

Annika BOENTERT¹ (Münster)

Qualitätskultur durch Kommunikation. Das Beispiel der Fachhochschule Münster

Zusammenfassung

Die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagement-Systems ist in hohem Maße von dessen Fähigkeit abhängig, einen Austausch über qualitätsrelevante Fragen in der Hochschule anzuregen und lebendig zu halten. Nur durch Kommunikation kann sich ein gemeinsames Qualitätsverständnis ausprägen, das neben den formalisierten Strukturen und Prozessen wesentlich für die jeweilige Qualitätskultur ist. Nach einer kurzen Einführung in den Begriff der Qualitätskultur wird am Beispiel der systemakkreditierten Fachhochschule Münster erläutert, wie bei der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung systematisch Kommunikationsanlässe etabliert werden können.

Schlüsselwörter

Qualitätskultur, Kommunikation, Qualitätsverständnis, Qualitätsmanagement

Quality culture through communication

Abstract

The effectiveness of a quality management system depends heavily on its ability to stimulate and nurture an exchange on quality-related issues at a university. Common understandings of quality can only develop through inclusive communication processes. Achieving these shared understandings is just as important as formalised structures and processes for ensuring a robust quality culture. The present article offers a short introduction to this model of quality culture. The main chapter shows how universities can establish opportunities for communication when developing and implementing quality enhancement measures, using the example of the University of Applied Sciences Muenster.

Keywords

quality culture, communication, quality perception, quality management

¹ E-Mail: annika.boentert@fh-muenster.de

1 Einleitung

Im November 2011 wurde die Fachhochschule Münster als erste Hochschule für angewandte Wissenschaften systemakkreditiert. In ihrem Abschlussbericht attestieren die Gutachter/innen der Hochschule eine „erkennbare Qualitätskultur“ (AGENTUR FÜR QUALITÄTSSICHERUNG DURCH AKKREDITIERUNG VON STUDIENGÄNGEN [AQAS], 2011, S. 10). Wie ist es aber in den letzten fünf Jahren gelungen, von einzelnen Elementen der Qualitätssicherung zu einem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem und schließlich sogar zu den „unausgesprochenen Vertrautheiten bzw. Selbstverständlichkeiten“ (ARNOLD, 2010, S. 196) zu gelangen, die den hier genutzten Kulturbegriff kennzeichnen? Im Folgenden wird, nach einer kurzen Begriffsklärung, die Annahme begründet, dass jede Qualitätskultur auf intensive Kommunikationsprozesse angewiesen ist.

Am Beispiel der Fachhochschule Münster wird anschließend geschildert, welche Konsequenzen sich hieraus ergeben können – für die Konzeptionsphase des QM-Systems wie auch für dessen hochschulweite Einführung. Die Fachhochschule Münster ist eine forschungsstarke deutsche Hochschule, die mit einem breiten Fächerspektrum aus Ingenieur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, gestalterischen Disziplinen sowie zahlreichen interdisziplinären Programmen derzeit knapp 12.000 Studierende erreicht.

Der gewählte Zeitraum (2008–2012) begründet sich aus einer wichtigen Zäsur im Qualitätsmanagement der Hochschule. Im Sommer 2007 wurde, angeregt durch einen vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft ausgeschriebenen Wettbewerb, ein hochschulweites QM-System entworfen. (LOJEWSKI & BOENTERT, 2008)² Mit der Umsetzung des geförderten Projekts „Qualität bewegt“ begann anschließend ein Prozess, in dessen Verlauf sich die heute zu beobachtende Qualitätskultur entwickelte. (BOENTERT & LOJEWSKI, 2010)

2 Begriffsklärung: Qualitätskultur

Um das ebenso komplexe wie diffuse Phänomen der Qualitätskultur einer Hochschule beschreiben zu können, sei zunächst beiden Worthälften getrennt nachgegangen.

Der *Qualitätsbegriff* ist, allen Definitionsversuchen zum Trotz, noch immer schillernd. (EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION [EUA], 2006, S. 9; SCHMIDT, 2010) Vielfach wird jedoch anerkannt, dass Qualität nur relational festzustellen ist im Sinne einer „fitness for purpose“ (PELLERT, 2004, S. 3; CARSTENSEN & HOFMANN, 2004, S. 2-12). Die Beobachtung von Qualität

² Die ersten Maßnahmen zur gezielten Qualitätssicherung von Studiengängen wurden schon sehr viel früher eingeleitet. 1998: erste Zertifizierung des großen Fachbereichs Wirtschaft nach DIN EN ISO 9001, 2003: erste Programmakkreditierungen, 2005: Verabschiedung der ersten Evaluationsordnung, 2005–2007: Mitwirkung an dem von der Akkreditierungsagentur ACQUIN und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) initiierten Projekt „Prozessqualität – Prozessakkreditierung“.

setzt somit immer als Bezugspunkt ein definiertes Zielsystem voraus. Im Themenfeld Studium und Lehre gibt es derer gleich mehrere: rechtliche Rahmenbedingungen, pädagogisch-didaktische Normvorstellungen, wissenschaftliche Ansprüche, europäische Standards, hochschulintern formulierte Anforderungen, die wiederum Anregungen Außenstehender, z. B. potentieller Arbeitgeber/innen der Alumni, berücksichtigen. Woher diese Zielsysteme ihre Legitimation erhalten, d. h. letztlich die Frage der Zielqualität („fitness of purpose“), ist nach wie vor offen. Aus pragmatischen Gründen soll hier dennoch von der ebenso schlichten wie eingängigen ISO-Definition ausgegangen werden, wonach Qualität „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung [ist], festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (DIN ISO 8042; nach CARSTENSEN & HOFMANN, 2004, S. 3).

Der *Kulturbegriff* ist nicht weniger umstritten und unscharf: In einem Aufsatz von 2010 trägt der Soziologe Dirk Baecker auf wenigen Seiten mehr als dreißig Interpretationen zusammen (BAECKER, 2010, S. 1-8). Darunter ist auch ein Ansatz aus dem Kontext der Organisationsentwicklung, der im Folgenden wie auch bei EHLERS (2009) als Anknüpfungspunkt für die Definition von Qualitätskultur genutzt werden soll. Nach SCHEIN (2003, S. 31) besteht eine Kultur aus drei Ebenen:

- Artefakten, d. h. sichtbaren Strukturen und Prozessen,
- öffentlich propagierten Werten, insbesondere Zielen und Strategien, und schließlich
- grundlegenden unausgesprochenen Annahmen, d. h. für „selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle“.

Vor allem die zuletzt genannten „gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen, auf die sich das alltägliche Verhalten stützt“, formen, so Schein, das Wesen, die „Essenz“ einer Kultur (SCHEIN, 2003, S. 39 und 173). Auch in anderen, viel zitierten Ansätzen (HOFSTEDDE et al., 2010; MORGAN, 1997) gelten gemeinsam geteilte Werte als zentrales Kulturelement, neben abgeleiteten Faktoren wie z. B. Symbolen, Helden und Ritualen. (HOFSTEDDE et al., 2010, S. 7-8)

Zusammengefügt ließe sich *Qualitätskultur* somit definieren als „die Summe gemeinsam geteilter, mehr oder minder bewusster Wertvorstellungen, die sich auf die Fragen beziehen, welche Anforderungen erfüllt werden sollen und wie dies geschehen kann“.

3 Das Verhältnis von Qualitätskultur und Qualitätsmanagement

Auch im *Qualitätsmanagement* werden Qualitätsstandards, Zieldefinitionen und Methoden der Zielerreichung thematisiert. Im Unterschied zur Qualitätskultur stehen hier aber die „Methoden, Verfahrensweisen, Zuständigkeiten und Ergebnissicherungen“ im Vordergrund, sprich: ein „Instrumentarium [...], um Qualität in einem bestimmten definierten Bereich hervorzubringen, zu sichern, zu kontrollieren und zu steigern“ (PELLERT, 2004, S. 4). Die Frage nach der Qualitätskultur einer Hochschule geht über diese instrumentelle Perspektive hinaus: Sie fragt nach einer

gemeinsamen Bewertung von Zielen, Strukturen und Prozessen der Qualitätsentwicklung (SURSOCK, 2004, S. 4), setzt also insofern immer ein aktives Qualitätsmanagement voraus. Dies entspricht der Interpretation des Quality Culture Projects der European University Association (EUA), der zufolge zu einer Qualitätskultur immer zwei Elemente gehören:

1. klar definierte Strukturen und Steuerungsmechanismen zur gezielten Qualitätsentwicklung *und*
2. in diesem Zusammenhang auch gemeinsame Werte, Überzeugungen und Erwartungen, insbesondere ein breites und nachhaltiges Bekenntnis zur Qualitätsverbesserung. (EUA, 2006, S. 10; vgl. auch EHLERS, 2009, S. 346)

Auf den ersten Blick scheint es einen kategorischen Unterschied zwischen den beiden Ebenen der Qualitätskultur zu geben: Strukturen und Prozesse, die zur Qualitätsentwicklung beitragen sollen, lassen sich planen und, soweit es das jeweilige Hochschul- oder Personalvertretungsrecht zulässt, „top-down“ einführen. Werte und Überzeugungen können dagegen nie qua hierarchischer Macht durchgesetzt werden, sie müssen wachsen. Sie können durch transparente Information und respektvolle Kommunikation angeregt, aber nie verordnet werden.

Auf den zweiten Blick verschimmt diese Differenz und es wird deutlich, wie eng die beiden Elemente miteinander verwoben sind: In der Praxis werden auch Prozesse nur dann gut funktionieren, wenn alle Akteurinnen und Akteure vom Sinn eines Verfahrens überzeugt sind und ein gemeinsames Verständnis von der jeweiligen Zuständigkeit und Verantwortung entwickelt haben. Dies kann letztlich nie durch eine Vorgabe „von oben“ gelingen, sondern nur über eine frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Betroffenen. (BOENTERT et al., 2010) Das heißt, auch Strukturen und Prozesse werden nur dann in der beabsichtigten Weise zur Qualitätsentwicklung beitragen, wenn „Top-Down“- und „Bottom-Up“-Impulse in einem Gegenstromverfahren zusammenwirken (so auch EHLERS, 2009, S. 344). In diesem Verfahren ergeben sich zudem zwangsläufig viele Kommunikationsanlässe, die zu einem gemeinsamen Qualitätsverständnis führen können.

Aus der Feststellung, dass Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für die Ausprägung gemeinsamer Qualitätsüberzeugungen und somit letztlich auch ein zentrales Medium für die Initiierung eines Kulturwandels ist, ergibt sich als wesentliches Kriterium für die Beurteilung einer Qualitätskultur die *Fähigkeit des Qualitätsmanagementsystems, einen Austausch über qualitätsrelevante Fragen in der Hochschule anzuregen und lebendig zu halten*.

Dabei muss dieser Austausch selbst eine gewisse Güte aufweisen: Er muss Möglichkeiten der echten Mitgestaltung, d. h. der Partizipation, eröffnen, darf sich also z. B. nicht auf eine bloße „Anhörung“ der Dekaninnen und Dekane bei anschließender gänzlich unabhängiger Entscheidung durch das Präsidium beschränken. Gleichzeitig geht die Forderung nach Schaffung von Kommunikationsräumen aber auch über Fragen der Partizipation hinaus: Gemeint sein kann z. B. auch ein guter informeller Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden, durch den Probleme in einem Studiengang schon lange vor Abschluss einer formalisierten Evaluation bearbeitet werden können.

Der Aufbau des Akkreditierungssystems in Deutschland mag einen Beitrag dazu geleistet haben, dass in den letzten Jahren die formalisierten Strukturen und Instrumente der Qualitätssicherung stark im Vordergrund gestanden haben: Die Existenz eines Gremiums, ein dokumentierter Prozess oder die Zahl befragter Alumni sind für Gutachter/innen leichter zu beobachten als flüchtige Kommunikationsprozesse oder die „unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen“ (SCHEIN, 2003, S. 34-36). Eine Qualitätskultur lässt sich letztlich aber nur beobachten, wenn beide Elemente in den Blick genommen werden, wenn also der Aufbau sinnvoll verzahnter Instrumente des Qualitätsmanagements systematisch durch Kommunikation als Medium des Kulturwandels begleitet wird. Aus diesem Grund sollen im Folgenden zentrale Instrumente des Qualitätsmanagements an der Fachhochschule Münster sowohl beschrieben als auch auf ihren Beitrag zur Schaffung von Kommunikationsräumen untersucht werden.

4 Kommunikationsanlässe im QM-System der Fachhochschule Münster

Im Rahmen der Systemakkreditierung wurde von den Gutachterinnen und Gutachtern festgestellt, dass „das hohe Maß an fachbereichsübergreifender Kommunikation [...] eine wesentliche Basis für das gut ausgeprägte Qualitätsverständnis der Hochschule (sei)“ (AQAS, 2011, S. 8). Tatsächlich waren die Ziele einer transparenten Information und breiten Kommunikation bereits seit der in der Einleitung erwähnten Wettbewerbsteilnahme 2007/08 maßgebend für den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems. Betroffene Hochschulmitglieder und Gremien sollten nicht nur in die Umsetzung der Maßnahmen einbezogen werden, sondern von Anfang an bei deren Gestaltung mitwirken können. Wie sah und sieht dies nun im Einzelnen aus?

Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule gliedert sich seit dem Antrag im Wettbewerb des Stifterverbands in vier zentrale Handlungsfelder, denen jeweils mehrere Instrumente zugeordnet werden (s. *Abbildung 1*).

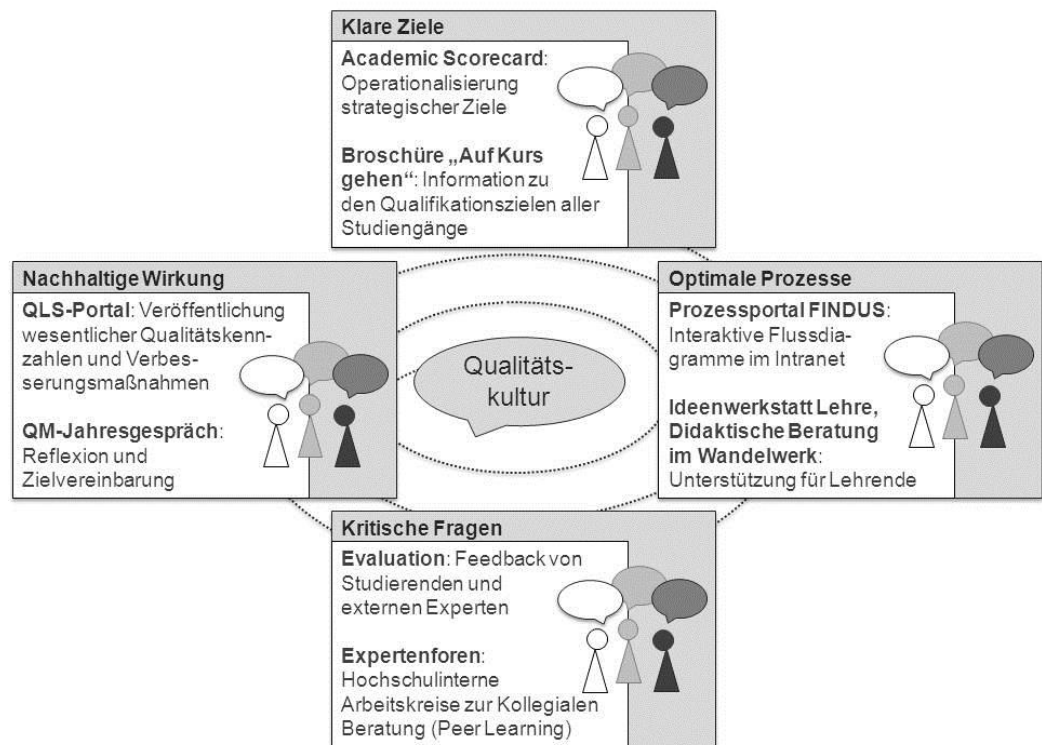


Abb. 1: Wesentliche Elemente des QM-Systems der Fachhochschule Münster als Kommunikationsanlässe

4.1 Klare Ziele

Die Fachhochschule Münster versteht Qualität als „relatives Maß, das den Grad der Erreichung definierter Ziele misst“ (FACHHOCHSCHULE MÜNSTER, 2010, S. 12). Damit also überhaupt Qualitätsmanagement betrieben werden kann, müssen zunächst in einem internen Verständigungsprozess die fraglichen Ziele festgelegt werden. Dies gilt sowohl auf strategischer Ebene (für die Hochschule wie die Fachbereiche) als auch für jeden einzelnen Studiengang. Seit jeher ist die Festlegung konkreter Studiengangsziele Voraussetzung für die Curriculumentwicklung, die spätere Evaluation und Weiterentwicklung der Angebote. Da sich die Auseinandersetzungen hierzu in vielen Hochschulen ähneln werden, beschränkt sich die folgende Darstellung auf die gemeinsame Entwicklung strategischer Ziele.

Im dritten Hochschulentwicklungsplan, der den Zeitraum 2010–2015 beschreibt, werden für die gesamte Fachhochschule Münster sowie alle Fachbereiche in so genannten *Academic Scorecards* (ASC), d. h. in einer bestimmten Tabellenstruktur, strategische Ziele operationalisiert.³ Es wird angegeben, welche Maßnahmen zur Erreichung von Teilzielen beitragen sollen, die in ihrer Gesamtheit eine Annäherung an das jeweilige strategische Ziel bewirken. (LOJEWSKI, 2008, S. 65) Für

³ Die Academic Scorecard geht zurück auf das Modell der von Kaplan und Norton entwickelten Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1997). Zur Anwendung in Hochschulen vgl. SCHEYTT, 2007.

die interne Steuerung können zudem Kennzahlen und ein konkretes Zielausmaß festgelegt werden. Kommunikationsprozesse begleiteten dieses Instrument von Anfang an: Bereits die Entscheidungen für das Instrument selbst als auch für dessen konkrete Ausgestaltung wurden nach Beratungen des Präsidiums, des zentralen QM-Teams, aller Dekaninnen und Dekane sowie der QM-Beauftragten der Fachbereiche gemeinsam getroffen.

Anschließend legten sowohl die Hochschulleitung als auch erste Fachbereiche ihre strategischen Ziele fest. Im Frühjahr 2009 stellte die Präsidentin bei einem Klausurtag den ersten Entwurf der strategischen Hochschulziele vor. Gleichzeitig wurde die Bereitschaft signalisiert, diese anzupassen, falls es keine Entsprechung auf Fachbereichsebene geben sollte. Die Hochschulziele gaben so zum einen Anregungen für die weitere Zieldiskussion in den Fachbereichen, zum anderen wurde aber auch die Scorecard des Präsidiums überarbeitet, als die weiteren dezentralen Entwürfe vorlagen.

In allen Einrichtungen war die Zielformulierung mit einem intensiven Beratungsprozess verbunden. Es gab keine Verpflichtung, das angestrebte Zielausmaß quantitativ zu konkretisieren. Dies war zum damaligen Zeitpunkt auch schwierig, da in vielen Bereichen noch keine Orientierungsgrößen existierten. Und dennoch ging dieser interne Abstimmungsprozess an die Substanz: Divergierende Ziele, die bislang stillschweigend ausgehalten wurden (z. B. über die Forschungsschwerpunkte einer Einheit), konnten nun nicht mehr verdrängt werden. Während in Wirtschaftsunternehmen, die eine Balanced Scorecard nutzen, die Kennzahlensteuerung viel Aufmerksamkeit erfährt (KAPLAN & NORTON, 1997, S. 20), lag an der Fachhochschule Münster der Schwerpunkt von Anfang an auf der Verständigung über gemeinsame Inhalte, d. h. letztlich auf der Kommunikation über geteilte Werte: Ist es möglich und sinnvoll, Forschungs-„Leuchttürme“ zu fördern und gleichzeitig die Forschungsbasis zu verbreitern? Reicht die knappe Zeit aller Beteiligten, um neben der Verbesserung bestehender Studiengänge die Entwicklung neuer Angebote (z. B. Weiterbildung, Promotionen) zu forcieren? etc.

Im Rahmen des QM-Jahresgesprächs (s. unten, 4.4) berichten die Fachbereichsleitung und die bzw. der jeweilige QM-Beauftragte regelmäßig über Fortschritte oder Schwierigkeiten beim Verfolgen der Ziele. Es ist denkbar, dass die Festlegung und das Nachverfolgen konkreter Kenngrößen den Steuerungseffekt der Scorecard noch erhöht hätten. Bereits jetzt führt aber die qualitative Selbsteinschätzung im QM-Jahresgespräch zur Diskussion und Umsetzung konkreter Maßnahmen, insbesondere natürlich, wenn die Zielerreichung noch nicht zufriedenstellend ist. Vor der Einführung der Academic Scorecard war dagegen die strategische Planung eine Einmal-Aktion, die im Fünf-Jahres-Turnus jeweils durch den nächsten Entwicklungsplan angestoßen wurde, aber im Alltagshandeln schnell in Vergessenheit geraten konnte.

4.2 Optimale Prozesse

Angeregt durch das Beispiel der Hochschule Fulda hat die Fachhochschule Münster 2008 mit dem Aufbau eines *Online-Prozessportals* namens FINDUS (= Formulare, Informationen, Diagramme und Service) begonnen. (LOJEWSKI & BOEN-

TERT, 2009, S. 34-36) Ziel des Portals war (und ist) es, den Hochschulmitgliedern einen schnellen Überblick über wichtige Abläufe und einen leichten Zugang zu allen relevanten Unterlagen zu ermöglichen. Dabei stand von Anfang an die Perspektive der „Prozesskundinnen und Prozesskunden“ im Mittelpunkt. Für jeden zu optimierenden Prozess wird ein Prozessteam gebildet, das sich aus den zuständigen Verwaltungsbeschäftigten sowie Vertreterinnen und Vertretern der Prozesskundinnen und -kunden – z. B. Lehrenden, teils mit besonderer Funktion (wie Dekan/in, Studiengangsleitung) oder Studierenden – zusammensetzt. Ziel ist es, unter allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis des Ablaufs zu erarbeiten, ihn zu verbessern und in einer möglichst leicht nachzuvollziehenden Weise abzubilden.

So gibt es zum Beispiel im FINDUS-Portal Prozessbeschreibungen für die Entwicklung neuer Studiengänge oder die Überarbeitung bestehender Programme. Lehrende und Studierende, die an diesen Aufgaben beteiligt sind, finden hier z. B. Formulare, die bereits in einer sehr frühen Phase des Prozesses auf Fragestellungen aufmerksam machen, die in einer Programmakkreditierung üblicherweise erst *nach* Abschluss des gesamten Entwicklungsprozesses beleuchtet würden. Die ausgefüllten Formulare durchlaufen in der Hochschule einen bestimmten Prüf- und Freigabeweg durch den Fachbereichsrat, die Zentralverwaltung und das Präsidium. Erst wenn alle Akteurinnen und Akteure grünes Licht gegeben haben, kann ein neuer Studiengang starten oder eine Änderung in Kraft treten.

Die Prozessanalyse und -dokumentation im Team ist zweifellos aufwändiger als die Darstellung eines Ablaufs aus Sicht der jeweiligen Verwaltungsmitarbeiter/innen. Die Verständigung im Prozessteam ist aber essentiell für die Prozessverbesserung – und sie ist eine gute Gelegenheit, viele Hochschulmitglieder über die Funktion des Prozessportals zu informieren und für dessen Nutzung zu motivieren.

Während der Austausch über lehr- und forschungsbegleitende Prozesse seit dem Aufbau von FINDUS an der Fachhochschule Münster zur Routine geworden ist, war das zentrale Angebot zur Verbesserung des eigentlichen Lehr-/Lerngeschehens bisher eher dünn. Viele Kolleginnen und Kollegen nutzten zwar seit längerem das Angebot von für sie kostenfreien hochschuldidaktischen Weiterbildungen (z. B. durch das hdw – Netzwerk Hochschuldidaktik NRW). Es gab aber wenig Gelegenheit für einen hochschulinternen Austausch zur Verbesserung der eigenen Lehre.

Einen ersten Schritt in diese Richtung bot die 2007 gegründete *Ideenwerkstatt Leh-re*, eine offene Weiterbildungsreihe in der Hochschule, in der neben Externen auch Kolleginnen und Kollegen besondere Lehrformate oder didaktisch-methodische Konzepte vorstellen können. Wegen fehlender Ressourcen bot diese Reihe in den letzten Jahren nur ein kleines Angebot. Im Rahmen des aus dem Qualitätspakt Lehre geförderten Projekts „Wandel bewegt“ wird das Programm seit dem Wintersemester 2012/13 deutlich ausgeweitet und um neue Formate (z. B. zweistündige Kurzformate) ergänzt.

Darüber hinaus bietet eine zum Jahresanfang 2012 neu gegründete Einrichtung, das Wandelwerk – Zentrum für Qualitätsentwicklung, persönliche Beratungsgespräche oder individuelle Coachings, um Lehrende bei Fragen zum Beispiel zur Neustrukturierung eines Moduls oder der didaktisch-methodischen Anlage einer Lehrveranstaltung zu unterstützen (ebenfalls mit Förderung aus dem Qualitätspakt Lehre,

<http://www.fh-muenster.de/wandelwerk>). Die ersten Erfahrungen in 2012 zeigen, dass die in der Ideenwerkstatt Lehre und einem anderen Projektelement, dem Wandelfonds⁴, angelegten Kommunikationsanlässe rege genutzt werden und zu neuer „Bewegung“ beitragen: In allen Fachbereichen sind bereits erste Projekte zur Förderung einer kompetenzorientierten Lehre angelaufen.

4.3 Kritische Fragen

Da die erste *Evaluationsordnung* von 2005 in den letzten Jahren von der Evaluationspraxis überholt worden war, wurde 2010 ein neuer Ordnungsrahmen für die Qualitätssicherung der Lehrangebote geschaffen. Auch hierbei wurden sowohl das Gegenstromverfahren als auch das Ziel einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung durch Kommunikationsprozesse berücksichtigt.

Für den Entwurf der neuen Ordnung war die Qualitätspolitik der Hochschule mit ihrem Motto „so zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“ maßgebend. Aus diesem Grund wurden im allgemeinen Teil der Evaluationsordnung zwar hochschulweit gültige Rahmenvorgaben definiert, deren konkrete Ausprägung für jeden Fachbereich wird jedoch erst in den „Besonderen Evaluationsbestimmungen“ festgelegt. Die hochschulweiten Standards wurden im Arbeitskreis der QM-Beauftragten vorbereitet und anschließend im Senat beraten und verabschiedet, für die Besonderen Evaluationsbestimmungen war der jeweilige Fachbereichsrat zuständig. Durch diesen zweistufigen Prozess haben viele Hochschulmitglieder die neue Evaluationsordnung mitgeprägt – eine wichtige Voraussetzung für die spätere Akzeptanz des neuen Instruments.

Wichtige Fragen zur Qualitätsentwicklung sollen, so die Überzeugung der Fachhochschule Münster, nicht nur studiengangsbezogen, sondern auch regelmäßig hochschulweit erörtert werden. Dieses Ziel wird durch verschiedene *Expertinnen- und Expertenforen* verfolgt, die die Arbeit der gesetzlich vorgesehenen Hochschulgremien (wie Senat oder Fachbereichskonferenz) ergänzen. In ihnen wird fachbereichsübergreifend ein kollegialer Austausch zwischen Hochschulmitgliedern mit ähnlichen Aufgaben oder Handlungsfeldern gepflegt unter Beteiligung der zuständigen Mitglieder des Präsidiums und der zentralen Serviceeinrichtungen (z. B. *QMB-Arbeitskreis*: QM-Beauftragte aller Fachbereiche und Serviceeinrichtungen mit Präsidentin, Vizepräsident Lehre-Forschung-Weiterbildung, QM-Team, Leitung Dezernat Studium und Akademisches). Auch wenn diese Kreise offiziell nur beratenden Charakter haben, folgen spätere Entscheidungen durch die formalen Hochschulgremien mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit den vorbereiteten Empfehlungen.

⁴ Der Wandelfonds ist ein Programm der Fachhochschule zur Finanzierung von Projekten, die auf eine Stärkung außerfachlicher Kompetenzen zielen. Details auf <http://www.fh-muenster.de/wandelwerk> > Wandelfonds.

4.4 Nachhaltige Wirkung

Die konsequente Beteiligung aller Fachbereiche und vieler Hochschulmitglieder an der Konzeption der QM-Instrumente erhöht zwar deren hochschulweite Akzeptanz, kann allein aber natürlich nicht deren Umsetzung sicherstellen. Aus diesem Grund wurde an der Fachhochschule Münster bereits 2007/08 das *QM-Jahresgespräch* eingeführt. In allen Fachbereichen findet regelmäßig, üblicherweise alle drei Semester, initiiert durch das zentrale QM-Team ein zwei- bis dreistündiges Gespräch zwischen der jeweiligen Fachbereichsleitung und der bzw. dem QM-Beauftragten einerseits, der Präsidentin oder dem Vizepräsidenten für Lehre, Forschung Weiterbildung, der QM-Koordinatorin und weiteren Mitgliedern des QM-Teams andererseits statt. 2012 wurde zudem ein Vorgespräch des jeweiligen Präsidiumsmitglieds, der QM-Koordinatorin und einzelnen QM-Teammitgliedern mit Studierenden des Fachbereichs eingeführt.

Im Vorfeld des Termins werden im Fachbereich Belege für durchgeführte Evaluationen zusammengestellt und die aktuelle Erreichung der ASC-Ziele dokumentiert. Im QM-Team werden studiengangsbezogene Kennzahlen und Informationen zu den vom Team unterstützten Evaluationen (z. B. Studieneingangsbefragung) aufbereitet. Im Dezernat Studium und Akademisches wird zudem die Konformität der Prüfungsordnungen mit allen externen Anforderungen (insbesondere KMK-Vorgaben) überprüft. Sollte sich im QM-Gespräch ausgehend von den unterschiedlichen Informationen Handlungsbedarf zeigen, werden die getroffenen Vereinbarungen dokumentiert. Anschließend wird die Umsetzung der Maßnahmen nachgehalten. Wenn hierbei Verzögerungen auftreten, war es bisher immer möglich, diese im Gespräch zu klären. Die von der Evaluationsordnung vorgesehene Option von Sanktionen (z. B. einer durch den Fachbereich zu finanzierenden Programmakkreditierung) musste bisher noch nie angewandt werden.

5 Fazit

Wenn als Voraussetzung für eine hochschulweite Qualitätskultur die Existenz sowohl geeigneter Strukturen und Instrumente als auch eines gemeinsamen Qualitätsbewusstseins anerkannt wird, dann müssen in allen Phasen des Prozesses – von der Konzeption des QM-Systems bis zur Umsetzung eines konkreten Instruments – systematisch Kommunikationsanlässe geschaffen werden. Nur im intensiven Austausch der verschiedenen Hochschulakteurinnen und -akteure kann sich ein gemeinsames Verständnis vom Nutzen einzelner Maßnahmen und vom Zusammenwirken aller Elemente ausbilden. Und nur im Gespräch über Evaluationsergebnisse, Kennzahlen oder andere Eindrücke nehmen Handlungsbedarfe und mögliche Verbesserungsmaßnahmen konkret Gestalt an. Als Beispiele für die in der Regel unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten einer Qualitätskultur wurden im Text am Beispiel der Fachhochschule Münster u. a. angesprochen

- die sorgfältige Abstimmung zentraler und dezentraler Interessen vor der Einführung neuer Instrumente der Qualitätssicherung;
- eine hohe Kompromissbereitschaft, Lösungsorientierung und gegenseitige Wertschätzung unterschiedlicher Hochschulakteurinnen und -akteure;

- die Reduktion zentraler Standards auf ein Mindestmaß, das sowohl externe Anforderungen (z. B. der Akkreditierung) wie dezentrale Wünsche (z. B. zum Support bei Evaluationen) berücksichtigt und Freiräume für fachspezifische Ausprägungen bietet.

Eine durch Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen geprägte Qualitätskultur kann, so zumindest die Münsteraner Erfahrung, Sanktionen überflüssig machen. Das Schaffen von Kommunikationsräumen wird hiermit zur Kernaufgabe des Qualitätsmanagements in Hochschulen.

Wenn Kommunikation als Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Qualitätsmanagement-Systems angesehen wird, müssen neben den bisher genutzten Indikatoren – teils vermutlich auch an deren Stelle – neue Aspekte (wie Respekt und Wertschätzung für die Position des „anderen“ – des Fachbereichs- oder Präsidiumsmitglieds, der Beschäftigten in der Zentralverwaltung) berücksichtigt werden, wenn die Wirksamkeit eines solchen Systems beurteilt werden soll.

Nicht zuletzt müsste sich auch in der Forschung zur Qualitätsentwicklung an Hochschulen der Schwerpunkt verlagern: Wichtiger als die theoretische Perfektion eines Instruments wird dann die Frage, unter welchen Umständen Kommunikation hochschulweit gelingt oder aber scheitert.

6 Literaturverzeichnis

Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen [AQAS] (2011). *Gutachten zur Systemakkreditierung der Fachhochschule Münster*. Bonn.

Arnold, R. (2010). Lernkultur. In R. Arnold, E. Nuissl & S. Nolda (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (S. 196-197). 2. Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Baecker, D. (2010). *Was ist Kultur? Und einige Anschlussüberlegungen zum Kulturmanagement, zur Kulturpolitik und zur Evaluation von Kulturprojekten*. Zeppelin University. <http://www.dirkbaecker.com/WasistKultur.pdf>, Stand vom 6. September 2012.

Boentert, A., Breulmann, N. & Lojewski, U. v. (2010). Wie werden Hochschulmitglieder für Qualitätsmanagement aktiviert? In M. Winde (Hrsg.), *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen* (S. 26-34). Essen: Ed. Stifterverband.

Boentert, A. & Lojewski, U. v. (2010). Fachhochschule Münster. Qualität bewegt – ein QM-System für die ganze Hochschule (Bericht zum Projektabschluss). In M. Winde (Hrsg.), *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen* (S. 78-85). Essen: Ed. Stifterverband.

Carstensen, D. & Hofmann, S. (2004). Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte. In W. Benz, J. Kohler & K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen* (C 1.1). Stuttgart: Raabe.

Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *QAE*, 17(4), 343-363.

European University Association [EUA] (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach. Report on the three Rounds of the Quality Culture Project 2002–2006*. Brussels.

Fachhochschule Münster (2010). *Antrag auf Systemakkreditierung. Das Qualitätssicherungssystem der Fachhochschule Münster*. Münster.

Fachhochschule Münster (2011). *Auf Kurs gehen. Studiengänge an der Fachhochschule Münster*. Fachhochschule Münster. Münster. <https://www.fh-muenster.de/studium/studiengaenge/broschuere-studiengaenge.php>, Stand vom 6. September 2012.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. Auflage. New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lojewski, U. v. (2008). Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität. Das Beispiel der Fachhochschule Münster. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(1), 60-72. <http://www.ihf.bayern.de/?Publikationen>, Stand vom 6. September 2012.

Lojewski, U. v. & Boentert, A. (2008). Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschul. *QiW*, 2, 36-42. <http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html>, Stand vom 6. September 2012.

Lojewski, U. v. & Boentert, A. (2009). Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). In A. v. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Blickpunkt Hochschuldidaktik*, 119 (S. 26-39). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Pellert, A. (2004). „Doing Quality“ – Qualitätsmanagement als Prozess. In W. Benz, J. Kohler, K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen* (E 2.1). Stuttgart: Raabe.

Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide*. Bergisch Gladbach: EHP.

Scheytt, T. (2007). Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen. Das Konzept der Balanced Scorecard. *Hochschulmanagement*, 2(1), 15-21.

Schmidt, U. (2010). Wie wird Qualität definiert? In M. Winde (Hrsg.), *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen* (S. 10-17). Essen: Ed. Stifterverband.

Sursock, A. (2004). Qualitätskultur und Qualitätsmanagement. In W. Benz, J. Kohler, K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen* (C 2.2). Stuttgart: Raabe.

Autorin



Dr. Annika BOENTERT || Fachhochschule Münster, Wandelwerk
– Zentrum für Qualitätsentwicklung || Robert-Koch-Straße 30, D-
48149 Münster

www.fh-muenster.de/wandelwerk

annika.boentert@fh-muenster.de