

Eindrücke und Gedanken zur Tagung

Fritz Forrer

Mir fällt die nicht leichte Aufgabe zu, eine Art Rückblick auf den heutigen Tag vorzunehmen. Bei mir wirkt das eben Gehörte noch nach und die Eindrücke sind noch frisch: Eigentlich müsste ich dieses Referat morgen oder in ein paar Tagen halten – aber Sie wollen sicher nicht bis morgen warten, deshalb wird mein Referat ein unfertiger Versuch bleiben.

Ludwig Hasler hat im Rahmen eines Referats über Qualitätsmanagement die Frage gestellt: „Kommt Qualität von Qual?“ Die Tagung hat meines Erachtens gezeigt, dass wirksames Qualitätsmanagement zumindest mit konzeptionellem, personellem – und hie und da auch mit emotionalem – Aufwand verbunden ist. All dies hat einen Teil von Mühsal, oder eben Qual!

Die Tagung hatte zwei unterschiedliche Zugänge:

- der Vormittag mit den drei Referaten und dem Podium war auf das umfassende, übergeordnete QM fokussiert;
- am Nachmittag standen in den sechs Workshops v.a. konkrete Anwendungen und die damit verbundenen Erfahrungen im Vordergrund.

Dies scheint mir auch für das QM an Hochschulen im Sinne von „Am Kleinen arbeiten, ohne das Grosse aus den Augen zu verlieren“ zentral.

Frau Sigrun Nickel zeigt in ihrem Referat erstens anschaulich, dass Qualitätssteuerung in Forschung, Lehre – und Verwaltung, soll sie erfolgreich sein – je einer unterschiedlichen Binnenlogik folgen muss; zweitens hielt sie fest, was ich vorgängig gesagt habe: „When evaluations are not linked to decision making, no changes are made, no improvements are achieved.“ Das heisst: Notwendig ist die Verknüpfung von QM mit den ordentlichen Hochschulführungs-kreisläufen! Diese Aussage kann ich nur unterstützen. Zweitens strich Frau Nickel die Bedeutung der involvierten Personen heraus: Nur wenn Studierende, Lehrende, Mittelbau und administrativ-technisches Personal hohe Qualität aufweisen, resultiert auch hohe Qualität. Hier stehen den Hochschulen in Anbetracht des demografischen Wandels sicherlich grosse Herausforderungen bevor. Drittens hielt Frau Nickel fest, dass die zentralen Qualitätsdimensionen gemeinsam zu entwickeln sind. Wesentlich sei aber v.a. eine Hochschulleitung, die entscheidet, die sich traut zu entscheiden. Angemerkt sei von meiner Seite, dass Qualitätsmanagement viel Potential birgt, aber Konsequenz, Ausdauer und Zeit benötigt.

Frau Sandra Mittag zeigte uns an Hand von Forschungsergebnissen wie hoch der Umsetzungsgrad von Empfehlungen ist – und welches die Gründe sind, warum Empfehlungen nicht umgesetzt werden. Es sind dies primär a) kein finanzieller und struktureller Support und b) grösserer Aufwand als Nutzen.

Frau Mittag führte aus, dass Studierende mehrheitlich nicht an Konsequenzen aus der Lehrevaluation glauben. Sie schlug vor, dass die Umsetzungsrate der Empfehlungen deutlich höher ausfällt, wenn Gespräche zwischen den Dozierenden und dem Didaktikzentrum institutionalisiert sind. Zudem müsse die Rückkoppelung nicht nur gegenüber den Dozierenden sondern auch gegenüber den befragten Studierenden sichergestellt sein. Sie machte sich stark für mehrstufige Evaluationen, z.B. Peer Reviews. Hierzu möchte ich festhalten: Achten Sie auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag! Zu guter Letzt ist festzuhalten, dass auch Frau Mittag sich dahingehend äussert, dass Qualitätsmanagement in der Lehre in das Gesamt-QM einer Hochschule einzubetten ist.

Herrn Erwin Beck als direkt involvierter Rektor äusserte sich zum Spannungsfeld von Entwicklung und Kontrolle. QM solle dazu dienen die Qualität einer Hochschule zu entwickeln, berge aber auch (persönliche Anmerkung des Verfassers: Je nach Ausprägung) die Gefahr von übermässiger Kontrolle. Nichtsdestotrotz müsse QM eine Schlüsselkompetenz der Hochschulen sein um deren Autonomie zu stärken und die institutionelle Akkreditierung zu ermöglichen.

Ein zweites Spannungsfeld ist nach Erwin Beck dasjenige von Steuerung nach innen (mittels QM-Indikatoren) und Reporting nach aussen (im Sinne von Hochschulcontrolling). Mögliche Ausprägungen der Steuerung nach innen sind nach Beck: Personalentwicklung, Lehre und Forschung, Team- und Hochschulentwicklung und Vergleich mit anderen Hochschulen.

Als drittes Spannungsfeld erwähnt Beck das Verhältnis von Top-down QMS-Aufbau und Bottom-up Ansätzen (z.B. in der Ausprägung von kollegialen Hospitationen). Persönlich möchte ich hier anmerken, dass diese beiden Zugänge vorsichtig aufeinander abzustimmen sind.

Aus dem anschliessenden **Podium** nahm ich mit, dass Evaluieren mit Wertschätzen übersetzt wird und somit immer einen subjektiven Aspekt beinhaltet. Daraus leite ich ab, dass Zeitgefässe vorzusehen sind, in denen die verschiedenen subjektiven Sichtweisen ausdiskutiert werden können. Eine Frage aus dem Plenum zielte auf die Evaluationsintervalle ab. Wie gross sollen diese sein? Meines Erachtens ist hier keine absolute Antwort möglich. Die Intervalle hängen von den Antworten auf nachstehende Fragen ab: Wie schnell erfolgt die Analyse, die Definition und die Umsetzung von Massnahmen – und wie lange geht es, bis die umgesetzten Massnahmen von den Evaluatoren auch erkannt werden können? Je nach Antwort ist das ideale Intervall unterschiedlich.

Zu den Workshops kann ich – da ich nur punktuell in den Workshops anwesend war – lediglich Blitzlichter in meine Reflektion einbringen.

Im Workshop von **Traugott Zech** führte dieser aus, dass die Absolvierendenbefragungen an der PH Vorarlberg langfristig entwickelt wurden und deshalb vergleichbar seien. Offen gab er zu, dass in der Tendenz wenig Wirkung resultierte! Um dies zu ändern, wurden Lösungsansätze wie die verankern beim Rektorat (Top-down) und Qualitätszirkel als missing link implementiert.

Im Workshop von **Ursula Pfeiffer** und **Luzia Sievi** von der PH Weingarten wurden Qualitätszirkel praktisch erprobt. Praktisch hiess in diesem Workshop wirklich praktisch: In Form eines Rollen-

spiels mit klar zugewiesenen Rollen! In diesem Workshop habe ich erfahren, dass Q-Zirkel zu unterschiedlichen Resultaten bei konkurrenzorientierten bzw. kooperativen Kollegien führen.

Verena Messerli und **Benita Affolter** von der PH St.Gallen haben mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops intensiv über die Anonymität von Studierendenbefragungen wegen möglicher Retorsionsmassnahmen durch die Dozierenden diskutiert.

Diethelm Wahl von der PH Weingarten äusserte sich während meiner Anwesenheit im Workshop mit dem Satz *Hört mit Evaluationen auf – verbessert die Lehre!* sehr provokativ. Begründet hat er seine Aussage damit, dass die subjektiven Einschätzungen der Studierenden nicht kongruent seien mit objektiv-fachlichen Gütekriterien.

Heidrun Schöch von der FH Vorarlberg gab in ihrem Workshop einen anschaulichen Überblick über die Dokumentierung der Prozesse ihrer Hochschule. Intensiv wurden technische Anwendungsfragen diskutiert. Festzuhalten ist aber: Der Erfolg von Qualitätsmanagementbemühungen entscheidet sich jenseits von Instrumenten – die Hochschulkultur ist das Entscheidende!

José Gomez zeigte in seinem Workshop mit dem Titel *Die Bedeutung von Inputvariablen* anschaulich die Entwicklungen auf, die mit der Einführung von Bologna verbunden waren. Insbesondere erwähnte er die Herausforderungen des steigenden Selbststudiumanteils, der grösseren Studierendengruppen und der damit verbundenen steigenden Selbstverantwortung der Studierenden. Explizit hielt er fest, dass Wissenslücken bezüglich der von der Hochschule geforderten Eintrittskompetenzen vorhanden seien und die Studienbeginnerinnen und –beginner nicht auf das Selbststudium vorbereitet seien. Mir wurde anschaulich vor Augen geführt, wie wichtig die Inputvariable Studierende für die Qualität einer Hochschule ist.

Ausblick:

Die in den Workshops vorgestellten konkreten Vorgehen und Instrumente sind notwendig, aber für eine (institutionelle) Akkreditierung – und für ein wirklich wirksames Qualitätsmanagement – nicht hinreichend: Ein formaler Qualitätsmanagement-Überbau, der mit dem ordentlichen Hochschulführungskreislauf integral verbunden ist, ist dazu unabdingbar!

Mir scheint, die Hochschulen sind auf gutem Weg, aber noch nicht oder wohl – da Qualitätsarbeit ein immerwährender Kreislauf ist – nie am Ziel!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!