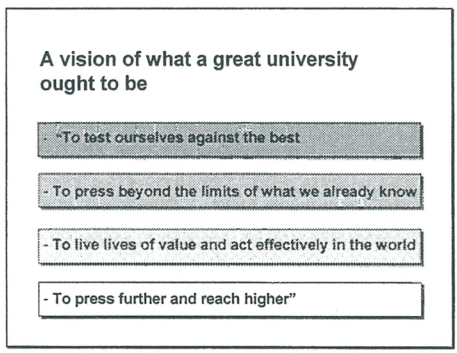

Abbildung 10

Alle Aussagen sind nach aussen, auf die eigentliche Harvard-Kundschaft ausgerichtet, aber sie wirken scheinbar ebenso stark nach innen. Man fühlt sich an Jack Welch erinnert, der als Präsident von *General Electric* jeweils auf die Bedeutung gemeinsamer Werte hingewiesen hat. Ein hohes Stiftungsvermögen, ein lebendiger Campus und modernste Forschungseinrichtungen sind eines – ein gemeinsames Verständnis der Mission, welche die Hochschule zu erfüllen hat, ist das andere. Im globalen Wettbewerb gleichen sich die Ziele vieler Anbieter immer stärker an. Alle brauchen einen Akzent in der Genomik, eine Forcierung der Nanotechnologie und Durchbrüche im IT-Bereich. Gerade deshalb bezieht sich die Profilierung immer mehr darauf, wie die Dinge angepackt und wie schwierige Grenzflächen tatsächlich belegt werden.

Nach meinem Besuch an der Graduate School schwenkte ich zum Law Departement hinüber, um dort im Bookshop ein wenig zu sehen, was läuft ... Im Gespräch mit dem Leiter des Bookshops erfuhr ich, dass man aufgrund der kürzlich durchgeführten Überprüfung gar nicht zufrieden sei mit dem Angebot auf den Gebieten des internationalen Steuerrechts und der europäischen Wettbewerbspolitik. Man müsse nun schleunigst sehen, wie diese Lücke zu schliessen sei. Strategische Planung und Qualitätssicherung haben eben auch viel mit Motivation auf unterster Stufe zu tun.

Ich bin weit davon entfernt, die Verhältnisse in Harvard oder sonst bei der Ivy Leage zu idealisieren. Aber ich habe Vorbehalte gegenüber den in Europa oft anzutreffenden schön klingenden Regierungserklärungen, den Belehrungen der hohen Beamten und der achselzuckenden Unverbindlichkeit vieler Betroffener. Das meiste, was der ETH-Bereich in den letzten Jahren erreicht hat, ist ihm nicht in den Schoss gefallen. Harte Auseinandersetzungen, auch zwischen dem ETH-Rat und den Chefs der sechs Institutionen, haben dank intensiver Beschäftigung mit der Realisierung den internen Zusammenhalt verbessert.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Konsens der Hochschulangehörigen erneut als besonders wichtiges Gut. Wir lesen in diesen Tagen viel über die Anstrengungen Japans und der USA, die Grundlagenforschung zu stärken. Europäische Hochschulen haben in den letzten Jahren einiges unternommen, ihre Schwächen in der Umsetzung zu überwinden (Enserink, 2000). Start-ups, Ausgründungen und Industriekontrakte sind zu

gut frequentierten, erfolgreichen Instrumenten geworden. Wenn ich die Zeichen richtig deute, besteht nun bei uns ein gewisses Risiko des Übersteuerns. Hier ist die Qualitätssicherung der Hochschulen besonders gefordert, Mängel in der nichtorientierten Forschung rechtzeitig aufzuzeigen.

6. Schlussfolgerungen

In vielen europäischen Staaten, darunter auch in der Bundesrepublik Deutschland und in der Schweiz, ist die Hochschulqualitätssicherung in den letzten Jahren stark ausgebaut worden. Die Hochschulleitungen haben zu Recht ihren vorgesetzten Behörden zu erkennen gegeben, dass sie sich für diese Aufgabe selber verantwortlich fühlen. Mit Nachdruck sind sauber gestaltete, oft auch originelle Qualitätssicherungssysteme in die bestehenden Strukturen und Prozesse eingebaut worden. Hie und da, beim Vorliegen besonders günstiger Rahmenbedingungen, haben gleichzeitig weitergehende Reformen eine Chance erhalten.

Ich habe grossen Respekt vor dem „Projekt Qualitätssicherung" der Deutschen Hochschulrektorenkonferenz, und ich bewundere die Art und Weise, wie das CHE die methodische Unterstützung organisiert hat. Das Projekt braucht Vergleiche mit industriellen Vorhaben und mit Leistungen professioneller Consultants nicht zu scheuen. Politisch wird dadurch ein wichtiges Vertrauenskapital geschaffen.

Wenn ich die limitierten Erfahrungen aus der Schweiz und insbesondere die in den letzten Jahren im ETH-Bereich durchgeführten Reformvorhaben bilanziere, stelle ich viele Parallelen zur Entwicklung in Deutschland fest. Die weitergehende Autonomie und zusätzliche Reformschritte zur Erhöhung der organisatorisch-finanziellen Selbständigkeit haben bei uns der Qualitätssicherung eine besondere Würde gegeben.

Ich versuche abschliessend, meine Einsichten zusammenzufassen:

a) Qualitätssicherung ist ein Teil der Hochschulführung und muss deshalb auch instrumentell auf diese ausgerichtet werden.

b) Die Integration der verschiedenen Formen der Qualitätssicherung und der Einbau der Qualitätssicherung ihrerseits in das übergeordnete Controlling stellen ein hartes Stück Arbeit dar.

c) Natürlich existieren dafür „Best Practices", aber eine objektiv richtige Instrumentierung des Cockpits gibt es nicht.

d) Wie in andern Führungsbereichen muss auch bei der Qualitätssicherung eine stufengerechte, auf Kompetenzdelegation ausgerichtete Haltung eingenommen werden.

e) Qualitätssicherungsverfahren können in Hochschulen eine angemessene Qualität nur garantieren, wenn über wichtige inhaltliche Fragen ein minimaler Konsens unter den Akteuren besteht.

f) Hochschulleitungen müssen Abnützungserscheinungen in der Qualitätssicherung, insbesondere bezüglich der Evaluationsdichte, rechtzeitig bekämpfen.

g) Qualitätssicherung kann im Alltag ordnungspolitische Grenzsituationen und wissenschaftstheoretische Widersprüche offenkundig machen (Dolbare, 1975). Es ist unsere Aufgabe, diese der Politik zu erläutern.

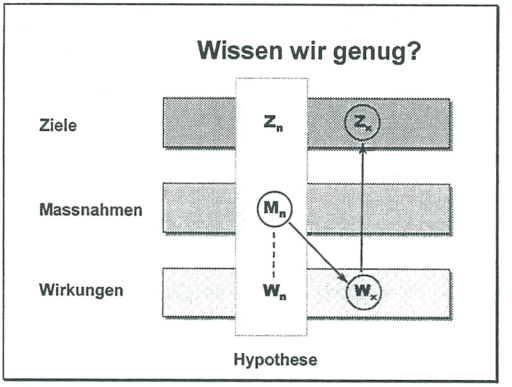

Abbildung 11

In einem Handbuch zum BSC-Ansatz lese ich: „Die vermuteten Zielbeziehungen werden in der Praxis getestet und zum Gegenstand von Lernprozessen." (Horváth et al., 2000) Wie wahr. Aus der Ökonomie, der empirischen Sozialforschung und der Technologiefolgenabschätzung wissen wir indessen, wie schwierig *aggregierte* Wirkungsanalysen durchzuführen sind (Blaug, 1997). Auch aus dieser Sicht ist für eine dezentrale Verantwortung, für eine institutionsbezogene Bewältigung der erwähnten Lernprozesse zu plädieren.

Anmerkungen

- Arthur Andersen (ed.), 1999, Value-based performance management, Wiesbaden: Gabler
- Blaug M., 1997, The methodology of economics, 2 ed., Cambridge: University Press
- Bieri S. et al., 1994, Evaluation der Schwerpunktprogramme des Bundes, Bern: Schweizerischer Wissenschaftsrat
- Bieri S., 1998, Autonomie und Wettbewerb als hochschulpolitische Gestaltungselemente, In: Rusterholz P., Liechti A. (ed.), Universität am Scheideweg, Zürich: Hochschulverlag vdf, 203-213
- Dolbare K.M. (ed.), 1975, Public policy evaluation, Beverly Hills and London: Sage Publications
- Enserink M., 2000, On a Slippery Slope to Mediocrity?, Science, Vol 289, S.2033
- Gibbons M. et al., 1994, The new production of knowledge, London : Sage Publications
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994, Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press
- Hiebeler R., Kelly T., Ketteman C., 1998, Best Practices – Building your Business with Costumer-Focused Solutions, New York: Arthur Andersen
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2000, Leitbild der Hochschule. Qualität der Lehre, Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2000, Bonn: Projekt Qualitätssicherung
- Horváth und Partner (ed.), 2000, Balanced score card umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kaplan R., Norton D., 1996, The balanced scorecard - translating strategy into action, Boston: Harvard Business School Press
- Landfried K., 2000, „Wettbewerb-Profilbildung-Evaluation" Fachtagung der HRK und der Universität Ulm zur Zukunft der Hochschulen, Pressemitteilung 11.5.2000
- Mittelstrass J., 1998, Die Häuser des Wissens, Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag
- Rohrer H., 2000, Science – a Global Enterprise, Rede anlässlich der Veranstaltung "Science Policy in CH" in Ascona vom 6.9.2000
- Rudenstine N. (ed.), 2000, A vision of what a great university ought to be, The university campaign 1994/1999, Cambridge: Harvard University Press

- Schedler K., 1995, Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag
- Starkey D., 1998, Bye-bye Mr. Chips, hello Napoleon, In: The Daily Telegraph 7. 6. 1998
- Tichy G., 1990, Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Merger-Mania. Neue Erkenntnisse für die Wettbewerbspolitik: Kyklos, vol. 43, 437-471