

Steuerung von Lehr- und Lernqualität

Aspekte auf der staatlichen und hochschulinternen Ebene

Dr. Sigrun Nickel

IBH-Tagung

Rorschach, 29. Juni 2010

1. Lässt sich Lehr- und Lernqualität steuern?
2. Was kann Qualitätsmanagement (QM) in Hochschulen leisten und was nicht?
3. (Paradoxe) Effekte staatlicher Steuerung für das QM von Hochschulen
4. Fazit: QM in Hochschulen ist „Handeln unter Bedingungen von Unsicherheit“

1. Lässt sich Lehr- und Lernqualität steuern?

Unterschiede der Governance innerhalb der Hochschulorganisation

**Governance der
Forschung** (vgl. z.B.
Kehm/Lanzendorf 2006)

Forschung

- geringe Formalisierung
- ausgeprägte Selbstorganisation
- geringe Ansprechbarkeit für Organisationsreformen und Management-techniken

**Curricular
Governance** (vgl.
z.B. Witte 2009)

Lehre

- mittlere Formalisierung
- gut organisierbar
- besser mit Managementtechniken und Organisationsreformen ansprechbar als die Forschung

Verwaltung

- hohe Formalisierung
- sehr gut organisierbar
- sehr gut ansprechbar für Organisationsreformen und Management-techniken

Verwaltungsführung
(vgl. z.B. Buschor)

Quelle: Nickel 2009,
Partizipatives Management
von Universitäten, S. 89

Unterschiede Qualitätsentwicklung (QE) nach Organisationsbereichen

QE Forschung vor allem durch Wettbewerb um Fördermittel und durch Evaluation in Verantwortung der Hochschule

Forschung

- Formalisierung
- gute Selbstorganisation
- hohe Ansprechbarkeit für Organisationsreformen und Management-techniken

QE Verwaltung vor allem durch Optimierung interner Prozesse in Verantwortung der Hochschule

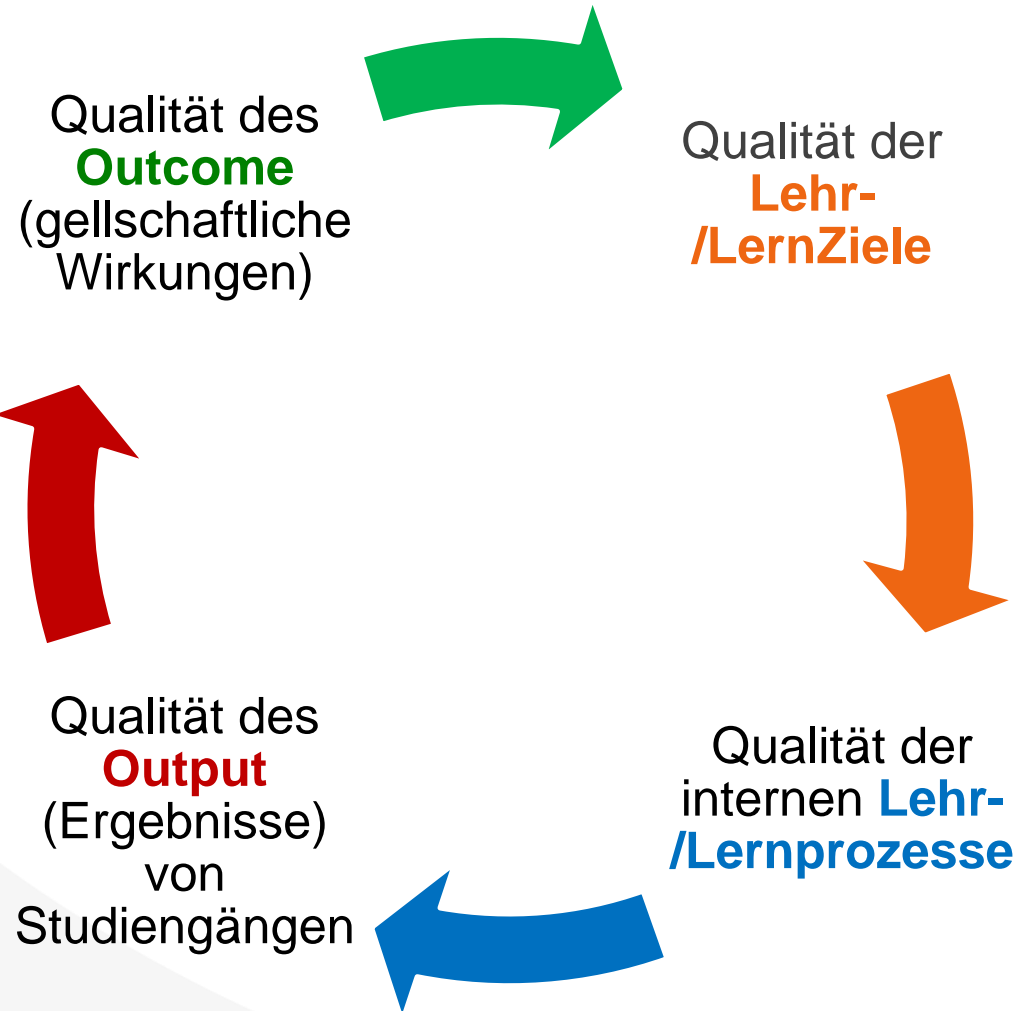
Verwaltung

- hohe Formalisierung
- sehr gut organisierbar
- sehr gut für...

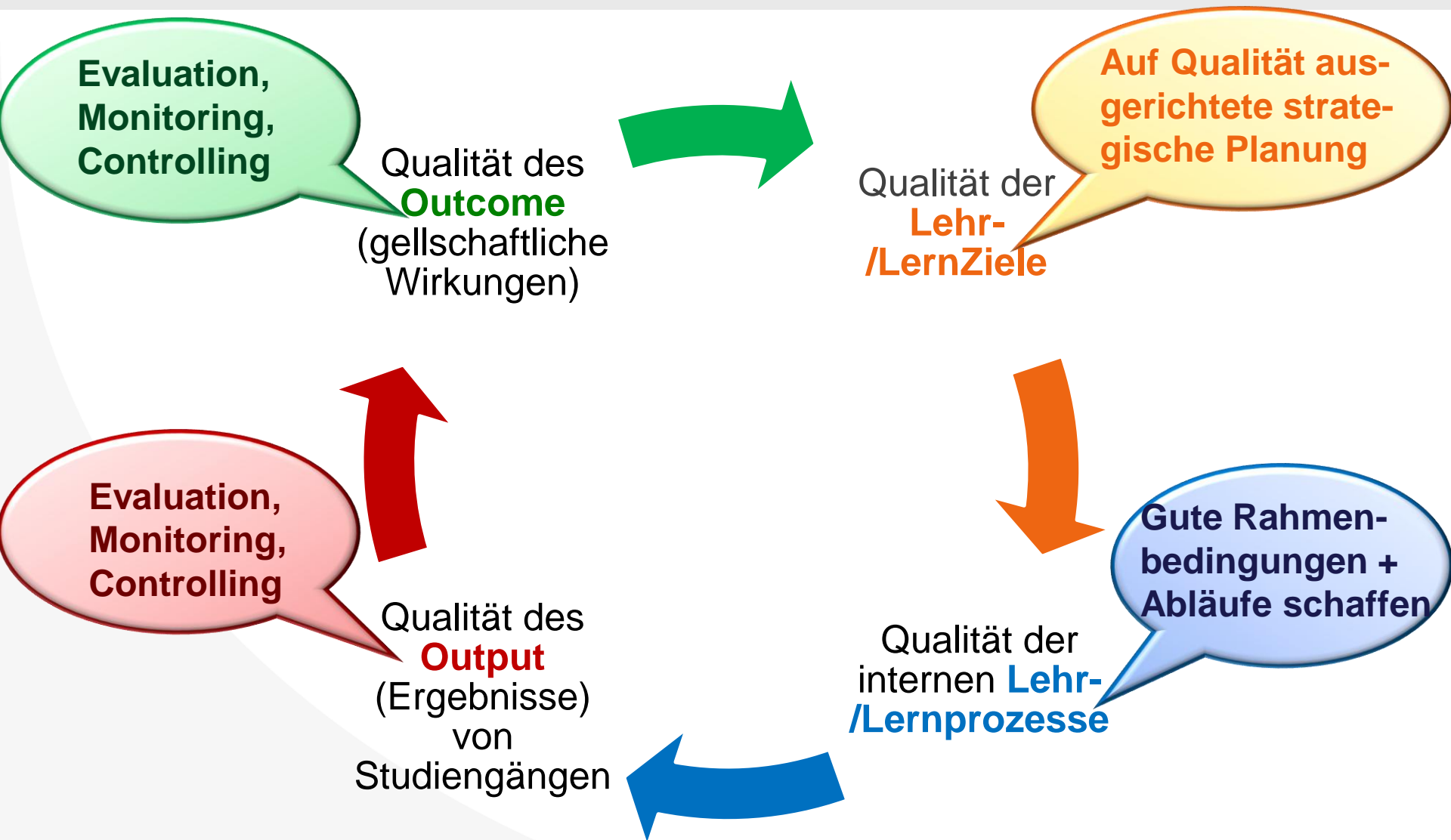
Lehre

- mittlere Formalisierung
- gut organisiert
- besserer Management und Organisationsreformen ansprechbar als die Forschung

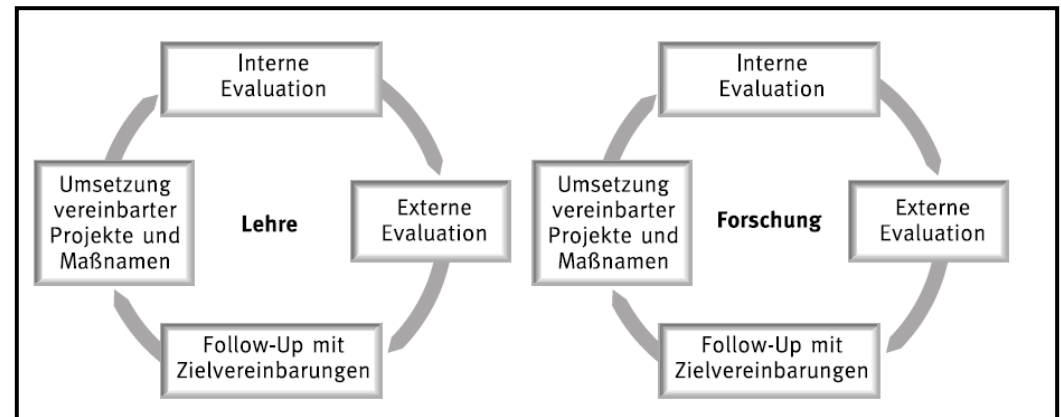
QE Lehre stark durch politische Anforderungen (Bologna, ESG, Akkreditierung, Audit u.a.) beeinflusst



...unterschiedliche Steuerungsmöglichkeiten **HE**



➔ Häufiges Gleichsetzen von Qualitätssicherung/QM mit Peer-Evaluationen:



➔ Selbstverständnis von Evaluation häufig durch „Leitungsferne“ bzw. explizite Distanz zur Hochschulsteuerung geprägt → Ratschläge von Gleich zu Gleich (Peers) / „Critical Friends“

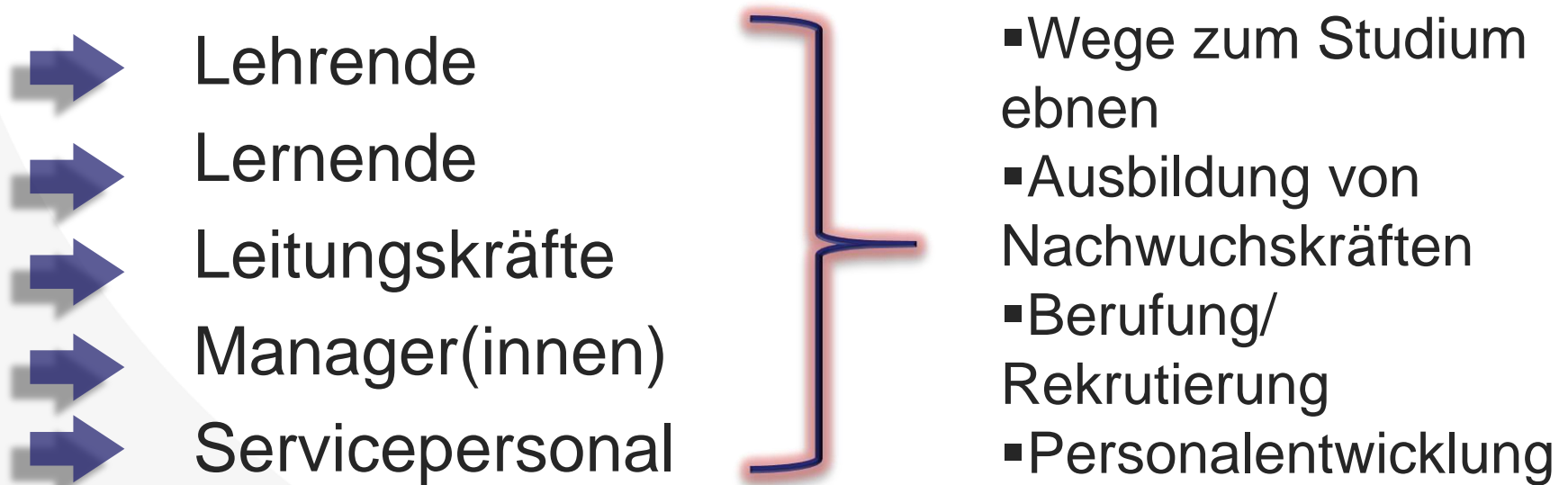
Kritik insbesondere an isolierter Stellung von Lehr- und Forschungsevaluation: „When evaluations are not linked to decision making, (...) no changes are made, no improvements are achieved“.

(European Training Foundation (Hrsg.) 2000: The European University: A Handbook on Institutional Approaches to Strategic Management, Quality Management, European Policy and Academic Recognition. Torino)



Wirksamere Einbindung der Ergebnisse von Evaluationsverfahren in Entscheidungsprozesse nötig.

... ist die Qualität Personen!



... lässt sich steuern.

Wesentliche Voraussetzungen:

- Leitungskräfte, die sich trauen, in zentralen Bereichen Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, andere Bereiche dagegen loszulassen („Vernünftige Verrücktheit“ ; Cohen/March 1986)
- Zentrale Qualitätsdimensionen werden zusammenhängend entwickelt (Ziele, Personal, Ressourcen, Prozesse, Ergebnisse, Wirkungen)

2. Was kann Qualitätsmanagement (QM) in Hochschulen leisten und was nicht?

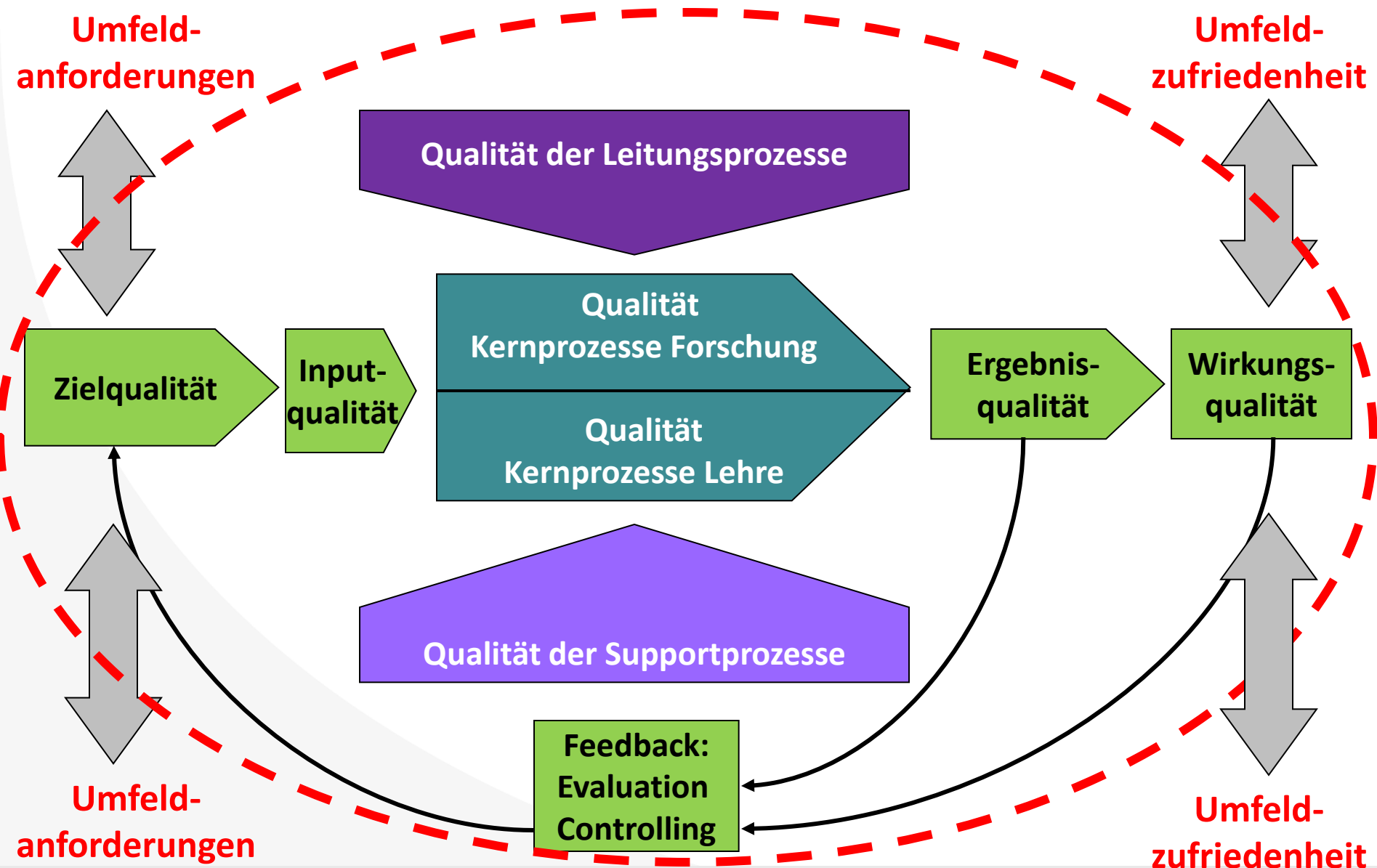
Qualitätssicherung (QS)

- Punktueller Einsatz einzelner Instrumente zur Qualitätsüberprüfung/-entwicklung

QM

- Verbindung von strategischer Steuerung, Mitarbeiterführung und QS zu einem organisationsumfassenden Managementkonzept mit dem Ziel, bestmögliche Qualität zu erreichen

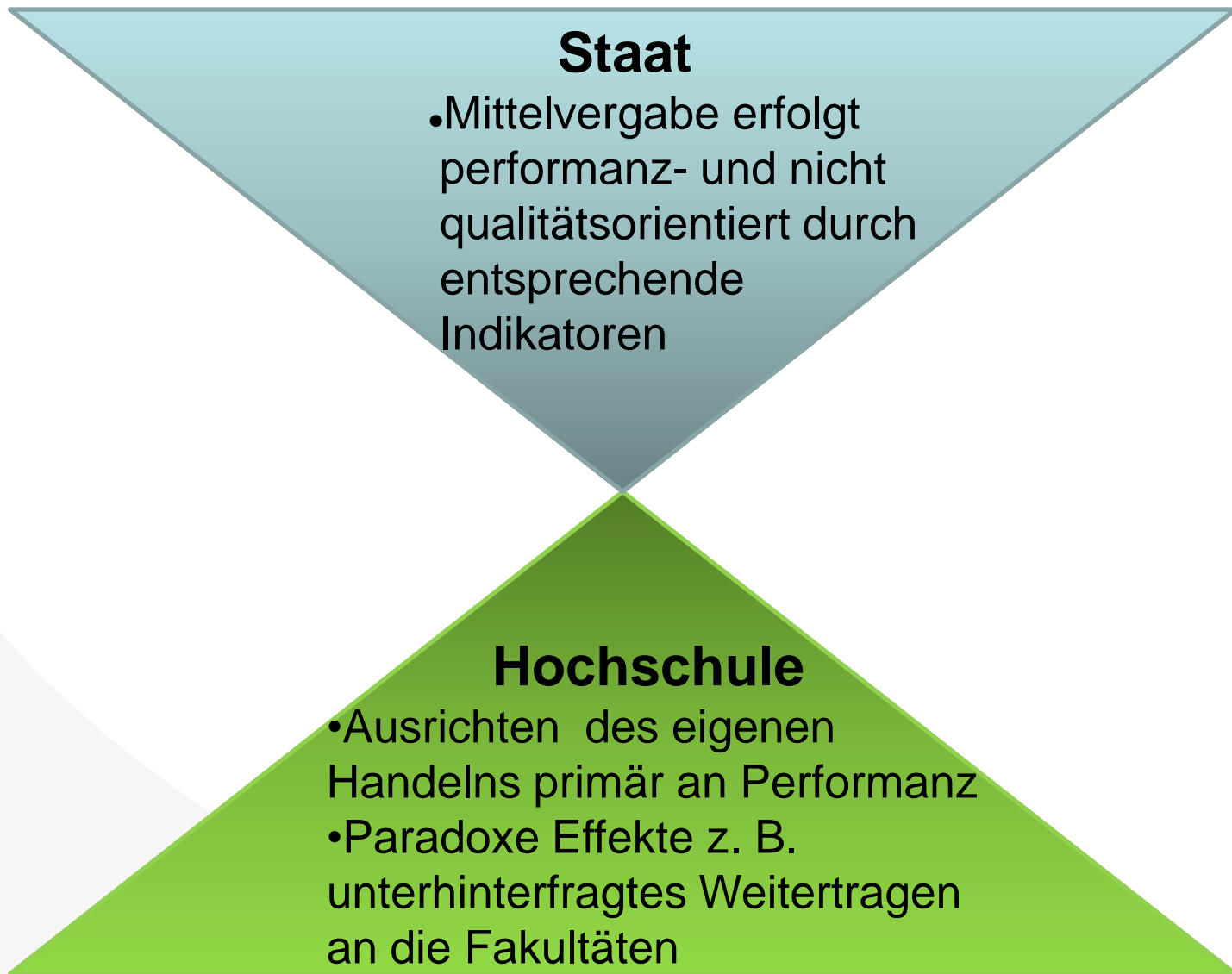
Grundmodell QM-System in Hochschulen



- ... Selbstgewissheit über die Qualität eigener Leistungen schaffen („Was versteht die Hochschule/das Fach/der Studiengang unter Qualität?“ / „Wo stehen wir im Vergleich zu anderen?“).
- ... Akteur(inn)en in den unterschiedlichen Organisationsbereichen Orientierung für eine zielgerichtete Qualitätsentwicklung geben.
- ... aufeinander abgestimmtes qualitätsvolles Handeln ermöglichen.
- ... Fokussierung und Zusammenwirken von Instrumenten und Verfahren herstellen.
- ... Ressourcen effektiv und effizient lenken.

- ... innerhalb kurzer Zeit einfach mal so nebenbei aufgebaut werden.
- ... auf den Einsatz bestimmter Instrumente und Verfahren reduziert werden („Technik“), sondern benötigt ständige Interaktion zwischen den Akteur(inn)en in Leitung, Wissenschaft und Verwaltung („Qualitätskultur“).
- ... Rekorate/Dekanate/ Instituts- und Studiengangsleitungen von ihrer Hauptverantwortung für eine hohe Leistungsqualität entlasten („QM als Automatismus“/ „Delegation von Verantwortung an nachgeordnete Stellen“).

3. (Paradoxe) Effekte staatlicher Steuerung für das QM von Hochschulen



Staat

- Gesetzliche Vorgaben für hochschulinterne QS
- Kontrolle durch Akkreditierung/Audits

Hochschule

- Ausrichten von QS oder QM an staatlichen Vorgaben
- Paradoxe Effekte z.B. Probleme bei der Bologna-Umsetzung

4. **Fazit: QM ist „Handeln unter Bedingungen von Unsicherheit“**

- ... primär auf ihre eigenen Qualitäten fokussieren (Profilbildung).
- ... bewusst und möglichst frühzeitig entscheiden, auf welche externen Anforderungen sie reagieren oder nicht reagieren.
- ... regelmäßig die zur Verfügung stehenden Ressourcen überprüfen.
- ... Zahlen, Daten, Fakten zeitnah beobachten und als Kommunikationsanlässe nutzen.
- ... mehr auf Kontextsteuerung als auf direkte Verhaltenssteuerung setzen.

... für ihre Aufmerksamkeit!

sigrun.nickel@che-concept.de