

**Wie lässt sich das  
Qualitätsmanagement für Lehre  
und Studium optimieren?  
Empirische Ergebnisse**



Dr. Sandra Mittag  
Referat Qualitätsmanagement, TU Darmstadt

Tagung der Internationalen Bodensee-Hochschule:  
Wie kann Qualitätsmanagement zur Entwicklung der  
Hochschullehre beitragen?  
Rorschach, 29.6.2010

---



---

**Gliederung**

- Instrumente
- Folgen
- Akzeptanz
- Rückkopplung
- Forschungsbedarf

---

## **Instrumente: 3 Typen von Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen**



1. Traditionelle Maßnahmen der Qualitätssicherung, z. B. Methodenbindung wissenschaftlichen Arbeitens, fachkulturelle Standards, wissenschaftliche Kritik / Peer Review, Forschungskommunikation / Reputationsverteilung
2. „Neuere“ hochschulspezifische Verfahren, z. B. Lehrberichte, Lehrveranstaltungsevaluationen, Absolventenbefragungen, interne und externe Evaluation, Akkreditierung
3. Instrumente aus der Wirtschaft, z. B. TQM/EFQM, ISO EN 9000ff., Wissensbilanz, Balanced Scorecard

Literatur:  
Mittag & Daniel (2008)

---

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

---

## **Instrumente: Auswahl**



- Mehrstufige Evaluationsverfahren
- Lehrveranstaltungsbeurteilung („Lehrevaluation“)
- Absolventenbefragungen

---

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Mehrstufige Evaluationsverfahren



- Ziele:
  - Qualitätssicherung und -entwicklung hochschulintern
  - Rechenschaftslegung nach außen
  - Unterstützung der Fachbereiche für die Entwicklung von Perspektiven und Strategien
  - Unterstützung der Hochschulleitung bei Entscheidungen für die strategische Hochschulsteuerung
- Inhalte:
  - Studium und Lehre
  - Forschung, Nachwuchsförderung
  - Dienstleistung, Verwaltung
- Ablauf:
  - interne Evaluation
  - externe Evaluation
  - Follow-Up / Umsetzung

Literatur: Mittag, Bornmann & Daniel (2003); Mittag (2006)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Lehrveranstaltungsbeurteilung



- Ziele
  - Feedback / Dialog
  - Zufriedenheitsmaß
  - Steuerung
  - Informationsgrundlage für die Kurswahl
  - Lehrevaluationsforschung
- Inhalte
  - Dozentenverhalten, didaktische Kompetenz
  - Anforderungen, Strukturierung, Klima
  - Interesse am Thema u. a. Angaben zu den Studierenden
  - Rahmenbedingungen
  - Materialien
- Ablauf
  - Papier-Befragung
  - Online-Befragung

Literatur: Marsh (1987, 2007); Souvignier & Gold (2003); Wolf, Spiel & Pellert (2001)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Absolventenbefragungen



- Ziele
  - Einblick in Studienverlauf, Übergang in den Beruf, Berufsbiographie
  - Überblick über berufliche Aufgaben und erforderliche Kompetenzen
  - u. a.
- Inhalte
  - rückblickende Bewertung des Studiums
  - Angaben zum Berufsverlauf
  - im Studium erworbene Kompetenzen, geforderte Kompetenzen
  - Adäquatheit der Beschäftigung
  - u. a.
- Ablauf
  - v. a. schriftliche Befragung

Literatur: Teichler (2002);  
Schomburg (2008)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Folgen der Evaluation von Studium und Lehre



Studie: Mittag (2006)

- Dokumentenanalyse, Datengrundlage:  
242 Dokumente aus 117 Evaluationsverfahren des „Verbundes Norddeutscher Universitäten“ (VNU) und der „Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover“ (ZEVA) (1995-2001), die die Umsetzung der Ergebnisse dokumentieren;  
1948 gutachterliche Empfehlungen
- Sekundärstatistische Erhebung, Datengrundlage (Primärstudie: Mittag, Bornmann & Daniel, 2003):
  - Schriftliche Fragebogen-Erhebung:  
Rücklauf: 492 Fragebögen von Fachangehörigen und 156 von Gutachterinnen und Gutachtern
  - Interviews: 14 Hochschulleitungen; 11 Ansprechpersonen zentrale Verwaltung; 8 Angehörige bzw. Leiter der Evaluationseinrichtungen
  - Themenanalyse: 117 Gutachten

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Ergebnisse: Umsetzung gutachterlicher Empfehlungen

Umsetzung der gutachterlichen Empfehlungen (n = 1'948; in absoluten und relativen Häufigkeiten)

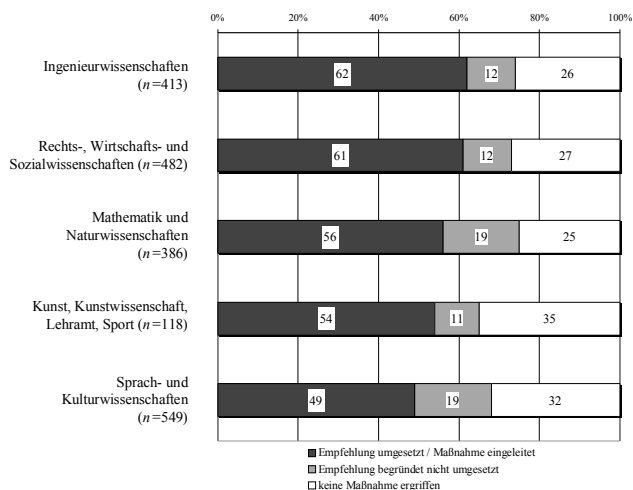
Umsetzungsaktivität	absolut	in Prozent
Empfehlung umgesetzt / Maßnahme eingeleitet	1'096	56
Empfehlung nicht umgesetzt, aus folgendem Grund:		
<i>Problem extern bedingt</i>	145	8
<i>Inhaltliche Kritik</i>	86	4
<i>Missverständnis</i>	40	2
<i>Fehlende Ressourcen innerhalb des Instituts / Fachbereichs</i>	26	1
Empfehlung begründet nicht umgesetzt, insgesamt	297	15
Keine Maßnahme ergriffen	555	29
<b>Gesamt</b>	<b>1'948</b>	<b>100</b>

Quelle: Mittag (2006)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

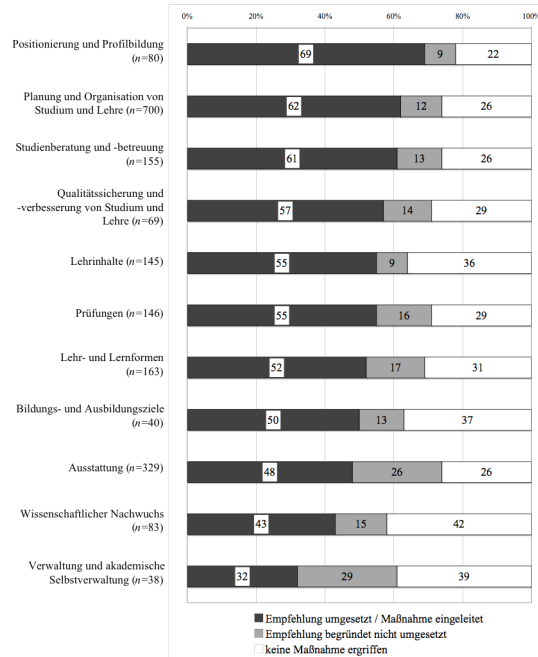
## Umsetzung gutachterlicher Empfehlungen: Fachgruppen



29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Umsetzung gutachterlicher Empfehlungen: Themen



Quelle: Mittag (2006)

## Gründe für die ausbleibende Umsetzung von Evaluationsergebnissen

Umstände, die in den Verfahren (n = 87) nach Ansicht der Fachangehörigen (n=135) am häufigsten dazu beitragen, dass Aktivitäten mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -verbesserung in Studium und Lehre erschwert oder verhindert wurden (in absoluten und relativen Häufigkeiten)

Erschwerender oder verhindernder Umstand	absolut	in Prozent
Es gab keine ausreichende finanzielle und strukturelle Unterstützung bei der Umsetzung der Empfehlungen.	54	62
Die Professorinnen und Professoren waren überwiegend der Auffassung, dass der Aufwand für die Evaluation nicht dem Nutzen entspricht.	41	47
Es bestand keine oder kaum die Möglichkeit, mit der Gutachterkommission über das Gutachten zu diskutieren.	39	45
Die Professorinnen und Professoren haben sich zu wenig / nicht mehr um die Umsetzung der Ergebnisse der Evaluation gekümmert.	36	41
Es hat von außerhalb des Faches niemand nach der Umsetzung gefragt.	36	41
Die Professorinnen und Professoren kooperierten / kooperieren nicht (ausreichend) miteinander.	34	39
Die Professorinnen und Professoren waren überwiegend der Auffassung, dass die Evaluation keine bedeutenden Ergebnisse erzielt.	34	39
Im gesamten Evaluationsverfahren wurden die strukturellen Rahmenbedingungen des Faches bzw. der Hochschule (zur Verfügung stehende Mittel, Stellenbesetzung u. ä.) nicht oder zu wenig berücksichtigt.	32	37

Quelle: Mittag (2006)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Studie: Roadmap (ETH Zürich)



- Roadmap-Projekt des Didaktikzentrums der ETH Zürich (2006-2008)  
Autoren: A. Abd-el-Razik, B. Eugster, S. Grund, L. Lutz, S. Mittag, R. Mutz, M. Naef, A. Ritter, D. Thüler, A. Totter, W. Schatz, W. Wellstein, U. Woschnack  
Abschlussbericht Phase 1, 5. Oktober 2007
- Ziel: Analyse des Ist-Zustandes der Qualität von Lehre und Studium an der ETH Zürich für die Qualitätssicherung und -entwicklung
- Methoden:  
Online-Befragung von Dozierenden ( $n=473$ ) und Studierenden ( $n=2757$ ), strukturierte Interviews ( $n=45$ ); Dokumentenanalysen; Literaturrecherchen

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Konsequenzen von Lehrveranstaltungsbeurteilungen



- Studie: Befragung an der ETH Zürich (Roadmap-Projekt, 2007):  
Studierende ( $n=2141$ ): zwei Drittel meinen, die Lehrveranstaltungsbeurteilung habe faktisch keine Konsequenzen (Werte 4-6 auf der 6-stufigen Antwortskala von 1=„trifft überhaupt nicht zu“ bis 6=„trifft voll und ganz zu“);  
46% vergeben die Werte 5-6  
Dozierende ( $n=405$ ): 38% bzw. 26%
- Generell: Kritik an fehlenden Konsequenzen von Lehrveranstaltungsbeurteilungen (insbes. von Studierenden)
- Effekte vorhanden, sofern Befragung mit Beratung gekoppelt

Literatur: Hampton & Reiser (2004); Lang & Kersting (2007); Rindermann, Kohler & Meisenberg (2007)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

---

## Konsequenzen von Absolventenbefragungen



- Absolventenbefragungen dienen vor allem der Information
- Studien zu den Folgen / Konsequenzen ist ein Forschungsdesiderat!

---

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

---

## Akzeptanz: Mehrstufige Evaluationsverfahren



- Mehrstufige Evaluationsverfahren haben sich bewährt:
  - Studie Mittag, Bornmann & Daniel (2003):  
83% der Fachangehörigen ( $n=470$ ) bestätigen die Verfahren  
(Werte 1-3 auf der 6-stufigen Antwortskala)
  - Studie ETH Zürich (2007), Dozierendenbefragung ( $n=473$ ):
    - Selbstevaluation: 74%
    - Externe Departementsevaluation (Peer Review): 69%  
(Werte 4-6 auf der 6-stufigen Antwortskala)
- Optimierungspotential (u. a. Verhältnis Aufwand - Nutzen)

---

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Akzeptanz: Lehrveranstaltungsbeurteilung, Absolventenbefragung



- Lehrveranstaltungsbeurteilungen und Absolventenbefragungen haben sich ebenfalls bewährt:

### Studie ETH Zürich (2007)

Dozierendenbefragung ( $n=473$ ):

- Lehrveranstaltungsbeurteilung hat sich bewährt: 86%
- Unterricht wird von den Studierenden in der Regel fair beurteilt: 97%
- Absolventenbefragung hat sich bewährt: 80%  
(jeweils Werte 4-6 auf der 6-stufigen Antwortskala)

Studierendenbefragung ( $n=2757$ ); Lehrveranstaltungsbeurteilung:

- Unterricht wird von den Studierenden in der Regel fair beurteilt: 94%
- Dozierende nehmen Ergebnisse aus LVB ernst: 61%
- Gespräche über Ergebnisse werden ernst genommen: 71%  
(jeweils Werte 4-6 auf der 6-stufigen Antwortskala)

- Optimierungspotential (u. a. Konsequenzen, Ablauf, Inhalte)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Rückkopplung (1)

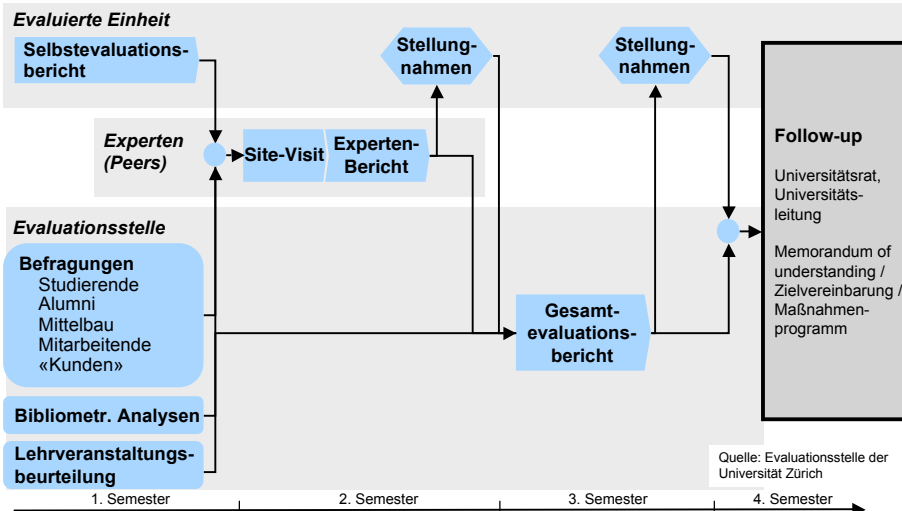


- Erfolgreiche Umsetzung von Ergebnissen und Akzeptanz der Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung spielen wichtige Rolle bei der erfolgreichen Entwicklung von QM-Systemen (s. auch EUA)
- Instrumente sollten aufeinander bezogen werden, z. B. durch die systematische Berücksichtigung von Befragungsergebnissen im Rahmen der mehrstufigen Evaluationsverfahren (Bsp. TU Darmstadt, Universität Zürich)

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Ablauf der mehrstufigen Evaluationen an der Universität Zürich



## Rückkopplung (2)



- Zielerreichung aller Instrumente sollte regelmäßig überprüft werden
  - Steuerungszwecke
  - Qualitätsentwicklung
  - Feedback
  - usw.
 (Bsp. Universität Zürich, ETH Zürich, TU Darmstadt)
- Zielsetzungen der eingesetzten Instrumente sollten regelmäßig überprüft werden
- Instrumente bzw. das QM in der Lehre sollten in das Gesamt-Qualitätsmanagementsystem eingebettet sein, z. B. TU Darmstadt: „Das Referat Qualitätsmanagement ist eine Schnittstelle aller verschiedenen, mit Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung befassten Stellen der Universität, welchen es beratend zur Seite steht.“

## Forschungsbedarf



### Systematische Untersuchungen...

- zu den Folgen von mehrstufigen Evaluationsverfahren, Lehrveranstaltungsbeurteilungen und Absolventenbefragungen;
- zu der Fragestellung, inwieweit diese Instrumente aufeinander abgestimmt bzw. zueinander in Beziehung gesetzt werden können und wie diese Abstimmung optimal gestaltet sein kann;
- zu der Frage, ob und ggf. welche Widersprüche auftreten beim Einsatz von Qualitätssicherungsinstrumenten, die sowohl der internen Qualitätsverbesserung als auch der Steuerung dienen;
- zur Güte der einzelnen Instrumente sowie des Qualitätsmanagementsystems insgesamt (z. B. Erfüllung wissenschaftlicher Standards), Bsp. Meta-Evaluation an der ETH Zürich (Mittag, Mutz, Daniel).

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

## Literatur



- Abd-el-Razik, A., Eugster, B., Grund, S., Lutz, L., Mittag, S. et al. (2007). *Standortbestimmung durch die Analyse des Ist-Zustandes der Qualität von Lehre und Studium an der ETH Zürich* (Projekt: Roadmap: Massnahmen zur Verbesserung von Lehre und Studium an der ETH Zürich). [Online]. URL: [http://www.diz.ethz.ch/roadmap/dokumente/RM\\_Phase1\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.diz.ethz.ch/roadmap/dokumente/RM_Phase1_Abschlussbericht.pdf).
- European University Association (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006*. Brüssel: European University Association.
- Hampton, S. E. & Reiser, R. A. (2004). Effects of a theory based consultation process on instruction and learning in college classroom. *Research in Higher Education*, 45(5), 497-525.
- Lang, J. W. B. & Kersting, M. (2007). Regular feedback from student rating of instruction: Do college teachers improve their ratings in the long run? *Instructional Science*, 35, 187- 205.
- Marsh, H. W. (1987). Students' evaluation of university teaching: research issues, and directions for future research. *International Journal of Educational Research*, 11, 243-388.
- Marsh, H. W. (2007). Students' evaluation of university teaching: A multidimensional perspective. In R. P. Perry & J. C. Smart (Ed.), *The scholarship of teaching and learning in higher education: An evidence-based perspective*, (S. 319-384). New York: Springer.
- Mittag, S. (2006). *Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre*. Münster: Waxmann.

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

---

## Literatur



- Mittag, S., Bornmann, L. & Daniel, H.-D. (2003). *Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren*. Münster: Waxmann.
- Mittag, S. & Daniel, H.-D. (2008). Qualitätsmanagement an Hochschulen. In B. Kehm (Hrsg.), *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler* (S. 281-294). Frankfurt a. M.: Campus.
- Rindermann, H., Kohler, J. & Meisenberg, G. (2007). Quality of instruction improved by evaluation and consultation of instructors. *International Journal of Academic Development*, 12(2), 73-85.
- Schomburg, H. (2008). Implementierung von entscheidungsnahen Absolventenstudien an Hochschulen in Deutschland. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.), *Aktuelle Themen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Systemakkreditierung - Rankings - Learning Outcomes*. Bonn: HRK (Beiträge zur Hochschulpolitik, 6/2008), S. 81-92.
- Teichler, U. (2002). Potentiale und Erträge von Absolventenstudien. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 25 (1/2), 9-32.
- Souvignier, E. & Gold, A. (2003). Lehrevaluation als Feedback für Lehrende: Entwicklung eines Fragebogens unter hochschuldidaktischer Perspektive. In G. Krampen & H. Zayer (Hrsg.), *Psychologiedidaktik und Evaluation IV - Neue Medien, Konzepte, Untersuchungsbefunde und Erfahrungen zur psychologischen Aus-, Fort- und Weiterbildung* (S.129-144). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Wolf, P., Spiel, C. & Pellert, A. (2001). Entwicklung eines Fragebogens zu globalen Lehrveranstaltungsevaluation - ein Balanceakt zwischen theoretischem Anspruch, Praktikabilität und Akzeptanz. In C. Spiel (Hrsg.), *Evaluation universitärer Lehre - zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck* (S. 89-109). Münster: Waxmann.

---

29. Juni 2010

Dr. Sandra Mittag

---

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Sandra Mittag  
Referat Qualitätsmanagement, TU Darmstadt  
sanmittag@pww.tu-darmstadt.de  
[http://www.intern.tu-darmstadt.de/dez\\_i/ref\\_ic](http://www.intern.tu-darmstadt.de/dez_i/ref_ic)

---

