

# **Wirkung und Nebenwirkung der externen Qualitätssicherung – ein Erfahrungsbericht**

Harald KAINZ, Gerald GABERSCIK

## **Präambel**

Seit Jahrhunderten repräsentieren Universitäten das höchste Niveau der Wissenschaften (vgl. Rüegg 1993). Sie nehmen bei der Forschung in vielen Bereichen Spitzenstellungen ein und stellen bei der Lehre unangefochten die höchste Klasse dar. Ähnlich wie in den fertigenden Bereichen der Wirtschaft läuft, wenn gleich mit einigem Zeitversatz, auch im Bildungs- und Forschungssektor die Entwicklung weg von der „handwerklichen Bearbeitung in kleinen Stückzahlen“ hin zur „Produktion von umfangreichen Losgrößen“. So wurde z.B. aus dem handgefertigten Meisterstück das fabriksgefertigte Massenprodukt und aus den Lehrenden, mit ihrer überschaubaren Anzahl an persönlich vertrauten Studierenden, wurden die Massenuniversitäten, mit Hörsälen gefüllt mit Hundertschaften. Diese veränderten Randbedingungen führten in der Wirtschaft dazu, dass parallel zu neuen Fertigungsverfahren und auch geeigneten Methoden entwickelt wurden, um eine ausreichende Qualität des Endprodukts zu gewährleisten (vgl. Danzer 1995).

Selbstverständlich bedeutet die Veränderung des Umfeldes auch für den Bildungsbereich und hier vor allem für die oberste Liga, die Universitäten, eine enorme Herausforderung. Es muss einerseits eine sehr viel höhere Zahl an Studierenden betreut werden und es ist andererseits auch der enormen Vergrößerung des Wissenstandes in allen Disziplinen Rechnung zu tragen. Dies wirkt sich naturgemäß in der universitätstypischen, forschungsgeleiteten Lehre und bei der Forschung selbst aus. Bei erstere geht das leider oft auf Kosten des persönlichen Kontakts zwischen den Lehrenden und ihren Studierenden, bei zweiterem führt es zur Notwendigkeit von Forschungsk Kooperation, in Gruppen, oft transdisziplinär und international. Damit haben die Universitäten ihre „Fertigung“ an die Veränderungen angepasst. Weitsichtige Universitätsleitungen haben es damit nicht bewenden lassen, sondern sie haben auch geeignete Methoden entwickelt mit denen sichergestellt wird, dass das erbrachte Niveau in Lehre und Forschung die Erwartungen und Ansprüche möglichst übertrifft, also gute Qualität der Leistungen vorliegt (vgl. Drucker 1986). Die Methoden, die dies ermöglichen, sind im Grunde denen in der Wirtschaft sehr ähnlich, nur müssen sie an die spezifischen Rahmenbedingungen der Universitäten, wie gesetzliche Vorgaben und unerlässlicher, kreativer Freiraum für Forschung und Lehre, angepasst werden. Berücksichtigt man dies, so kann man ein universitätstaugliches Qualitätsmanagement (QM) etablieren, das nicht nur den status quo absichert, sondern auch die kontinuierliche Weiterentwicklung fördert. Auf die an der TU Graz gewählte Ausformung eines derartigen Qualitätsmanagements soll hier nicht weiter eingegangen werden, da dies schon mehrfach publiziert wurde (Gaberscik 2007a, Gaberscik 2007b, Gaberscik 2008a, Gaberscik 2008b, Gaberscik 2008c, Gaberscik/Raggautz 2008). Nachfolgend liegt der Fokus auf den wichtigsten Aufgaben der externen Qualitätssicherung (QS) als Bestandteil des internen Qualitätsmanagement.

## **Selbstverständnis und Zugang**

Von signifikanter Bedeutung für die Wirkung der externen Qualitätssicherung hinein in die Universität ist die prinzipielle Art des Herangehens an den gesamten Themenkomplex. Wie versteht die Universität die externe Qualitätssicherung, wie definiert sie ihre eigene Rolle, welche Aufgaben werden der externen Qualitätssicherung zugewiesen, welche Erwartungen werden an die externe Qualitätssicherung gestellt?

Grundsätzlich sind hier zwei Wege denkbar. Beim ersten wird die externe Qualitätssicherung als Kontrolle, als Prüfung, angesehen, die ungeliebt von außen mehr oder weniger

„oberlehrer/innenhaft“ der zu prüfenden Universität Vorschriften machen will und oft auch machen kann. Ein derartiger Zugang wird durch diverse Akkreditierungsvorgänge, von denen der Fortbestand von Studien oder der gesamten Einrichtung abhängt, richtiggehend provoziert. In so gelagerten Fällen werden i.a. von den betroffenen Einrichtungen mit allen Mitteln versucht die geforderten Mindestkriterien wenigstens auf dem Papier zu erfüllen (vgl. Sohm 2013). Hat man das geschafft, dann hat man bis zum nächsten Durchgang in ein paar Jahren seine Ruhe.

Der logische Zugang einer autonomen und selbstbewussten Universität sieht jedoch anders aus. Sie versteht die externe Qualitätssicherung als Bestandteil des internen Qualitätsmanagement, die mithilft bei der Qualitätsentwicklung, die einen willkommenen Anlass darstellt um die Ziele für das interne Qualitätsmanagement und selbstverständlich auch für die externe Qualitätssicherung zu reflektieren und gegebenenfalls zu adaptieren. Die externen Akteure werden nicht als Prüfer/innen oder Kontrolleur/innen gesehen, sondern als wohlgesonnene, kollegiale Wissensträger/innen, deren Erfahrung man für die eigene Universität erschließen kann um noch besser zu werden. Das bedingt aber, dass die externen Akteure die erforderliche Reputation und das entsprechende Wissen aufweisen, also die Qualitätssicherungsagentur im Vorfeld die wichtige Aufgabe der Auswahl mit Bedacht und in enger Abstimmung mit der Universität durchführte. Grundvoraussetzung für nachhaltige Wirkungen aus der externen Qualitätssicherung ist jedenfalls aber, dass man seine Hausaufgaben sorgfältig gemacht hat, ein Qualitätsmanagement aufgebaut ist und auch das dokumentierte Qualitätsmanagement mit der gelebten Realität übereinstimmt.

### **Wirkungen der externen Qualitätssicherung**

Wie schon im obigen Absatz ausgeführt, sollte für die Einbeziehung der externen Qualitätssicherung ins interne Qualitätsmanagement die Ziele dieser Maßnahme klar abgesteckt werden. Ganz so frei ist die Universität dabei aber leider nicht, denn die gesetzlichen Vorgaben setzen hier meist enge Grenzen und führen in manchen Bereichen auch zu problematischen Widersprüchlichkeiten zwischen autonomer Qualitätsentwicklung und ministeriellen Prüfungswünschen (vgl. QSRG 2011). Jedenfalls wird aber i.a. eine kritische Reflexion der Ziele des internen Qualitätsmanagement angestoßen. Es wird hinterfragt was soll und kann mit den diversen eingesetzten QM-Werkzeugen erreicht werden. Wo greift man vielleicht zu kurz, wo schießt man über das Ziel hinaus. Es wird also durch die externe Qualitätssicherung sichergestellt, dass ein PDCA-Zyklus<sup>1</sup> auch über das gesamte interne Qualitätsmanagement an sich angestoßen oder besser gesagt aufrechterhalten wird.

Eine weitere, vielleicht die wichtigste Wirkung der externen Qualitätssicherung ist der Ausbau und die Stärkung der universitätsinternen Qualitätskultur (vgl. Riegler 2013). Denn in der Zeit der Vorbereitung und Durchführung, speziell jener Maßnahmen in die externe Personen mit einbezogen sind, wird die Diskussion über Qualität, also die Übereinstimmung von realisierter und geforderter Beschaffenheit der Leistungen (vgl. Geiger/Kotte 2008), besonders intensiv geführt. Es entwickelt sich dabei Schritt für Schritt ein die Universität überspannendes gemeinsames Grundverständnis was gute Qualität in der Lehre, mit all den vielschichtigen Ansprüchen der unterschiedlichen Interessensgruppen, bedeutet und wie sich exzellente Qualität in der Forschung, mit den oft divergierenden Fächerkulturen, ausdrückt. Werden die externen Peers als Experten/innen, von deren Erfahrung man profitieren kann, in der Universität anerkannt, dann kommt es normaler Weise zu keiner Abwehrreaktion und das universitätsimmanente Streben, nicht nur gut zu sein sondern

---

<sup>1</sup> Deming- oder richtig Shewhart-Zyklus: Plan–Do–Check–Act

besser zu werden, wird verstärkt, wenn man mit von außen eingebrachten Sichtweisen konfrontiert ist.

Von Bedeutung ist in dem Zusammenhang auch wie die Universität ihr internes Qualitätsmanagement ausgerichtet hat. (Auch hier hilft es wenn man bereit ist aus den Erfahrungen der Wirtschaft zu lernen und erfolgreiche Methoden, für das universitäre Umfeld entsprechend angepasst, einsetzt (vgl. Womack 1995).) Hat die Universität also Qualitätsmanagement auf allen Ebenen und in allen Bereichen als Führungsaufgabe etabliert und ein entsprechendes Bewusstsein geschaffen, dass Qualität nicht im Nachhinein „erprüft“ werden kann, sondern geplant, geregelt und verbessert werden muss<sup>2</sup>, dann führt die externe Qualitätssicherung zu einer noch stärkeren Verankerung dieser erprobten Grundprinzipien (wahrscheinlich würde die externe Qualitätssicherung aber auch Methoden einer internen Qualitätssicherung, über ausgedehnte Prüfmechanismen und große QS-Abteilungen, die den Führungsebenen die Verantwortung für die Qualität abnehmen sollen, stützen – hier fehlt in unserem Haus jedoch die Erfahrung).

Jedenfalls ist auch leicht nachvollziehbar, dass Maßnahmen der externen Qualitätssicherung Auslöser sind, die dazu führen, dass die Dokumentation des internen Qualitätsmanagement kritisch gesichtet wird und ggf. Verbesserungen vorgenommen werden. Damit werden i.a. auch QM-Dokumentation und Realität abgeglichen und Unterschiede, die sich im Lauf der Zeit, begünstigt durch die komplexen Strukturen einer Universität, einschleichen können, ausgemerzt. Die von außen angetriggerte intensive Auseinandersetzung mit dem internen Qualitätsmanagement führt in manchen Fällen auch dazu, dass man bisher nicht erkannte Fehlstellen im System selbst entdeckt bzw. von den externen Peers darauf hingewiesen wird. Hier zeigt es sich, dass die Erfahrungen aus anderen Universitäten hilfreich sein können, aber kaum direkt übertragbar sind, zu unterschiedlich sind oft die länderspezifischen Randbedingungen, wie Universitätsgesetze, Kollektivverträge bzw. Beschäftigungsmodelle, Zugangsvoraussetzungen bzw. Zulassungsregelungen. Trotz aller Unterschiedlichkeit bietet die externe Qualitätssicherung, bei sorgfältiger Planung und solider Abwicklung, aber jedenfalls Impulse und Anregungen zum Ausbau und zur Festigung des internen Qualitätsmanagement-Systems, wenn man dafür offen ist und den externen Wissensträgern zuhört.

## **Nebenwirkungen**

Neben den bisher angeführten Wirkungen der externen Qualitätssicherung treten auch Effekte auf, die zum Teil unbeabsichtigt sind. Unter diesen Nebenwirkungen sind der Aufwand und die Kosten die unangenehmsten. Der interne Aufwand und damit die internen Kosten, für die Vorbereitung und Abwicklung von Maßnahmen der externen Qualitätssicherung übersteigen, bei schlanker Ausgestaltung und effizienter Durchführung, die externen Kosten um das Fünf- bis Zehnfache. Selbst wenn man nur die externen Kosten summiert so ergeben sich z.B. für die in Deutschland oder auch Portugal durchgeführten Programmakkreditierungen vielstellige Millionenbeträge<sup>3</sup>, die auf diesem Wege den Universitäten für ihre Kernaufgaben Forschung und Lehre entzogen werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. „The Juran Trilogy“ von Joseph M. Juran

<sup>3</sup> Lt. DAAD (<http://www.daad.lv/index.php/de/studieren-3/wahl-des-studienprogramms> (27.3.2013)) gibt es in Deutschland über 15.000 Studienprogramme, die durchschnittlichen externen Kosten für eine Akkreditierung liegen lt. Dt. Wissenschaftsrat (Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung, Drs. 2259-12, (S 33) Bremen 25 05 2012) bei rund 6.000 Euro somit ergibt sich schon für einen Akkreditierungsdurchgang eine Summe von etwa 90 Millionen Euro an direkten Kosten zu denen noch die internen hinzu kommen.

Lt. Aussage von Madalena Fonseca, A3ES-Secretary General, bei der der Veranstaltung „Promoting quality culture in higher education institutions“, 8.-10. April, Lissabon, belaufen sich die externen Kosten für einen Akkreditierungsdurchgang in Portugal auf rund 20 Millionen Euro, zu denen auch die internen hinzu kommen.

Aber es gibt auch positive Nebenwirkungen und auf diese soll im Folgenden eingegangen werden. Eine davon ist die Zertifizierung. Diese externe Bestätigung für ein funktionierendes internes Qualitätsmanagement macht, salopp formuliert, „gute Qualität leichter erkennbar“. Damit kommt die Universität ihrer, mit der Autonomie in ursächlichem Zusammenhang stehenden, Rechenschaftspflicht der Gesellschaft gegenüber nach. Die Öffentlichkeit, vertreten durch das zuständige Ministerium, trägt in unserem Land und in weiten Teilen Europas noch immer die Hauptlast der Aufwendungen für die tertiäre Bildung, auch wenn der Anteil zurück geht und die eingesetzten Mittel aus Sicht der Universitäten und Bildungswissenschaftler/innen sowie kompetenter Volkswirtschaftler/innen zu gering sind (vgl. Wissenschaftsrat 2010 und Ritzen 2011). Darüber hinaus hat diese Zertifizierung auch eine Signalwirkung für die jungen studierwilligen Menschen und deren soziales Umfeld. Sie können darauf vertrauen, dass die Universität Verfahren hat, die gute Qualität in der Lehre sicherstellen und eine beständige Verbesserung bewirken. Das Vertrauen in die Universität wird auch bei Partner in Wissenschaft und Wirtschaft durch die Zertifizierung gestärkt. Die Anbahnung von Kooperationen mit Partner, die eine ähnlich gelagerte externe Qualitätssicherung kennen, wird ein wenig erleichtert.

Eine weitere Nebenwirkung soll nicht ungenannt bleiben und zwar, dass auch die Peers, die in der externen Qualitätssicherung wirken, von dem gesamten Verfahren profitieren. Damit ist nicht die Unkostenabgeltung gemeint, die ist eher ein symbolischer Akt. Es ist der Umstand, dass sie durch ihre Tätigkeit einen sehr tiefen Einblick in die Methodik und Herangehensweise der besuchten Universität bekommen, so dass sie für ihre Aufgaben in den Heimatuniversitäten neue Anregungen bekommen und meist einigen Nutzen ziehen können. Doch auch hier kommt es auf die Herangehensweise an, denn versteht man sich als „oberlehrer/innenhafter Prüfer/in“ wird man viel weniger gewinnen, als wenn man einen wohlwollenden kollegialen Zugang pflegt.

Zu diesen Nebenwirkungen die nach außen strahlen soll auch eine Nebenwirkung im Inneren angeführt werden. Ausgelöst durch die externe Qualitätssicherung und gespeist aus den dabei gewonnenen Erfahrungen wurden an der TU Graz „zehn Gebote“ für ein erfolgreiches Quality Audit entwickelt. Diese zehn Gebote werden und bei nachfolgenden internen und externen Audits helfen die Vorbereitungen zielgerichtet und effizient vorzunehmen und die Durchführung nutzbringend zu gestalten.

### **Zusammenfassung**

Die externe Qualitätssicherung ist, trotz der nicht unproblematischen Spannungssituation zwischen autonomer Qualitätsentwicklung und ministeriellem Prüfungswunsch, eine das interne Qualitätsmanagement unterstützende Maßnahme, die bei richtigem Zugang, zahlreiche positive Wirkungen entfalten kann. Von den Nebenwirkungen der externen Qualitätssicherung sind der interne und externe Aufwand, somit die Kosten, das Unangenehmste.

Jedenfalls wird durch die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex die Qualitätskultur in der Institution gestärkt sowie mit einer Zertifizierung durch die externe Qualitätssicherung auch der Rechenschaftspflicht der Gesellschaft gegenüber nachgekommen und dies ist ein wichtiger Auftrag an die öffentlichen Universitäten, der untrennbar mit der Autonomie verbunden ist.

## Literaturverzeichnis

- Danzer H.H. (1995); Qualitätsmanagement im Verdrängungswettbewerb, TAW-Verlag, Wuppertal
- Drucker P.F. (1986); Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, p.228, Harper Row, New York
- Gaberscik G. (2007a); Ein Qualitätsmanagementmodell für Forschung und Lehre – Stand der Umsetzung und weitere Ziele am Beispiel der TU Graz, QiW Qualität in der Wissenschaft, 4/2007, Universitätsverlag Webler, Bielefeld, D, S. 104 - 109
- Gaberscik G. (2007b); Am Markt für Studien und Forschung – Qualitätsmanagement an der Technischen Universität Graz, QM Management und Qualität, 9/2007, RDV/TÜV Media, D, S. 11 - 13
- Gaberscik G. (2008a); Qualitätsmanagement und Universität - ein neues Begriffspaar (Teil 1) Uni-Modell, Quality Engineering 1-2/2008, Konradin Verlag, Leinfelden-Echterdingen, D, S. 14 - 15
- Gaberscik G. (2008b); Qualitätsmanagement und Universität - ein Modell geeignet für Forschung und Lehre (Teil 2) Das QM-Modell der TU Graz, Quality Engineering 3/2008, Konradin Verlag, Leinfelden-Echterdingen, D, S. 22 - 24
- Gaberscik G. (2008c); Anspruch versus Freiheit – vom Ringen um universitätstaugliche QM-Modelle, QZ Jahrgang 53 (2008) 4 Carl Hanser Verlag, München, D, S. 38 - 44
- Gaberscik G.; Raggautz A. (2008); Graz Quality Management Model for Universities – Theory and Practice: Four Years of Experience with Accountability, 3rd European Quality Assurance Forum, 20 – 22 November 2008, Hosted by Corvinus University, Budapest, H
- Geiger W.; Kotte W. (2008); Handbuch Qualität, 5. Auflage, S 68, Vieweg Wiesbaden, D
- QSRG (2011); 74. Bundesgesetz: Qualitätssicherungsrahmengesetz – QSRG
- Riegler K. (2013); Zehn Jahre Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagement an österreichs Universitäten: fünf Thesen, Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE, Jg.8 / Nr.2, ISSN: 2219-6994
- Ritzen J. (2001); Eine Chance für die europäischen Universitäten, Königshausen & Neumann, D
- Rüegg W. (1993); Geschichte der Universität in Europa, C.H. Beck, München, ISBN 3-406-36952-9
- Sohm K. (2013); Qualität ist uns wichtig, Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE, Jg.8 / Nr.2, ISSN: 2219-6994
- Wissenschaftsrat (2010); Universität Österreich 2025 - Die 11 Empfehlungen des Wissenschaftsrates, [http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Broschuere\\_11\\_Empfehlungen.pdf](http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Broschuere_11_Empfehlungen.pdf) (31.3.2013)
- Womack J.P.; Jones D.T.; Roos D. (1995); Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Heyne Verlag, D

## Angaben zu den Autoren

Univ.-Prof. Dr. Harald KAINZ  
Rektor der TU Graz  
rektor@tugraz.at

Dr. Gerald GABERSCIK  
Leiter der Stabstelle Qualitätswesen an der TU Graz  
gerald.gaberscik@tugraz.at