

Doris CARSTENSEN¹ (Krems)

Facetten des Qualitätsmanagements in der universitären Weiterbildung

Zusammenfassung

Der Beitrag entwickelt einen konzeptionellen Vorschlag zur zeitlichen und logischen Strukturierung von Qualitätsmanagement an Universitäten, um daraus ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln. Der Vorschlag wurde im Praxisfeld der universitären Weiterbildung entwickelt. Universitäre Weiterbildung wird im public-profit Teil der öffentlichen Hochschulbildung als Dienstleistung aufgefasst, in der Markt- und Kundenorientierung maßgebliche Qualitätsanforderungen sind. Ausgewählte Instrumente wie etwa Curricula-Planung, Berichtswesen, Auswahlentscheidungen werden den Phasen Qualitätsplanung, -lenkung, -überprüfung und -dokumentation zugeordnet.

Schlüsselwörter

Qualitätsmanagementsystem, Dienstleistung, Kundenorientierung, Qualitätsbewertung, Evaluation

Aspects of Quality Management in University Continuing Education

Abstract

This article develops a conceptual proposition for structuring quality management at universities in a chronological and consequential manner in order to establish a holistic quality management system. The proposition is based on the practice of university continuing education conceptualized as a service within the profit sector of public higher education. Hence, market orientation and customer focus are central quality requirements. Existing instruments for quality management in university continuing education are assigned to the stages of quality planning, quality control, quality assessment, quality assurance.

Keywords

Quality management system, services, customer focus, quality assessment, evaluation

¹ e-Mail: doris.carstensen@donau-uni.ac.at

1 Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements in der universitären Weiterbildung

1.1 Organisation des Qualitätsmanagements in Phasen

Qualitätsmanagement ist eine Managementfunktion in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen und Organisationen. Es umfasst Strukturen, Abläufe, Regelwerke und Maßnahmen, die auf allen Ebenen und von allen Mitarbeitern/innen umgesetzt werden können, um die Qualität von Leistungen zu sichern und zu verbessern. Qualitätsmanagement wird jeweils branchenspezifisch mit entsprechenden Instrumenten und Vorgangsweisen realisiert. In den letzten Jahren ist auch im tertiären Bildungssektor ein genereller Bedeutungszuwachs des Qualitätsmanagements zu verzeichnen. Im österreichischen Universitätsgesetz 2002 ist Qualitätsmanagement sogar vorgeschrieben:

„§14. (1) Die Universitäten haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.“

Für eine nähere definitorische Eingrenzung des Begriffs Qualitätsmanagementsystem (QMS) bietet sich eine Anleihe im Dienstleistungssektor an. Bruhn definiert ein QMS für Dienstleistungen wie folgt:

„Unter einem Qualitätsmanagementsystem ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und -extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen.“ (BRUHN 2006, S. 73).

Qualitätsmanagement hat die Funktion, die institutionellen Rahmenbedingungen rund um die Leistungserbringung optimal zu gestalten und den reibungslosen Ablauf der Prozesse so zu gewährleisten, dass Qualität erzeugt werden kann. Im Sinne eines branchenspezifischen Qualitätsmanagements für Universitäten steht die Zusammenfügung von bereits fundierten und in der Praxis der Hochschulen erprobten Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung in systematische Strukturen und deren Bezugnahme auf das strategische Management insbesondere an deutschsprachigen Universitäten noch am Beginn (vgl. NICKEL, 2006, S. 156ff).²

Es ist eine Besonderheit im deutschsprachigen Universitätssystem, den Begriff ‚Evaluation‘ lange Zeit synonym mit ‚Qualitätssicherung‘ verwendet zu haben. Damit wurden die Unterschiede zwischen der Managementfunktion der Qualitäts-

² Im Unterschied dazu adaptieren US-amerikanische Hochschulen Qualitätsmanagementkonzepte bereits seit etwa Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts. Der Hochschulforscher Robert BIRNBAUM datiert die Hochphase des Total Quality Managements / Continuous Quality Improvement in den USA auf die Zeit zwischen 1985 bis 1996. Für ihn ist dieser Managementansatz eine der zahlreichen Modeerscheinungen („Management Fad“) an Hochschulen, die nach anfänglicher Euphorie, Adaption und Dissonanz sich selbst überleben (2001, S. 92ff).

sicherung und dem sozialwissenschaftlichen Instrument ‚Evaluation‘ nivelliert.³ Der Blick in die Praxis an Universitäten zeigt jedoch, wie wichtig es ist, die Unterschiede in den Verfahrenslogiken präsent zu haben. So geht Evaluation als sozialwissenschaftliche Methode prüfend, diagnostisch und bewertend vor. Eine Evaluation dient dem strukturierten und nachvollziehbaren Informationsgewinn sowie der Bewertung anhand offen gelegter Kriterien. Aus einer Vielzahl von subjektiven Bewertungen und Erfahrungen sollen möglichst objektivierbare Ergebnisse gewonnen werden, um die Basis für die Dokumentation von Qualität(en) zu legen. Wir finden als Evaluationsziel häufig die Verbesserung von Prozessen und Leistungen, durch die Abläufe effektiver gestaltet werden und Ressourcen effizienter zum Einsatz kommen sollen. Weitere Ziele sind beispielsweise quantitativ die Vergrößerung des Outputs und qualitativ jene des Wirkungsgrades. Aus diesen Zielen wird ersichtlich, dass Evaluationen sich auf die Qualität von Dienstleistungen, Programmen oder Maßnahmen beziehen können und somit als Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden.

Jene Arbeitsschritte, die vor oder nach einer Evaluation erfolgen müssen, wie etwa die Umsetzung der Evaluationsergebnisse und die Steuerung der Qualität in Form einer generellen Qualitätsentwicklung, sind für ein Qualitätsmanagement unerlässlich. Dies erfordert, dass die Elemente Evaluation, Umsetzung, Qualitätsentwicklung und -sicherung in Universitäten zeitlich und logisch mehr als bisher auf einander bezogen und systematisch integriert werden. Vielerorts gilt in den Universitäten das Hauptaugenmerk den Evaluierungsverfahren, die mittlerweile einen hohen Etablierungsgrad erreicht haben. Es ist ihr Vorteil, dass sie sich klar abgrenzen und mit Zuständigkeiten belegen lassen, während die Verantwortung und Steuerung von Umsetzungsprozessen, die Planung der Qualitätsentwicklung bis hin zur Durchführung entsprechender Maßnahmen auf differenzierte Verantwortlich- und Zuständigkeiten in den Universitäten stößt. Die Organisation dieser Prozesse im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems erfordert mehr Ressourcen als die Organisation der Evaluierungsprozesse sowie ein klares Commitment von der Universitätsleitung.

Um ein Qualitätsmanagementsystem für Universitäten zu konzipieren, bietet sich als Vorlage das betriebswirtschaftliche Phasenmodell des Qualitätsmanagements an. Danach strukturieren idealtypisch vier Phasen den operativen Aufbau eines Qualitätsmanagements: (1) Qualitätsplanung, (2) Qualitätslenkung, (3) Qualitätsprüfung, (4) Qualitätsdarlegung (vgl. BRUHN, 2006, S. 246ff). Werden diese Phasen für ein branchenspezifisches Qualitätsmanagement an Universitäten, das auch die universitäre Weiterbildung einbezieht, zur Grundlage genommen, entsteht folgendes Phasenmodell (Abb. 1).

³ Erst in jüngster Zeit werden diese thematisiert, vgl. in Bezug auf Universitäten HANFT, 2005 und allgemein STOCKMANN, 2002.

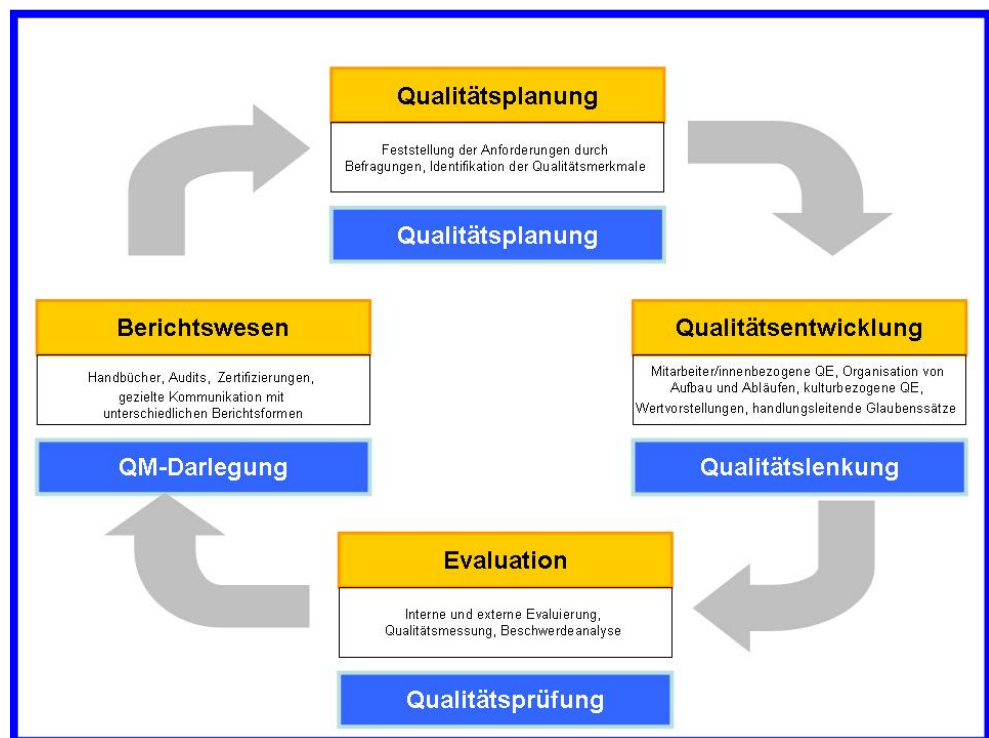


Abb. 1: Phasen des Qualitätsmanagements (Idealtypus: blau, Universitäten: orange)

Die Ausprägungen eines universitären Qualitätsmanagements konvergieren weitgehend mit jenen des idealtypischen Phasenmodells. Faktisch sind an den Universitäten die Komponenten und insbesondere die Instrumente bereits vorhanden, nur sind sie in ihren konditionalen Beziehungen kaum aufeinander abgestimmt. In den folgenden Abschnitten werden ausgewählte Facetten des Qualitätsmanagements aus der Praxis der universitären Weiterbildung entlang des Phasenmodells dargestellt.⁴ Eine Grundlage dieser Darstellungen bildet die Prämisse, dass universitäre Weiterbildung eine besondere Dienstleistung ist, und die Studierenden in diesem Bereich einer Universität als koproduzierende Kundinnen und Kunden wahrgenommen werden.

1.2 Dienstleistung und Kundenorientierung

In der Weiterbildung kann im Hinblick auf die akademischen Studien und auf die begleitenden administrativen Services von einer Dienstleistung gesprochen werden. Dies entspricht dem Trend, Universitäten als öffentliche Dienstleisterinnen mit spezifischen Leistungen für einen gemeinwirtschaftlichen Auftrag wahrzunehmen (vgl. HANSEN, 1999, S. 371). Für Dienstleistungen ist es charakteristisch, dass sie in dem Moment ihrer Herstellung auch verbraucht werden und ohne die Kundin resp. den Kunden nicht denkbar sind. Sie hängen in hohem Ausmaß von der Interaktion mit der Kundin bzw. dem Kunden ab. Werden individuelle Kunden-

⁴ Das Modell zur Gestaltung des Qualitätsmanagements in der universitären Weiterbildung ist weitgehend generischer Natur und bietet auch im Hinblick auf reguläre Studienprogramme zahlreiche Anregungen und Impulse.

erwartungen erfüllt, entsteht eine positive Wahrnehmung der besonderen Dienstleistungsqualität. Dies führt zu Kundenzufriedenheit, einer langfristigen Kundenbindung und schließlich zum wirtschaftlichen Erfolg.

Spezifische Qualitätsmerkmale der universitären Weiterbildung können in drei Dimensionen unterteilt werden. Die Dimensionen greifen dabei auf den Zeitverlauf der Phasen in der Dienstleistungserstellung (vgl. BRUHN, 2006, S. 49f) als Ordnungs- und Darstellungsprinzip zurück:

- *Vor* der Bereitstellung eines Studiums bedingen das Potenzial und die Leistungsvoraussetzungen, die durch Menschen, Strukturen und sachliche Ausstattungen geschaffen werden, die Qualität (Potenzialdimension).
- *Während* des Studiums ist die Qualität abhängig von den Prozessen und Aktivitäten (Prozessdimension). Da der Prozess der Leistungserbringung als solcher schnell vergänglich sein kann⁵, gelten insbesondere Sekundärfaktoren wie die Sicherstellung einer konstanten Qualität oder die Reproduzierbarkeit der Prozesse.
- Die Ergebnisse der Bildungsprozesse können erst *nach* diesen wahrgenommen und bewertet werden (Ergebnisdimension). In die Bewertungen werden die erfolgte Leistung und das Ergebnis – beispielsweise eine höhere berufliche Kompetenz (Zustandsänderung) – einbezogen.

Der Eigenanteil der Studierenden am Studier- und Veränderungsprozess stellt bei allen Qualitätsmerkmalen in der universitären Weiterbildung eine maßgeblich zu berücksichtigende Variable dar. Aus diesem Grund sind Studierende in der universitären Weiterbildung keine Kundinnen und Kunden im klassischen, marktwirtschaftlichen Sinn, sondern Partner/innen innerhalb eines Interaktionsprozesses. Wissenschaftliche Weiterbildung stellt dabei grundsätzlich Studierende in den Mittelpunkt.⁶ Im Hinblick auf die begleitenden organisatorischen Prozesse in der Weiterbildung sind Kunden- und Serviceorientierung gegenüber den Studierenden und externen Partnern unverzichtbar. Konzepte wie ein Student-Relationship-Management haben in der wissenschaftlichen Weiterbildung bereits ein vitales Erprobungsfeld (vgl. PAUSITS, 2006), während anderenorts Universitäten erst unter finanziellem Druck das langfristig wirkende soziale Kapital – Stichwort Fundraising – ihrer Beziehungen zu den Studierenden erkennen.

⁵ Eine Eigenschaft, die bei einem Zahnarztbesuch als äußerst positiv wahrgenommen wird.

⁶ An dieser Stelle ist darüber hinaus eine starke Konvergenz mit dem didaktischen Grundmodell der Lernendenorientierung innerhalb des Bologna-Prozesses zu erkennen.

2 Phasen des Qualitätsmanagements

2.1 Aspekte der Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung bildet als erste Phase die Grundlage in der Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems. In dieser Phase wird nicht die Qualität geplant, sondern die Anforderungen an die Qualität. Diese müssen ähnlich wie die Qualitätsmerkmale der universitären Weiterbildung (Ausstattung, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Ansprechbarkeit, fachliche und wissenschaftliche Kompetenz) erhoben und dokumentiert werden. Damit die universitären Weiterbildungsstudien und das ‚Rund-um-Service‘ im Idealfall den Anforderungen entsprechen, sind diese vor allem bei der Entwicklung der Curricula zu berücksichtigen.

Qualitätsanforderungen in der universitären Weiterbildung

Universitäre Weiterbildung überzeugt bereits auf den ersten Blick davon, dass unter diesem Begriff eine große Vielfalt von Angeboten, Formaten und Inhalten Platz findet. Ihnen gemeinsam ist die Veranstalterin ‚Universität‘. Die Formate der der publikumsoffenen Vorlesungsreihen, programmatisch meistens einem besseren Public Understanding of Science (PUSH) zugeordnet, und der Seminare stehen nicht im Mittelpunkt dieses Aufsatzes. Denn die Qualitätsfrage in der universitären Weiterbildung stellt sich vor allem für die studienähnlichen Lehrgänge und Weiterbildungsstudien. Hierfür sind mehrere Faktoren ausschlaggebend. Aus dem Umstand, dass die Studienlehrgänge an einer Universität angeboten werden, resultieren bei potenziellen Studierenden Anforderungen und Erwartungen – etwa im Hinblick auf die Studierbarkeit, die Infrastruktur aber auch die habituellen und symbolischen Begleiterscheinungen eines Studiums. Auf der Seite der anbietenden Universität stellt die Bindung der Weiterbildungsstudien an ein akademisches Niveau und akademische Standards ein zentrales Element für deren Anerkennung dar. Ein weiterer Grund ist darin zu sehen, dass der Weiterbildungssektor in den letzten Jahren hoch kompetitiv und wirtschaftlich geworden ist. Grundsätzlich sind Weiterbildungsstudien kostenpflichtig und die Lehrgangsgebühren sind für mehrjährige Studienlehrgänge mindestens vierstellig und häufig sogar fünfstellig. Zahlreiche Lehrgänge können gewinnorientiert kalkuliert werden und Universitäten entwickeln unternehmerische Kompetenzen im Bereich der Weiterbildung.

Im Zuge der Universitätsreformen der letzten Jahre, die das Modell autonomer und ‚unternehmerischer‘ Universitäten verfolgen, ändern sich die Rahmenbedingungen für wissenschaftlich ausgerichtete universitäre Weiterbildung positiv, da limitierende Regulierungen wegfallen. Überdies hat Weiterbildung in vielen Universitäten einen hohen strategischen Bedeutungszuwachs zu verzeichnen. Im besten Fall bilden Weiterbildungsprogramme an Universitäten eine Schnittstelle zwischen den Professionen und dem ‚academic heartland‘ (vgl. CARK, 1998). Andererseits bieten sie eine Zusatzeinnahmequelle, die in Zeiten rückläufiger Budgets immer relevanter wird. In der Folge steigt die Zahl der von staatlichen Universitäten und Fachhochschulen angebotenen Weiterbildungsstudien. Ihnen gegenüber steht ein ebenso dynamisch wachsendes Angebot aus privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen. Diese sind in den meisten Fällen Unternehmungen, die als Kooperationspartner von Universitäten Weiterbildungsstudien anbieten.

Die Qualität der Leistungen in der universitären Weiterbildung wie auch der sie umgebenden Services ist ein Wettbewerbsfaktor auf dem Weiterbildungsmarkt, den sowohl Hochschulen als auch private Unternehmungen bespielen. In der universitären Weiterbildung stehen sich Qualitätsanforderungen aus dem Weiterbildungsmarkt und aus dem akademischen Bezugssystem der Universitäten gegenüber.

In Abbildung 1 sind die Qualitätsanforderungen beider Bezugfelder dargestellt. Das Qualitätsmanagement muss sich auf dieses Spannungsfeld der universitären (wissenschaftlichen) Weiterbildung einlassen und die Qualitätsanforderungen thematisieren, reflektieren und in konstruktive Balance bringen.

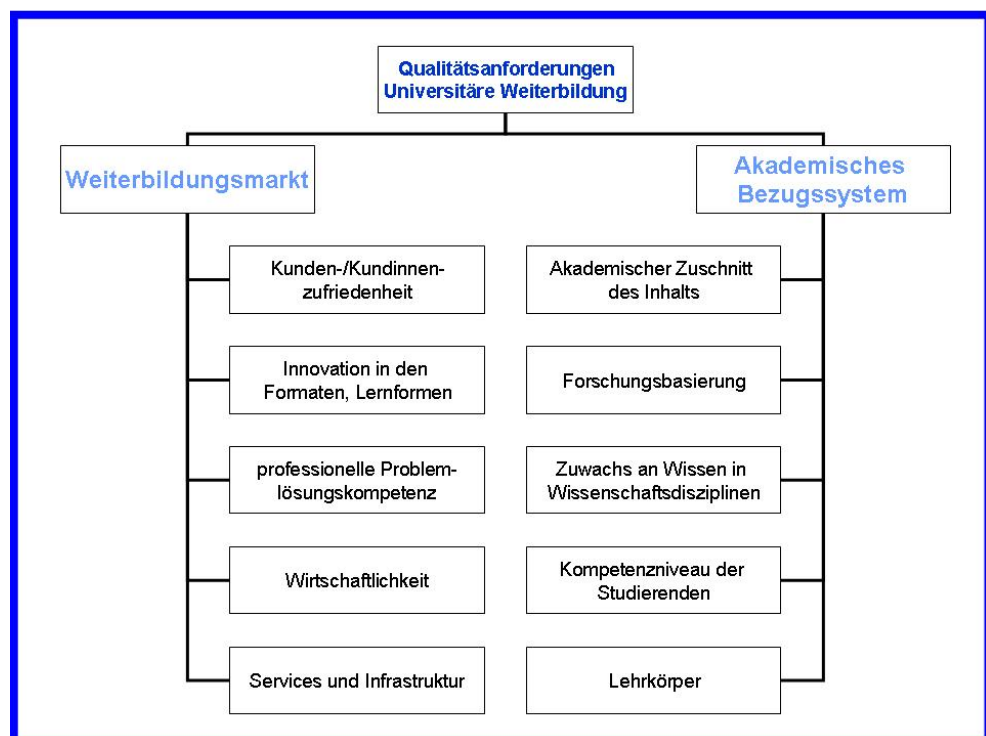


Abb. 2: Qualitätsanforderungen an universitäre Weiterbildung

Durch die Verortung der universitären Weiterbildung in einem unternehmerisch agierenden Zweig der Universität kommen die akademische Perspektive und die des betriebswirtschaftlichen Managements zum Tragen. Gleichzeitig werden von Stakeholdern sowie von Kundinnen und Kunden aus dem wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld die Sichtweisen und Anforderungen der Praxis an Weiterbildung herangetragen. Unter dem Blickwinkel des akademischen Selbstverständnisses bilden vorrangig Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung die zentralen Werte des Bildungsauftrags. Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive bilden des Weiteren die Wirtschaftlichkeit (Leistungen / Ressourceneinsatz) und die Kundenzufriedenheit die zentralen strategischen Ziele. Die hier geltenden Handlungslogiken verbinden die unternehmerische Marktorientierung, Marketing und Planung entlang von ökonomisch strukturierten Zielvorgaben miteinander.

Weiterbildungsstudierende an Universitäten sind die realen Vertreter/innen und Umsetzer/innen eines Systems des lebenslangen Lernens. Mit ihnen werden zunehmend Anforderungen an die Universitäten herangetragen, Lernen und Gelerntes anzuerkennen aber auch die Übergänge zwischen verschiedenen Bildungsektoren und individuellen Bildungsphasen konstruktiv zu unterstützen. Die universitäre Weiterbildung ist dabei nur eine Option neben anderen in einem System des lebenslangen Lernens. Anbieter/innen von wissenschaftlicher oder universitärer Weiterbildung müssen sich selbst als eine Schnittstelle zwischen potenziellen Übergängen im Berufs- und Bildungssystem wahr und ernst nehmen. Im Hinblick auf die Durchlässigkeit und die Wahrung der Interessen der Studierenden ist es notwendig, Transparenz über Studienangebote, Inhalte, Ausbildungsziele und Studienleistungen zu gewährleisten. Zu Recht werden alle aufnehmenden Bildungsinstitutionen bei der Gestaltung der Übergänge die Frage nach der Qualität der Ausbildung und der Institution stellen.

2.2 Qualitätsmerkmale

Aus intrainstitutioneller Perspektive unterscheiden die meisten Universitäten zwischen Regelstudienangeboten und Weiterbildung, weil diese Bereiche stark differierende Organisationslogiken und Zielgruppen aufweisen. Die potenziellen Studierenden erwarten in der universitären Weiterbildung eine Ausbildung, die im Niveau und im Anspruch erheblich höher anzusiedeln ist als betriebsinterne Qualifizierungen und außeruniversitäre Weiterbildungsangebote. Charakteristisch für diese Studien ist vor allem, dass sie inhaltlich in dem besonderen Spannungsfeld von Professionsorientierung und akademischem Anspruch konzipiert sind. Hierzu zählt auch eine spezifische Professionalität in der Lehr- und Lerninteraktion mit den Studierenden. Diese ist ein führendes Qualitätsmerkmal.

Sollen die Voraussetzungen der anbietenden Universität bewertet werden, so ist die Art und Weise, wie sie die Übergänge in die universitäre Weiterbildung gestaltet, ein zentrales Qualitätsmerkmal. Bildungspolitische Rahmenprogramme wie nationale und europäische Qualifikationsrahmen und das Europäische Credit Transfer System (ECTS) bilden die Grundlagen für Transparenz. Neue Instrumente wie persönliche Qualifikationsportfolios sind in Entwicklung oder bereits in Anwendung und werden vermutlich den Transparenzprozess im System des lebenslangen Lernens instrumentell unterstützen.

Die besondere Situation universitärer Weiterbildung ist, dass im Vergleich zu regulären Studien die Studierenden sehr konkrete Erwartungen haben. Diese Erwartungen betreffen die Infrastruktur, die ihnen von Seiten der Universität bereitgestellt wird ebenso wie die akademische „Staff“. Im Sinne eines dienstleistungsorientierten Qualitätsverständnisses wird darin die Potenzialdimension abgebildet. Die Qualitätsmerkmale in dieser Dimension sind die fachliche Qualifikation der Lehrenden, eine lernfördernde Infrastruktur und möglichst einfache, serviceorientierte Abläufe rund um das Studium.

Studierende entwickeln entlang eines strukturierten Curriculums Erwartungen im Hinblick auf das, was sie lernen werden. Sie ziehen beispielsweise Wiederholungen wie auch längere Studienzeiten nicht in Betracht, sondern studieren

Inhalte innerhalb eines zeitlich organisierten Studienverlaufs. Das Qualitätsmerkmal bildet die Studierbarkeit des Curriculums innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Dies geht zurück auf die besondere Lebenssituation der Studierenden in der universitären Weiterbildung. In den meisten Fällen sind die Studierenden berufstätig und älter als 30 Jahre (vgl. KASTLER, 2004) – unmittelbar an das Studium anschließenden Aufbaustudien bilden hiervon eine Ausnahme.

Die Studierenden haben im Hinblick auf die Ergebnisse ihres Weiterbildungsstudiums, das sie in der Regel sehr intentional gewählt haben, konkrete Vorstellungen und verbinden damit nicht selten die Erwartung eines „Return on Investment“ auf ihrem weiteren beruflichen Werdegang. Diese Kundenerwartungen stellen besondere Herausforderungen an die Curricula und die Vermittlungskompetenzen in der Präsenzlehre oder im Online-Modus. Die hier geltenden Handlungslogiken sind dem Wissenstransfer, der Reflexion, der sozialen Interaktion, Kommunikation und schließlich der Transformation von Wissensständen verpflichtet. Das Qualitätsmanagement in der universitären Weiterbildung bezieht sich auf diese Qualitätsmerkmale in der Prozessdimension.

Ein universitäres Weiterbildungsstudium wird nachträglich im Hinblick auf die offerierten Rahmenbedingungen, den beruflichen Erfolg infolge des Kompetenzzuwachses und den individuellen Umgang mit den erworbenen Kompetenzen bewertet. Letztere sind Qualitätsmerkmale, die unmittelbar als ‚Zustandsänderung‘ der Kundinnen und Kunden sichtbar werden.

2.3 Aspekte der Qualitätsentwicklung und Qualitätslenkung

In Universitäten wird bevorzugt der Entwicklungsaspekt im Kontext des Qualitätsmanagements betont; dies ist auf die Organisationskultur zurück zu führen. Im Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung resp. -lenkung stehen die Handlungen, die gesetzt werden müssen, um den Anforderungen und Qualitätsmerkmalen zu genügen. Die Handlungen oder Tätigkeiten sollten daher eine dynamische Komponente aufweisen, da im Sinne der qualitätsorientierten Entwicklung auch Korrekturen von Bestehendem möglich sind. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der Qualitätsentwicklung in der universitären Weiterbildung und die dazu notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen dargestellt.

Die Entwicklung der Curricula

Um Weiterbildungsstudiengänge zu entwickeln, muss eine Universität in der Weiterbildung eine starke und vitale Vernetzung mit Professionsfeldern aufweisen und mit diesen im Dialog stehen. Wenn ein solcher Austausch besteht, sind spezialisierte Qualifikationsbedarfe, die aus den Entwicklungen in den Professionen entstehen, frühzeitig zu erkennen. In vielen Fällen werden sie von berufsständischen Verbänden sogar aktiv an die Universität herangetragen, nicht zuletzt, weil die Verbände ein wachsendes Interesse an reputativen akademischen Qualifizierungen haben. Es sind allerdings nicht allein Spezialisierungen in den Professionen, für die universitäre Weiterbildung praxis- und forschungsnahe Bildungsangebote offerieren kann; ein Großteil der Angebote besteht aus Management- und Führungsausbildungen.

Kennzeichnend für die meisten universitären Weiterbildungsangebote ist deren Nachfrage- und Marktorientierung in den Inhalten, die mit dem jeweiligen akademischen Potenzial der Universität ‚gematcht‘ werden. Hier treffen zwei Logiken aufeinander: die Logik der Marktnähe und die des akademischen Forschungsbezugs, die nicht in jedem Fall auf unmittelbare Verwertbarkeit ausgerichtet ist. Es ist eine der herausfordernden institutionellen Aufgaben der universitären Weiterbildung, in der Praxis diese Logiken auf einander zu beziehen. Ist diese Aufgabe etwa im Curriculum-Design organisiert, trägt dies maßgeblich zur Qualität der Weiterbildungsangebote bei. Hierzu zählen auch die systematische Beobachtung des Marktes, der Professionen und der Entwicklungen im Weiterbildungssektor sowie ein vitaler Austausch mit Gesellschaft und Unternehmen.

Aufnahme von Studierenden

Die Aufnahme von Studierenden in universitäre Weiterbildungsstudiengänge ist eine weitere Facette der Qualitätsentwicklung. Die Standardisierung der Verfahren lässt Rückschlüsse auf die Qualität der Institution zu. Eine Besonderheit der wissenschaftlichen Weiterbildung insbesondere an österreichischen Universitäten ist es, dass berufliche und außeruniversitär erworbene Vorkenntnisse explizit für Masterstudien gefordert werden, um die Verbindung von Berufspraxis und Studium zu gewährleisten. Im Hinblick auf das System des lebenslangen Lernens ist die universitäre Weiterbildung selbst auf Qualitätsnachweise anderer Bildungseinrichtungen angewiesen. Dies umso mehr, wenn die Bildungsbiographie der Studierenden nicht einem linearen Modell einer akademischen Ausbildung entspricht, sondern die ‚Schlängelwege‘ einer modernen Berufs- und Bildungsbiografie abbildet.

Bei Nichtvorliegen eines ersten akademischen Abschlusses können studienäquivalente Leistungen und Erfahrungen im Sinne einer Zulassungsqualifikation nachgewiesen und anerkannt werden. Diese Regelung bietet derzeit *den* Zugangsweg für so genannte Nichtakademiker/innen in den postgradualen Bereich der österreichischen Hochschulstudien. Solche Forderungen an die Bewerbung der potenziellen Studierenden können nur gestellt werden, wenn die Institution in der Lage ist, deren mitgebrachte Kompetenzen und Profile professionell und standardisiert einzuschätzen. Dazu bedarf es eines abgestimmten Anforderungskatalogs, in dem die universitären Studienvoraussetzungen dokumentiert sind. Grundsätzlich ist zu fragen, ob für die besondere Studiensituation ein Können und Wollen wie auch die notwendigen fachlichen Kompetenzen vorhanden sind. Oft liegen die individuellen Erwartungen an das Weiterbildungsstudium und die tatsächlichen Studieninhalte sowie Anforderungen weit auseinander.

Mitarbeiter/innenbezogene Qualitätsentwicklung

Universitäre, wissenschaftliche Weiterbildung hat bestimmte Anforderungen an die Zusammensetzung des Lehrkörpers (vgl. CARSTENSEN/PELLERT, 2006, S. 22f). Einerseits sind Personen mit wissenschaftlicher Reputation notwendig, die in der Forschung verankert sind. Mit ihnen realisiert sich Wissenschaftlichkeit ad personam. Zum anderen müssen Personen den Lehrkörper ergänzen, die langjährige praktische Erfahrungen im jeweiligen Berufs- und Kompetenzfeld des Weiterbildungsangebots aufweisen. Beide Gruppen benötigen zudem ein bestimm-

tes Methoden- und Vermittlungswissen, das der modernen Didaktik erwachsenengerechter Pädagogik entspricht und die Kompetenzen sowie das ‚verdeckte Wissen‘ (tacit knowledge) der zumeist beruflich erfolgreich tätigen Studierenden zur Geltung kommen lässt.

Insgesamt realisiert sich die Qualität im Zusammenspiel innerhalb des Lehrgangs. Eine große Schwierigkeit stellt dabei das ‚teambuilding‘ innerhalb eines Lehrkörpers dar. Sowohl das Stammpersonal als auch die Referenten/innen sollten Mitglieder eines Kernteams sein, das in die gemeinsame Konzeption und Abstimmung investieren muss. Stammpersonal und sehr eng an die Universität gebundene externe Lehrende übernehmen Verantwortlichkeiten und Funktionen in der Lehre wie beispielsweise die wissenschaftliche Leitung von Modulen. „Für Universitätslehrgänge werden wissenschaftliche Leiter/innen nominiert, und sobald sie diese Funktion übernommen haben, sind sie es, die Qualität garantieren sollen.“ (WAXENEGGER, 2003).

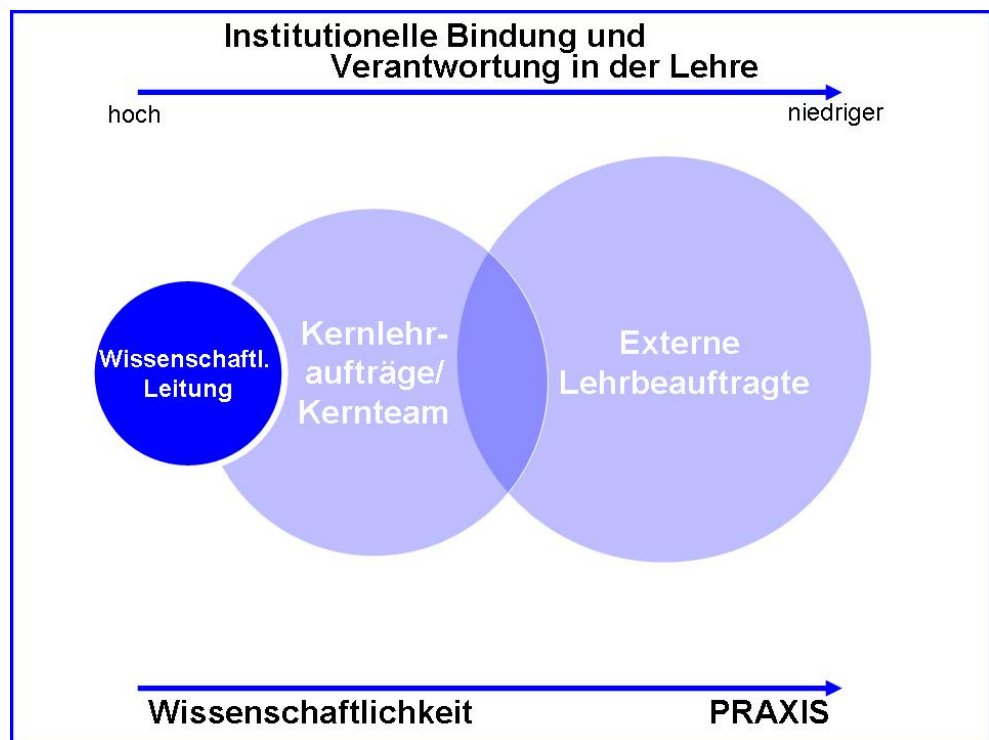


Abb. 3: Institutionelle Bindung der Lehrenden in der universitären Weiterbildung

Die Möglichkeiten zur institutionellen Bindung insbesondere von Kernlehrbeauftragten an die Einrichtungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung bilden ein Moment der internen Qualitätssicherung. Eine institutionelle Bindung wird unterstützt, wenn den Lehrenden die Möglichkeit zur Evaluierung ihrer Studierenden und Kurse jenseits der Notengebung geboten wird. Ihre Einschätzungen geben wichtige Hinweise für die Verbesserung der Curricula sowie für ihre eigene Position innerhalb des Organisationsgefüges. Ähnlich können Qualifizierungsangebote wirken, vor allem, wenn sie mit einem stufenweisen Aufbau der institutionellen Bindung einhergehen, etwa mit der Ernennung zu akkreditierten Lektoren/Lektorinnen oder von Gastprofessorinnen und -professoren. Diese

Ernennung erfolgen auf Zeit, denn der Lehrkörper muss „flüssig“ und flexibel sowohl der Angebots- und der Nachfrageorientierung folgen: der Experte/die Expertin bietet inhaltlich das an, was er/sie kann, doch das muss nicht notgedrungen das sein, was den aktuellen Wissensstand aus Praxis und Wissenschaft widerspiegelt, noch das sein, was die Studierenden wissen wollen und in einen Anwendungskontext zurückführen können.

Organisationsbezogene Qualitätsentwicklung

Die Institutionalisierung und die rasche Expansion der universitären Weiterbildungsangebote stellen neue Anforderungen an die Organisation der Abläufe und des Aufbaus. Auf die Phase der explorierenden Entwicklung, für die charakteristisch ist, dass mit nur wenigen formalen Vorgaben ein sich stabilisierendes System vorhanden ist, folgt in den nächsten Jahren die Phase der Formierung und organisatorischen Strukturierung. Externe oder interne Rahmenvorgaben zu Umfang und Format der Studienangebote⁷ zählen hierzu ebenso wie die organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements in der Organisationseinheit.

Im Hinblick auf die Organisation des Qualitätsmanagements sind Verantwortlichkeiten zu klären und Zuständigkeiten zu etablieren. Das Zusammenspiel von strategischem Management und dem Management der Qualität erfordert einen Ort innerhalb der Universität, der diese bündelt und für die Organisation umsetzt. Insofern liegt es nah, die Koordination und die Kommunikation im Qualitätsmanagement einer Universität zentral anzusiedeln und in den Leistungsprozessen Strukturen mit Arbeitsgruppen und Ausschüssen zu etablieren. So wird die Grundlage dafür geschaffen, dass Qualitätsinitiativen und das Management der Qualität universitätsweit als Aufgabe wahrgenommen werden. Dezentral, beispielsweise auf der Ebene von Studieneinheiten, in denen mehrere Studienangebote zusammengefasst sind, empfehlen sich moderierte Qualitätszirkel, die an unmittelbar anstehenden Problemen und Verbesserungen arbeiten. Ein Begleiteffekt der Qualitätszirkel ist die organisationsinterne Transparenz des Studienangebots, die eine Bedingung für Kooperation und Synergie darstellt. Nicht selten geht damit einher, dass für einzelne Lehrabschnitte ein Austausch vereinbart werden kann, wodurch inhaltliche Vielfalt und stärkere Verwebungen der Studienangebote gefördert wird. In einem erweiterten Verständnis sind Qualitätszirkel organisationale Lernsituationen, die der Weiterentwicklung der Organisation und Innovationen zuträglich sind. Das strategische ‚alignment‘ mehrerer Qualitätszirkel ist Aufgabe der Leitung in den Einheiten der universitären Weiterbildung.

⁷ Rahmenvorgaben sind vor allem für die Masterstudienangebote der universitären Weiterbildung aufgrund der strukturellen Angleichung im Zuge des Bologna Prozesses notwendig. So hat beispielsweise in Deutschland die Kultusministerkonferenz geregelt, dass für Masterprogramme in der Weiterbildung dieselben Erfordernisse wie für konsekutive grundständige Masterprogramme gelten (vgl. Pkt. 4.3, KMK Ländergemeinsamen Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen i.d.F. vom 22. September 2005). In Österreich findet derzeit ein Format-Abgleich für postgraduale Masterlehrgänge zwischen den anbietenden Universitäten an, der mittelfristig in eine Rahmenvorgabe münden kann (s. AUCEN).

Die organisatorische Gestaltung sollte alle Organisationseinheiten einbeziehen und muss insbesondere auf eine sehr heterogene Organisationslandschaft zwischen Verwaltung und Wissenschaft Rücksicht nehmen. Die Qualitätssicherung in der universitären Weiterbildung muss zwischen den Logiken von Standardabläufen und den eher kreativen Lern- und Lernprozessen vermitteln. Beide Sichtweisen treffen sich unter dem Dach einer jeweiligen ‚Qualitätskultur‘, in der eine Qualitätsphilosophie vertreten wird. Insbesondere weil Weiterbildung eine Dienstleistung ist, ist die Prävention von Qualitätsverlusten und qualitätskritischen Situationen zu empfehlen.

Informations- und Kommunikationssysteme für Qualitätsentwicklung

Universitäten entdecken seit einigen Jahren den Wert von Informations- und Kommunikationssystemen, da sie im Zuge der Managementreformen immer wissensbasierter gesteuert werden müssen. Daher organisieren Universitäten das Wissen über sich selbst systematisch in Datenbanken und setzen zunehmend moderne Managementsysteme und E-Learning ein, um ein internes Wissensmanagement sowie neue Lehr- und Lernformen zu gestalten.

Für die Qualitätsentwicklung in der universitären Weiterbildung sind die genannten Informations- und Kommunikationssysteme unverzichtbar. Zum einen benötigen alle Mitarbeiter/innen schnellen Zugriff auf eine Vielzahl von validen Informationen, zum anderen müssen kundenbezogene Daten erfasst und ausgewertet werden. Ein StudentData-Warehouse bildet beispielsweise die technologische Bedingung für ein langfristiges Student-Relationship-Management (vgl. PAUSITS, 2006). Die Umsetzung des European Credit Transfer Systems (ECTS) gilt zunehmend als Qualitätsmerkmal in der universitären Weiterbildung. Die Erfassung und Dokumentation der umfangreichen lehrbezogenen Informationen erfolgt in den meisten Fällen in eigens dafür adaptierten Informationssystemen.

Hinzu kommen begleitende Analysen der Informationen und Daten aus der Qualitätsprüfung, die erst dann wirksam werden, wenn sie in internen Informationssystemen (Intranet) veröffentlicht werden. Solche Analysen fokussieren die Qualitätsmerkmale und qualitätskritische Ereignisse (etwa Abweichung zwischen Soll- und Istzustand).

E-Learning ist ein Bestandteil eines Informationssystems in der universitären Weiterbildung insofern, dass hier der Lehr- und Lernprozess informationstechnologisch abgebildet wird. Moderne Weiterbildung kann auf die örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Lehr- und Lernprozesse, die mit E-learning und Blended Learning verbunden sind, nicht verzichten.

2.4 Evaluation und Qualitätsprüfung

Evaluationen sind nicht allein dem Erkenntnis- und Informationsgewinn verpflichtet, sondern sie sollen ermöglichen, dass Prozesse transparent werden, sie sollen Wirkungen und Zusammenhänge aufzeigen, und sie werden hinzugezogen, um Entscheidungen zu treffen. Aus den zahlreichen Verfahrensmodellen zur Evaluierung im Universitätswesen werden im Folgenden die formative Evaluierung

der Lehre durch Studierende und Lehrende sowie die Mitarbeiter/innenevaluierung herausgegriffen.

Im Sinne der Qualitätsprüfung können Evaluierungen in der universitären Weiterbildung so verstanden werden, dass hier insbesondere kundenorientierte (Lehr-geschehen und Beschwerde) und merkmalsorientierte (Curricula-)Ansätze verfolgt werden.

Evaluierung in der Lehre

Evaluierungen von Lehrveranstaltungen und Lehrenden gelten als Gradmessung für die Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre (vgl. RINDERMANN, 2001). Sie sagen noch wenig über die Qualität der Lehre aus aber zeigen an, ob die Erwartungen der Studierenden erfüllt wurden bzw. wo die größten Abweichungen zu Unzufriedenheiten geführt haben.

Eine methodisch sinnvoll ergänzende Dimension der Evaluierung ist insbesondere in der Weiterbildung die persönliche Einschätzung der Studierenden im Hinblick auf ihre Kompetenzzuwächse. Damit wird die Koproduktion von Studierenden und Lehrenden im Hinblick auf die Wissensgenerierung als Erfolgsfaktor für das Studium sichtbar, die als didaktische Prämisse eines aktiven, dynamischen Austausches der wissenschaftlichen Weiterbildung vorangestellt ist. Die Selbst-evaluierungen der Kompetenzen geben Aufschluss über die Wirksamkeit der Lehre, in einem zweiten Schritt können die Evaluierungsergebnisse den Lern- und Lehrzielen gegenüber gestellt werden. Die Evaluierung der Kompetenzzuwächse durch die Studierenden erfolgt auf der Ebene eines größeren Lehr- und Lernabschnitts, etwa eines Moduls. Mit der Wahl dieses Ausschnitts trifft die Verantwortung für den Lehr- und Lernerfolg den/die einzelne/n Lehrende/n in der Gruppe von Lehrenden (Lehrgangsteam-Team). Diese Evaluierung bietet sehr konkrete Hinweise zur Verbesserung von Inhalten, Vermittlungsmethoden und didaktischen Zuschnitten, die beispielsweise in Qualitätszirkeln aufgegriffen werden können.

Ein weiteres Evaluierungsmodell im Lehr-geschehen ist das Feedback der Lehrenden im Hinblick auf den Kurs, die Studierenden, die Infrastruktur, das Service und das Curriculum. Aufgrund der besonderen Personalsituation in der universitären Weiterbildung offeriert die Evaluierung durch das Personal zahlreiche externe Perspektiven. Im Sinne der Qualitätsprüfung sollten diese Feedbackschleife und deren Follow-up systematisiert werden.

Beschwerdemanagement

Institutionell von hohem Wert ist für Universitäten der Umgang mit Beschwerden. Insbesondere in der universitären Weiterbildung empfiehlt sich aufgrund der starken Kundenorientierung und -nähe ein Beschwerdemanagement. Um eine negative Orientierung zu vermeiden, kann dieses auch als organisiertes Kommentar- und Rückmeldeverfahren organisiert sein, wie es häufig in den formativen Evaluierungen von Lehrveranstaltungen der Fall ist. Dort werden in offenen Fragen Lob/Kritik und Verbesserungsvorschläge eingeholt. Die systematische Auswertung dieser Fragen ist dementsprechend zu organisieren, um Rückwirkungen in die Lehre zu ermöglichen.

Evaluierung der Curricula

Sobald die Entscheidung über das Studienangebot in der universitären Weiterbildung von den Universitäten getroffen wird, erfordert dies interne und externe Evaluierungen der Curricula in der Verantwortung der Universitäten.

Ein Curriculum sollte bereits in der Designphase (s. auch Qualitätsplanung) auf seine akademischen und wirtschaftlichen Potenziale hin evaluiert werden. Ein Modell der internen ex-ante Evaluierung der Curricula ist das Genehmigungsverfahren an österreichischen Universitäten. Insgesamt unterscheiden sich diese Verfahren nur geringfügig von den für reguläre Studienangebote geltenden, worin sich die generelle institutionelle Aufwertung der Weiterbildung widerspiegelt (vgl. WAXENEGGER, 2003). Die meisten universitären Weiterbildungsstudien haben wissenschaftliche Beiräte, die beratende und supervidierende Funktionen übernehmen. Insofern sind sie per se evaluierend.

Die externe Curricula-Evaluierung in der universitären Weiterbildung wird überwiegend im Zuge eines Akkreditierungsverfahrens oder einer berufsständischen Anerkennung organisiert. So ist etwa im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich die Akkreditierung der MBA-Studien unabdingbar. Internationale postgraduale Masterprogramme werden anhand der Zielgruppe (Berufstätige oder Vollzeitstudierende) unterschieden. Daraus resultieren die unterschiedlichen Akkreditierungsstandards für MBA-Programme.

In vielen Berufsfeldern, insbesondere in medizinischen und psychosozialen, gelten für Weiterbildungsstudien rechtliche Vorgaben, die erfüllt werden müssen, um eine Anerkennung der Ausbildungseinrichtung und der Studienabschlüsse zu erlangen. Diese Vorgaben entstammen den ethischen und professionellen Anforderungen in den Berufsfeldern. Solche branchenspezifischen Anerkennungsverfahren formulieren die Anforderungen an ein Studium in Form zu erzielender Kompetenzen und inhaltlicher Schwerpunkte einer Weiterbildung.

2.5 Berichtswesen und Qualitätsmanagementdarlegung

Rechenschaftslegung

Universitäten sind mit einem umfangreichen Berichtswesen vertraut, und dieses bezieht zunehmend auch die universitäre Weiterbildung mit ein. Mögliche Berichtsformen sind: Tätigkeitsberichte, Wissensbilanzen, Geschäftsberichte, Entwicklungsberichte, Hochschulstatistik etc. Die Berichte sind Teil der Rechenschaftslegung gegenüber der sie finanzierenden Gesellschaft (vertreten durch ein Ministerium) und werden vermehrt für die gezielte externe Kommunikation eingesetzt. Mit dem Einzug der Qualitätssicherungsverfahren, vornehmlich der internen und externen Evaluierungen im Studium, wurden auch deren Dokumente der Selbst- und Fremdbewertung zur Rechenschaftslegung über die Qualität herangezogen. Mit diesen Berichten soll nachgewiesen werden, wie und mit welchen Tätigkeiten Universitäten ihre Qualität erreichen und auf welchem Niveau sie diese halten.

Dokumentation- und Handbücher

Der Wert dieser Berichte liegt in den enthaltenen deskriptiven Modellen, durch die Qualitätskriterien und Verfahren nachvollziehbar und transparent festgehalten sind. Deskriptive Modelle strukturieren Kernprozesse, die sich wiederholen und regeln den Allgemeinfall (nicht die Abweichung!). Aus der Privatwirtschaft sind deskriptive Modelle wie Qualitätshandbücher und die Prozessdokumentationen nach dem ISO 9000ff Modell bekannt. Diese werden seit einigen Jahren vermehrt auch in Hochschulen eingesetzt, wobei deutlich geworden ist, dass sie ihre größte Wirksamkeit dort entfalten, wo standardisierte Prozesse mit einem hohen Wiederholungsgrad vorliegen, wie beispielsweise in der Lehrorganisation und in den Dienstleistungen. Hier kann mittels detailreicher Dokumentation die Prozessqualität sichergestellt werden (vgl. SCHEYTT, 2005).

Audits / Zertifizierungen

Audits (intern / extern) oder die Zertifizierung (etwa nach DIN ISO 9000ff) von Universitäten sind bislang sehr selten. Es wäre zu prüfen, ob diese in der universitären Weiterbildung geeignete Instrumente der Qualitätsdarlegung sind. Beide Ansätze gelten – im Unterschied zu Akkreditierungen von Studiengängen – dem Nachweis der Qualitätsbefähigung einer gesamten Organisationseinheit.

Reporting

Externe Berichtsansforderungen und informationstechnologische Innovationsschübe haben dazu geführt, dass in zahlreichen Universitäten Managementinformationssysteme (MIS) erprobt und eingerichtet werden. Sie bilden die Grundlage für flexibles Reporting (Statusmeldung) innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit. Werden im Hinblick auf die Qualität der universitären Weiterbildungsangebote Kennzahlen und Leistungsparameter definiert, sind auch kontinuierliche und kurzfristige Qualitätsreports möglich. Mit ihnen wird die auf Kennzahlen und Messungen beruhende Abweichung zwischen Soll- und Ist rechtzeitig signalisiert, um daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

3 Ausblick – Aufbau eines Qualitätsmanagements in der universitären Weiterbildung

Das vorgestellte Phasenmodell für ein Qualitätsmanagement in der universitären Weiterbildung konnte einige Aspekte der operativen Gestaltung aus der Praxis aufgreifen. Im Mittelpunkt stehen dabei die zahlreichen Instrumente des Qualitätsmanagements und deren zeitliche wie auch logische Strukturierung.

Ziehen wir in Betracht, dass der Aufbau eines Qualitätsmanagements in etwa 24 Monate in Anspruch nimmt (vgl. BRUHN, 2006, S. 360). In diesem Zeitraum werden die Phasen eines Qualitätsmanagements nicht immer in konsekutiver Abfolge auf einander Bezug nehmen. Parallelitäten sind zu erwarten. Zahlreiche Instrumente werden in regelmäßigen Intervallen wiederholend angewendet wie etwa die Evaluierung oder Qualitätszirkel. Andere Instrumente sind routinierte Prozesse im Organisationsalltag wie etwa die Auswahl von Studierenden und

Mitarbeitern/innen im Sinne der Zusammensetzung des Lehrkörpers, wie die nachstehende modellhafte Übersicht zeigt.

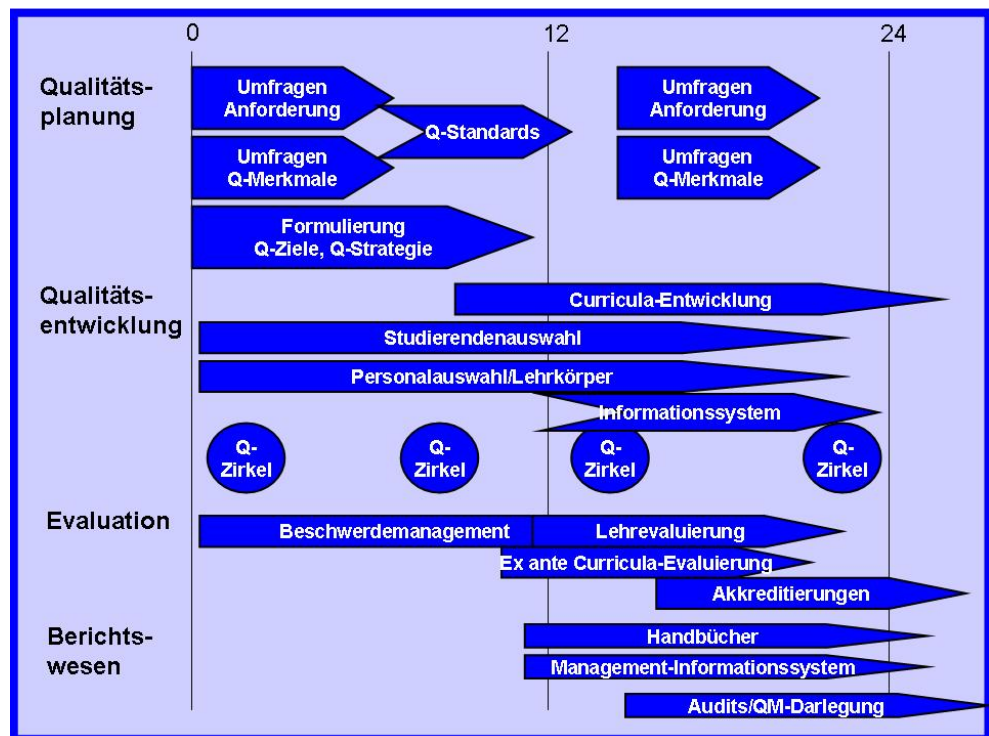


Abb. 4: Instrumente und Phasen des Qualitätsmanagements universitärer Weiterbildung im Modell

Logisch und konditional sind Instrumente der Qualitätsprüfung sowie der Qualitätsdarlegung erst auf der Grundlage der Ergebnisse der ersten beiden Phasen des Qualitätsmanagements einzusetzen. Sie sind abhängig davon, dass eine strukturierte und systematische Qualitätsorientierung aufgebaut ist, mit der in den meisten Fällen auch eine Qualitätsbefähigung der Organisationseinheit einhergeht. Dies verdeutlicht den Unterschied zu klassischen Modellen der universitären Qualitätssicherung, in denen Überprüfung und Qualitätsdokumentation den Ausgangspunkt der Qualitätsverbesserung bilden sollen. Im Sinne der organisationalen Innovation, für die universitäre Weiterbildung vielerorts in Universitäten steht, aber auch aufgrund der Spezifika dieses Bildungssegments zwischen Unternehmensform und Experten/innensystem, könnte dort ein systematisches Qualitätsmanagement die größten Chancen auf eine sinnvolle Implementierung haben.

4 Literaturverzeichnis

Austrian University Continuing Education and Staff Development Network (AUCEN). <http://www.aucen.ac.at>, Stand vom 27. Januar 2007.

Birnbaum, R. (2001). *Management Fads in Higher Education. Where they come from, what they do, why they fail.* San Francisco: Jossey Bass.

- Bruhn, M.** (2006). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Carstensen, D. & Pellert, A.** (2006). Qualität wissenschaftlicher Weiterbildung. In Benz, W.; Kohler, J. & Landfried, K. (Hrsg.). *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. Berlin, D. 5.1.
- Clark, B.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. London/New York/Tokio: Pergamon.
- Hanft, A.** (2005). Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der Hochschul(evaluations)praxis. Vortrag gehalten auf der Tagung: Qualität sichern, managen und entwickeln. Austrian Quality Agency, 16.06.2005. Wien. <http://www.aqa.ac.at/download.php?id=78>, Stand vom 27. Januar 2007.
- Hansen, U.** (1999). Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen. In Stauss, B., Balderjahn, I. & Wimmer, F. (Hrsg.). *Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: mehr Qualität im betrieblichen Studium*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 369 - 383.
- Kastler, U.** (2004). Weiterbildung und Familie – Qualitative Dimensionen eines spannungsreichen Wechselverhältnisses. In Fröhlich, W. & Jütte, W. (Hrsg.). *Qualitätsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Internationale Entwicklungen und Perspektiven*. Münster: Waxmann Verlag. S. 186 - 203.
- Kultusministerkonferenz (KMK)** (2005): Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß §9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen i.d.F. vom 22. September 2005, <http://www.kmk.org/hschule/home.htm?pub>. Stand vom 27. Januar 2007.
- Nickel, S.** (2006). Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. München: Rainer Hampp Verlag.
- Pausits, A.** (2006). Relationship Management. Gute Beziehungen zu Studierenden schaffen Vorteil auf dem Weiterbildungsmarkt. In *Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation*. 12. Jahrgang. Heft 4. S. 21 - 29.
- Rindermann, H.** (2001). *Lehrevaluation*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Scheytt, T.** (2005). Potenziale der DIN EN ISO 9000ff.-Norm für die Qualitätssicherung in Hochschulen. In Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.). *Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 136 - 142.
- Stockmann, R.** (2002). Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? *Zeitschrift für Evaluation*. Heft 2/2002, S. 209 - 243.
- Waxenegger, A.** (2003). Qualitätsmanagement in der universitären Weiterbildung durch "Zielvereinbarung" – Ist die Universität Graz auf dem richtigen Weg zu mehr Qualität für die Lernende. Fallstudie Universität Graz. <http://equipe.up.pt/TOOLS/web-equipe-qlt/conj/u3038/pag38635.htm> → case studies. Stand vom 27. Januar 2007.