

## Institutionalisierte Denkfehler (IDF)

Die Bologna-Reform ist gescheitert (Nida-Rümelin; 1). Der Bachelor ist der Abschluss für Studienabbrecher (Liessmann; 2). Die Akkreditierung von Studiengängen erweist sich als – sehr teurer – Akt der sinnfreien Bürokratisierung (Kühl; 3). Die Zitierten weisen darauf hin, dass man sich mit den „Reformen“ der letzten Jahre verrannt hat und empfehlen nachzudenken und umzusteuern. Doch die Kritisierten denken nicht daran, den Umbau von „Hochschulen zu Unternehmen“ als Sackgasse zu erkennen. Stattdessen übertragen sie ein weiteres Instrument der produzierenden Industrie auf Bildungseinrichtungen: das „Institutionelle Qualitätsaudit“ (IQA). Doch wer sich kritisch mit Qualitätsmanagement (QM) befasst, wird IQA für Bildungseinrichtungen mit IDF übersetzen: Institutionalisierte Denkfehler.

### IQA: Selbstvergewisserung in der Qualitätsentwicklung durch QM

Im April 2012 hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ein Arbeitspapier mit dem Titel „Zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems – Gestaltung des institutionellen Qualitätsaudit“ publiziert (4). Darin wird anstelle der bisherigen, als ineffektiv und kontrollorientiert erkannten sowie nur auf die „Überprüfung des Mindeststandards“ (Pressemeldung) ausgerichteten Verfahren der Akkreditierung das „Institutionelle Qualitätsaudit“ (IQA) gefordert, das in Eigenregie der Hochschulen die bisherigen Verfahren (weitestgehend, s.u.) ersetzen soll. Die Mitgliederversammlung der HRK sähe:

„... die Notwendigkeit, stärker als gegenwärtig das Element der Selbstvergewisserung in der Qualitätsentwicklung der Hochschulen zu betonen.“ (S. 2)

Selten wurde so explizit beschrieben, dass die Kernaufgaben der Hochschulen und Universitäten – Lehre und Forschung - mit QM-Instrumenten nicht (!) beurteilt werden können. Wie das? Dazu muss man Fragen stellen: Was leistet Qualitätsmanagement, was nicht? Was ist Qualität der Lehre und Forschung?

Sind die aus der industriellen Produktion transferierten Methoden des QM in Bildungseinrichtungen sinnvoll?

### Qualitätsmanagement als Prozesssteuerung

Qualitätsmanagement (QM) optimiert Prozesse und Verfahren der produzierenden Industrie. Ziele sind Effizienzsteigerung, Fehlervermeidung und Kostenreduktion durch Normierung. Es werden Verfahren begutachtet und systematisiert, keine Inhalte oder konkrete Resultate. Was „Qualität“ im Einzelfall ist, bleibt systembedingt offen. Die daraus resultierende Leerstelle - der konkrete Inhalt - ist laut QM-Philosophie nicht von Bedeutung. Aus Sicht der QM-Verfechter können gerade durch diese Leerstelle die Methoden des QM als Steuerungsinstrument auf humane und soziale Prozesse übertragen werden. Das ist der Denkfehler.

### ISO 9000 für Bildungseinrichtungen?

Produktionsverfahren kann man steuern, regeln, optimieren. Bildungseinrichtungen „produzieren“ nichts. Schüler, Studierende, Absolventen sind keine Produkte, Lehr- und Lernprozesse sind keine steuerbaren „Produktions- oder Herstellungsprozesse“, bei denen man mit normierten Verfahren und empirischen Prüf- und Messmethoden Ergebnisse standardisieren kann ( auch wenn die empirische Bildungsforschung genau das propagiert). Wer Lernprozesse auf messbare Ergebnisse reduziert, forciert lediglich die Strategien der Lernbulimie, die von Pisa-Test über G8/G9 bis Bologna-Reform leidlich bekannt sind: „Teaching to the test“, Fächerwahl als ECTS-Sammelei, Studium als Aufwandsminimierung. Inhalte werden obsolet.

Das HRK-Papier stützt sich auf die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)"(5)? Wer dort nachliest, findet generische Texte von einer enervierenden Inhaltsleere, etwa wenn als „Bewertungsfelder“ generell eine „gute Qualität höherer Bildung“ gefordert wird oder die institutionelle Autonomie - freilich nicht ohne gleich den Verweis auf die notwendige externe (!) Qualitätssicherung (S. 8) zu postulieren.

(Das ist erfolgreiche Lobbyarbeit. Auch die HRK fordert zusätzlich zum internen QM den externen Qualitätsrat, s.u.) Es bleiben selbstreferentielle Gemeinplätze – und die Forderung nach weiterer Alimentierung der Akkreditierungsagenturen. Und wozu?

"Das IQA begutachtet das Qualitätsmanagementsystem und seine Wirkungsweise, prüft aber nicht kleinteilig seine Ergebnisse." (S. 8)

Das Qualitäts-Audit prüft das Qualitäts-Management, also sich selbst. So kann man argumentieren, wenn man autonome, „inhaltsoffene“ Systeme etablieren will. Die tatsächliche Arbeit wird, wie bei den bisherigen Akkreditierungsverfahren, an die Fakultäten rückdelegiert:

"Die Hochschule, d.h. Hochschulleitung und die einzelnen Fakultäten bzw. Fachbereiche, sind dafür verantwortlich, auf Basis eines Selbstberichtes den Gutachterinnen und Gutachtern plausibel und glaubhaft darzustellen, dass und wie ihr Qualitätsmanagement funktioniert. Die Begutachtung geschieht im Wesentlichen anhand des Qualitätsmanagementhandbuches, das die erforderlichen Verfahren benennt und begründet." (S. 8)

Das Qualitätsmanagement funktioniert, wenn das Qualitätsmanagementhandbuch die erforderlichen Verfahren ... benennt und begründet. Die Rektoren und Dekane machen den „Gutachterinnen und Gutachtern plausibel und glaubhaft“, dass ihr QM funktioniert. Das kennt man von der ISO-Zertifizierung. Man schreibt ein (Zertifizierungs- oder QM-) Handbuch und versichert den Gutachtern „glaubhaft“, dass man exakt nach diesem Buch arbeitet.

Das Dilemma: Man kann sich auch das Produzieren von Ausschuss nach ISO 9000 zertifizieren lassen, sofern man zuverlässig und genau nach Handbuch Ausschuss produziert. Als Geschäftsmodell ist das auf Dauer nicht unbedingt tragfähig, aber ISO-zertifizierbar. Das kann, wer mag, auf IQA übertragen.

„Wesentliche Idee der Auditierung ist es, dass die Leistungsfähigkeit des hochschulinternen Qualitätsmanagements glaubhaft gemacht werden kann.“ (S. 2)

## Wachstum nur in den Kontrollinstanzen

Fällt wenigstens die externe Akkreditierung weg? Nein. Die HRK (!) fordert einen Qualitäts-Rat (statt dem Akkreditierungs-Rat), die Agenturen "beraten" und akkreditieren "auf Wunsch" weiter nach dem alten System, ergänzend und/oder parallel zum IQA. Man reibt sich verwundert die Augen. Die bisherige Akkreditierung, das „zu kleinteilig prüfende bürokratische Verfahren“ (S. 4), das durch das IQA ersetzt werden soll, kommt qua „Wunsch“ wieder zum Zug? Es wird sich Bedarf konstruieren lassen.

Trotz weiter bestehender „Akkreditierung auf Wunsch“ und jetzt einzuführendem IQA bedarf es natürlich einer zusätzlichen externen (s.o.) Qualitätssicherung, um mit einer:

„... regelmäßigen, wissenschaftsgeleiteten Begutachtung zu überprüfen und zu gewährleisten, dass die hochschulinternen Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung die Qualität von Lehre und Studium tatsächlich verbessern.“ (S. 6)

Wer als Mitglied einer Hochschule Akkreditierungen mit vorbereitet und „erlebt“ hat, weiß, dass mit solchen Forderungen sinnfreie Methoden und Verfahren auf mehreren Ebenen institutionalisiert werden. Brav nach neoliberalen Sprachgebrauch ist es ein Zugewinn an Freiheit und Autonomie, wenn statt der fünfjährigen, externen Akkreditierung an Hochschulen, Fakultäten und Studiengänge dieses neue Instrument IQA „freiwillig, selbst und ständig“ (im Zwei- statt Fünfjahresrhythmus) exekutiert wird.

## Neoliberale Vereinnahmung der Begriffe

Wer des Lesens (im Sinne einer textkritischen Analyse) mächtig ist, lese das Originaldokument. Es ist ein typisches Beispiel dafür, wie ursprünglich positiv besetzte Begriffe wie „größere Autonomie“, „Gestaltungsfreiheit“, „Eigenverantwortung“ missbraucht werden, um weitere Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu etablieren (6). Man kennt das aus der Diskussion um das „Individualisierte Lernen“, bei dem als Ergebnis schon Sechsjährige vor dem Monitor sitzen und von einem „Selfassessment-Programm“ die „individuellen“ Ler-

neinheiten, Aufgaben und „Belohnungen“ berechnet bekommen (7, 8). Die verschiedenen Konzepte (siehe ergänzend „EduPunks“ in: Die Zeit, Nr. 25, 9) unterscheiden sich letztlich nur in der Frage, ob und wann man „Unterricht“ vollständig ins Netz verlagern und den Einsatz von menschlichen Mentoren und „Lern-Coaches“ ganz streichen kann.

Mit dem Versprechen einer größeren Flexibilität und Autonomie wird ein weiteres Kontroll- und Steuerungsinstrument etabliert, mit dem nicht nur eine weitere Verwaltungseinheit legitimiert werden soll, sondern immer mehr Prozesse innerhalb der Fakultäten standardisiert und normiert werden (sollen).

Wer sich gegen die Übertragung der Kontroll-Methoden der produzierenden Industrie für Lehre und Forschung als nicht angemessen verwehrt, wird als jemand diffamiert, der nur seine „professoralen Pfründe“ verteidigt und den „professoralen Schlendrian im Wolkenkuckucksheim“ erhalten will. Wer sich gegen „Management“-Methoden ausspricht, die als Steuerungs- und Kontrollinstrumente für nicht steuerbare Prozesse in Bildungseinrichtungen implementiert werden sollen, sieht sich dem Generalverdacht ausgesetzt, gegen „Qualität“ zu sein. Als würde, wer sich gegen unnötige (und für die Professorenschaft grundgesetzwidrige) Kontrollen und unsinnige Reglementierung ausspricht, sofort auch gegen sinnvolle Regeln oder Rahmenbedingungen sein. So funktioniert: Propaganda (10). Es steht nirgends im Papier, was inhaltlich unter "Qualität" zu verstehen sei, aber das muss „gemanagt“ werden. Dabei ist, ohne inhaltliche Definition, ein Terminus wie "Qualität verbessern" ein genau so inhaltsleerer Platzhalter wie "besser kommunizieren", "schöner wohnen" u.a. Wer sich gegen das „Management“ des nicht Benannten verwehrt ist notwendig ein Querulant?

#### Institutionalisierte Denkfehler: Methoden, Personen, Aufgaben

Der erste „Institutionalisierte Denkfehler“ (IDF 1): Die für Bildungseinrichtungen, für Lehre, Lernen und Forschen untauglichen Instrumente aus der ISO 9000-Zertifizierung werden unreflektiert übernommen. Dabei ist die Grundvoraussetzung für Qualität, Qualitätsmanagement und die Verbesserung

der Qualität die Normierung. Humane (Hoch)Schulen produzieren aber keine normierten und nach messbaren Kriterien standardisierten „Denksklaven“. Die „passgenaue Zurichtung des Humankapitals“ auf Arbeitsplätze mit einzeln ausweis- und prüfbareren „Kompetenzen“ (als wären Menschen Werkstücke mit definierten Eigenschaften) ist in der Formulierung und dem damit zum Ausdruck gebrachten „Menschenbild“ menschenverachtend.

Der zweite „Institutionalisierte Denkfehler“ (IDF 2): QM-Manager(innen), leiten ihre Daseinsberechtigung aus dem „Management“ von etwas ab, das sie selbst weder praktizieren noch beherrschen, dessen „Qualität“ und Qualitätskriterien sie nicht einmal benennen können. Daher formalisieren sie Prozesse.

Wer von Qualität spricht, muss aber nicht nur klären, was darunter – im Einzelfall - zu verstehen ist (unterschiedliche Disziplinen haben differierende Kulturen), sondern auch, wie sie inhaltlich sinnvoll (und nicht formal standardisiert) gesichert werden kann. Die inhaltliche Qualität von Lehre und Forschung wird von den Lehrenden und Forschenden in täglicher Praxis geleistet. QM gehört in die Hände der lehrenden und forschenden Praktiker vor Ort, ohne hierarchische oder externe Kontrollinstanzen. Die Kultur der – demokratischen - Hochschulen und Universitäten basiert auf Dezentralisierung, Eigenverantwortung des Einzelnen, gegenseitigen Respekt und Vertrauen. Die „Selbstvergewisserung“ kommt aus der täglichen Praxis und dem kollegialen Diskurs, nicht aus „Selbstberichten“ und formalisierten QM-Verfahren. Man wird mit einem sehr schlanken „QM“ auskommen, weil Arbeitszeit und Energie für Lehre und Forschung benutzt werden und nicht dem Aufblähen des administrativen Berichtswesens dienen.

Damit korrespondiert der dritte „Institutionalisierte Denkfehler“ (IDF 3): Die selben, hochqualifizierten Protagonisten, die den akademischen Nachwuchs (aus)bilden und die auf möglichst hohem Niveau forschen sollen – Professorinnen und Professoren – werden mit immer mehr administrativen Aufgaben eingedeckt. Fixierung auf Rankings, Anzahl (nicht Inhalt) der Publikationen, Impact factor (Anzahl der zitierten Publikationen, nicht deren Inhalt) & Co, blockieren das freie Forschen aus Erkenntnisinteresse. Eingeforderte Auf-

tragsforschung (Drittmittel) blockiert die eigene Arbeit ebenso wie das unablässige Schreiben von Anträgen (Erfolgsquote kleiner 10%) oder immer mehr administrative Aufgaben, wovon QM und IQA nur die Spitze des Berges sind..

## Fazit

Hier könnten jetzt viele weitere „Institutionalisierte Denkfehler“ stehen, etwa die Potemkinschen Dörfer der „Exzellenzinitiative“, die wenigen Universitäten und „Exzellenzclustern“ befristet mehr Geld zukommen lässt, dadurch mehr Verlierer als Gewinner zurück lässt und z.B. in Freiburg mit dem „Frias“ (Freiburg Institute for Advanced Studies) ein Zweiklassensystem etabliert hat(te). Exzellenz-Professoren werden – ohne Lehrverpflichtung - besser besoldet und ausgestattet als die regulär beschäftigten Professoren. Auch hier werden, wie bei der (vom Bundesverfassungsgericht als verfassungswidrigen beurteilten) W-Besoldung vorsätzlich Hierarchien in der Besoldung und im Status einzelner Professor(inn)en etabliert. Man darf das Ziel der Exzellenz-Initiative (wie der W-Besoldung) in der Entsolidarisierung der Kollegien vermuten, zumal der Zeitrahmen von fünf (oder zweimal fünf) Jahren für den Aufbau und die Etablierung tragfähiger wissenschaftliche Institutionen wissenschaftsfremd ist.

Solche Beispiel gibt es überall, auch an Ihrer (Hoch)Schule oder Einrichtung. IDF hat System. IDF wird zum alles überwuchernden System. Was die HRK unter dem Akronym IQA zu etablieren versucht, gehört dazu. Das ändert sich auch nicht dadurch, dass man „im gesamten europäischen Hochschulraum“ beobachten könne, wie sich Akkreditierungssysteme „zu derartigen Audits hinentwickeln“ würden – wie die (damals noch amtierende HRK-Präsidentin) Frau Professor Dr. Margret Wintermantel in der Pressemeldung zum IQA-Papier feststellte. Man könnte die „Beobachtung“ Wintermantels allerdings auch als erfolgreiche Lobby-Arbeit begreifen, um die (in Teilen noch inhomogene) europäische Bildungslandschaft weiter zu normieren, diesmal aber nicht durch externe Akkreditierung, sondern durch intern entwickelte und exekutierte „Qualitätsmanagementmaßnahmen“.

Meine abschließende Frage lautet daher: Wer schreibt solche Texte? Die Rektoren der HRK als Vertreter der Kolleginnen und Kollegen an den Hochschulen? Wie kann man freiwillig für den Aufbau weiterer Kontroll-Systeme plädieren, die noch mehr Kapazität von den Kernaufgaben der Hochschulen – selbstverantwortete Lehre, intrinsisch motivierte Forschung - abziehen und in bürokratische, selbstreferentielle und autistische Verwaltungssysteme umlenken, die zwar noch mehr Kennzahlen erzeugen und Arbeitsplätze in der Verwaltung schaffen, zur inhaltlichen Qualität von Lehre und Forschung aber weder etwas aussagen noch beitragen?

- 1 Nida-Rümelin, Julian [Scheitern, 2009]: Aus dem Scheitern lernen, The European , 30.11.2009, <http://www.theeuropean.de/julian-nida-ruemelin/1672-scheitern-des-bologna-prozesses>, Zugriff 07. Juli 2012
- 2 Liessmann, Konrad Paul [Unbildung, 2007]: Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft, (Lizenzausgabe, Wien: Zsolnay, 2006), Frankfurt a.M.: Büchergilde Gutenberg, 2007, hier S. 107
- 3 Stefan Kühl: Sudoku. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Eine Streitschrift, Bielefeld: transscript, 2012
- 4 Pressemitteilung: HRK-Mitgliederversammlung konkretisiert "Institutionelles Qualitätsaudit" - Eigenverantwortung der Hochschulen für die Qualität von Lehre und Studium stärken, Hamburg, 27. April 2012, [http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK\\_PM\\_Institutionelles\\_Qualitaetsaudit\\_27042012.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK_PM_Institutionelles_Qualitaetsaudit_27042012.pdf); Text Is PDF: [www.hrk.de/de/download/dateien/BeschlussHRK-MV.Audit.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/BeschlussHRK-MV.Audit.pdf), Zugriff 7. Juli 2012
- 5 European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2009, 3rd ed.): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
- 6 Dzierzbicka, Agnieszka; Schirlbauer, Alfred, [Glossar, 2008]: Pädagogisches Glossar der Gegenwart, 2. Aufl., Wien: Löcker, 2008
- 7 Rupert **Murdoch**: Bildung ist das letzte Reservat, in: FAZ vom 8. Juni 2011, S. N5 <http://www.faz.net/artikel/C31373/zukunftspotentiale-bildung-ist-das-letzte-reservat-30434186.html>; Kommentar Lankau: „Bildung ist das letzte Reservat“ <http://bildung-wissen.eu/kommentare/bildung-ist-das-letzte-reservat.html>
- 8 David Gelernter: Hausfrauen und Polizisten – Jeder ist als Lehrer geeignet, in: FAZ vom 8. Februar 2012, Forschung und Lehre, S. N5 (Artikel kostenpflichtig im [FAZ-Archiv](#) erhältlich); Kommentar Lankau: Cyber-Teacher für Internetsklaven <http://bildung-wissen.eu/fachbeitraege/cyber-teacher-fur-internetsklaven.html>
- 9 Die Edupunks kommen! Noch sind es Außenseiter, die vernetzt lernen und neue Inhalte suchen. Organisationsforscher Ayad al-Ani über die Zukunft des Studierens, in: Die Zeit, Nr. 25, 14.6.2012 (Chancen), <http://www.zeit.de/2012/25/C-Interview-Edupunks>
- 10 Bernays, Edward [Propaganda, 1928]: Propaganda. Die Kunst der Public Relation, (1928), Kempten: Orange Press, 2007