

Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Kontrolle

Gedanken zur QM-Praxis in Hochschulen

Dr. Erwin Beck
Pädagogische Hochschule St.Gallen
29. Juni 2010

Tagung der Internationalen Bodensee-Hochschule (IBH)

1. Auf dem Weg zur institutionellen Akkreditierung
2. Zur Bedeutung von QM in Hochschulen
3. QM im Spannungsfeld zwischen Leistungskontrolle und Entwicklung
4. Funktionen von QM nach innen und aussen
5. Sichtbare Folgen von QM
6. QM bedeutet Aufwand – Mut zur Lücke
7. QM liefert notwendiges Steuerungswissen für good Governance

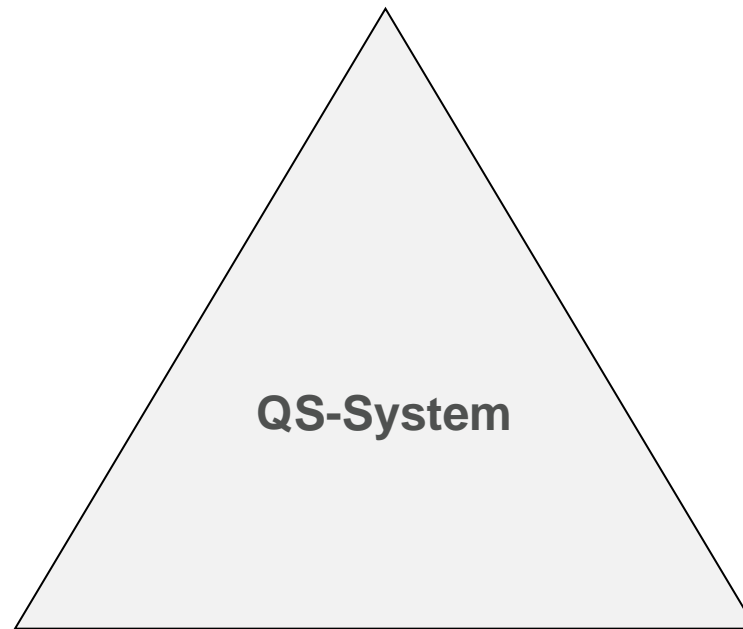
1. Qualitätsmanagement als Schlüsselkompetenz für die Autonomie von Hochschulen – von der Programmakkreditierung zur institutionellen Akkreditierung.

Qualifikationsrahmen und Qualitätssicherung

- Im europäischen Kontext ist mehrfach – so auch in den Dokumenten zu den europäischen Referenzrahmen EQF-EHEA und EQF-LLL – die Forderung nach einer Verbindung zwischen den nationalen Qualifikationsrahmen und den nationalen Qualitätssicherungssystemen formuliert worden.
- Das schweizerische Qualitätssicherungssystem baut primär auf der internen Qualitätssicherung der Hochschulen auf, es umfasst aber auch die externe Qualitätssicherung durch die zuständigen Agenturen. Das frühestens 2012 in Kraft tretende neue Hochschulgesetz (HFKG) sieht eine obligatorische institutionelle Akkreditierung vor, in deren Rahmen geprüft werden kann, ob und wie der nqf.ch–HS in den Hochschulen berücksichtigt und integriert wird.

Interne Führung

QS als Teil des Hochschul-Controllings



Accountability

Hochschulexterne
Kommunikation

Konsumentenschutz

Akkreditierung durch
Agenturen

Dr. S. Bieri (2005)

Von der Programmakkreditierung zur

- **Institutionellen Akkreditierung**

Die Akkreditierung stellt ein formales und transparentes Verfahren dar, das anhand von definierten Standards überprüft, ob Institutionen qualitative Minimalanforderungen erfüllen.

Der Blick richtet sich auf:

- **Qualitätsstandards**

Alle Qualitätsstandards wurden mit Referenzpunkten und entsprechenden Fragen umschrieben, um die Erwartungen an die Qualität transparent zu machen.

- **Wissenschaftliches Personal**

Das wissenschaftliche Personal umfasst die wissenschaftlich qualifizierten Mitarbeitenden in allen Leistungsbereichen sowie im Management.

- **Leistungsbereiche**

Als Leistungsbereiche werden unterschieden: Lehre in Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen.

COHEP (2009) Empfehlungen zu den Qualitätsstandards zur institutionellen Akkreditierung (www.cohep.ch)

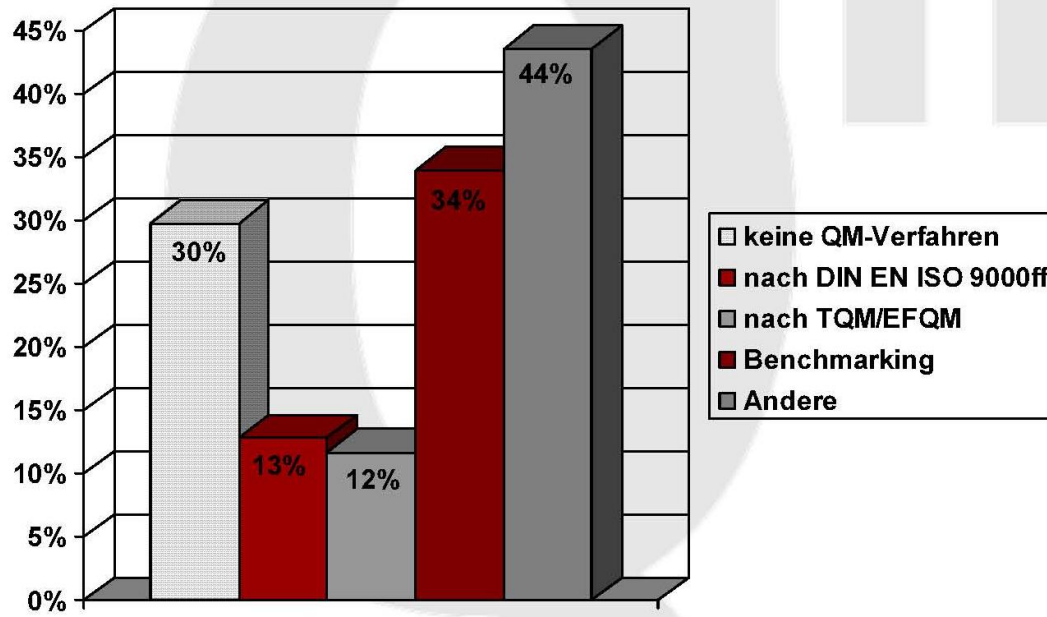
2. Kann und soll die Qualität von Hochschulleistungen evaluiert werden?
Zur Scheu der Hochschulen gegenüber Massnahmen der Qualitätsevaluation.

Bergen 2005: „ ... we urge the HE institutions to continue their efforts to enhance the quality of their activities through the systematic introduction of internal mechanisms and their direct correlation to external QA“.

London 2007: „Since the main responsibility for QA lies with HEI's, they should continue to develop their systems of QA“.

Leuven 2009: „Maintaining quality at the heart of the Bologna reforms. Institutions must properly assume their primary responsibility for quality by enhancing their internal quality and by improving the articulation between internal quality culture and external accountability“.

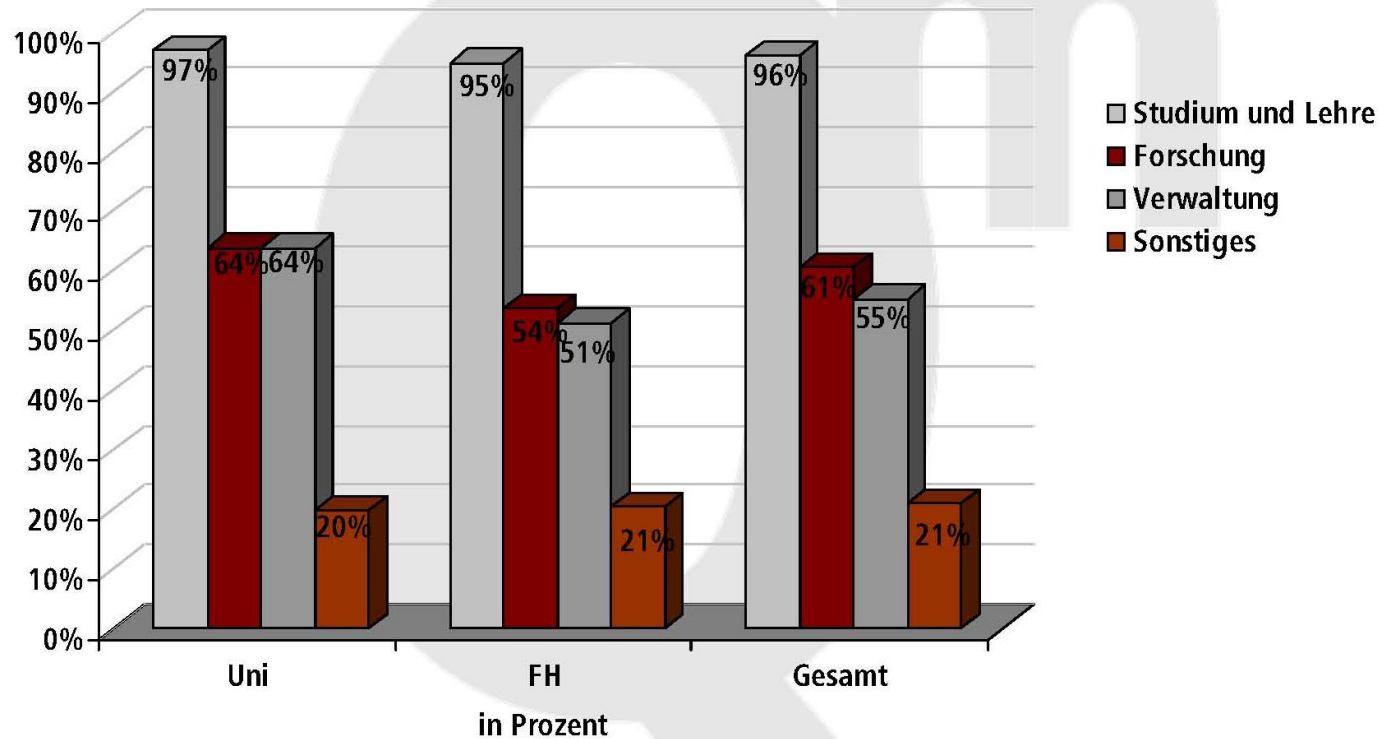
2.2 Welche Verfahren



U. Schimank & B. Kaufmann (2007)

HRK Hochschulrektorenkonferenz

2.3 Welche Bereiche



U. Schimank & B. Kaufmann (2007)

HRK Hochschulrektorenkonferenz

3. QM im Spannungsfeld zwischen Leistungskontrolle und Entwicklung - unterschiedliche Perspektiven.

- QM-Daten als Entscheidungsgrundlagen für Anstellungen, Beförderungen
(Stichwort: Datenschutz)
- QM-Daten als wesentliche Orientierungshilfen für eine kennzahlenorientierte strategische Hochschulführung
(Stichworte: Forschungsförderung, Personalausstattung, Bewilligung von Mittelbaustellen)

3.2 Hochschulleitung: Hochschul- und Personalentwicklung

- QM-Daten als Grundlage für inhaltliche Planung und strategische Entwicklung
(Stichworte: Curriculumreformen, Ausbau von ICT)
- QM-Daten als Grundlage für die jährlichen Mitarbeitergespräche und die Besprechung der Zielvereinbarungen
(Stichwort: Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung)
- QM-Daten als Ausgangslage zur Planung der persönlichen Weiterbildung und grösserer Bildungsurlaube wie Sabbaticals oder gar beruflicher Neuausrichtungen
(Stichwort: Weiterbildung und Karriereplanung)

3.3 Dozierendenschaft: Optimierung von Lehre und Forschung

- QM-Daten als Grundlage für Selbsteinschätzung und Selbstverständnis in einem inhaltlichen Bereich mit Rückmeldungen zum methodisch-didaktischen Setting und zum situativen Kontext
(Stichwort: datenbasierte Selbstreflexion, Coaching-Angebot)
- QM-Daten als Basis für gemeinsame Unterrichtsreflexion in Qualitätszirkeln oder Tandems zur Optimierung von Lehre und Forschung sowie zur Entwicklung einer Studienrichtung bzw. von Studiengängen
(Stichworte: Lehrevaluation und Qualitätszirkel, Nachwuchsförderung)
- Einbezug der Meinungen von Studierenden und Mitarbeitenden
(Stichworte: Studierenden-Feedback, Dienstleistungsangebot der Verwaltung)

4. Funktionen von Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im internen und externen Netz einer Hochschule.

4.1 Intern: QM als Motor für Team- und Hochschulentwicklung

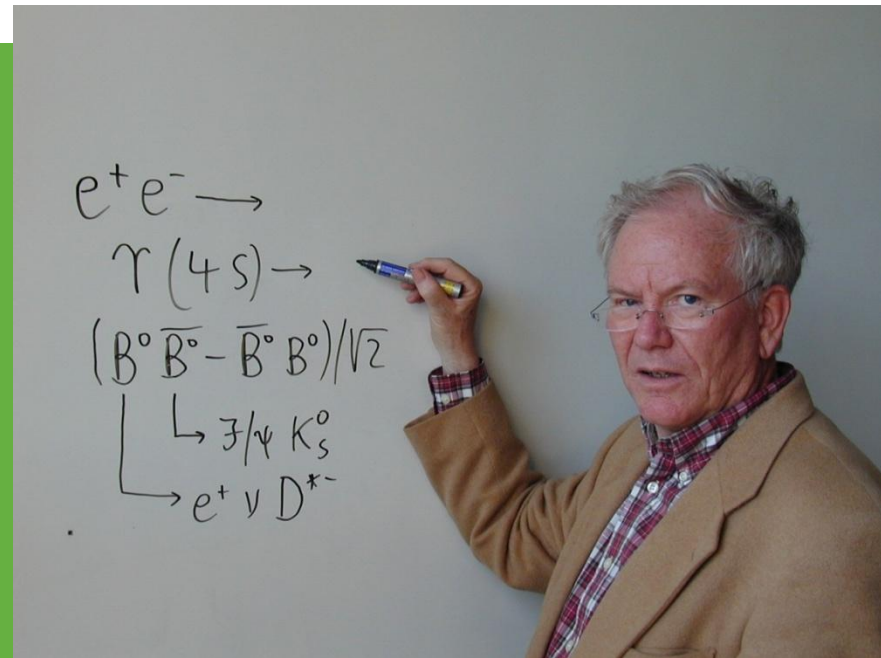
- QM-Daten werden zur motivierenden Grundlage für die Auseinandersetzung mit Aspekten der Optimierung von Lehre, Forschung und Dienstleistungen.
(Stichworte: Teamfindung und –entwicklung und dann auch Optimierung der Lehre über Austausch von Lehrevaluationsdaten in Qualitätszirkeln)
- QM-Daten als Ausgangspunkt für curriculare Entwicklungen und zur faktengestützten Beurteilung von Studienangeboten.
(Stichworte: Beurteilung schwieriger Module, Handlungsbedarf in Bezug Betreuung, Akzeptanz)
- QM-Daten als Grundlage für die Entwicklung neuer Studiengänge.

4.2 Extern: QM generiert Kennzahlen für Vergleiche mit anderen Hochschulen

- QM-Daten als notwendige Basis für **Marketingstrategien**
- **Benchmarking:** Ein Qualitätsmerkmal für eine Leistung oder auch Ideen und Lösungen im Sinne von best-practice werden als Richt- und Orientierungspunkte für Entwicklungsziele definiert (Bsp.: Eigenfinanzierungsgrad von Forschung im pädagogisch-psychologischen Bereich: 30%).
- **Rankings:** Rangierung von Hochschulen nach einer Auswahl von Qualitätsmerkmalen (z.B. Betreuungsverhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden, die Ausstattung, Serviceleistungen) liefern vor allem „Verbraucherinformationen“ für Studienanfänger, im Anschluss an seriöse Evaluationen aber auch Auskunft über Stärken und Schwächen und Anhaltspunkte für eine leistungsbezogene Zuteilung von Mitteln.
- **Defizit:** *Kaum ernstzunehmende Forschung, wenig entwicklungs-orientierte Nutzung der Daten (z.B. MINT, Männer in Lehrerbildung).*

5. Massnahmen der Qualitätsevaluation müssen für die Entwicklung einer Hochschule sichtbare Folgen haben.

- 5.1 Folgen für Hochschulentwicklung
Beispiel: Festhalten an Allrounderausbildung, aber wesentliche Änderungen im Curriculum aufgrund von Ergebnissen der Abschlussevaluation und der Befragung neuer Studierenden.
- 5.2 Folgen für Optimierung der Lehre
Beispiele: Festhalten am Modul „Einführung in wissenschaftliche Methoden“ aufgrund der kontinuierlich sich verbessernden Ergebnisse in der Lehrevaluation; Verlegung des Moduls „ästhetische Bildung“.
- 5.3 Sichtbarwerden von strategischer Entwicklung
Beispiel: Aufbau eines Masters „Early Childhood Studies“ als Folge aus der Erkenntnis, dass die PHSG sehr erfolgreiche Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich der frühen Kindheit durchführt.



Kollegiale Hospitation

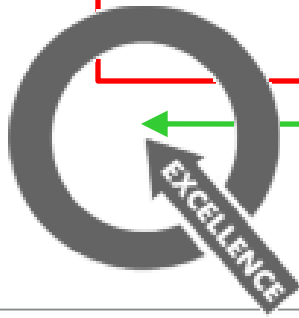
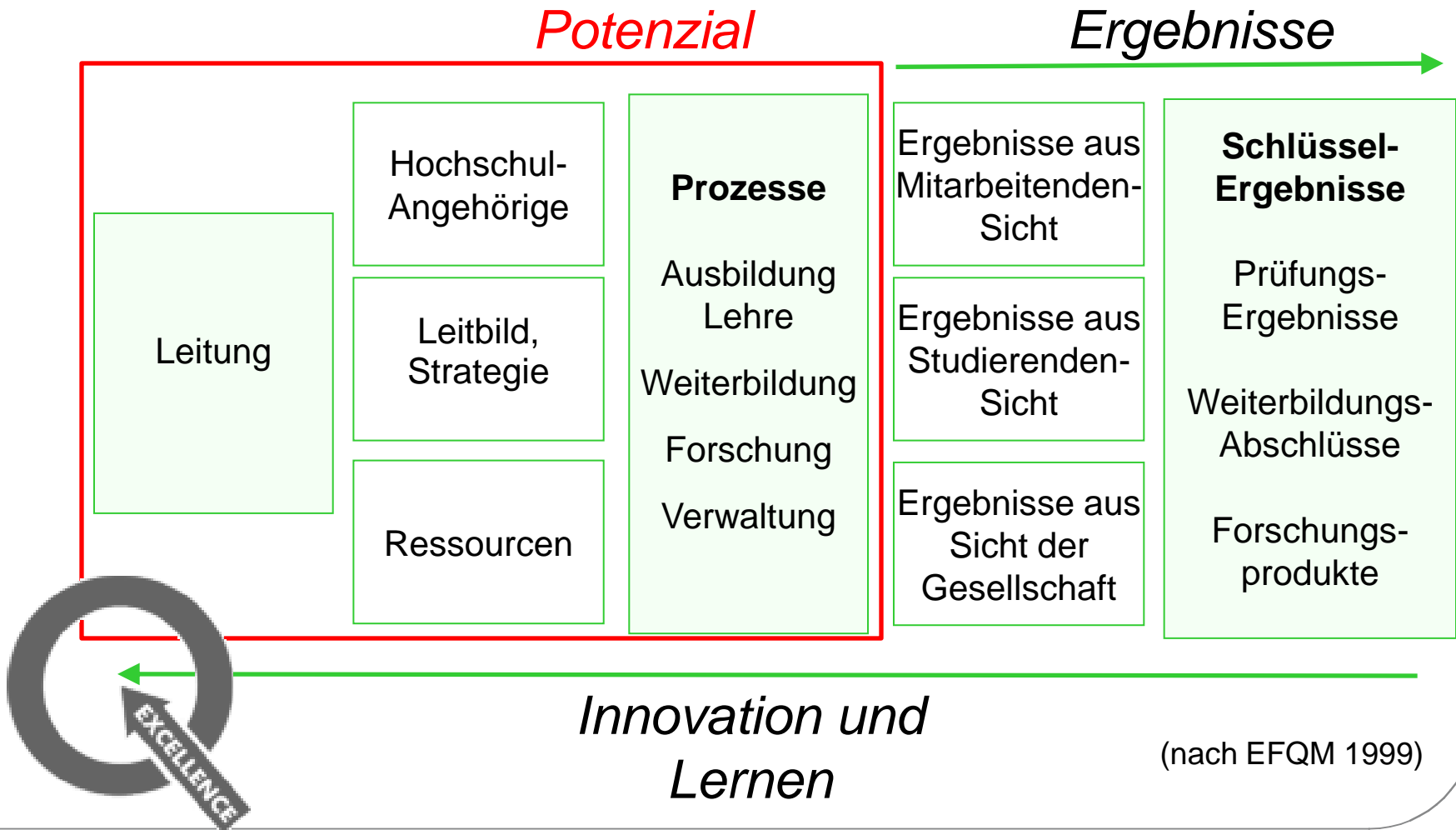
Auf Initiative einer Dozierendengruppe

6. Qualitätsevaluationen erfüllen kaum das Prinzip der Parsimonie – führen im Gegenteil nicht selten zu unfruchtbaren Datenfriedhöfen.

- Kein Total Quality Management anstreben – QM muss kontinuierlich wachsen
- Fokus wird durch das bestimmt, was in einer Hochschule als relevantes QM-Thema empfunden wird:
PH-Vorarlberg: Qualitative Beschreibung von Prozessen
PH-Weingarten: Fremdevaluation aller Leistungsbereiche
PHSG: Lehrevaluation des gesamten Lehrangebotes
- Qualitative Massnahmen auch wieder einstellen, wenn die Resultate das Ziel erreicht haben
z.B. Befragung der neuen Dozierenden

6.2 Verschiedene Wege führen ans Ziel

Qualitäts-Bereiche für Evaluation und Entwicklung



7. Qualitätsevaluation liefert Steuerungswissen und schafft damit notwendige Voraussetzungen für Governance.

7.1 QM schafft Transparenz durch eigenes Monitoring

Warum an der PHS^G studieren? (Orientierung der Dozierenden im Februar 2010)

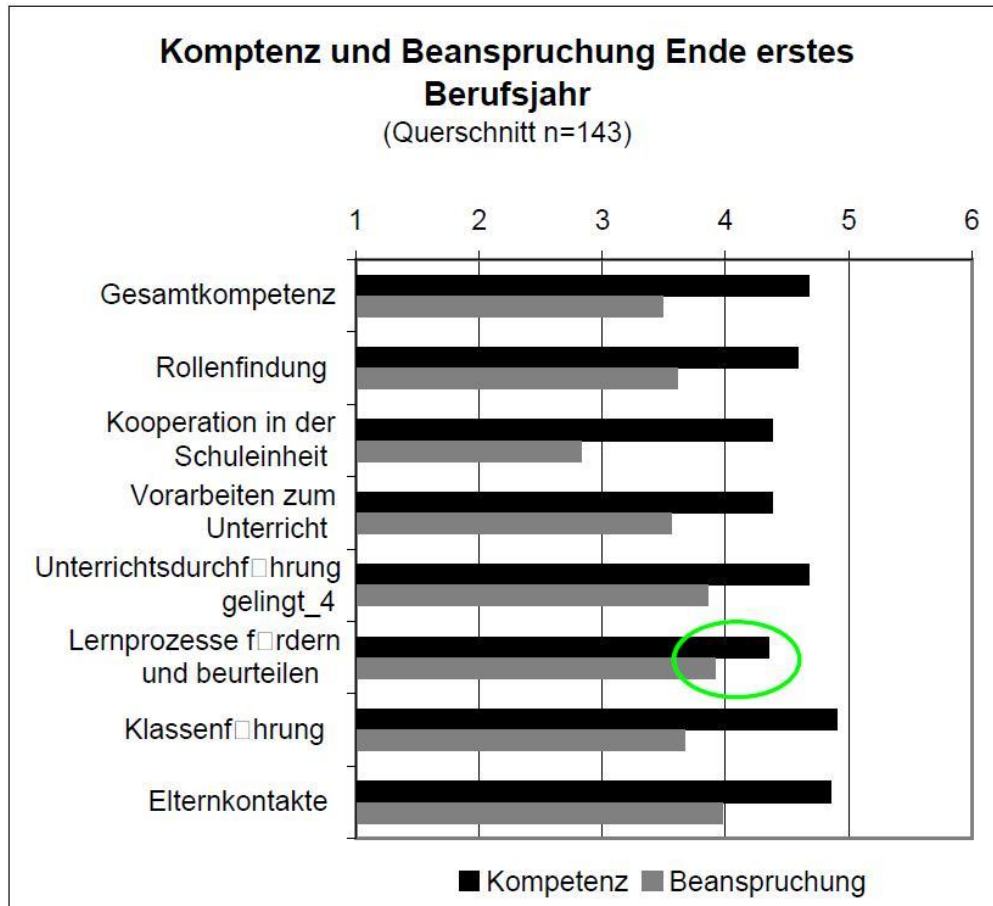
- Erfreuliche Ergebnisse
- Ansicht der neuen Studierenden wird erkennbar
- Bestätigung des eingeschlagenen Kurses der PHS^G

- Kein billiges Studium; Anforderungen sind gewünscht
- Wirtschaftskrise kein Hauptargument
- Wichtigkeit des Internets bestätigt
- Informationsgehalt der Infoveranstaltungen bestätigt
- Allrounder KG/PS zieht an

Anfang Studienjahr 2010/11:

- Wiederholung der Befragung

7.2 QM gibt Auskunft über Schnittstellen



Keller-Schneider (2008)

Schlussbericht Evaluation BEF St.Gallen