

Tina KLUG<sup>1</sup> (Darmstadt)

## Professionelle Kompetenz für das Qualitätsmanagement in der Wissenschaft

### Zusammenfassung

Qualitätsmanagement entsteht als einer der wesentlichen neuen Aufgabenbereiche im Zuge der verstärkten Autonomie in Wissenschaftsorganisationen. Anhand der Entwicklung in diesem Bereich kann die Entstehung einer „Third Space“ Beschäftigung, die sich zwischen Wissenschaft und Verwaltung etabliert, sehr gut aufgezeigt werden. Professionalisierungstendenzen sind für diese Beschäftigtengruppe erkennbar. Für die Zukunft ergeben sich vielfältige Herausforderungen für das Tätigkeitsfeld, z. B. eine weiterführende Professionalisierung der Beschäftigten, die Herstellung von Akzeptanz dieser Gruppe sowie die Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen.

### Schlüsselwörter

Qualitätsmanagement, Wissenschaftsmanagement, Professionalisierung, Qualitätssicherung

## Professional Expertise for Quality Management in Science

### Abstract

Quality management is one of the most important new developing spheres of activity that evolves from the increasing autonomy in higher education institutions. Therefore, the developments in this field are a good example to show the emergence of a “third space” profession that is located between academics and administration. The developments come along with tendencies of professionalisation. Among the manifold of changes for the future are the necessity to continuously professionalise the employees in quality management, to establish greater acceptance of this group and to improve the organisational framework.

### Keywords

Quality management, scientific management, professionalisation, quality assurance

---

<sup>1</sup> e-Mail: [klug@pvw.tu-darmstadt.de](mailto:klug@pvw.tu-darmstadt.de)

# 1 Qualitätsmanagement zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Der folgende Beitrag stellt die Entwicklung der Beschäftigung im Qualitätsmanagement in deutschen Wissenschaftsorganisationen in den Mittelpunkt. Anhand der Situation von Beschäftigten im Qualitätsmanagement und deren Aufgaben wird die Ausbreitung einer Berufsgruppe in Wissenschaftsorganisationen deutlich, die sich zwischen Wissenschaft und klassischer Verwaltung zu etablieren beginnt. Beschäftigte im Qualitätsmanagement sind ein hervorragendes Beispiel des von WHITCHURCH (2008) als „Third Space“ bezeichneten neuen Betätigungsfeldes in Institutionen der Wissenschaft. Darunter versteht WHITCHURCH Beschäftigte, die zwischen Wissenschaft und Verwaltung bzw. Management angesiedelt sind.

Ausgehend von der Beobachtung, dass die Grenzen zwischen akademischem Bereich und Management- bzw. Verwaltungsbereich in Wissenschaftsorganisationen verschwimmen, stellt WHITCHURCH eine Veränderung der Identitäten von Beschäftigten fest. In ihrer empirischen Untersuchung identifiziert Whitchurch vier Beschäftigtentypen: „bounded professionals“, „cross-boundary professionals“, „blended professionals“ und „unbounded professionals“ (WHITCHURCH, 2008).

- „Bounded professionals“ arbeiten innerhalb festgelegter Rahmen. Für sie ist die Kontinuität von Prozessen und Standards wichtig. Sie sind in traditionellen Aufgabengebieten mit klar strukturierten Grenzen tätig.
- „Cross-boundary professionals“ erkennen die vorhandenen Grenzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung und vermitteln aktiv zwischen ihnen, um strategische Vorteile zu erhöhen und die institutionelle Leistungsfähigkeit zu steigern. Sie handeln sowohl im internen als auch im externen Bereich von Wissenschaftsorganisationen.
- Über gemischte Werdegänge und Tätigkeitsprofile verfügen „blended professionals“. Sie arbeiten in Bereichen, die sowohl Wissenschaft als auch Verwaltung bzw. Management umfassen.
- Qualitätsmanagerinnen und -manager sind am besten der Gruppe der sogenannten „unbounded professionals“ zuzuordnen. „Unbounded professionals“ beachten die vorhandenen Grenzen zwischen Aufgaben im Management- bzw. Verwaltungsbereich und in der Wissenschaft nicht, sondern handeln in umfassenden Projekten und verstehen ihre Arbeit als Beitrag für die Weiterentwicklung der Institution.

Die Arbeit im Qualitätsmanagement umfasst breit angelegte Projekte und bezieht sich auf die institutionelle Entwicklung der Institution. Frühere Studien über die Entwicklung von Wissenschaftsorganisationen gingen davon aus, dass sich akademische und administrative Beschäftigtengruppen in Wissenschaftsorganisationen unabhängig voneinander neuen Anforderungen stellen und entsprechend weiterentwickeln. Wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Bereich standen sich relativ unverbunden gegenüber.

KOGAN (2007) sieht diese Interpretation der Entwicklung allerdings als überholt an und konstatiert:

„The dominant descriptions depicted university organisation as dual: the collegium [...] and the hierarchy/bureaucracy constituted the Janus face of university organisation [...]. This is now an oversimplification; the changing tasks of higher education have led to changes in internal power relationships, including the precipitation of hybrid roles.“ (KOGAN, 2007, S. 162).

Er geht dementsprechend ebenfalls von einer Entwicklung in Richtung einer Vermischung von administrativer und akademischer Tätigkeit aus. NICKEL & ZIEGELE (2010) konstatieren in ihrer aktuellen Studie hohe Durchlässigkeit zwischen wissenschaftlicher und Managementkarriere in Wissenschaftsorganisationen, was ebenfalls ein Indiz für die Entwicklung eines „Third Space“ ist. Interessanterweise trifft diese Beobachtung nicht auf die Durchlässigkeit zwischen Management an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu, obwohl ähnliche Herausforderungen für die Managementbereiche, darunter auch der Bereich Qualitätsmanagement, in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen benannt werden. Die Autoren führen dieses Phänomen auf die „Versäulung“ des deutschen Wissenschaftssystems zurück (NICKEL & ZIEGELE, 2010). Es ist daher umso bemerkenswerter, dass eine Verwischung von Grenzen zwischen Management und Wissenschaft in diesen Einrichtungen beobachtet werden kann.

Ausgehend von der Identifikation des Qualitätsmanagements als Bereich, der sich zwischen Wissenschaft und Verwaltung in Wissenschaftsorganisationen etabliert, wird im nächsten Abschnitt die diesem Beitrag zugrundeliegende Definition von Qualitätsmanagement erläutert und dabei auch auf die Bedeutung für die Institutionen eingegangen. Anschließend werden Studien analysiert, die nahe legen, dass Beschäftigte im Qualitätsmanagement ein Paradebeispiel für die neue Hybridfunktion zwischen Wissenschaft und Verwaltung sind. Dabei geht es einerseits um die Verortung der Beschäftigten im Qualitätsmanagement und andererseits um die notwendigen Kompetenzen und Professionalisierungstendenzen. Im letzten Teil des Beitrags werden zukünftige Herausforderungen für Beschäftigte im Qualitätsmanagement von Wissenschaftseinrichtungen diskutiert.

## 2 Rolle des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement ist ein Ausdruck der neuen Steuerungsphilosophie in Richtung New Public Management in deutschen Wissenschaftsorganisationen. Universitäten und Forschungsinstitute nehmen die Herausforderungen an, die sich durch die steigende Autonomie und stärker ausgeprägte Dezentralisierung ergeben, und intensivieren in diesem Bereich ihre Kompetenzen und Aktivitäten (MITTAG & DANIEL, 2008; NICKEL, 2007; NICKEL, 2008). Qualitätsmanagement unterstützt die Einrichtungen, die mit größerer Autonomie zunehmende Verantwortung für eine erfolgreiche Steuerung übernehmen.

Aus der verstärkten Dezentralisierung ergeben sich eine Vielzahl von Prozessen, die mittels Qualitätsmanagement hinsichtlich ihres Beitrags für die Organisation entwickelt und begleitet werden können. Funktionierendes Qualitätsmanagement ist eine wichtige Voraussetzung für Wissenschaftsorganisationen, um eine größere institutionelle Autonomie gegenüber dem Staat erfolgreich zu praktizieren. New Public Management führt u.a. zu einem stärker ausgeprägten hierarchischen Mana-

gement. Die gestiegene institutionelle Autonomie wird beispielsweise anhand der Deregulierung der Budgetierung und des Personalmanagements festgemacht. Die akademische Selbstverwaltung wird durch New Public Management hingegen geschwächt (SCHIMANK, 2005).

Auf die Prozesse im Bereich der Qualitätssicherung bezogen, formuliert KOGAN in diesem Zusammenhang:

„The rectorates of the centralising and the decentralising systems both feel they must ensure that their institutions conform to wide span national policies. The common coinage in these apparently opposite trends is the insistence on quality assurance. In continental Europe, to different degrees in different countries, decentralisation has reduced formalistic central power in favour of market behaviour and normative control through evaluation.“ (KOGAN, 2007, S. 163).

Unter Qualitätsmanagement wird im vorliegenden Beitrag ein umfassendes und integriertes System der Qualitätssicherung verstanden, das mit strategischen Entscheidungen der Führungsebene der Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung verbunden ist. Es umfasst nach diesem Verständnis alle Kernbereiche in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen wie Forschung, Studium und Lehre, Nachwuchsförderung, Dienstleistung und Transfer sowie Leitung und Verwaltung. In diesem Sinne füllt das Qualitätsmanagement unterschiedliche Funktionen aus: die Sicherung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Institution, die Unterstützung bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven und Strategien sowie einen Beitrag zu strategischen Entscheidungsprozessen der Führungsebene einer Institution. Auch die Schaffung von Transparenz und Rechenschaft gegenüber internen Einheiten sowie gegenüber dem Staat und der Gesellschaft soll Qualitätsmanagement leisten. Die diesen Funktionen zugrundeliegenden kohärenten und umfassenden Qualitätsmanagementsysteme werden erst nach und nach in Wissenschaftseinrichtungen implementiert. Als an Universitäten etabliert gelten laut Studien der HRK (HRK, 2007; KAUFMANN, 2009) Qualitätssicherungssysteme, die im Bereich Studium und Lehre angesiedelt sind. Hierzu gehören beispielsweise die inzwischen weit verbreitete Lehrveranstaltungskritik durch Studierende, aber auch Absolventenstudien oder Akkreditierungsverfahren.

Die Einführung der Systemakkreditierung nach dem jetzigen Stand unterstützt die Fokussierung auf den Bereich Studium und Lehre beim Aufbau von Qualitätssicherungssystemen in Hochschulen. Qualitätsmanagement im oben genannten Sinne eines integrierten, mit der Hochschulsteuerung verbundenen Systems, das auch andere Kernbereiche der Universität – wie Forschung, Nachwuchsförderung und Dienstleistung – einbezieht, ist an Universitäten bisher seltener implementiert. In außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist die Qualitätssicherung im Bereich der Forschung seit längerer Zeit etabliert (RÖBBECKE & SIMON, 2001).

Qualitätsmanagement in außeruniversitären Forschungseinrichtungen bezieht sich naheliegend stärker auf die Bereiche Forschung, Profilbildung und Verwaltung. In diesen Bereichen können Universitäten besonders im Zusammenhang mit dem Aufbau integrierter Qualitätsmanagementsysteme aus den fortgeschrittenen Ansätzen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen lernen. Forschungsevaluationen werden auch von Einrichtungen auf Landesebene durchgeführt (SCHOPHAUS, 2008; GLÄSER et. al., 2010). Sie unterstützen damit die umfassende

Qualitätssicherung im Bereich der Forschung in Hochschulen, sind jedoch weniger direkt in die Steuerung der Institutionen eingebunden, als dies für integrierte Qualitätsmanagementsysteme gilt.

Wirksames und in der gesamten Organisation akzeptiertes Qualitätsmanagement muss sich zwischen den Grenzen von Wissenschaftlichem und Administrativem bewegen, um optimalen Nutzen für die Organisation zu bringen. Problematisch ist deshalb, dass Qualitätsmanagement fast immer entweder dem administrativen oder dem akademischen Bereich in Organisationen zugeordnet ist.

Qualitätsmanagement ist ein im Zusammenhang mit den Autonomiebestrebungen wichtiger Wachstumsbereich im Management von Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Es ist daher kaum überraschend, dass damit auch eine Professionalisierung der im Qualitätsmanagement involvierten Personen einhergeht. TEICHLER geht etwa von der Entstehung einer Evaluationskultur aus, in der das Wissen über die Leistungen der Hochschule und über die Leistungsbewertung immer anspruchsvoller wird. Personen, die für die Durchführung von Evaluationsaktivitäten zuständig sind, benötigen deshalb laut TEICHLER professionelle Kompetenzen (TEICHLER, 2006). Es stellt sich daher die Frage, wer die Akteure im Bereich des Qualitätsmanagements sind, welche Qualifikationen sie mitbringen und was sie leisten müssen.

### **3 Beschäftigte im Qualitätsmanagement: Paradebeispiel der neuen Hybridfunktion**

Wenn Qualitätsmanagement als Aufgabe zwischen Wissenschaft und Verwaltung angesiedelt ist, liegt es nahe, dass auch die Akteure, die Qualitätsmanagement umsetzen, sich zwischen diesen Sphären bewegen. Im folgenden Kapitel wird die Verortung von Beschäftigten im Qualitätsmanagement auf Grundlage aktueller Studien analysiert und anschließend auf die für diese Aufgabe notwendigen Kompetenzen und Tendenzen einer Professionalisierung eingegangen.

#### **3.1 Verortung von Beschäftigten im Qualitätsmanagement**

Die steigende Anzahl der Stellen im Bereich des Qualitätsmanagements als Teilbereich des Wissenschaftsmanagements belegt die wachsende Bedeutung dieses Bereichs. In einer aktuellen Studie von KRÜCKEN et. al. (2009), die den Wandel von einer Universitätsverwaltung hin zu einem Universitätsmanagement untersucht, wurde besonders im Bereich der Qualitätssicherung eine Zunahme von Stellen konstatiert. Gleichzeitig dokumentiert diese Untersuchung, dass die Anzahl der nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten in öffentlichen Wissenschaftsorganisationen in Deutschland zwischen 1994 und 2004 fast gleich geblieben ist.

KRÜCKEN (2008) geht in einem anderen Beitrag davon aus, dass der Aufbau von Managementkapazitäten an Universitäten als Teil eines globalen Transformationsprozesses von Universitäten verstanden werden muss und sich insbesondere auf den Bereich des mittleren Managements konzentriert. Qualitätsmanagement ist

häufig auf der Ebene des mittleren Managements angesiedelt, eine zunehmende Bedeutung demnach gerade für diesen Bereich erkennbar.

Eine aktuelle Studie von NICKEL & ZIEGELE (2010) identifiziert das Qualitätsmanagement neben dem Forschungsmanagement als Hauptwachstumsbereich im Hochschulmanagement. Die Untersuchung gibt deutliche Hinweise auf die Ansiedelung des Qualitätsmanagements im „Third Space“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung, da Qualitätsmanagement im Hochschulmanagement der einzige Bereich ist, der als Wachstumsbereich sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich verortet wird. Im Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen zählt neben Wissenschaftsmanagement noch Projektmanagement zugleich für den akademischen und für den administrativen Bereich als wichtigster Wachstumsbereich. Die Studie zeigt, dass auch im internationalen Vergleich Qualitätsmanagement neben Forschungsmanagement als einer der Antriebsfaktoren für die zunehmende Bedeutung von Wissenschaftsmanagement gesehen wird.

Die hohe Bedeutung des Qualitätsmanagements kann zudem auf den Bologna-Prozess zurückgeführt werden. Qualitätssicherung betrifft zwar auch den Kernprozess Forschung, der Bedarf an Qualitätssicherung ist aber gerade im Bereich Studium und Lehre durch die Bologna-Reform enorm gestiegen. Im internationalen Bereich wird Qualitätsmanagement daher stärker den Kernprozessen Forschung und Lehre und damit dem akademischen Sektor zugeschrieben. Im administrativen Bereich ist die Bedeutung der Qualitätssicherung im internationalen Vergleich etwas geringer angesiedelt (NICKEL & ZIEGELE, 2010). Ein stärkeres Gewicht von Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre konstatiert auch KOGAN (2007). Er macht aber ebenfalls deutlich, dass sich Evaluationssysteme (als Teilbereich des Qualitätsmanagements) zwischen akademischer und administrativer Verantwortung befinden. Er spricht von einer neuen Arbeitsteilung in der Wissenschaft, die sich in der Erscheinungsform von akademischen Rollen widerspiegelt.

Die hohe Bedeutung von Quereinsteigern aus dem akademischen Bereich kann gleichsam als Beleg dafür gelten, dass Beschäftigte im „Third Space“ angesiedelt sind (NICKEL & ZIEGELE, 2010).

Ein typisches Beispiel für Beschäftigte, die Qualitätsmanagement betreiben ohne als eigentliche Qualitätsmanagerinnen oder -manager angestellt zu sein, sind (persönliche) Referentinnen und Referenten von Führungskräften in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. In einer aktuellen Studie zum Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung zählt die Vorbereitung von interner und externer Evaluation als inhaltliche Aufgabe neben weiteren Aufgaben (Ansprechperson, Assistenz für das Tagesgeschäft, Gremienbetreuung) zu den Kernaufgaben der (persönlichen) Referentinnen und Referenten (JOERK, 2009). Dem Bereich Qualitätssicherung kommt hier demnach eine hohe Bedeutung zu. Auch diese Personengruppe ist dem „Third Space“ zuzuordnen, weil es sich nicht um klassische Verwaltungsaufgaben handelt, aber auch keine reine Forschungstätigkeit in dieser Position ausgeübt werden kann.

Zu den sogenannten „unbounded professionals“ (WHITCHURCH, 2008) im Qualitätsmanagement zählen diesem Verständnis entsprechend Beschäftigte, die ent-

weder in ihrer Hauptfunktion als Qualitätsmanagerinnen oder -manager eingestellt wurden oder Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die eine andere Funktion im Wissenschaftsmanagement innehaben, aber auch im Qualitätsmanagement tätig sind.

Nicht zu der Gruppe von Qualitätsmanagerinnen und -managern in der diesem Beitrag zugrundeliegenden Definition zählen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die Aufgaben des Qualitätsmanagements übernehmen. Dazu zählen beispielsweise die Begleitung von Forschungsevaluation (KRÜCKEN, 2008) oder die Rolle von Qualitätsbeauftragten im Rahmen von Leitungsfunktionen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (PELLERT, 2002). Auch diese Personengruppe wird von WHITCHURCH (2008) im „Third Space“ angesiedelt und ist der Gruppe der „blended professionals“ zugeordnet. Diese Akteure sind jedoch weiterhin in ihrer Hauptfunktion in der Wissenschaft tätig. Das Phänomen der verstärkten (Qualitäts-) Managementaufgaben für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wird deshalb in diesem Beitrag nicht weiter thematisiert.

### **3.2 Kompetenzen und Tendenzen der Professionalisierung im Qualitätsmanagement**

Die von WHITCHURCH (2006) beschriebene Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement geht mit der Anforderung einher, eigenverantwortliche Arbeitsabläufe gestalten zu können und kreative Lösungen für die gestellten Aufgaben zu finden. Im Unterschied zur Wissenschaftsverwaltung geht es im Qualitätsmanagement nicht mehr in der Hauptsache um die Befolgung von Regeln. Diese Beschreibung der Professionalisierung trifft besonders deutlich den Kern des Qualitätsmanagements. Denn in diesem wichtigen Bereich des Wissenschaftsmanagements geht es gerade darum, moderne Konzepte zu entwickeln, die den Wandel in der Wissenschaftslandschaft aufnehmen und produktiv nutzen (NICKEL & ZIEGELE, 2010; WHITCHURCH, 2006). Qualitätsmanagement befindet sich in einem permanenten Konzeptions-, Entwicklungs- und Reflexionsprozess.

Insbesondere für den Teilbereich des Qualitätsmanagements trifft die Rollenbeschreibung von KOGAN (2007) für administratives Personal in Wissenschaftsorganisationen zu, die sich von der klassischen Definition dieser Beschäftigtengruppe unterscheidet:

“They [the administrative staff] do not ‘manage’ them [academics] but have the authority of the rector or vice-chancellor to create and carry out policies to which academics must conform.” (KOGAN, 2007, S. 163).

Kommunikative Kompetenzen und interdisziplinäres Geschick sind für diese Aufgabe sehr gefragt. Es geht darum, permanente Aushandlungs- und Vermittlungsprozesse zu begleiten. Qualitätsmanagerinnen und -manager werden kontinuierlich mit unterschiedlichen Disziplinen konfrontiert. Wenn sie z.B. im Bereich der Peer-Review-Evaluation die Koordinatorenrolle einnehmen und Gutachtergruppen aus Fachexpertinnen und -experten zusammenstellen, benötigen sie ein Grundverständnis über die unterschiedlichen Disziplinen oder müssen sich ein solches aneignen. Zwar werden im Bereich von Peer-Review-Evaluationen wissenschaftliche Ansätze der Forschungsbewertung angewandt, die in klassischen Begutachtungsverfahren (Berufungsverfahren, Peer-Review-Publikationen) schon lange selbstver-

ständig genutzt werden. Neu ist aber die Einbindung in die Steuerung von Wissenschaftseinrichtungen und damit die Anwendung von Peer-Review-Verfahren auf Fragen der Profilbildung und Schwerpunktsetzung. Der Gegenstand und Adressat ändert sich im Kontext von Qualitätsmanagement und die Beschäftigten in diesem Bereich kommen erstmals direkt in Berührung mit diesen Techniken der Qualitätssicherung.

Um die von KOGAN (2007) beschriebenen politischen Entscheidungsprozesse zu formen oder umzusetzen, bedarf es der Anwendung eines Mixes aus unterschiedlichen Methoden der empirischen Forschung, was die Arbeit im Qualitätsmanagement vielfältig und gestaltbar macht. In dem es wissenschaftlichen Standards folgt und sich an wissenschaftlich fundierter empirischer Methodik sowie an aktuellen Forschungsergebnissen, z.B. auf dem Gebiet der Hochschulforschung, orientiert, zeigt es seine Nähe zum „Third Space“. Auch für die Konstruktion und Auswertung von Lehrveranstaltungsevaluationen müssen Methoden der empirischen Forschung angewandt werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu produzieren. Der Ruf nach einer noch stärkeren Professionalisierung und Sensibilität für methodisch fundiertes Vorgehen wird besonders in diesem Feld der Qualitätssicherungen zunehmend lauter (METJE & KELLE, 2010; SCHMIDT, 2009).

Qualitätsmanagerinnen und -manager sind im hier verstandenen Sinne keine Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, denn die Umsetzung von Konzepten und Verfahren ist das Kerngeschäft dieser Beschäftigtengruppe. Beschäftigte im Qualitätsmanagement verfügen aber über eine akademische Spezialisierung und Herangehensweise (SCHMIDT, 2009). Die überwiegende Mehrheit ist wissenschaftlich sozialisiert. Im Zuge der Professionalisierung von Qualitätsmanagerinnen und -managern wird auf dieser Voraussetzung der wissenschaftlich fundierten Ausbildung aufgebaut und die notwendigen Kompetenzen insbesondere für die sensible Vermittlung zwischen Wissenschaft und Verwaltung weiterentwickelt.

## **4 Herausforderungen für die Beschäftigten im Qualitätsmanagement von Wissenschaftseinrichtungen**

Aus den genannten Bedingungen für Beschäftigte im Qualitätsmanagement ergeben sich Herausforderungen für die Zukunft. Diese müssen besonders unter dem Blickwinkel eines sich entwickelnden „Third Space“ betrachtet werden.

### **4.1 Weitere Professionalisierung notwendig**

Qualitätsmanagement wird in diesem Beitrag als stark wachsendes Berufsfeld gesehen. Es ist ein ausgezeichnetes Beispiel für die Neudefinition im wissenschaftlichen Managementhandeln und für die Entwicklung eines „Third Space“ in wissenschaftlichen Organisationen. Es gibt deutliche Professionalisierungstendenzen in diesem Bereich, was auch an der steigenden Anzahl an Weiterbildungs- und Studienprogrammen, Wettbewerben und Ausschreibungen deutlich wird.

Durch den häufig sehr unterschiedlichen disziplinären Hintergrund von Akteuren im Qualitätsmanagement sind gerade Methodenkenntnisse oft nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Besonders hier deutet sich dringender Weiterbildungsbedarf an. Diesem wird auf übergreifender Ebene durch Weiterbildungsprogramme und Studiengänge im Bereich Wissenschaftsmanagement zunehmend entsprochen. Darin werden beispielsweise umfassende Kenntnisse über das Wissenschaftssystem vermittelt, die für den Bereich Wissenschaftsmanagement und für das Qualitätsmanagement unerlässlich sind.

Für Qualitätsmanagerinnen und -manager ergibt sich die Chance, wichtige Zusatzqualifikationen zu erwerben. Institutionen, die diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, sind gut beraten, systematisch und gezielt ihre Qualitätsmanagementbelegschaft zu schulen und vorhandene Programme hierfür zu nutzen. Dies gilt insbesondere für das Thema empirischer Methoden, für Hintergründe zum Wissenschaftssystem und im Bereich der ‚soft skills‘, wie z.B. Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeit. Auch könnten Wissenschaftsorganisationen sich an der Entwicklung neuer Weiterbildungsprogramme für den Bereich Qualitätsmanagement beteiligen und diese aktiv fördern und unterstützen.

Zu berücksichtigen ist, dass Weiterbildungen häufig eher umfassend auf den Bereich Wissenschaftsmanagement als Ganzes ausgelegt sind und sich durch Weiterbildung demnach auch in anderen Gebieten außerhalb des Qualitätsmanagements neue Chancen ergeben. Dies zeigen Ergebnisse einer Befragung von Absolventinnen und Absolventen des Osnabrücker Weiterbildungsstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“. Die Befragten gaben an, während oder nach der Weiterbildung in einen anderen Bereich des Wissenschaftsmanagements gewechselt zu sein, um sich weiterzuentwickeln. Die neuen Positionen gingen häufig mit gesteigener Personal- und Budgetverantwortung einher (NICKEL & ZIEGELE, 2010). Aufstiegschancen innerhalb einer Organisation im Bereich Qualitätsmanagement scheinen nach dieser Untersuchung begrenzt zu sein. Auch hier könnten die Institutionen Abhilfe schaffen.

## **4.2 Akzeptanz von Qualitätsmanagerinnen und -managern herstellen**

Eine weitere Herausforderung, die sich für die Zukunft stellt, ist die Wahrnehmung der Beschäftigten im Qualitätsmanagement seitens der Akteure im wissenschaftlichen Bereich. Zunehmendes Verständnis über die wissenschaftsbasierte Herangehensweise des Qualitätsmanagements würde die Akzeptanz dieses Bereichs in der Wissenschaft steigern. Dem auch heute noch häufig zu findenden Bild verständnislos gegenüberstehender Lager der Wissenschaft und Verwaltung (PELLERT, 2002) muss weiter aktiv entgegengewirkt werden. Hierfür ist noch viel kommunikative und inhaltliche (Aufklärungs-)Arbeit zu leisten, die sowohl von den Akteuren im Qualitätsmanagement selbst als auch von den Führungspersonen in Wissenschaftseinrichtungen zu leisten sein wird.

### 4.3 Zukünftige organisatorische Rahmenbedingungen

Stimmt man der Analyse des Beitrages zu, dass Beschäftigte im Qualitätsmanagement als Paradebeispiel von Personen gelten, die im „Third Space“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung angesiedelt sind, stellt sich die Frage, ob die aktuellen organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen die Beschäftigten ihren Aufgaben nachkommen, angemessen sind. Beschäftigte im Qualitätsmanagement sind nicht mit reinen Verwaltungsaufgaben betraut, werden jedoch häufig und mehrheitlich im Verwaltungsbereich von Hochschulen (als Stabstelle oder in direkter Verwaltungseinbindung) angesiedelt (KAUFMANN, 2009). Eine Nähe zur Wissenschaft ist deshalb aus rein organisatorischen Gesichtspunkten für diese Beschäftigten nicht gegeben.

Die Herausforderung besteht demnach darin, Wissenschaftsnähe und wissenschaftliche Herangehensweisen zu fördern, ohne die für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement wichtige Anbindung zur Leitungsebene aufzugeben. Denn ernsthaft betriebenes Qualitätsmanagement kann nur mit besonderer Unterstützung und Verantwortung der Leitungsebene erfolgreich umgesetzt werden (NICKEL, 2007). Möglicherweise kommt es darauf an, die Ansiedlung in „echten“ Verwaltungseinheiten in der täglichen Praxis nicht dazu führen zu lassen, dass sich auch Philosophie und Prozesse in Richtung der klassischen Verwaltung entwickeln. Ein Verständnis über die besondere Rolle von Qualitätsmanagerinnen und -managern gegenüber klassischem Verwaltungshandeln muss dringend kommuniziert und konsequent gelebt werden.

## 5 Literaturverzeichnis

**HRK** (2007). Wegweiser 2006. Qualitätssicherung an Hochschulen. Projekt Qualitätsmanagement. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: HRK.

**Joerk, C.** (2009). Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung. Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Dissertation. Hagen: FernUniversität.

**Gläser, J., Lange, S., Laudel, G. & Schimank, U.** (2010). Informed Authority? The Limited Use of Research Evaluation Systems for Managerial Control in University. In: Whitley, R. et al. (Hrsg.): Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation. Oxford: University Press, S. 149-183.

**Kaufmann, B.** (2009). Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen. Maßnahmen und Effekte. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

**Kogan, M.** (2007). The Academic Profession and its Interface with Management. In: Kogan, M. und Teichler, U. (Hrsg.): Key Challenges to the Academic Profession. Werkstattbericht 65. Kassel: International Centre for Higher Education Research Kassel, S. 161-173.

**Krücken, G.** (2008). Die Transformation der Universität? Überlegungen zu den Effekten von Exzellenzprogrammen. In: Hornbostel, S. et al. (Hrsg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. iFQ-Working Paper No. 4. / Oktober 2008, S. 73-79.

**Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K.** (2009). Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. FÖV Discussion Papers, Nr. 48 / Jg. 2009.

**Metje, B. & Kelle, U.** (2010). Qualitätsentwicklung von Lehrveranstaltungsevaluationen durch Methodenkombination. In: Pohlenz, P. und Oppermann, A. (Hrsg.): Lehre und Studium professionell evaluieren. Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld: UVW-Verlag (im Druck).

**Mittag, S. & Daniel, H.-D.** (2008). Qualitätsmanagement an Hochschulen. In: Kehm, B. (Hrsg.): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Frankfurt: Campus, S. 281-294.

**Nickel, S.** (2007). Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte, Instrumente, Umsetzung. Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH.

**Nickel, S.** (2008). Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen. Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1 / Jg. 30, S. 16-39.

**Nickel, S. & Ziegele, F.** (2010). Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement - nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH.

**Pellert, A.** (2002). Hochschule und Qualität. In: Reil, T. und Winter, M. (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 21-29.

**Röbbecke, M. & Simon, D.** (2001). Reflexive Evaluation. Ziele, Verfahren und Instrumente der Bewertung von Forschungsinstituten. Berlin: Edition Sigma.

**Schimank, U.** (2005). 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. In: *Minerva*, 43, S. 361-376.

**Schmidt, U.** (2009). Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem. In: *Qualität in der Wissenschaft. Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration*, Heft 1 und 2 / Jg. 3, S. 3-10.

**Schophaus, M.** (2008). Qualitätssicherung von Forschung durch Evaluation: Institutionen und Verfahren. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB)*, Heft 1 / Jg. 31, S. 79-93.

**Teichler, U.** (2006). Was ist Qualität? In: *Projekt Qualitätsmanagement. Beiträge zur Hochschulpolitik. Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Band I / Jg. 1/2006*, S. 168-184.

**Whitchurch, C.** (2006). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. In: *Higher Education Quarterly*, No. 2 / Vol. 28, S.159-171.

**Whitchurch, C.** (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries. The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: *Higher Education Quarterly*, No. 4 / Vol. 62, S. 377-394.

## Autorin



Dr. Tina KLUG || Technische Universität Darmstadt || Referat  
Qualitätsmanagement || Karolinenplatz 5, D-64289 Darmstadt  
[www.tu-darmstadt.de/qualitaetsmanagement](http://www.tu-darmstadt.de/qualitaetsmanagement)

[klug@pvw.tu-darmstadt.de](mailto:klug@pvw.tu-darmstadt.de)