

Erschienen in: Wirtschaftsinformatik, 51. Jg., Nr. 4, 2009, S. 385-387.

Bekenntnisse eines universitären Qualitätsmanagers: Das Beispiel der Universität St.Gallen

Thomas Dyllick¹

Die Universität St.Gallen (HSG) hat sich aus freien Stücken 2001 durch EQUIS² und 2003 durch AACSB³ akkreditieren lassen, wodurch ihr das Recht verliehen wurde, diese angesehenen internationalen Gütesiegel zu verwenden. Zwischenzeitlich ist sie durch beide Organisationen auch reakkreditiert worden. 2004 hat sie sich zudem auf nationaler Ebene einem Qualitätsaudit durch das schweizerische Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) unterziehen müssen, um auch weiterhin Bundesmittel erhalten zu können. Kürzlich ist auch dieses Qualitätsaudit wiederholt worden. Handelt es sich in den beiden ersten Fällen um spezielle institutionelle Akkreditierungen für Business Schools, so geht es im letzteren Fall um ein generelles Verfahren zur Auditierung des universitären Qualitätsmanagementsystems (QMS).

Am Anfang der St. Galler Akkreditierungsgeschichte stand ein mehr (bzgl. des Willens) oder weniger (bzgl. der Folgen) bewusster Entscheid sich einer EQUIS-Akkreditierung zu unterziehen, der erfreulicherweise auch zur - zunächst nur bedingten - Verleihung dieses erstrebten Gütesiegels geführt hat. Damit war ein guter Start gelungen und die Motivation fürs Erste gesichert, um sich dann auch den klar bezeichneten Schwachstellen zuwenden zu können. Denn die Konfrontation mit der bzgl. Qualitätssicherung (QS) und -entwicklung (QE) deutlich weiter entwickelten angelsächsischen Welt machte nicht nur die politischen und kulturellen Unterschiede deutlich, sondern offenbarte auch unübersehbare Defizite. Qualität in Forschung, Lehre und Dienstleistungen war in vielen Fällen eher das Ergebnis geglückter individueller Bemühungen, als das Ergebnis systematisch gesteuerter und gemeinsam weiter entwickelter Prozesse. Es wurde rasch klar, dass ohne ein wirksames internes QM diese Defizite nicht zu bewältigen sein würden, geschweige denn der Anschluss an die sich ständig weiter entwickelnden Anforderungen im internationalen Raum gesichert werden könnten. Wie so oft, bestand die Kunst dabei darin, eine zentrale Funktion einzuziehen, ohne die dezentral vorhandene Kompetenz und Motivation zu gefährden. Und das ist zweifellos leichter gesagt als getan.

Strukturelle Lösungen müssen nicht nur der Aufgabe angemessen sein, sondern auch der spezifischen Organisationskultur entsprechen. Deshalb fallen Verallgemeinerungen schwer. Die vorliegende Aufgabe verlangte nach einem Mix von zentraler Dienstleistung und Koordination und dezentraler Verantwortung, aber auch einem Mix von akademischer und administrativer Expertise. Im vorliegenden Fall ist die

¹ Der Autor ist ordentlicher Professor für Umweltmanagement, Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie, und seit 2002 als Prorektor der Universität St.Gallen für Lehre und Qualitätsentwicklung zuständig. In dieser Funktion ist er für den Bereich der internen Qualitätssicherung und -entwicklung sowie für alle Akkreditierungen verantwortlich. Zudem ist er Mitglied des EQUIS-Committee, welches über die Zulassung von Kandidaten zur EQUIS-Akkreditierung entscheidet, und selber im Rahmen von EQUIS-Akkreditierungen als Mitglied und Leiter von internationalen Peer Review Teams aktiv.

² European Quality Improvement System: www.efmd.org/accreditation/equis

³ Association to Advance Collegiate Schools of Business: www.aacsb.edu/accreditation/standards

Führungsverantwortung in die Hände eines Prorektors gelegt worden, für den die Themen interne QS/QE, Akkreditierungen und Rankings einen beträchtlichen Teil seiner Aufgabe ausmacht.⁴ Ihm zugeordnet ist eine kleine "Stelle für QE", die formal zur Verwaltung gehört, sowie ein "Hochschuldidaktisches Zentrum", das formal in das Institut für Wirtschaftspädagogik eingegliedert ist. Bei Bedarf kommen temporäre Kommissionen oder Arbeitsgruppen zum Zuge. Aufgrund der Bedeutung der Aufgabe sowie der Schwierigkeit ihrer Umsetzung und Weiterentwicklung handelt es sich hierbei um eine typische Führungsaufgabe auf Universitätsebene, die nicht einfach an die Verwaltung delegiert werden kann. Wird dies dennoch gemacht, so sollte man sich nicht wundern, wenn ihre Umsetzung auf "bürokratische" Art und Weise erfolgt. Wie sollte sie es auch anders machen?

Die Aufgabe erweist sich je länger desto mehr als eine komplexe Führungsaufgabe, mit vielfältigen externen und internen Herausforderungen. QS und QE sind Themen, die heute in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien und Foren diskutiert und verhandelt werden. Dabei geht es nicht nur darum, sich auf dem neuesten Stand zu halten, sondern auch die weiteren Entwicklungen mitzugestalten. Die Erkenntnisse sind in die inneruniversitären Entscheidungsprozesse einzubringen und dort mit anderen Entwicklungen zu koordinieren. Die Prioritäten des QM (z.B. Entwicklung der Lernergebnisorientierung auf Programmebene) sind sodann strategisch zu planen und operativ umzusetzen. Die laufenden Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventen- und Ehemaligenbefragungen, hochschuldidaktische Weiterbildungs- und Beratungsangebote) durch die zuständigen Einheiten sind zu überwachen und zu begleiten, wobei dem regelmäßigen Informationsfeedback und Austausch mit den dezentralen Akteuren eine hohe Bedeutung zukommt. Hinzu kommen vielfältige konkrete Anlässe wie interne Peer Reviews von Verwaltungseinheiten, Betreuung von Akkreditierungsverfahren, Betreuung von Rankingverfahren in Erstausbildung, Weiterbildung und Forschung, interne Kommunikation und externe Berichterstattung.

Da es sich im vorliegenden Fall um ein stark extern getriebenes Thema handelt, bei dem die Politik, nationale Gremien und internationale Entwicklungen den Takt angeben, kommt den spezialisierten Stellen eine wichtige grenzüberschreitende und vermittelnde Funktion zu. Sie verfolgen die fachlichen und politischen Entwicklungen, vertreten die Universität in nationalen und internationalen Gremien sowie gegenüber den Akkreditierungsorganisationen. Damit treten sie intern unvermeidlich nicht nur als Sprachrohr auf, sondern werden auch als Treiber dieser Entwicklungen wahrgenommen, während sich die Professoren und akademischen Gremien unter Umständen als "Getriebene" einer nicht immer ganz verstandenen oder sonderlich geschätzten Entwicklung sehen. Verstärkend kommt hinzu, dass nicht direkt involvierte Professoren zumeist in gebührender Distanz zu diesem Thema verbleiben, von dem sie gar nicht so viel wissen möchten. Dass sich hierdurch das Gefühl des Getriebeneins noch vergrößern kann, sollte nicht überraschen.

Dennoch ist es für die Wirksamkeit und den Erfolg des QM von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, die dezentralen Akteure (Programmleitungen, Dozierende, Studierende, Verwaltungsstellen) dazu anzuregen und dabei zu unterstützen, QS und QE in ihrem Bereich möglichst selbstständig umzusetzen und weiter zu entwi-

⁴ Hier wäre wohl der Ort, um auf die unvermeidliche Subjektivität der vorliegenden Ausführungen hinzuweisen.

ckeln.⁵ Hierzu dienen Richtlinien, handlungsrelevante Informationen, Unterstützungsangebote, vor allem aber regelmässige und vor allem auch persönliche Kommunikation. Es geht m.a.W. darum, qualitätsorientierte Kulturentwicklung zu betreiben. So werden den Programmleitungen gezielt programmspezifische und -vergleichende Informationen zur Verfügung gestellt, damit sie QS und QE betreiben können. Oder die Studentenschaft hat begonnen studentische Evaluationsteams einzusetzen, die in Abstimmung mit der Stelle für QE, Semesterprogramme systematisch evaluieren und am Ende des Semesters den anwesenden Professoren und Verwaltungsstellen ihre - sehr konstruktiven - Ergebnisse zu präsentieren. Zudem vergibt sie jährlich am Dies Academicus einen Lehrpreis für den besten Dozierenden des zurückliegenden Jahres.

Die Herausforderung des universitären QM lässt sich damit wie folgt umschreiben: *QM muss als Führungsaufgabe der Universität wahrgenommen werden, damit es wirksam wird. Aber wenn es eine Aufgabe der Führung alleine bleibt, wird es auf Dauer auch nicht wirksam sein.*

Vor dem Hintergrund der geschilderten Erfahrungen soll abschliessend kurz auf die von der Redaktion gestellten Fragen eingegangen werden. Dabei sind die Antworten von der Grundeinstellung geprägt, dass QM im universitären Kontext als grundsätzlich sinnvolle Aufgabe angesehen und erlebt wird, dass es sich dabei jedoch zweifellos um eine herausfordernde Aufgabe handelt, die durchaus ihre Tücken aufweist:

- Es ist nicht ersichtlich, inwiefern sich durch die im Rahmen des QM hergestellte Systematik, Transparenz und bewusste Reflexion über das eigenen Tun unerwünschte Seitenwirkungen für die Lehr- und Forschungsfreiheit ergeben, wenn dabei das Verbesserungsziel nicht aus den Augen verloren wird?
- Ob sich Seitenwirkungen auf das Verhältnis von Lehrenden/Forschenden und Verwaltung ergeben hängt entscheidend davon ab, wie QM umgesetzt wird und ob die Akademia oder die Administratia den Prozess steuert. Vor den Tücken der Bürokratisierung ist man dabei nicht gefeit. Diese gilt es periodisch bewusst zu überprüfen.
- In einer Welt begrenzter Mittel und Möglichkeiten sind immer prioritäre und posterioritäre Handlungsbereiche zu definieren. Entsprechende Festlegungen sollten dabei beides im Auge behalten, die Qualität der Leistungen, aber auch diejenige der sie erstellenden Prozesse.
- Internationale Akkreditierungen ermöglichen Vergleiche mit Peer-Institutionen. Sie liefern hierdurch wichtige externe Anreize und Vorlagen zur Weiterentwicklung der internen Prozesse und Leistungen. Deren strategischer Wert lässt sich nicht mittels Kosten-Nutzenkalkülen messen.
- Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Akkreditierungen nach EQUIS und AACSB und den nationalen Qualitätssystemaudits. Sie resultieren aus den sehr unterschiedlichen Normanforderungen einerseits, stärker noch aus dem professionellen Hintergrund der externen Auditoren. Es spielt unserer Erfahrung nach eine bedeutende Rolle, ob es sich um Peers handelt, die selber eine Führungsverantwortung in vergleichbaren Business Schools haben, oder um Vertreter von Akkreditierungsorganisationen.

⁵ Vgl. hierzu die Leitlinien der Qualitätsentwicklung an der Universität St.Gallen: [www.qualitaet.unisg.ch/Qualität als Aufgabe/Leitlinien](http://www.qualitaet.unisg.ch/Qualität%20als%20Aufgabe/Leitlinien)

- Ja, es entstehen neue Aufgaben und Rollen (Qualitätsmanager, Programm-Manager, Hochschuldidaktik), wenn QM ernst genommen wird. Erfolgversprechend ist hier ein Mix akademischer und administrativer Expertise, wobei es wichtig ist, dass die Akademia den Prozess steuert.
- Eine Signalwirkung internationaler Akkreditierungen ergibt sich nur so lange es noch nicht zu einer de facto Verpflichtung geworden ist. Dann gehört es einfach mit dazu. Im Falle verpflichtend eingeführter nationaler Akkreditierungen kann nicht von einer Signalwirkung gesprochen werden.