

# Wann wird Qualitätspolitik wirksam?

## Qualitätspolitik im Hochschulkontext eingeordnet

Qualitätspolitik entfaltet Wirkung nicht durch Dokumente, sondern durch ihre konsequente Umsetzung in Ziele, Prozesse und Entscheidungen.

# Qualitätspolitik an staatlichen Hochschulen

## Einleitung

*Warum Qualitätspolitik mehr sein muss als ein formales Bekenntnis.*

Viele Hochschulen haben ihre Qualitätspolitik in Leitbildern, Strategien und formalen Regelwerken verankert. Damit ist ein Anspruch formuliert, Qualität nicht nur punktuell zu sichern, sondern als dauerhaftes Steuerungs- und Entwicklungsprinzip zu verstehen. Ob Qualitätspolitik diese Rolle tatsächlich erfüllt oder im Alltag folgenlos bleibt, ist jedoch keine formale, sondern eine strukturelle Frage.

Steuerungswirksam wird Qualitätspolitik nicht durch ihre bloße Existenz als Dokument. Ihre Wirkung entfaltet sie dort, wo strategische Zielsetzungen konsequent in überprüfbare Qualitätsziele überführt und deren Umsetzung über klare Verantwortlichkeiten, geeignete Prozesse und regelmäßige Überprüfungen abgesichert wird. Genau an dieser Stelle entscheidet sich, ob Qualitätspolitik ein programmatisches Bekenntnis bleibt oder zu einem wirksamen Instrument der Hochschulsteuerung wird.

Der Beitrag ordnet Qualitätspolitik im Kontext staatlicher Hochschulen systematisch ein. Er zeigt, warum Qualitätssicherung in Studium und Lehre vergleichsweise stark ausgeprägt ist, während andere Leistungsbereiche häufig weniger verbindlich gesteuert werden, und macht deutlich, welche strukturellen Zusammenhänge hierfür maßgeblich sind.

Der Text ist analytisch angelegt und richtet sich an Leserinnen und Leser, die Qualitätspolitik nicht nur beschreiben, sondern in ihrer steuernden Funktion verstehen wollen. Er stützt sich auf die Auswertung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie auf Beobachtungen aus der hochschulischen Praxis.

## Einordnung von Qualitätspolitik, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement

*Drei Begriffe, drei Funktionen und warum ihre Vermischung Steuerungswirkung kostet.*

Im hochschulischen Kontext werden die Begriffe Qualitätspolitik, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement häufig nicht klar voneinander abgegrenzt. Für die Einordnung der folgenden Ausführungen ist diese Differenzierung jedoch wesentlich.

**Qualitätspolitik** beschreibt die grundlegende strategische Ausrichtung und Selbstverpflichtung einer Hochschule im Umgang mit Qualität. Sie ist eng mit dem Leitbild, den strategischen Handlungsfeldern und den daraus abgeleiteten Zielsetzungen verbunden und legt fest, welches Qualitätsverständnis die Hochschule verfolgt und welche Entwicklungsrichtungen sie priorisiert.

**Qualitätssicherung** bezeichnet Verfahren und Instrumente zur Überprüfung definierter Qualitätsstandards. Im Hochschulbereich bezieht sich dies vor allem auf Studium und Lehre. Qualitätssicherung erfüllt damit eine zentrale Funktion zur Sicherung fachlicher und struktureller Mindeststandards.

Sie wirkt vor allem über Verfahren wie Akkreditierungen, Evaluationen und Begutachtungen, die in festgelegten Abständen oder anlassbezogen durchgeführt werden. In der Regel ist sie jedoch nicht als kontinuierliches, organisationsweites Steuerungsinstrument angelegt und ersetzt keine laufende operative Nachverfolgung von Qualitätszielen.

**Qualitätsmanagementsystem** bezeichnet das organisationsweite System, mit dem Qualitätspolitik umgesetzt wird. Es verknüpft strategische Qualitätsziele mit operativen Prozessen, Zuständigkeiten, Kennzahlen und regelmäßigen Überprüfungen und stellt sicher, dass Qualitätspolitik nicht auf programmatische Aussagen beschränkt bleibt, sondern systematisch weiterentwickelt wird.

Diese begriffliche Abgrenzung ist insbesondere deshalb relevant, weil Qualitätspolitik in der hochschulischen Praxis häufig mit Qualitätssicherung gleichgesetzt wird, obwohl beide unterschiedliche, sich ergänzende Funktionen im Rahmen der institutionellen Steuerung erfüllen.

#### *Rechtliche Einordnung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement*

Der Studienakkreditierungsstaatsvertrag bestimmt in Artikel 1 ausdrücklich die Qualitätssicherung in Studium und Lehre als Regelungsgegenstand. Er begründet damit keinen allgemeinen Auftrag zur Einführung eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems über alle Leistungsbereiche hinweg, sondern fokussiert auf die Sicherung der Qualität von Studiengängen und Studienstrukturen.

Die auf dem Staatsvertrag beruhenden Studienakkreditierungsverordnungen der Länder konkretisieren diesen Auftrag auf der Ebene der Umsetzung. Sie verlangen insbesondere im Kontext der Systemakkreditierung die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems, um die Qualitätssicherung in Studium und Lehre dauerhaft, systematisch und nachvollziehbar sicherzustellen. Das Qualitätsmanagementsystem ist dabei rechtlich nicht Selbstzweck, sondern als instrumentelles Mittel zur Erfüllung des qualitätssichernden Auftrags ausgestaltet.

Über diesen akkreditierungsrechtlich begrenzten Anwendungsbereich hinausgehende Qualitätsmanagementsysteme, die auch weitere Leistungsbereiche der Hochschule erfassen, sind rechtlich nicht zwingend vorgegeben. Ihre Ausgestaltung beruht auf hochschulpolitischen Entscheidungen und organisationsstrategischen Zielsetzungen und ist Ausdruck eines erweiterten Verständnisses von Qualitätsmanagement als Steuerungsinstrument.

## **Grundlagen der Qualitätspolitik**

*Zwischen hochschulspezifischen Vorgaben und allgemeinen Ordnungsrahmen.*

Die Qualitätspolitik einer Organisation kann auf unterschiedlichen konzeptionellen Grundlagen beruhen. Im Hochschulbereich ist sie in der Praxis vor allem durch die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) geprägt.

Der ESG-Standard fordert eine institutionell verankerte Qualitätspolitik, aus der Ziele, Zuständigkeiten und Verfahren systematisch abgeleitet werden. Qualitätspolitik wird damit auf europäischer Ebene als strategischer Orientierungsrahmen für die institutionelle Qualitätssicherung verstanden.

Ergänzend zu diesem hochschulspezifischen Referenzrahmen kann die Orientierung an Normen der DIN-EN-ISO-9000-Familie als strukturierende Hilfe dienen. Die ISO-9000-Familie stellt grundlegende Begriffe, Prinzipien und Anforderungen für Qualitätsmanagementsysteme bereit, die je nach Organisationskontext unterschiedlich ausgestaltet werden können.

ISO-Normen sind für Hochschulen kein verbindlicher Standard. Sie können jedoch als Referenzrahmen dienen, um Qualitätspolitik systematisch zu strukturieren und in konsistente Steuerungslogiken einzuordnen.

Beispielhaft lassen sich hierbei organisationsübergreifende Normen wie die DIN EN ISO 9001 oder stärker bildungsbezogene Normen heranziehen.

Die Anwendung dieser Normen ist freiwillig. Sie können Hochschulen jedoch als methodische Strukturierungshilfe dienen, insbesondere für die Ableitung, Operationalisierung und Überprüfung von Qualitätszielen, ohne dass damit eine Zertifizierung verbunden oder industrielle Steuerungslogiken auf Hochschulen übertragen werden sollen. Hochschulen behalten dabei uneingeschränkt die Möglichkeit, eigene, auf ihre Aufgaben und Strukturen zugeschnittene Ansätze zu verfolgen.

Vor diesem konzeptionellen Hintergrund stellt sich die Frage, wie Qualitätspolitik innerhalb der Hochschule institutionell verankert wird und welche Rolle Leitbilder, strategische Handlungsfelder und Governance-Strukturen dabei spielen.

## **Leitbilder, strategische Handlungsfelder und Governance**

*Wo Qualitätspolitik verankert ist und wer sie trägt.*

Die Qualitätspolitik der Hochschulen basiert auf ihren Leitbildern, in denen Vision, Mission sowie häufig auch Leitwerte und Führungsgrundsätze festgehalten werden. Diese Leitbilder

entstehen in der Regel in hochschulweiten Beteiligungsprozessen, die durch die Hochschulleitung initiiert und begleitet werden.

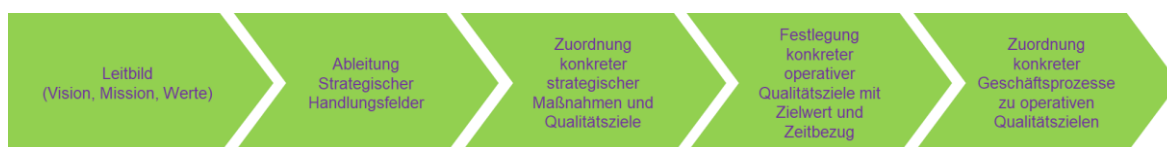
Ein expliziter gesetzlicher Beschlusszwang für Leitbilder ist in den Landeshochschulgesetzen nicht vorgesehen. In der Praxis werden Leitbilder daher über etablierte Gremienprozesse legitimiert, etwa durch Beschlüsse in Senat, Hochschulrat oder vergleichbaren Organen oder durch ihre Verankerung in Grundordnungen und Struktur- und Entwicklungsplänen.

Die strategische Gesamtverantwortung liegt bei der Hochschulleitung. Operative Zuständigkeiten werden dadurch nicht zentralisiert.

Aus den Leitbildern leiten sich strategische Handlungsfelder ab, die den inhaltlichen Rahmen für die Weiterentwicklung der Hochschule bilden. Qualitätspolitik wirkt hier als verbindendes Element, das strategische Zielsetzungen mit ihrer operativen Umsetzung verknüpft.

Struktur- und Entwicklungspläne übernehmen die Funktion, diese strategischen Leitlinien in zeitlich und inhaltlich konkretisierte Entwicklungsziele zu übersetzen.

Abb.1 Entwicklung der Qualitätspolitik aus dem Leitbild



## Rechtlicher und institutioneller Rahmen der Qualitätspolitik

*Warum Qualitätspolitik in Studium und Lehre stark ist und darüber hinaus oft fragmentiert bleibt.*

Aus dem Rechtsstaatsprinzip folgt, dass staatliche Hochschulen ihre Qualitätspolitik im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben und verbindlichen Regelungen gestalten müssen.

Maßgeblich sind hierbei insbesondere der Studienakkreditierungsstaatsvertrag, die darauf beruhenden Studienakkreditierungsverordnungen der Länder, die Musterrechtsverordnung sowie die jeweiligen Landeshochschulgesetze.

Diese Regelwerke fokussieren in ihrer konkreten Ausgestaltung vor allem auf den Bereich Studium und Lehre. Entsprechend ist die Qualitätspolitik in diesem Handlungsfeld an vielen Hochschulen vergleichsweise weit entwickelt. Akkreditierungsverfahren haben dazu beigetragen, Qualitätssicherungssysteme in Studium und Lehre verbindlich zu strukturieren und deren Wirksamkeit nachzuweisen, unabhängig davon, ob diese im Rahmen von Programm- oder Systemakkreditierungen umgesetzt werden.

Diese ausgeprägte Qualitätssicherung bildet einen zentralen Bestandteil der hochschulischen Steuerung, bleibt jedoch in ihrer Wirkung auf den Bereich Studium und Lehre begrenzt.

Akkreditierungsverfahren sichern die Qualität von Studiengängen und Studienstrukturen und sind hierfür unverzichtbar. Ein hochschulweites Qualitätsmanagementsystem geht darüber hinaus, indem es auch die Strukturen, Entscheidungsprozesse und Leistungsabläufe der Hochschule insgesamt in den Blick nimmt.

Diese Einordnung wird auch durch Stellungnahmen des Wissenschaftsrats gestützt, der der Systemakkreditierung eine hohe strukturierende und steuerungsrelevante Wirkung für Studium und Lehre zuschreibt, zugleich jedoch darauf hinweist, dass vergleichbare Ziel- und Steuerungssystematiken in anderen Leistungsbereichen der Hochschulen bislang weniger ausgeprägt sind.

Neben Studium und Lehre beziehen sich die strategischen Handlungsfelder der Hochschulen, wie sie insbesondere in Struktur- und Entwicklungsplänen festgelegt werden, in der Regel auch auf Bereiche wie Forschung und Transfer, wissenschaftsunterstützende Dienstleistungen, Ressourcen- und Infrastrukturmanagement, Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Gleichstellung.

Gerade in diesen Feldern zeigt sich jedoch häufig, dass Qualitätspolitik auf programmatischer Ebene verbleibt und nicht systematisch in operative Qualitätsziele sowie überprüfbare Steuerungsmechanismen übersetzt wird.

In diesen Handlungsfeldern existieren in der Regel keine mit der Qualitätssicherung in Studium und Lehre vergleichbaren, verbindlich institutionalisierten Verfahren. Steuerungs- und Qualitätssicherungsansätze unterscheiden sich vielmehr je nach Leistungsbereich deutlich und folgen unterschiedlichen Logiken. Während Forschung und Transfer primär über wettbewerbliche, fachliche und projektbezogene Mechanismen gesteuert werden, erfolgt die Steuerung im Hochschulbetrieb überwiegend über organisatorische, rechtliche und prozessuale Regelungen.

Qualitätsmanagement ist in diesen Bereichen daher häufig nicht als hochschulweit konsistentes System ausgestaltet, sondern beschränkt sich auf punktuelle Regelungen und Einzelinstrumente. Dies ist weniger Ausdruck fehlender Aufmerksamkeit als Ergebnis der unterschiedlichen Aufgabenprofile und Steuerungsmechanismen der jeweiligen Leistungsbereiche.

### **Qualitätsziele und Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem**

*Wie strategische Ziele steuerungswirksam werden und wo die Umsetzung häufig stockt.*

In den Struktur- und Entwicklungsplänen der Hochschulen erfolgt in vielen Fällen keine konsequente Übersetzung strategischer Handlungsfelder in messbare Qualitätsziele, obwohl die Landeshochschulgesetze die Einrichtung von Qualitätsmanagementsystemen vorsehen.

Qualitätspolitik bleibt damit häufig auf einer programmatischen Ebene, ohne systematisch in überprüfbare Zielsetzungen übersetzt zu werden.

Die Landeshochschulgesetze weisen der Hochschulleitung die strategische Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zu und verstehen Qualitätsmanagement ausdrücklich als organisationsweites Steuerungsinstrument. Als solches entfaltet es seine Wirkung über die systematische Ableitung, Festlegung und Überprüfung von Qualitätszielen. In der Praxis werden diese Qualitätsziele jedoch häufig nicht als konsistentes Zielsystem mit klaren Zielwerten, Zeitbezügen und Verantwortlichkeiten ausgestaltet.

Während dieser Befund im Bereich Studium und Lehre durch verbindliche Akkreditierungsverfahren teilweise kompensiert wird, tritt er in anderen Leistungsbereichen der Hochschulen deutlich hervor.

Die beschriebenen Zusammenhänge verdeutlichen, dass Qualitätspolitik nicht als isoliertes Dokument zu verstehen ist. Sie entfaltet ihre Wirkung erst dann, wenn Leitbild und strategische Handlungsfelder mit strategischen und operativen Qualitätszielen sowie den zugehörigen Prozessen und Reviewformaten systematisch verknüpft werden und Teil eines zusammenhängenden Steuerungssystems sind.

### **Vorgehensweise zur Weiterentwicklung einer umfassenden Qualitätspolitik**

*Systematik statt Einzelmaßnahmen, ein pragmatischer Entwicklungsansatz.*

Die bestehenden Strukturen an staatlichen Hochschulen bieten eine tragfähige Grundlage für die Weiterentwicklung der Qualitätspolitik. Eine an allgemein anerkannten Normen des Qualitätsmanagements orientierte Vorgehensweise kann dabei als strukturierender Referenzrahmen dienen, ohne hochschulspezifische Besonderheiten zu verdrängen. Eine schrittweise Weiterentwicklung hat sich dabei als sinnvoll erwiesen. Sie ermöglicht es, bestehende Prozesse und Formate aufzugreifen, neue Zielsystematiken behutsam zu etablieren und relevante Akteure frühzeitig einzubinden. Akzeptanz entsteht insbesondere dann, wenn Qualitätspolitik nicht als zusätzliches Steuerungsinstrument wahrgenommen wird, sondern als Unterstützung für Transparenz, Priorisierung und kontinuierliche Verbesserung.

### **Fazit und Empfehlung**

*Qualitätspolitik entscheidet sich nicht auf dem Papier, sondern in der Umsetzung.*

Im Kontext staatlicher Hochschulen zeigt sich, dass insbesondere im Bereich Studium und Lehre tragfähige und verbindliche Strukturen der Qualitätssicherung etabliert sind. Diese sind vielfach bereits unter Nutzung von Instrumenten und Verfahren des Qualitätsmanagements ausgestaltet und in Akkreditierungs- und Evaluationsprozesse eingebettet. Außerhalb von

Studium und Lehre ist Qualitätsmanagement hingegen häufig nur punktuell ausgeprägt und nicht als hochschulweit konsistentes Steuerungssystem etabliert.

Gleichzeitig besteht in anderen strategischen Handlungsfeldern weiterhin Potenzial, Qualitätspolitik stärker mit messbaren Zielen zu unterlegen und systematisch in Qualitätsmanagementsysteme zu integrieren. Dies erfordert keine neuen rechtlichen Vorgaben, sondern eine konsequentere Nutzung und Weiterentwicklung bestehender Instrumente der strategischen Steuerung und des Qualitätsmanagements im Rahmen der hochschulischen Selbstverantwortung.

Damit wird deutlich, dass Qualitätspolitik ihre Wirkung dort entfaltet, wo sie organisationsweit gedacht wird. Entscheidend ist ihre Einbettung in operative Steuerungsmechanismen.

### **Quellen:**

Wissenschaftsrat (2012): Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung. Drucksache 2259-12, Bonn.

ENQA, ESU, EUA, EURASHE (2015): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brüssel.

DIN EN ISO 9000:2015-11: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 9001:2015-11: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Berlin: Beuth Verlag.

DIN EN ISO 21001:2018-05: Managementsysteme für Bildungsorganisationen – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Berlin: Beuth Verlag.

Kultusministerkonferenz (2024): Musterrechtsverordnung gemäß Artikel 4 Abs. 1–4 des Studienakkreditierungsstaatsvertrags, beschlossene Fassung der 1. Wissenschaftsministerkonferenz vom 21.11.2024, Bonn.