

20/01

Berlin, den 16. November 2001

## **Wissenschaftsrat gibt Empfehlungen zum Qualitätsmanagement an Hochschulen**

Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates wollen einen Beitrag zu einer an der Optimierung von Qualität orientierten Hochschulentwicklung leisten, die die wissenschaftsimmanenten Prozesse von Forschung und Lehre fördert und den politischen und gesellschaftlichen Ansprüchen an die Hochschulen Rechnung trägt. Sie wenden sich in erster Linie an die beiden Hauptakteure Hochschule und Staat, um ihre Rollen und ihr gegenseitiges Verhältnis unter dem Gesichtspunkt des Qualitätsmanagements neu zu bestimmen. An den Hochschulen und im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen werden seit geraumer Zeit eine Vielzahl von Maßnahmen erprobt, die von der Evaluation bis hin zur qualitäts- und leistungsbezogenen Mittelverteilung gehen. Darüber ist eine intensive Diskussion in Gang gekommen. Der Wissenschaftsrat legt dazu 10 Thesen vor:

1. Der Staat sollte sich künftig auf eine Globalsteuerung der Hochschulen beschränken. Den Hochschulen sollte eine Form der Autonomie gewährt werden, die es ihnen ermöglicht, in Forschung und Lehre strategisch zu agieren und die hierzu notwendige Profil- und Schwerpunktbildung selbst vorzunehmen. Dies setzt eine schnelle Deregulierung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie einen Globalhaushalt voraus.
2. Für die künftige qualitätsorientierte Entwicklung der Hochschulen ist es erforderlich, dass diese ein spezifisches Profil, eine Strategie mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen sowie ein Qualitätsmanagement in allen Aufgabenbereichen entwickeln. Die Profilbildung ist ebenso wie der Aufbau eines Qualitätsmanagements eine wichtige Führungsaufgabe der Hochschulleitung. Diese Kompetenz schließt die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg ein.
3. Eine an der Optimierung von Qualität orientierte Entwicklung des deutschen Hochschulsystems unter Marktbedingungen ist zur Zeit nicht absehbar. Deshalb ist es wichtig, funktionale Äquivalente zu schaffen, die es den Hochschulen ermöglichen, effizient zu wirtschaften und Leistung zu optimieren. Hierzu gehören

---

Der Wissenschaftsrat berät die Bundesregierung und die Regierungen der Länder in Fragen der inhaltlichen und strukturellen Entwicklung der Hochschulen, der Wissenschaft und der Forschung sowie des Hochschulbaus.

Belegexemplar erbeten an: Dr. Uta Grund  
Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Brohler Straße 11, 50968 Köln  
Telefon: 0221/3776 - 246, Telefax: 0221/38 84 40, E-Mail: grund@wissenschaftsrat.de

Pressemitteilungen und Informationen: <http://www.wissenschaftsrat.de>

Instrumente, wie z.B. Globalhaushalte einschließlich Überjährigkeit und Mehrjährigkeit der Ausgaben, Controlling und Benchmarking sowie ein funktionierendes Qualitätsmanagement.

4. Dem Kommunikationsbedarf zwischen Staat und Hochschulen entspricht das Instrument der Ziel-/Leistungsvereinbarungen, die ausschließlich über Profil, Qualität und Mittelvergabe geschlossen werden sollten.
5. Auswahl, Integration und Förderung des Personals ist zentral für die strategische Führung einer Hochschule. Berufungen sollten zunächst befristet ausgesprochen werden; der Befristungszeitraum muss aktiv genutzt werden, um sowohl die Qualität der Beiträge in Lehre und Forschung als auch die Chancen der Eingliederung in das Konzept der Hochschule zu prüfen.
6. Die Hochschulen sollten sich bei der Erarbeitung von Leistungskriterien an internationalen Standards orientieren. Indikatoren gestützte Verfahren erfordern eine besonders kritische Prüfung der Validität der Methoden sowie der Möglichkeiten und Grenzen. Eine „Knopfdruckmentalität“, bei der wissenschaftliche output-Daten automatisch mit Ressourcenentscheidungen verknüpft werden, ist für hochschulinterne Entscheidungsprozesse nicht angemessen.
7. Die zu etablierenden Prozesse zur Qualitätssicherung sollten jeden Schematismus vermeiden und so offen wie möglich angelegt sein, damit sie den vielschichtigen und komplexen Strukturen von Hochschulen Rechnung tragen. Sie sollten das Aufgreifen unvorhergesehener Entwicklungen ermöglichen, nicht risikoaversiv sein und Korrekturen zulassen. Sie sollten nicht primär output-Kontrolle, sondern Prozesskontrolle in den Mittelpunkt stellen.
8. Evaluationen müssen auf mittlere bis längere Sicht Konsequenzen – auch finanzieller Art – haben; bei dauerhafter Erfüllung oder Nichterfüllung von Standards muss es Gewinner und Verlierer geben.
9. Hochschulhaushalte sollten sich aus einem Grundfinanzierungsanteil und einem im wesentlichen qualitativ bestimmten Finanzierungsanteil auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und nachgewiesenen Leistungen zusammensetzen. Wünschenswert ist auch ein Anreize setzender Finanzierungsanteil, etwa in Form eines Vertrauens- und Innovationsvorschusses in bestimmten Leistungsbereichen. Hinsichtlich der Finanzierungsmodalitäten für die Hochschulen sollte Transparenz bestehen.
10. Der Wissenschaftsrat bittet Bund und Länder, den Konsequenzen aus der Gewährung von Hochschulautonomie durch eine Reduzierung der Regelungsdichte und eine zurückhaltende Gesetzgebung Nachdruck zu verleihen.

**Hinweis:** Die Empfehlungen zum Qualitätsmanagement an Hochschulen (Drs. 5026/01) wird im Netz als Volltext veröffentlicht, sie kann aber auch bei der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates schriftlich oder per eMail angefordert werden.