

# Qualitätsentwicklung und Qualitätskultur in Lehre und Studium

Zur Einführung eines Qualitätsmanagements am Beispiel des HRK-Modellprojektes „Prozessqualität“ – Das Beispiel der Universität Bremen

Thomas Köcher  
Ilse Helbrecht



Im Rahmen des Modellprojektes „Prozessqualität für Lehre und Studium- Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung“ wurde an der Universität Bremen ein Ansatz eines Qualitätsmanagements entwickelt, der die jeweiligen Akteure und die Entwicklung einer universitären Qualitätskultur in den Mittelpunkt stellt. Der Beitrag beschreibt den eingeschlagenen Weg und reflektiert das Qualitätsmanagementkonzept vor dem Hintergrund der Debatte über eine Ergänzung der Akkreditierungsverfahren um eine Variante der Systemakkreditierung.

Gliederung	Seite
<b>1. Einführung</b>	<b>2</b>
<b>2. Qualitätsentwicklung durch Programm- oder Systemakkreditierung? Zur Rolle des HRK-Modellprojektes „Prozessqualität für Lehre und Studium“</b>	<b>3</b>
<b>3. Der Ansatz der „Prozessqualität in Lehre und Studium“ an der Universität Bremen</b>	<b>7</b>
3.1 Ausgangslage der Universität Bremen	7
3.2 Organisatorische Umsetzung	10
3.3 Der Lebenszyklus eines Studienganges als Orientierung	11
3.4 Der "Qualitätskreislauf Lehre" als Kernelement einer Qualitätskultur	13
3.5 Ausblick: Grundstruktur eines integrierten Qualitätsmanagements	16
<b>4. Wirkungsweisen und Wirkungsgrenzen des Projektes Prozessqualität an der Universität Bremen</b>	<b>18</b>
<b>5. Fazit</b>	<b>20</b>

## 1. Einführung

### Was ist Qualität...

... im Bereich von Lehre und Studium? Wie fördern wir sie? Und mit welchen Instrumenten des Organisationsmanagements stellt eine moderne Hochschule im Bologna-Prozess die systematische Entwicklung der Qualitäten von Studium und Lehre auf ihrem Campus sicher? In diesem Beitrag werden wir am Beispiel eines von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Modellprojektes Wege und Grenzen des Qualitätsmanagements erörtern. Beispielhaft im Sinne von Best Practice-Ansätzen werden konkrete Pfade und Implementationsschritte zur Gestaltung von Qualitätsmanagementprozessen aufgezeigt. Hierbei steht das Modellprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung“ im Vordergrund. Dieses Modellprojekt wurde drei Jahre von 2004 bis 2006 öffentlich gefördert, um exemplarisch am Beispiel von vier Hochschulen, zwei Universitäten (Bremen, Bayreuth) und zwei Fachhochschulen (Münster, Erfurt), neue Wege in der Qualitätssicherung zu beschreiten.<sup>1</sup> Gerade das Bremer Projekt hat dabei einige besonders interessante Funktionsweisen und Wirkungsgrenzen des Qualitätsmanagements hervorgebracht. Die Universität Bremen gehört zu den Pionieruniversitäten im Bologna-Prozess in Deutschland. Sie wurde 2005 von der Hochschulrektorenkonferenz offiziell zu einer von insgesamt 21 Bologna-Universitäten in Deutschland ernannt. Im Wintersemester 2007/08 ist der Bologna-Prozess in Bremen praktisch abgeschlossen. Nahezu alle Studiengänge sind vollständig (bis auf von der Bundesregierung vorgesehene Ausnahme wie bspw. Rechtswissenschaften) auf Bachelor und Master umgestellt. Mehr als 70 Studienprogramme haben eine Programmakkreditierung erfolgreich durchlaufen. Um im Zuge dieser nun vollbrachten ersten Phase der Studienstrukturreform die Qualität der reformierten Studienprogramme dauerhaft sicherstellen zu können, ist die Universität Bremen gleichzeitig früh Wege des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre gegangen.

### Intensive Debatten um Systemakkreditierung

Diese frühen Erfahrungen sind heute besonders wertvoll, weil sie die seit 2006 intensiv geführten Debatten um eine Systemakkreditierung als Alternative oder Ergänzung zur Programmakkreditierung tatkräftig befruchten. Um im Folgenden den gewählten Ansatz, die gemachten Erfahrungen und mögliche Transfers für andere Universitäten und Hochschulen darzustellen, gliedern wir unseren Beitrag in fünf Ab-

---

<sup>1</sup> Das Modellprojekt "Prozessqualität für Lehre und Studium- Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung" wurde im Zeitraum 2004 bis 2006 von dem Projekt Q der HRK im Verbund mit den Hochschulen Universität Bayreuth, Universität Bremen, Fachhochschule Erfurt, Fachhochschule Münster und der Akkreditierungsagentur ACQUIN e.V. durchgeführt

schnitte. Wir werden zunächst auf die aktuelle Frage der Zukunft der Akkreditierung eingehen (Kap. 2.) und anschließend die Ausgangslage auf dem Campus Bremen skizzieren (Kap. 3). Aufbauend auf den bisherigen Erfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung von Lehre und Studium werden wir die organisatorische Umsetzung (Kap. 3.2) beschreiben, um schließlich sehr konkret die Arbeitsschritte des Projektes zu beleuchten (Kap. 3.3 und 3.4.). Enden wollen wir mit einer Einschätzung der Wirkensweisen respektive Wirkungsgrenzen des Projektsansatzes (Kap. 4) und einem Fazit (Kap. 5), das sich sowohl auf den zukünftigen Ansatz der Systemakkreditierung wie auch der weiteren Entwicklung eines Qualitätsmanagements an der Universität Bremen bezieht.

## 2. Qualitätsentwicklung durch Programm- oder Systemakkreditierung? Zur Rolle des HRK-Modellprojektes „Prozessqualität für Lehre und Studium“

Die Qualitätssicherungsverfahren der Programmakkreditierung sind bis heute fast 3.500 Mal durchgeführt worden, eine Leistung, die allein quantitativ gewürdigt werden sollte. Die Anzahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich dadurch mit Fragen der Ziel- und Profilorientierung ihrer Studienprogramme, mit Fragen der Qualitätssicherung und Studierbarkeit beschäftigt haben, dürfte Beleg für die Intensität sein, mit der seitdem über Lehre und Studium nachgedacht worden ist. Dennoch ist die Kritik an der Programmakkreditierung vielfältig: Neben den hohen Verfahrenskosten, die viele Hochschulen allein aus ihren Grundhaushalten bestreiten müssen, werden z. B. zunehmend die Maßstäbe zur Bewertung von Studienprogrammen in Zweifel gezogen. Gerade in kleineren Fachgesellschaften entsteht teilweise der Eindruck, dass die Zahl der potenziell Gutachtenden nicht ausreichend ist, um intensive Peer Review-Verfahren durchzuführen. Es kann vielerorts ein Mangel an qualifizierten Gutachtenden attestiert werden, vor allem an fachlich "einschlägigen" Persönlichkeiten, die sich einem teilweise vorhandenen Druck von Seiten der politischen Entscheidungsträger, der Fachkollegen oder der Verbände entgegen zu stellen vermögen. Auch die Auswahl der Gutachter und ihre Schulung für Zwecke der Akkreditierung ist für die Akkreditierungsagenturen ein Problem. Zudem konnte hochschulpolitisch bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht nachgewiesen werden, dass die Programmakkreditierung tatsächlich als ein wichtiger Impulsgeber für die Studienstrukturreform respektive den Bereich der Qualitätssicherung fungiert oder fungieren kann. Tatsächlich sind von den bislang in Deutschland insgesamt eingeführten neuen Bachelor- und Masterpro-

**Programmakkreditierung  
zwischen Erfolg und  
wachsender Kritik**

Praxisbeispiele und Innovationen in Institutionen

grammen nur ca. 39 Prozent der Studiengänge akkreditiert.<sup>2</sup> Die Mehrzahl der Verfahren wurden durchgeführt an den Fachhochschulen, die mehr als jeden zweiten ihrer neuen Studiengänge akkreditieren lassen. Der Nachweis jedoch, dass die schweigende Mehrheit in der deutschen Hochschullandschaft, die ihre Studiengänge nicht-akkreditiert anbietet, deshalb an Qualitätsproblemen leidet, ist bisher von niemandem in Deutschland erbracht. Hier besteht eine ungeheure Lücke in der empirischen Hochschulforschung in Deutschland.

**Programmakkreditierung  
als Motor der  
Studienstrukturreform?**

Die Mehrzahl – vor allem der Universitäten - hat sich somit bisher der Akkreditierung ihrer Programme enthalten. Auch bei den Befürwortern von Akkreditierungsprozessen bestehen oft auch Einwände und Bedenken an der Praxis und dem Aufwand. Statt als Impulsgeber wird die Akkreditierung eher als notwendiges Übel betrachtet, das die eigentlichen Reformbemühungen durch den hohen Ressourceneinsatz behindert.

In der Praxis bleiben zudem die Konsequenzen einer Akkreditierungsentscheidung für die strukturellen Prozesse einer Hochschule oftmals gering. Solange es systemimmanent denkbar erscheint, dass ein Institut oder Fachbereich mit mehreren Studienprogrammen die Hürde der Programmakkreditierung nicht überspringt, ohne absehbar mit den eigenen, in diesem Fall gescheiterten Planungsprozessen respektive Verfahren der Qualitätssicherung konfrontiert zu werden, bleibt das Verfahren der Programmakkreditierung den Wirkungsnachweis als Reformmotor schuldig. Die Programmakkreditierung ist derzeit nur punktuell in der Lage, die Prozesse einer Hochschule und damit die Dauerhaftigkeit bzw. die Flexibilität von Planungs- und Umsetzungsstrukturen zu erfassen.

**Systemakkreditierungen  
als Ergänzungen und  
Alternative**

Die Suche nach Alternativen und Erweiterungen der bisherigen Akkreditierungsverfahren ist seit dem Beschluss des Akkreditierungsrates vom 8. Oktober 2007 entscheidend fortgeschritten: Dem bisherigen System der Programmakkreditierungen wird nun eine Ergänzung in Form einer Systemakkreditierung zur Seite gestellt, in dem das interne Qualitätssicherungssystem der Hochschule im Bereich von Studium und Lehre zum Akkreditierungsgegenstand wird. Das bedeutet, dass die für Lehre und Studium relevanten Strukturen, Prozesse und Kriterien der gesamten Hochschule oder eines ihrer Teilbereiche in den Fokus rücken und vor dem Hintergrund der „European Standards and Guidelines of Quality Assurance in Higher Education“ (ESG), die

---

<sup>2</sup> Vgl. die Datenbank akkreditierte Studiengänge des Akkreditierungsrates (Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland). Internet <http://www.hochschulkompass.de/kompass/xml/akkr/a.html>,

Vorgaben der KMK und die Kriterien des Akkreditierungsrates überprüft werden.<sup>3</sup>

Neben der Hoffnung auf eine Aufwands- und Kostenreduzierung (so anscheinend die Erwartungen einiger Landesregierungen<sup>4</sup>) wird eine Stärkung der hochschuleigenen Qualitätsanstrengungen und somit der Autonomie der Hochschule erwartet. Das im folgenden dargestellte Projekt "Prozessqualität für Lehre und Studium – Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung" kann, soviel sei vorweg gesagt, die Erwartung an eine Aufwands- und Kostenreduzierung sicher nicht erfüllen. Eine Prozess- bzw. Systemakkreditierung bleibt an eine systematische Qualitätssicherung bzw. eine Einführung eines Qualitätsmanagements für Lehre und Studium gekoppelt und stellt somit eine große zusätzliche Kraftanstrengung für die Institution dar, die sich erst mittel- und langfristig monetär auszahlen dürfte. Bei einer Bewertung einer Erweiterung oder Alternative zur Programmakkreditierung muss die Ausgangsfrage hochschulpolitisch von daher lauten: Ist eine System- bzw. Prozessakkreditierung in der Lage, die bisherigen Anstrengungen im Zuge der Studienstrukturreform weiter zu befördern?<sup>5</sup> Kann diese Akkreditierungsvariante den Hochschulen helfen, ein in sich schlüssiges Qualitätsmanagement zu implementieren und gleichzeitig die Anforderungsstandards der Programmakkreditierungen an einzelne Studienangebote erfüllen?

**Systematische  
Qualitätssicherung  
erfordert zusätzliche  
Kraftanstrengung**

Die Herausforderung im Modellprojekt Prozessqualität bestand deshalb darin, einen Qualitätsansatz zu entwickeln, der den Anspruch erfüllt, zu jedem Zeitpunkt die Qualität aller Studienangebote einer Hochschule zu sichern und bei Bedarf zu steigern. Das Pilotprojekt basiert auf einer Ausgangsthese: Das Verfahren der Prozessakkreditierung (oder in heutiger Terminologie: Systemakkreditierung) kann das bestehende Verfahren der Programmakkreditierung entlasten, da Hochschulen, die eine Prozessakkreditierung erfolgreich durchlaufen haben, die Anforderungen an die Einzelakkreditierung all ihrer Studienprogramme erfüllen.<sup>6</sup>

**Das Pilotprojekt  
„Prozessqualität für  
Lehre und Studium“**

---

<sup>3</sup> Vgl. Helbrecht, Ilse (2007): Quality Assurance in Germany's Higher Education Institutions – A Perspective from within. In: The Quality Assurance System for Higher Education at European and National Level. Bologna Seminar Berlin, 15/16 February 2007. Bonn: HRK German Rectors' Conference, S. 87-93

<sup>4</sup> Vgl. Goppel 2/05

<sup>5</sup> Wir verwenden im Folgenden die Begriffe Prozess- und Systemakkreditierung synonym, da der Vorläuferbegriff der Prozessakkreditierung aus den Jahren 2004 bis 2006 ist inzwischen durch die Nachfolgervokabel „Systemakkreditierung“ abgelöst worden.

<sup>6</sup> Vgl. HRK, Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, S.65.

Praxisbeispiele und Innovationen in Institutionen

### Hochschulen als lernende Systeme

Grundlage des Modellprojektes ist eine prozessbezogene Hochschul-sicht, in der die Verknüpfung der einzelnen Qualitätssicherungsinstrumente und -maßnahmen im Mittelpunkt steht. Die einzelne Hochschule wird als lernendes Organisationssystem betrachtet und eine vom einzelnen Studiengang abstrahierende Qualitätssicherung eingeführt. Sie steht entsprechend als Ganzes im Mittelpunkt der Betrachtung.

System- bzw. Prozessqualität ist demnach gegeben, wenn

- die Hochschule über ein hochschulinternes System der Qualitätssicherung verfügt, das aufgrund der existierenden Aufbau- und Ablauforganisation, aufgrund eigener Qualitätskulturen und eigenen Qualitätsmanagements die Hochschule in die Lage versetzt, ihre sämtlichen Studienangebote disziplin- und niveaunabhängig regelmäßig und systematisch mit einem von ihr selbst bestimmten und auf seine Validität zu überprüfendem Maß an Qualität zu konzipieren, zu implementieren, zu kontrollieren und kontinuierlich weiter zu entwickeln,
- dieses System zugleich Steuerungsinstrument ist, mit dem sich die Hochschule selbst im Bereich Lehre und Studium ihr Profil schafft, sich selbst und ihrem Studienangebot ein identifizierbares Gesicht gibt,
- ein solches System gestaltet ist mit dem Blick auf Nachhaltigkeit und die Notwendigkeit stetiger Veränderung bzw. Flexibilität.<sup>7</sup>

#### Handout E 9.6-1

#### Definition Prozessqualität

Im Rahmen des Modellprojektes sollte die generelle Realisierungsfähigkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse sowohl auf der Ebene der Hochschulen als auch auf der Ebene des Akkreditierungssystems überprüft werden. Es galt, Kriterien und ein Verfahren zur Akkreditierung eines prozessbezogenen Qualitätsansatzes zu entwickeln. Das Projektergebnis stellt somit eine Vorarbeit zur Entscheidung des Akkreditierungsrates zur Systemakkreditierung dar.

Die These lautet:

Ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist der einzige Weg, um die Qualität der Studienprogramme institutionell nachhaltig zu sichern.

<sup>7</sup> Vgl. Hofmann, Grundzüge der Prozessakkreditierung, in: Qualitätsentwicklung an Hochschulen, Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation, HRK Beiträge zur Hochschulpolitik, S. 164-170. S. 164f.

Das Modellprojekt hat eine Projektstruktur etabliert, in der drei Gremien an der Ausgestaltung des Projektes mitwirken:

- Die Steuerungsgruppe, bestehend aus den Leitungen der beteiligten Hochschulen, VertreterInnen von ACQUIN (Vorstandsvorsitzender, Geschäftsführer und Projektkoordinatorin) und dem Leiter des Projektes Q der HRK, beschloss die Grundlinien des Projektes, insbesondere Arbeits- und Zeitpläne.
- Der Beirat vereinte verschiedene Perspektiven auf das Modellprojekt und übernahm die Funktion der Reflexion und Legitimation sowie die Validierung der Verfahrensdurchführung.
- Das Management-Team setzte sich aus den Projektkoordinatoren der beteiligten Hochschulen sowie der HRK und ACQUIN zusammen. Hier wurden die einzelnen Projektschritte abgestimmt, kommuniziert und dokumentiert.

#### Handout E 9.6-2 Projektstruktur

### 3. Der Ansatz der „Prozessqualität in Lehre und Studium“ an der Universität Bremen

#### 3.1 Ausgangslage der Universität Bremen

Hochschulen sind Organisationen eigener Art. Sie sind Expertenorganisationen, deren Exzellenz auf der fachlichen Expertise und persönlichen Motivation ihrer Mitglieder in den Fachbereichen ruht.<sup>8</sup> Zwar stellt die Qualitätssicherung in Lehre und Studium einen elementaren Bestandteil des Bologna-Prozesses dar. In der Umsetzung „vor Ort“ bewegt sie sich derzeit jedoch zwischen den Polen der extrinsischen und intrinsischen Motivation. Im Zuge der Umsetzung der Studienstrukturreform wurden beispielsweise an der Universität Bremen im Laufe von ca. acht Jahren fast 100 neue Studienprogramme eingeführt – ein Kraftakt sondergleichen, der naturgemäß Auswirkungen auf die Motivationslage aller Beteiligten besitzt. Gleichzeitig besteht eine hohe extrinsische Motivation, die Richtigkeit dessen, was eingeführt wurde, transparent und adäquat zu kontrollieren bzw. zu zertifizieren. Die Qualitätssicherung muss beide Bedürfnisse berücksichtigen. Dieser Umstand wird durch die Akzeptanzschwierigkeiten des dafür ausgewählten Instrumentes der Programmakkreditierung derzeit erschwert.

**Qualitätssicherung  
zwischen intrinsischer  
und extrinsischer  
Motivation**

---

<sup>8</sup> Eine gute Darstellung der Besonderheiten von Hochschulen als Expertenorganisationen und den Herausforderungen ihrer Leitung findet sich in Birnbaum, Robert (1991): How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. Jon Wiley

Praxisbeispiele und Innovationen in Institutionen

**Die Universität Bremen:  
Von der „Reform-“ zur  
Bolognauniversität**

Als "Reformuniversität" Ende der siebziger Jahre gegründet hat die Universität Bremen früh begonnen, durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung ihr Leistungsprofil darzustellen und weiter entwickeln zu können. Ein 1995 eingeleiteter umfassender Organisationsentwicklungsprozess wurde professionell von der Volkswagenstiftung gefördert und unterstützt und führte zu den Leitzielen der Universität<sup>9</sup>. Diese sollten wiederum durch ein Kontraktmanagement zwischen dem Rektorat und allen Fachbereichen in die Institution hinein getragen werden. Flankierend wurden Entscheidungsstrukturen angepasst, in denen durch eine festgelegte Arbeitsteilung zwischen dem Rektorat, den Dekanaten, dem Akademischen Senat und den Fachbereichsräten die jeweilige Eigenverantwortung gestärkt und gleichzeitig die Verantwortung für zentrale Entscheidungsfelder festgelegt wurde.

**Eingeführte Verfahren  
der Qualitätssicherung**

Dieser Prozess wurde begleitet durch wachsendes Engagement im Bereich Qualitätssicherung in Studium und Lehre. Wichtiger Impulsgeber hierfür war und ist der Verbund Norddeutscher Universitäten<sup>10</sup> (Nordverbund), in dem 1994 erstmals im bundesdeutschen Hochschulraum ein hochschulübergreifendes Evaluationsverfahren zur Qualitätssicherung für Lehre und Studium durchgeführt wurde. Damit reagierten die Mitgliedsuniversitäten aus vier Bundesländern auf die zu Beginn der 1990er Jahre aufkommenden öffentlichen Forderungen nach mehr Transparenz und Qualitätskontrolle in Studium und Lehre. Bei der Konzeption und Durchführung der Evaluationsverfahren wurden eigene Standards und Kriterien entwickelt, die auf den internationalen ebenso wie nationalen Erfahrungen in der Qualitätssicherung aufbauten und sich an den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (1996) und der HRK (1995) orientieren.

Weitere Qualitätssicherungsverfahren in den Bereichen Forschung, Lehre, Studium und Dienstleistung wurden universitätsweit sukzessive eingeführt:

- eine leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung in Verbindung mit definierten Leistungsbereichen,
- eine systematische Forschungs- und Nachwuchsförderung,
- ein System zur Kennzahlenanalyse, gekoppelt an ein eigenes Referat zum Finanzcontrolling,

---

<sup>9</sup> Leitziele sind: Hohe Qualität von Forschung und Lehre, gesellschaftliche Verantwortung und Praxisbezug, Interdisziplinarität, Internationalisierung, Gleichberechtigung der Geschlechter und umweltgerechtes Handeln.

<sup>10</sup> Zum Verbund Norddeutscher Universitäten gehören: Universität Bremen, Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald, Universität Hamburg, Christian-Albrechts Universität Kiel, Universität Lübeck, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und die Universität Rostock. Die Riksuniversität Groningen (Niederlande) ist Kooperationspartner des Verbundes.

- die Einführung eines Zertifikatsstudiums in der Hochschuldidaktik in Kooperation mit den Universitäten Oldenburg und Osnabrück.
- Einen Schwerpunkt bilden Maßnahmen, die sich an den Akteuren und Leistungsträgern der Institution orientieren:
  - Lehrende: Zunächst in einem Pilotprojekt seit 2002 und inzwischen regelhaft werden an der Universität Bremen in allen Berufungsverfahren speziell die Sozial- und Managementkompetenzen der BewerberInnen geprüft. In Kooperation mit einer Personalberatungsfirma nehmen alle KandidatInnen für Hochschullehrerstellen, die in die engere Wahl kommen, an einem Assessment-Verfahren teil. Diese außerfachliche Begutachtung fließt – neben den Fachgutachten - in die Entscheidungsfindung der Berufungskommission ein.
  - Studierende: In der Auswahl der Studierenden wurde die Aufnahmepolitik rekonfiguriert und ein vierstufiges Aufnahmeverfahren entwickelt, um eine größere Passfähigkeit zwischen den Erwartungen und Voraussetzungen der BewerberInnen und den Anforderungen der Studiengänge sicher zu stellen.

Im Zuge der Studienstrukturreform wird in dieser Situation die eigentliche Herausforderung deutlich, vor der wir stehen: Die diversen, singular erdachten Qualitätssicherungsinstrumente und -maßnahmen müssen sinnvoll miteinander verknüpft werden. Die Institution muss in die Lage versetzt werden, die Qualität von Studium und Lehre kontinuierlich auf verschiedenen Ebenen überprüfen, gewährleisten und entwickeln zu können. Um dies zu erreichen, gilt es, wichtige bzw. zielrelevante Prozesse zu identifizieren, zu sichern und zu verbessern. Unter Berücksichtigung der eigenen Kommunikationskultur soll also sowohl das alltägliche Geschäft in den Studiengängen qualitätsgesichert sein, wie auch die Steuerungsfähigkeit der Institution erhöht werden: Die Zielvorstellungen sollen den realistischen Rahmenbedingungen der Universität angepasst, die Ziele entsprechend operationalisiert werden. Dazu soll ein Qualitätsmanagement für Lehre und Studium entwickelt werden, das die Beteiligten dauerhaft in die Lage versetzt, den Stand der Zielerreichung bewerten und anpassen zu können. Hierfür ist die Etablierung und Entwicklung einer Qualitätskultur entscheidend.

**Die Verknüpfung der Qualitätssicherungsinstrumente als Herausforderung**

#### **Qualitätskultur**

Unter Qualitätskultur ist eine Kommunikationskultur zu verstehen, die es allen Beteiligten der Universität ermöglicht, die Qualität ihrer Arbeit zu beobachten, zu bewerten, zu entwickeln und hierüber miteinander zu kommunizieren.

**Qualitätskultur als Kommunikationskultur**

Hinter dieser nüchternen Zielbeschreibung verbirgt sich ein Anspruch, der zum Gradmesser des Erfolges des durch Bologna angeschobenen Prozesses werden wird, nicht nur für die Universität Bremen: Wie

gelingt es, eine tief greifende Reform der gesamten Hochschullandschaft unter Bedingungen von tendenziell sinkenden Ressourcen durchzuführen, und gleichzeitig alle Statusgruppen, an Studium und Lehre Beteiligten, zentral und dezentral angesiedelten MitarbeiterInnen mit zu nehmen bzw. unter Schlagwörter wie „Qualitätskultur“ zu vereinigen? Die Antwort kann nur lauten: In dem sorgsam auf die zu Grunde liegenden Kommunikationsstrukturen geachtet wird, die Steuerungserfahrungen berücksichtigt werden und ein System entwickelt wird, das einfach, flexibel und integrationsfähig aufgestellt ist.

### 3.2 Organisatorische Umsetzung

#### Einführung eines Qualitätsmanagements in einem Teilbereich der Universität

Die Universität Bremen hat im Modellprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium“ einen Ansatz gewählt, der sich auf die beispielhafte Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems an einem exemplarischen Fachbereich konzentrierte. Wenn es uns gelingt – so die Ausgangsthese – in einem komplizierten und aus Sicht der Lehre schwer zu steuerndem Teilbereich der Institution ein Qualitätsmanagement zu etablieren, dann dürfte die Übertragung in andere Bereiche leicht fallen und möglich sein. Der Fachbereich 9 Kulturwissenschaften der Universität Bremen hat die höchste Anzahl an Fächern mit einer relativ kleinteiligen Struktur der Studiengänge und Institute zum Ausgangspunkt: Die Bereiche Kulturwissenschaft, Kunst, Musik, Philosophie, Religionswissenschaften und Sport wurde als Erprobungsfeld des Modellprojektes ausgewählt. Erst nach der erfolgreichen konzeptionellen Entwicklung in den Jahren 2004-2006 befindet sich der entwickelte Ansatz der System- bzw. Prozessqualität nun in der Phase der Umsetzung in den weiteren elf Fachbereichen. Der Fachbereich Kulturwissenschaften umfasst insgesamt ca. 4.000 Studierende und gehört damit zu den größten der Universität Bremen. Im Wintersemester 2005/06 wurde im Fachbereich Kulturwissenschaften bereits ausschließlich in Bachelor- und Masterstudiengänge immatrikuliert.

#### „AG Prozessqualität“

Im Fachbereich wurde zur Unterstützung eine „AG Prozessqualität“, unter Beteiligung aller Fächer und Statusgruppen, des Dekanats und des zentralen Projektkoordinators gebildet. Die Kommunikation und das Management des Projektes erfolgte aus dem Referat Lehre und Studium im Dezernat für Akademische Angelegenheiten heraus. Es ist u. a. für die Einrichtung neuer Studiengänge, Ordnungsmittel sowie Qualitätssicherung, Evaluation und Akkreditierung zuständig. Der zentrale Projektkoordinator ist dort als Referent in alle Bereiche der Qualitätssicherung eingebunden.

Durch die AG Prozessqualität wurde die Bestandsaufnahme der vorhandenen Elemente der Qualitätssicherung im Fachbereich vorgenommen und die Weiterentwicklung der Qualitätskreisläufe im Laufe des Gesamtprojektes abgesichert. Da zum Start des Projektes die neuen Studiengänge größtenteils bereits geplant bzw. umgesetzt waren, hat

die Arbeitsgruppe ihren Schwerpunkt auf den Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gelegt. Die Phase der Planung und Einführung wurde im Wesentlichen retrospektiv diskutiert und qualitativ verändert bzw. festgeschrieben.

### 3.3 Der Lebenszyklus eines Studienganges als Orientierung

Wie nähert man sich der Definition von „Prozessqualität“ konkret an? Welche Prozesse sollten bzw. müssen hinsichtlich ihrer Qualitätsefähigkeit in den Blick genommen werden? In der Anfangsphase des Projektes war es hilfreich, sich der Konstruktion eines „Lebenszyklus“ eines Studienprogramms zu bedienen. Ein Studienprogramm entsteht, entwickelt sich und wird zu einem unbestimmten Zeitpunkt auch wieder eingestellt bzw. ersetzt werden. In diesem Bild orientieren sich die Prozesse an einem vierstufigen Phasenmodell:

**Der Studiengang  
als Maßstab der  
Prozessqualität**

Lebenszyklus eines Studiengangs

- A. Planung eines Studienprogramms
- B. Abstimmung einer Studienprogrammplanung
- C. Einrichtung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im neuen Studienprogramm
- D. Verfahren zur Schließung von Studienprogrammen

#### Handout E 9.6-3 Phasenmodell Studiengang

In der AG Prozessqualität wurden die einzelnen Phasen untersucht, in dem die Fragen gestellt wurden: Wie gehen die Entwicklungsschritte derzeit vonstatten? Und wie sollte es idealiter sein, um den Implikationen der Studienstrukturreform und der Leitziele der Universität Bremen gerecht zu werden. Das bedeutet: Die Prozesse wurden in der Reihenfolge (1) Analyse der derzeitigen Situation, (2) Entwicklung und (3) Implementierung von Elementen der Prozessqualität beschrieben.

**Schritte der  
Prozessanalyse**

Entsprechend befanden sich fast alle bisherigen Abläufe in Lehre und Studium auf dem Prüfstand. Die Analyse der Prozesse erfolgte zum einen durch die kritische Diskussion: Wie laufen die Prozesse aktuell, wo entstehen Reibungsverluste, wo Synergieeffekte, welche Informationen werden wo benötigt, wer trägt welche Verantwortung etc. Über die Diskussion hinaus wurden im Rahmen des Gesamtprojektes Kriterien entwickelt, die durch eine externe Begutachtung praktisch erprobt und zum Abschluss validiert wurden. Die Kriterien leiteten sich aus der Definition der Prozessqualität ab und behandeln thematisch:

Praxisbeispiele und Innovationen in Institutionen

- die Prozesse in Lehre und Studium im Verhältnis zur den Abläufen der gesamten Hochschule,
- die Dokumentation des Qualitätssicherungssystems,
- die Ziele, das Konzept, die vorhandene Ressourcen, die Zielüberprüfung des Qualitätssicherungssystems,
- den Qualitätsbegriff der Hochschule,
- die Konsistenz, die Verbindlichkeit und Vollständigkeit der Prozesse,
- die Verantwortlichkeiten innerhalb des Qualitätssicherungssystems,
- die Steuerungsmöglichkeiten innerhalb des Qualitätssicherungssystems sowie
- die Anwendung der Prozesse.

**Zusammenfassung in einem „Handbuch Prozessqualität“**

Das Ergebnis der Schritte „Analyse, Entwicklung und Implementierung“ sind Prozessbeschreibungen: Die Elemente des Qualitätssicherungssystems sowie die Abläufe in Lehre und Studium wurden grafisch dargestellt und in ihrer Praxis beschrieben, unter den folgenden Kategorien:

- Benennung der Akteure,
- Sicherstellung der inhaltlichen Grundlage (notwendige Informationen für den jeweiligen Prozessschritt)
- Begründung für die jeweilige Vorgänge,
- Dokumentation und
- Qualitätssicherung des Prozessschrittes.

Die Prozessbeschreibungen bilden zusammengestellt ein "Handbuch Prozessqualität für Lehre und Studium", das als Qualitätsmaßstab Orientierungshilfe und Verfahrenssicherheit an der Universität Bremen herstellen soll. Was technisch und theoretisch klingt, hat im Ergebnis sehr konkrete und von allen Beteiligten gewünschte Auswirkungen. Nehmen wir ein Beispiel aus der Phase "Planung und Einführung eines Studienganges". Der gesamte Prozess der Planung und Einführung von Studiengängen wurde im Fachbereich diskutiert. Es wurde festgestellt, dass es beispielsweise völlig unterschiedliche Anlässe zur Planung eines neuen Studienprogramms gibt: Rahmensetzungen von außen, individuelle Forschungsfelder von Hochschullehrenden, Wünsche aus der Berufswelt etc. Ein erfolgreicher Planungsprozess, so die Ausgangsthese, liegt jedoch dann vor, wenn möglichst vielfältige Motivationen zusammentreffen und kein monokausaler Planungsanlass vorliegt. Es müssen von daher unterschiedliche Informationen zu einem möglichst frühen Planungszeitpunkt eingeholt werden: Ist das neue Studienprogramm an die Zielvorstellungen der Universität und des Landes angepasst? Liegen hinreichende Forschungsfelder zugrunde? Ist die Berufswelt in den Planungsprozess eingebunden, besteht von dieser Seite aus ein Bedarf?

Als Ergebnis wurde ein Prozessablauf gestaltet, der im Handbuch Prozessqualität für Lehre und Studium festgeschrieben wurde und allen Mitgliedern der Universität aufzeigt, wie „idealerweise“ der Planungsprozess unter Berücksichtigung oben genannter Kriterien aussieht. Schwierige Prozesse wie z. B. die Erstellung von Prüfungsordnungen wurden in den Zuständigkeiten, der Erstellung von Vorlagen, der zeitlichen Abfolgen verändert und systematisiert. Das Handbuch übernimmt damit mehrere Funktionen: Es bildet alle relevanten Vorgänge in Studium und Lehre ab und sichert die Zielorientierung der einzelnen Prozesse durch eine transparente Regelung der Verantwortlichkeiten, der Beteiligung aller Statusgruppen und der Sicherstellung der angemessenen Information und Kompetenz. Damit dient es den Beteiligten als anwendbare Handreichung und sichert zusätzlich die Partizipationschancen aller Statusgruppen.

**Partizipation durch  
transparentere  
Prozessabläufe**

### 3.4 Der "Qualitätskreislauf Lehre" als Kernelement einer Qualitätskultur

Das Herzstück und zentrale Element der Verbesserung der Prozess- und Systemqualität für Lehre und Studium besteht in dem **Qualitätskreislauf Lehre**. Dieser trägt den umfassenden Anforderungen an die Durchführung und Weiterentwicklung von Studiengängen Rechnung. Der Qualitätskreislauf wurde im Rahmen des Modellprojektes exemplarisch entwickelt, um eine enge Verzahnung der unterschiedlichen, zum Teil schon vor Projektbeginn vorhandenen Instrumente der Qualitätssicherung und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in Studium und Lehre zu sichern.

**Verzahnung der  
Qualitätssicherung im  
Qualitätskreislauf Lehre**

Den Ausgangspunkt für den Qualitätskreislauf an der Universität Bremen bildet der Anspruch, alle Mitglieder der Hochschule (Studierende, Lehrende, Dienstleister) selbst in die Lage zu versetzen, die Qualität von Studienprogrammen eigenverantwortlich weiter zu entwickeln und zu bestimmen. Dabei geht es speziell darum, einen Weg zu finden, der den Akteurinnen und Akteuren gleichermaßen ein hohes Maß an Freiheit gewährt wie auch der Universität als Institution die Sicherheit bietet, dass Lehre und Studium auf dem Campus allerorten professionell und exzellent gestaltet werden. Hierfür galt es, die eigene Qualitätskultur der Universität Bremen, die u. a. durch die Geschichte der Institution (eine „Reformuniversität“ mit dem Auftrag von z. B. Praxisbezug, Interdisziplinarität und gesellschaftlicher Verantwortung) anzuerkennen und wissenschaftsadäquat weiter zu entwickeln.

**Die Akteure im  
Mittelpunkt**

Die Umsetzung orientiert sich dabei an einem funktionalen Qualitätsverständnis. In einem solchen funktionalen Qualitätsbegriff wird die Präsenz von Zielen in Lehre und Studium vorausgesetzt, dementsprechend besitzt die Zielerreichung entscheidende Bedeutung. Jede Ist-Situation und Maßnahme wird danach bewertet, in welchem Maß die gesetzten Ziele erreicht worden sind bzw. werden („fitness for purpo-

**„fitness for purpose/  
fitness of purpose“**

se“)<sup>11</sup>. Die Qualitätsdefinition wird ergänzt durch die Überprüfung der Angemessenheit und Zulässigkeit der Ziele („fitness of purpose“). So werden neben der reinen Zielerreichung die Ziele auch z. B. hinsichtlich ihrer Konvergenz auf den unterschiedlichen Zielebenen überprüft.

Den Ausgangspunkt des Qualitätskreislaufes Lehre bildet die Ziel- und Profilbeschreibung des Studienprogramms. Darauf bezogen regelt er die Schritte der

- Auswertung und Input-Output Betrachtung,
- Diskussion und der Beschluss von Maßnahmen,
- Umsetzung von Maßnahmen sowie
- Dokumentation der Verbesserung und Weiterentwicklung des Studienprogramms.

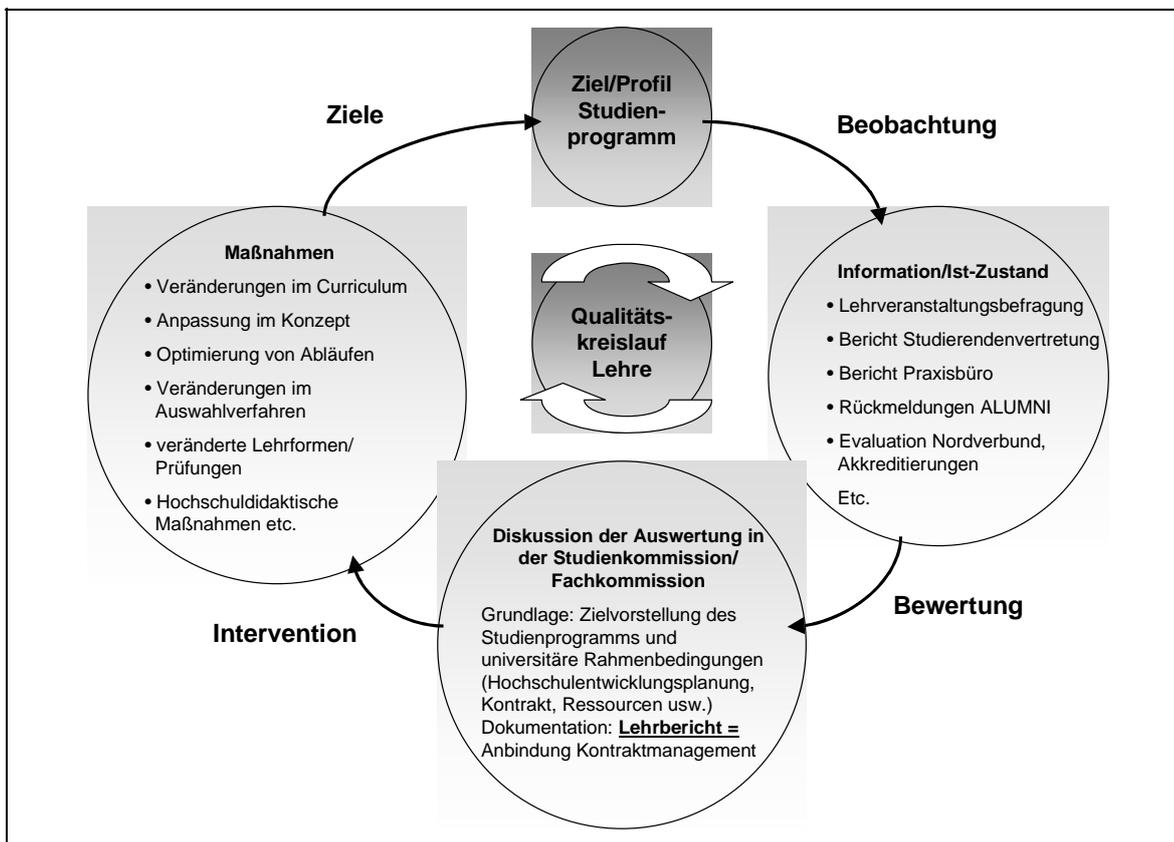


Abb. E 9.6-1 Der Qualitätskreislauf Lehre

<sup>11</sup> Vgl. Carstensen/ Hofmann: Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte, S. 7f, HQSL.

Der Qualitätskreislauf funktioniert als Wirkungskreislauf, der einen diskursiven Soll-Ist-Abgleich organisiert und die Durchführung des Studienprogramms, dem Studienalltag mit seiner Praxis in Lehre, Beratung, Prüfungen usw. in den Blick nimmt. Das Studienprogramm wird dabei systematisch ausgewertet, z. B. durch

- Lehrveranstaltungsbefragungen,
- Rückmeldungen der Studierendenvertretungen,
- Controllingdaten und Leistungsindikatoren,
- Rückmeldungen des Prüfungswesens,
- Auswertungen der Praxisphasen,
- Systematische Rückmeldungen der Berufswelt,
- Befragungen von Alumni,
- Hochschulübergreifende Evaluation, fachliche Begutachtungen o. ä.

#### Handout E 9.6-4 Funktionsweise des Qualitätskreislaufes Lehre

Die Auswertungen werden einmal jährlich zusammengetragen und mit den am Studienprogramm Beteiligten in einem festen Gremium (Studienkommission/ Institutsrat) diskutiert. In dem Gremium muss die paritätische Beteiligung der Studierenden sicher gestellt sein. Das Ziel besteht darin, unmittelbare Problemstellungen zu erkennen und gezielt Konsequenzen und Maßnahmen zu beschließen. Die Diskussion und die Maßnahmen werden in Form eines Lehrberichtes dokumentiert und anschließend umgesetzt. Ein zentrales Monitoring aus dem Referat Lehre und Studium heraus hilft bei der Umsetzung der Maßnahmen. Die Lehrberichte bilden die Grundlage für die Kommunikation mit der Hochschulleitung/ dem Rektorat und die Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen im nächsten Turnus. Sie orientieren sich strikt an dem Muster „Information- Auswertung- Maßnahme- Verantwortlichkeit“ und verringern damit den verbundenen Arbeitsaufwand, im Vergleich zum ursprünglichen Lehrbericht, erheblich.

**Auswertungen**

Eine Steuerungsfunktion der Hochschulleitung besteht dabei in den Leistungsindikatoren, die im Studienprogramm transparent diskutiert werden und perspektivisch in das vorhandene Kontraktmanagement einfließen. Schwerpunkt des Qualitätsmanagements ist jedoch der kommunikative Soll-Ist Abgleich und die qualitative Ergänzung quantitativer Daten und Informationen. Die Fachbereiche übernehmen damit die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung von Lehre und Studium vor Ort.

**Steuerungsfunktion  
durch  
Leistungsindikatoren**

### 3.5 Ausblick: Grundstruktur eines integrierten Qualitätsmanagements

#### Der Qualitätskreislauf als Modell eines umfassenden Qualitätsmanagements

Die dargestellte Logik des Qualitätskreislaufes bildet die Grundstruktur eines integrierten Qualitätsmanagements an der Universität Bremen. Das Ziel besteht in der Implementierung eines Akteurszentrierten Qualitätsmanagements, in dem alle Universitätsmitglieder im Zentrum stehen. Damit wird die Förderung der Kommunikation der Beteiligten, die Forschung und Lehre gestalten sowie die Übertragung der Qualitätssicherung in das Alltagshandeln aller zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Auch die Zielvorgaben der Hochschulleitung, dialogische Bewertungsforen, Monitoringsysteme, Standardisierung und Vernetzung oder der Einbau von Feedback-Strukturen dienen letztlich der Etablierung und Förderung einer Qualitätskultur. Es sind die Routinen des Alltags selbst, die positiv beeinflusst werden. Dieser Ansatz einer Qualitätssicherung in Studium und Lehre basiert auf drei Säulen, dem **Bremer ABC des Qualitätsmanagements**:

#### Qualitätssicherung als Alltagsaufgabe

##### A : Der Begriff der Qualität und der Qualitätskultur (Zieldimension)

Die Zieldimension Qualitätskultur sucht ein Qualitätsbewusstsein zu schaffen auf der Ebene des Handelns jedes Universitätsmitglieds, indem den Akteuren die Möglichkeit gegeben wird, Ressourcen schonend das eigene Handeln zu beobachten und auszuwerten. Durch umfassende Unterstützungsstrukturen in den Bereichen Lehre, Forschung und Verwaltung fördert die Universität Bremen eine Kultur, in der die Definition eines Zieles und die Überprüfung der Zielerreichung zur Normalität gehören.

#### Kooperationsstrukturen als Element der Qualitätssicherung

##### B : Die Kooperationsstrukturen innerhalb der Universität (interne Architektur der Steuerung auf dem Campus)

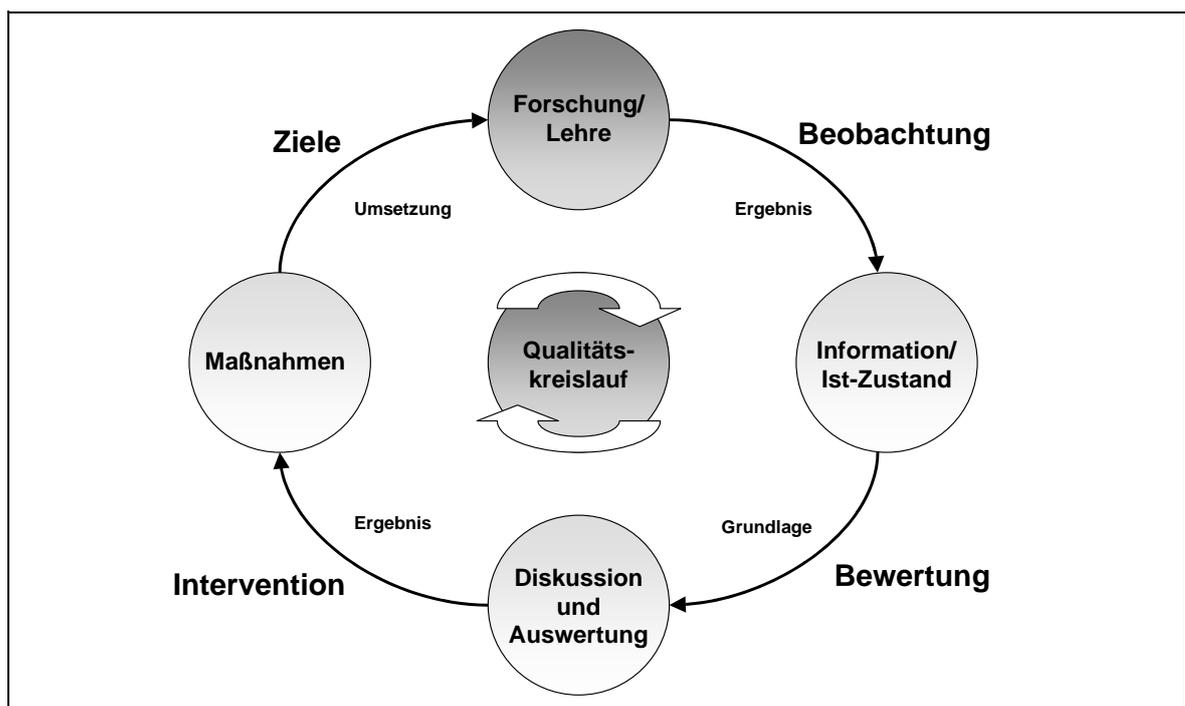
Die Kooperationsstrukturen stellen dabei einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Starke Kooperationsstrukturen zwischen Rektorat und den Dekanaten als Leitungsorganen und dem Akademischen Senat als „Parlament“ der Universität, - formeller und informeller Art - versetzen die Universität in die Lage, Zielvorstellungen offen zu diskutieren, abzuwägen und verbindlich abzusprechen, um so gemeinsam durch ein starkes Kontraktmanagement die Zielerreichung zu überprüfen. Durch die Operationalisierung der Leitziele der Universität in Zielvereinbarungen mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft sowie zwischen dem Rektorat und den Dekanaten sind die Voraussetzungen für die verbindliche Abstimmung der inhaltlichen Perspektiven der Kontraktpartner geschaffen.

**C: Die externen Leistungsüberprüfungen in allen Handlungsbereichen (externe Kontrolle, Feedback, Inspiration)**

Externe Leistungsüberprüfungen stellen ein wesentliches Element des Qualitätsmanagements dar: Durch Evaluationen, Benchmarking-Verfahren, Beiräte, Expertenhearings werden die Ergebnisse der Qualitätskultur und der Kooperationsstrukturen in der Forschung und Lehre durch einen Blick von außen systematisch überprüft.

**Der notwendige „Blick von außen“**

Aus den Teilansätzen des ABC entsteht zukünftig ein die Bereiche Forschung, Lehre und Verwaltung integrierendes Qualitätsmanagementsystem: Das Bremer Qualitätsmanagement basiert auf Kreisläufen, die einen Soll-Ist Abgleich ermöglichen. Zieldefinitionen werden mit den Ergebnissen verglichen, entsprechende Maßnahmen beschlossen, Umsetzungen mit Verantwortlichkeiten versehen und dokumentiert. Der Rhythmus *Zielsetzung, Beobachtung, Bewertung und Intervention* ist in allen Handlungsfeldern vertreten.



**Abb. E 9.6-2 Das Bremer Modell des Qualitätskreislaufs**

Die Steuerungsanliegen des Qualitätsmanagements werden transferiert in das Kontraktmanagement zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen, zu dem in der Universität Bremen seit zehn Jahren Erfahrungen vorliegen. Dort werden in Form von Indikatoren die wesentlichen Leistungsbereiche von Forschung und Lehre steuerungsrelevant abgebildet. Durch das Zusammenspiel von qualitativen und quantitativen

**Steuerungsfunktionen des Qualitätsmanagements**

Indikatoren entsteht eine realistische Basis, die als Steuerungsgrundlage für längerfristige Entwicklungslinien dienen kann. Das Ziel besteht in einem Qualitätsmanagement, das einerseits den unterschiedlichen Entwicklungslogiken der unterschiedlichen Bereiche Raum lässt, andererseits aber einen ganzheitlichen Ansatz fördert.

#### 4. Wirkungsweisen und Wirkungsgrenzen des Projektes Prozessqualität an der Universität Bremen

##### Motivation als Erfolgsfaktor für die Umsetzung eines Qualitätsmanagements

Das Modellprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium“ hat in seiner Laufzeit als inhaltliche Klammer für unterschiedliche Bemühungen zur Qualitätssicherung und -verbesserung fungiert. In der Betrachtung der Wirkungen ist dabei zwischen den motivationalen und den konkreten Auswirkungen zu differenzieren, ausgehend von der These, dass in dem motivationalen Bereich der entscheidende Faktor für eine hochschulweite Umsetzung eines Qualitätsmanagement zu finden ist.

Bei der universitären Lehre handelt es sich immer um einen kooperativen Prozess, der abhängig ist von zahlreichen Abstimmungsprozessen der Beteiligten: Lehrende, Studierende, zentrale und dezentrale Verwaltung usw. Die Abstimmungsprozesse folgen dabei regelhaft einer bestimmten, institutionsspezifischen Kommunikationskultur, die sich beispielhaft zwischen den Polen top-down und bottom-up verorten lässt.

Die Universität Bremen hat deshalb im Modellprojekt ihren Schwerpunkt, entsprechend der eigenen Kommunikationsgeschichte, auf das gemeinsame Gespräch aller am Lehrbetrieb Beteiligten gelegt.

Wenn Qualitätskultur als eine Kommunikationskultur verstanden wird, in der die Ergebnisse des Studien- und Lehrbetriebes gemeinsam beobachtet, bewertet und zum Ziele der Qualitätsverbesserung Maßnahmen beschlossen werden, beinhaltet ein Qualitätsmanagement entsprechend eine gemeinsame Sicherung und Steuerung in den Studienprogrammen der Universität durch die am Studienprogramm Beteiligten.

##### Systematische Kommunikation über Ziel- und Profilvorstellungen

Das Ziel muss darin bestehen, die gewünschte Vielfalt zu einem Konsens in Studium und Lehre zusammenzubringen, ohne die Innovationsfähigkeit der Studienprogramme einzuschränken. Das Ziel ist erreicht, wenn die Universität Bremen über eine umfassende Qualitätskultur verfügt, in der systematisch kommuniziert wird, auf welchem Stand sich die Studienprogramme im Bezug zu ihren Ziel- und Profil-

vorstellungen befinden. Qualitätsanstrengungen werden miteinander in Verbindung gesetzt und sollen sich zur Selbstverständlichkeit entwickeln bzw. zur Alltagsaufgabe generiert werden.

Die Umsetzungsstrategie orientiert sich an den bisherigen Strukturen, Verfahren und vor allem Erfahrungen und versucht, den Qualitätskreislauf entsprechend anzupassen. Ein Beispiel: Funktioniert in einem Studienprogramm bereits eine breit akzeptierte Form der moderierten Lehrveranstaltungsauswertung, deren Aufwand jedoch keine flächendeckende Durchführung ermöglicht, so ist dies in der Ausgestaltung des Qualitätskreislaufes zu berücksichtigen. Ähnliche Erfahrungen werden derzeit bei den Gremien innerhalb der Studienprogramme gemacht, die sehr von der Fachbereichsstruktur und der jeweiligen Größe der Programme abhängig sind. In sehr kleinen Fächern sind die Institute die inhaltlichen Träger der Programme, dadurch wird die Institutsratsitzung, ergänzt durch die notwendige studentische Partizipation, zum sinnvollen Ort der Auswertung des Programms. In anderen Fächern übernimmt die Studienkommission oder eine jährliche Versammlung der Lehrenden und der Studierenden diese Funktion. Durch die Rücksichtnahme auf die vorhandenen Grundstrukturen erhöht sich die Akzeptanz vor allem der Lehrenden, da es ihnen erleichtert wird, die laufende Qualitätssicherung und -entwicklung als Alltagsaufgabe wahrzunehmen.

**Individuelle  
Anpassungen der  
Grundstruktur des  
Qualitätsmanagements**

Das Modellprojekt hat jedoch auch sehr konkrete Auswirkungen auf die Planung der nächsten Schritte zur Entwicklung eines Qualitätsmanagements gehabt. In der derzeitigen Phase der universitätsweiten Implementierung steht beispielsweise die systematische Aufbereitung von Daten aus dem Controlling auf dem Prüfstand unter der Fragestellung: Welche Informationen müssen regelmäßig in den Qualitätskreislauf einfließen, und welche nicht? Angesichts einer Flut von möglichen Informationen, die an verschiedenen Stellen ankommen, kann gezielt zwischen Spezialwissen und notwendigen Steuerungsinformationen unterschieden werden.

**Weitere Implementie-  
rungsschritte**

Andere Fragestellung werden parallel bearbeitet: Welche Informationen können potenziell als Kennzahlen mit Steuerungsfunktionen versehen werden, und welche Bedeutung besitzen diese dann in der internen und externen Kommunikation? Wie genau kann ein Monitoring der Qualitätskreisläufe aussehen, und wie kann sich die Verbindung zu den Berichtspflichten des Faches darstellen? Welche weiteren Unterstützungsleistungen benötigen die Studienprogramme und Fächer in der Durchführung der Qualitätskreisläufe? Organisatorisch wird der Prozess durch Modellfachbereiche vorangetrieben, mit denen individuell die notwendigen Grundstrukturen und Umsetzungsschritte erarbeitet werden.

## 5. Fazit

Eine System- bzw. Prozessakkreditierung stellt keinen Ausweg zur Kosten- und Aufwandsreduzierung im Bereich der Qualitätssicherung von Lehre und Studium dar. Das dafür notwendige Qualitätsmanagement basiert auf Strukturen und Elementen, die dem Aufwand einer turnusmäßigen Programmakkreditierung sicher mindestens gleich zu stellen sind. Weshalb also einen Gedanken an eine derartige Weiterentwicklung verschwenden?

Die Antwort kann in den produktiven Folgen einer derartigen Systemakkreditierung bzw. eines Qualitätsmanagement gefunden werden. Die Kritik an der Programmakkreditierung Ernst nehmen bedeutet, sich die Frage nach einer Alternative zu stellen, die in der Lage ist, die externen Anforderungen an die Hochschulen mit den Interessen aller Statusgruppen ab zu gleichen, und dabei die intrinsische Motivation der an Lehre und Studium Beteiligten zu fördern.

Unsere Erfahrungen zeigen: Nur wenn es gelingt, Bologna nicht nur als Anpassungsprozess von Strukturen zu begreifen, sondern stattdessen die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und damit die Studienstrukturreform mit Leben zu füllen, werden wir in hochkarätigen Expertenorganisationen wie den Hochschulen erfolgreich sein können. Die fehlenden bzw. nicht weitreichenden strukturellen Auswirkungen der Programmakkreditierung auf die Studienstrukturreform müssen deshalb den Ausgangspunkt für eine Debatte darstellen, die nach den Bedürfnissen der Beteiligten an den Prozessen fragt. Informations-, Steuerungs-, Partizipations- und Diskussionsbedürfnisse können nur in einem Qualitätsmanagement befriedigt werden, das u. a. anpassungsfähig und nicht nur temporär bzw. punktuell wirksam ist.

Die Auswahl zwischen der Variante einer Programmakkreditierung und einer Systemakkreditierung sollte sich in unserer Wahrnehmung an den Auswirkungen auf eine Qualitätskultur und den Chancen der Umsetzung eines Akteurszentrierten Qualitätsmanagements orientieren. Hier dürfte die zweite Variante, nach einer erfolgreichen Implementierung, eindeutig folgenreicher einzuschätzen sein.