

Wie kann Qualitätsmanagement zur Entwicklung der Hochschullehre beitragen?

Tagung der Internationalen Bodensee-Hochschule IBH
Dienstag, 29. Juni 2010



Von der Lehrevaluation zum Qualitätszirkel zur Optimierung der Lehre

Workshop 3

Verena Messerli, lic.phil.
Leiterin Qualitätsmanagement
Pädagogische Hochschule St.Gallen

Benita Affolter, lic.phil.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Pädagogische Hochschule St.Gallen

- Qualitätsmanagement an der PHSG
 - Qualitätskultur; QM-Konzept
 - Systematik der Qualitätsentwicklung
 - Lehrevaluation & Qualitätszirkel
- Studie „Qualitätszirkel in der Lehre“ PHSG
 - Fragestellungen
 - Design
 - Erste Ergebnisse
- Diskussion

Über Qualitätssicherung

Hurra – wir haben eine neue Religion

Walach, H. (2009). In: *Forschung & Lehre*, 5/09, S. 342-345.

„Soweit ich weiss, gibt es überhaupt keine randomisierte Studie, die belegt, dass Qualitätssicherung das tut, was sie zu tun vorgibt: nämlich bessere Qualität zu erzeugen. ... Wäre Qualitätssicherung ein Medikament, es erhielte keine Zulassung.“

Spannungsfelder

rund um „Qualitätsentwicklung an Hochschulen“

- Wirtschaftswissenschaft – Sozialwissenschaft
- Organisationsentwicklung – pädagogische Hochschulentwicklung

- Steuerung – Partizipation
- Management – Controlling – Rechenschaft – Selbstverantwortung

- Europäischer Hochschulraum – Akkreditierung – Hochschulautonomie

Die PHSG arbeitet mit einem Qualitätskonzept und einem Qualitätsentwicklungsplan. Diese unterstützen die optimale Erfüllung der Leistungsaufträge und eine kontinuierliche und gezielte Weiterentwicklung der Institution.

In allen Leistungsbereichen werden anhand von konkret formulierten Standards regelmässige Qualitätsevaluations durchgeführt. Die Resultate führen in Absprache mit den Beteiligten zu Zielvereinbarungen. Deren Umsetzung wird überprüft.

Die Qualitätsevaluation dient den einzelnen Dozierenden und den Fachgruppen zur Weiterentwicklung der Lehre.

Die Qualitätsevaluation bildet eine Basis für Optimierungsprozesse der PHSG als innovative und selbst lernende Institution.

(aus: Leitbild und Strategieschwerpunkte PHSG)

Grundsätze

- Qualitätskultur in einer lernenden Organisation
Ein Qualitätsbewusstsein entsteht im **Dialog** zwischen den Angehörigen einer Institution. **Kommunikation, fachlicher Austausch und gegenseitiges Feedback** bilden den Boden für wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
- Ziele und Ansprüche
- Ergebnis- und Prozessorientierung
- Qualitätsentwicklung als systematisches Verfahren
- Verantwortung
- Schnittstellen zwischen Qualitätsentwicklung, Personalführung und Controlling
- Interne und externe Evaluation
- Umgang mit Daten

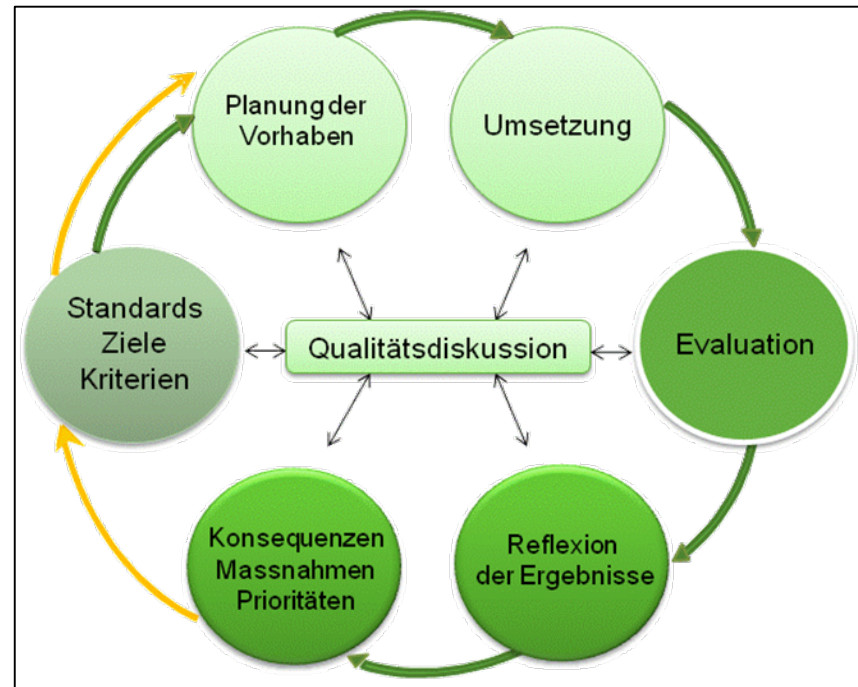
Aus: Konzept Qualitätsmanagement PHSG.

Qualitätsentwicklung: Ein systematischer, zyklischer Prozess

Deming-Regelkreis



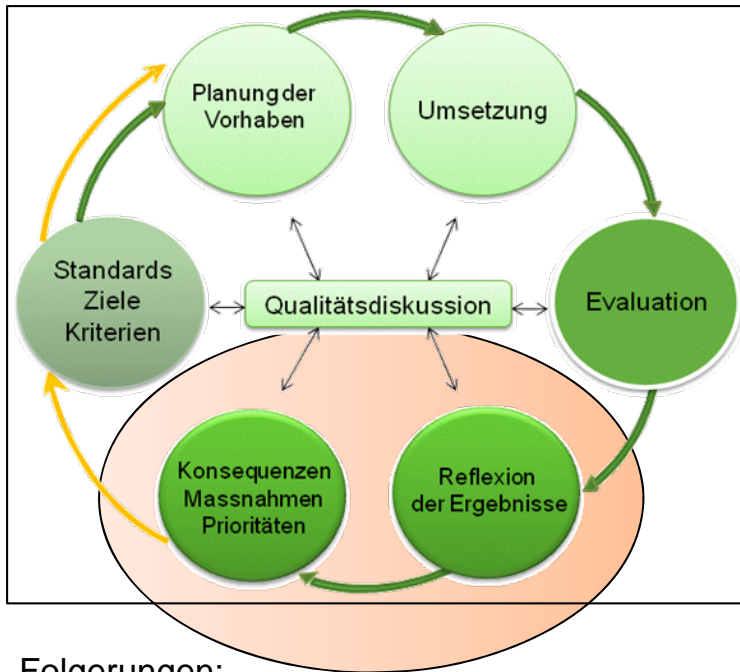
Regelkreis der Qualitätsentwicklung



Konzept QM PHSG (2008)

Qualitätsentwicklung: Ein systematischer, zyklischer Prozess

Regelkreis der Qualitätsentwicklung



Folgerungen:

- Keine Evaluation ohne weiterführende Gespräche
- Keine Evaluation ohne Konsequenzen

Umsetzung in Qualitätszirkeln

Qualitätszirkel

Institutionalisierte Gruppe von Mitarbeitenden, welche sich trifft, um in ihrem Arbeitsbereich die Evaluationsergebnisse zu reflektieren, auftretende Probleme zu besprechen, Konsequenzen und Verbesserungsvorschläge zu verwirklichen und die erzielten Ergebnisse zu kontrollieren und weiter zu entwickeln.

Lehrevaluation
Evaluation Ausbildungskonzept
Evaluation Berufspraktische Ausbildung
E-Portfolio im Bachelor-/Master-Abschluss (Interviews, Evaluation)
Warum an der PHSG studieren? (Befragung der eintretenden Studierenden)
Befragung der neu angestellten Dozierenden an der PHSG
Mitarbeiter/innen-Befragung (Dozierendes und nichtdozierendes Personal)
Feedbackkultur: Kollegiale Hospitation
Studierende: Identifikation mit PHSG
Prozesse modellieren
QM-Dokumentation
Vorbereitung auf Akkreditierung
IBH-Forschungsprojekt Qualitätsoptimierung

Qualitätsentwicklung in der Lehre: Regelkreis (I)

Standards
Ziele
Kriterien

Curriculum, Standards, Handlungskompetenzen
Kriterien guter Lehre an der Hochschule

Planung der
Vorhaben

Planung der Lehrveranstaltungen in den
Modulgruppen, Fachbereichen, Studienbereichen

Umsetzung

Vorbereitung und Durchführung der Lehrveranstaltung

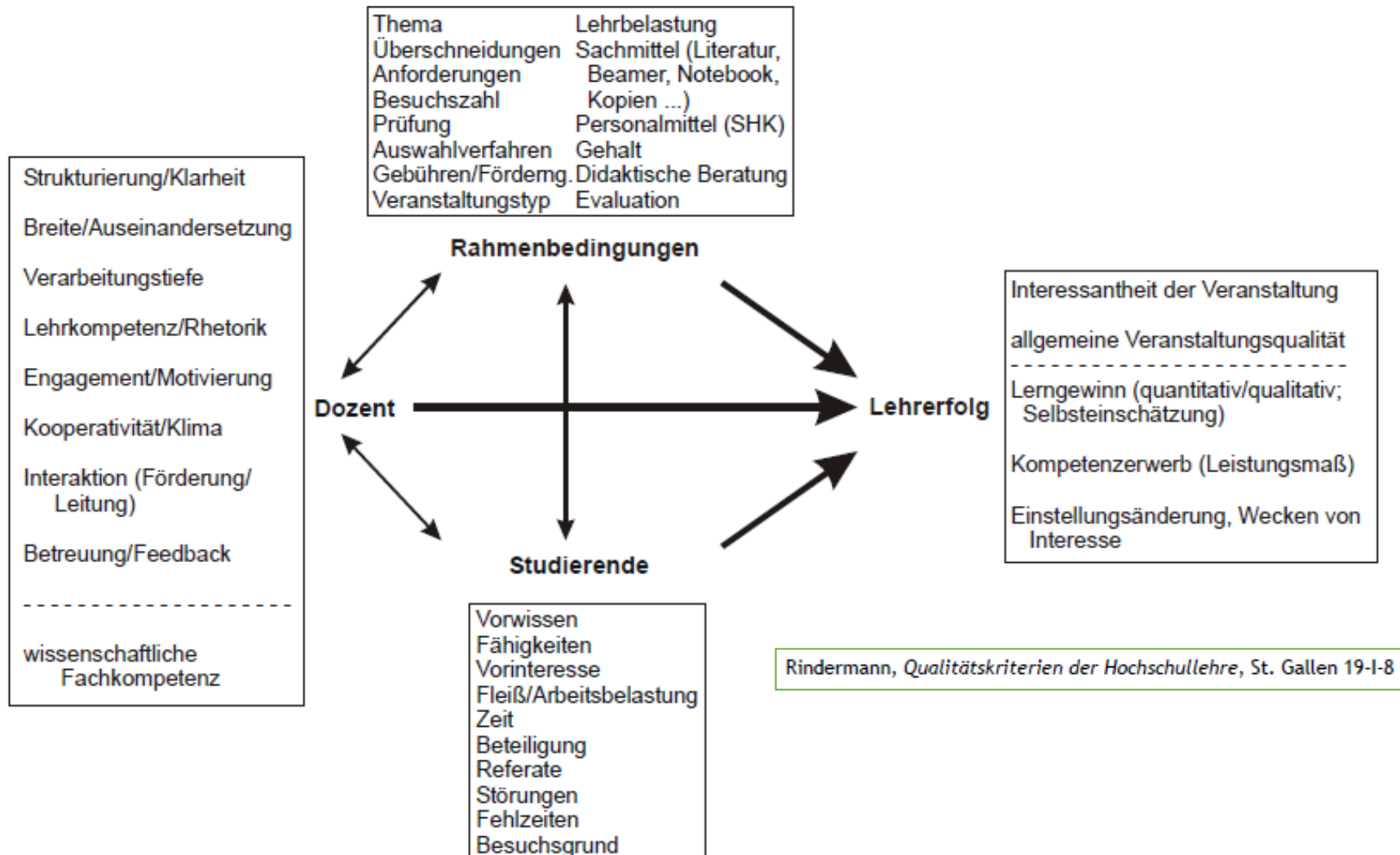
Qualitätsentwicklung in der Lehre: Regelkreis (II)



Fragebogen Lehrevaluation
(-> „Gute Hochschullehre“)



... Was ist gute Hochschullehre?



- **Inhalt und Struktur der Veranstaltung**
Fachkenntnisse erweitern; Veranstaltungsziele; inhaltlicher Aufbau; Wissenschaftsbezug; Praxisbezug; Unterlagen und Hilfsmittel
- **Anforderungen**
für Veranstaltung; Modulnachweis; Arbeitsaufwand im Vergleich mit ECTS-Punkten
- **Gestaltung der Veranstaltung durch die Dozierenden**
Methodik/Didaktik; Verständlichkeit; Anregung zur aktiven Mitarbeit; Eingehen auf Fragen; Dozierenden-Engagement; Unterrichtsklima
- **Beitrag der Studierenden**
Interesse; eigenes Engagement; Lernzuwachs
- **Gesamteinschätzung der Veranstaltung**
Positives; Verbesserungsbedarf
- **Modul-/fachspezifische Fragen**
.....

Lehrevaluation: Bericht (Auszug)

Bericht: HS09-Messerli-LG09B-EW-P04 Wissenschaftliche Methoden Seite 1 von 1

Anzahl der Antworten: 21 von 24

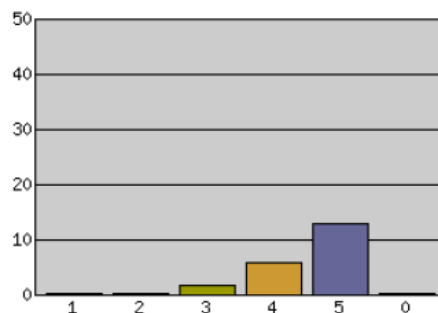
1 Die Veranstaltung erweitert Ihre Fachkenntnisse.

-- trifft gar nicht zu
++ trifft völlig zu

Basisinformation

	Antwortmöglichkeiten	Anzahl der Antworten	Verteilung (%)
1	--	0	0.0
2	-	0	0.0
3	- +	2	9.5
4	+	6	28.6
5	++	13	61.9
0	keine Antwort	0	0.0
	Summe:	21	100.0

Anzahl ausstehender Antworten: 0



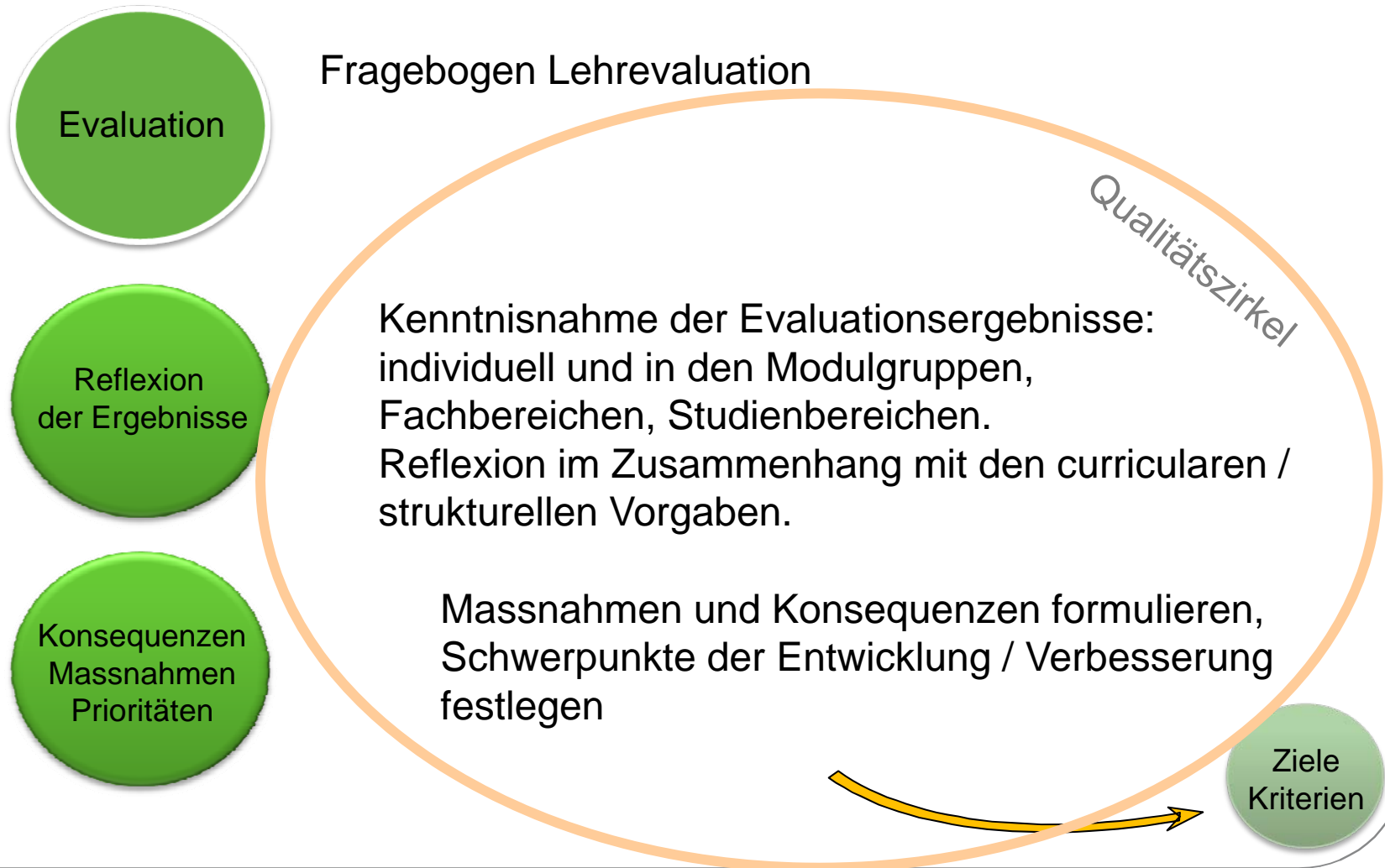
-- trifft gar nicht zu
++ trifft völlig zu

Durchschnitt

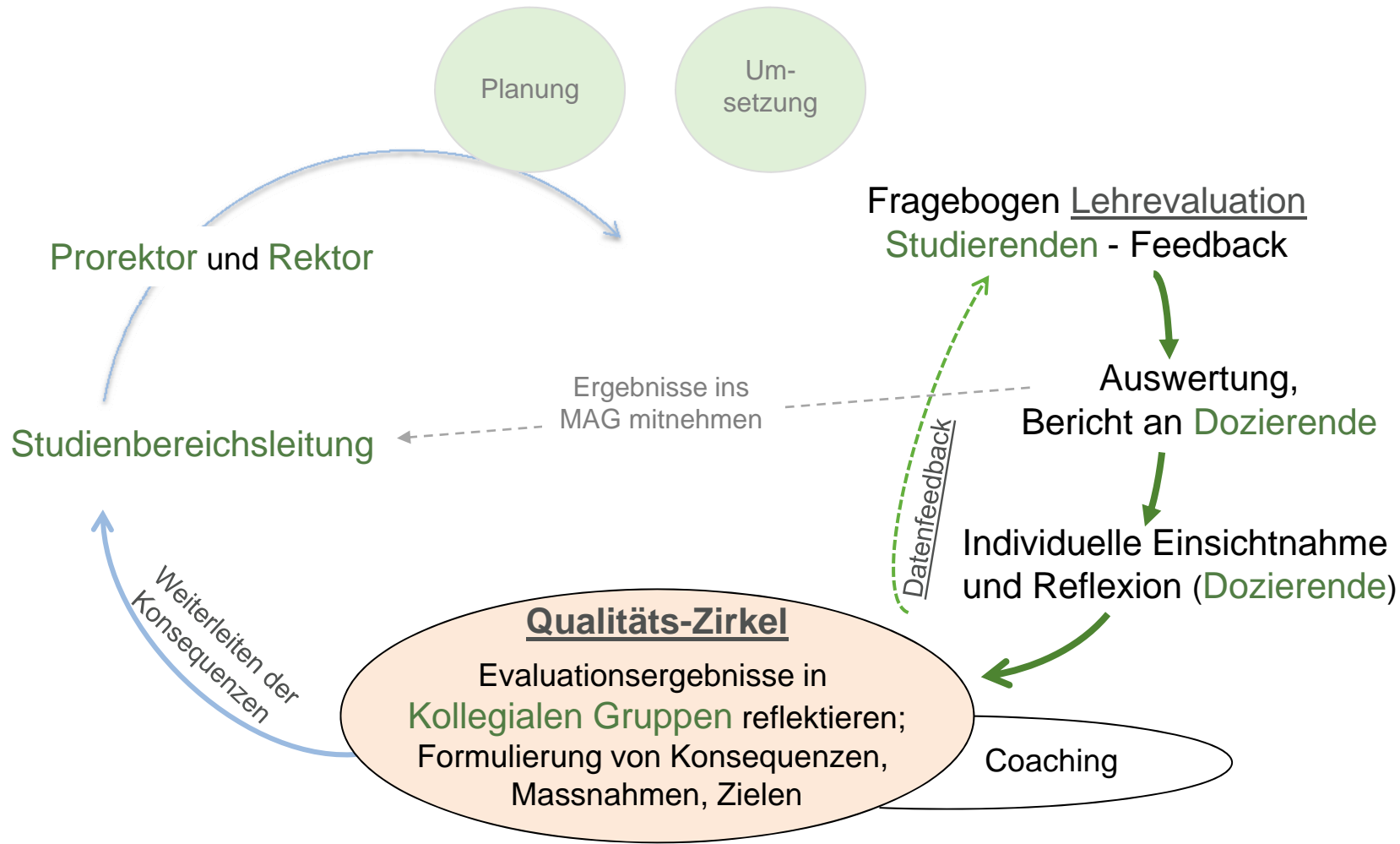
Durchschnitt	Standardabweichung	Median	Unteres Quartil	Oberes Quartil
4.52	0.68	5.00	4.00	5.00

2 Auf die Veranstaltungsziele wird konsequent hingearbeitet.

In der Lehre: Regelkreis der Qualitätsentwicklung (II)



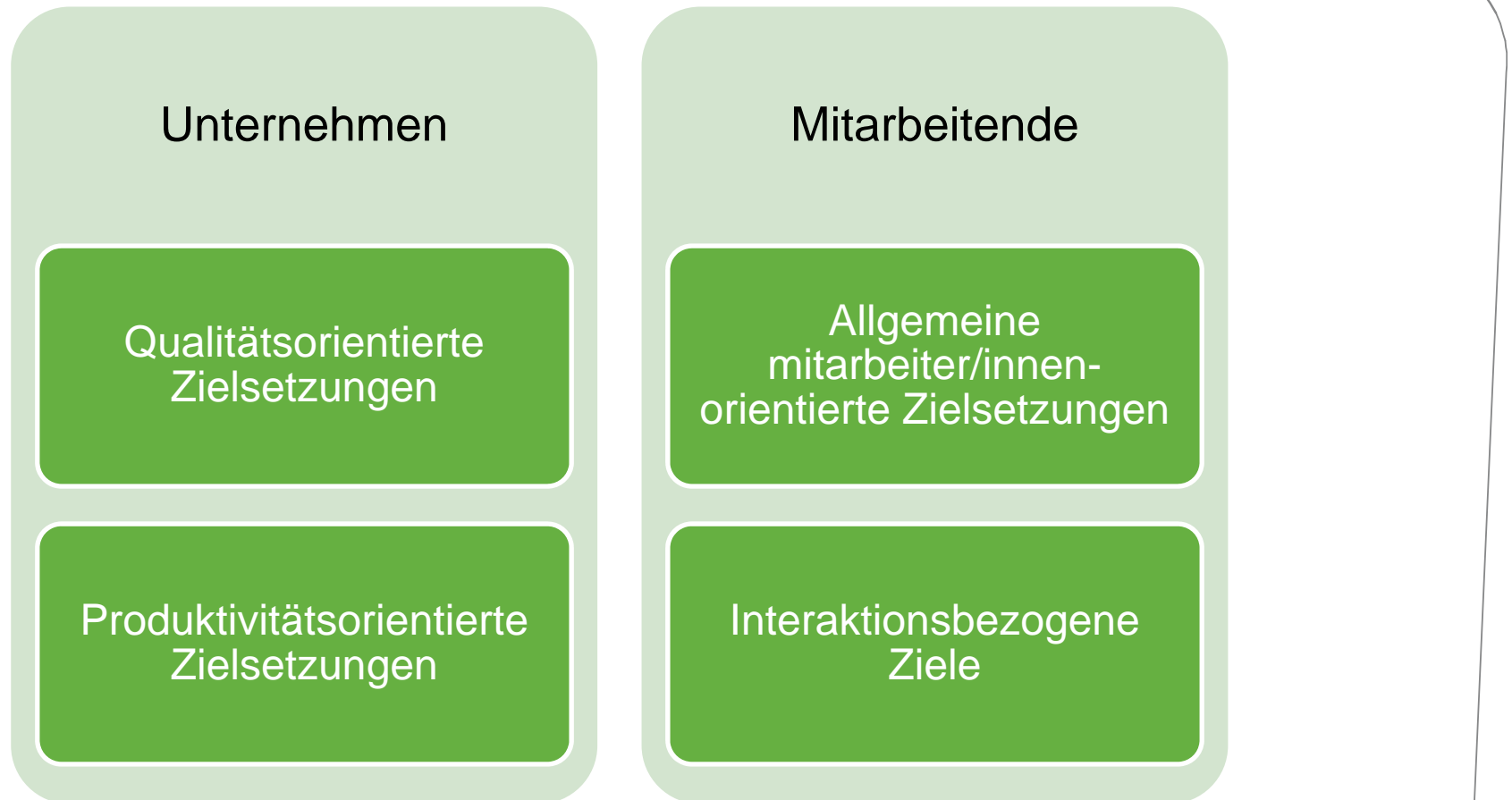
Prozess Qualitätsentwicklung Lehre



Definition „Qualitätszirkel“ in der Literatur

- Qualitätszirkel sind **organisatorische Massnahmen**, welche dazu dienen, das Qualitätsmanagement-System im Unternehmen aufrechtzuerhalten, zu verbessern und weiterzuentwickeln.
- Qualitätszirkel können den „Qualitätstechniken“ zugerechnet werden. Sie dienen als Quelle für eine allgemeine und umfassende **Entwicklung des Qualitätsbewusstseins**.
(Kamiske & Brauer, 1999).
- Der Qualitätszirkel ist ein innerbetrieblicher **Arbeitskreis**, welcher das Potential von Wissen, Ideenreichtum, Erfahrung und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiviert.
- Der Qualitätszirkel ist eine **Personalentwicklungsmassnahme**, welche dazu geeignet ist, Kommunikationsbeziehungen in Unternehmen zu verbessern, sowie die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken der Angestellten zu steigern.
(Thommen & Achleitner, 2009).
- Qualitätszirkel sind **Problemlösungsgruppen**. Das Unternehmen nutzt dabei die Kreativität seiner Mitarbeitenden und gleichzeitig wird die Motivation der Beteiligten durch die Mitarbeit im Qualitätszirkel gestärkt.
(Starke, 2007).

Ziel und Zweck von Qualitätszirkeln?



Nach: Kamiske & Brauer, 1999

Fragestellung der Untersuchung: Führen Qualitätszirkel zur Optimierung der Lehre?

- Haben Lehrevaluation und Qualitätszirkel aus subjektiver Sicht der Dozierenden einen qualitätsfördernden Einfluss auf die Lehre?
- In welchen Bereichen sehen Dozierende einen Nutzen in der Lehrevaluation und den Qualitätszirkeln? Welche anderen Auswirkungen haben Qualitätszirkel?
- Welche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Kompetenzen der Teilnehmenden sind für eine gelingende Arbeit in den Qualitätszirkeln notwendig?
- Welche Folgerungen können aufgrund der Ergebnisse für die PHSG gezogen werden?

Vorstudie:

Interviews mit 12 Dozierenden

- A) Lehrevaluation: Erwartungen, Nutzen, Erfahrungen, Datenfeedback
- B) Qualitätszirkel: Ablauf, Erfahrungen, Nutzen, Massnahmenformulierung

Inhaltsanalytische Auswertung

Hauptstudie:

Fragebogenkonstruktion

- A) Lehrevaluation: Erwartungen, Nutzen, Erfahrungen, Datenfeedback, Gefahren
- B) Qualitätszirkel: Nutzen, Gelingensbedingungen, Datenumgang, Massnahmenformulierung, Klima & Zufriedenheit

Befragung: Online-Befragung von 150 Dozierenden an der PHSG
Rücklauf n=79 / 52,67%

Lehrevaluation: Auswahl von Konstrukten und Items

Nutzen Lehrevaluation	Konstrukt	Items
	Qualitätsentwicklung Lehre	Weiterentwicklung der Inhalte
		Methodisch/didakt. Veränderungen
		...
	Individueller Nutzen	Reflexion meiner Arbeit als Dozentin /Dozent
		Veränderung meines Eingehens auf die Studierenden
		...
	Nutzen Betrieb	Qualität im Studienbereich sichern
		...

Qualitätszirkel: Auswahl von Konstrukten und Items

Nutzen Qualitätszirkel	Konstrukt	Item
	Individueller Nutzen	Arbeitsmotivation
		Arbeitszufriedenheit
		Mitspracherecht der Einzelnen
		Kreativität
		...
Gelingens- bedingungen für Qualitätszirkel	Soziale Gelingensbedingungen	Konkurrenz unter den Dozierenden
		Persönliche Angriffe
		...
	Rahmenbedingungen	Genügend Zeit
		...

- Die Befragung der Dozierenden zur Lehrevaluation zeigt, dass die grosse Mehrheit der Dozierenden mit der Durchführungsart einverstanden ist.
- Bevorstehende Lehrevaluationen lösen bei 90% der Dozierenden Neugierde aus, Ärger tritt kaum auf. Bei 25% der Dozierenden löst die Lehrevaluation einen Überdross aus.
- Der allgemeine Nutzen der Lehrevaluation wird von den Dozierenden als „weder hoch noch tief“ eingeschätzt. Diese Tendenz zeigt sich auch in den verschiedenen untersuchten Teilbereichen des Nutzens. Am stärksten bezeichnen die Dozierenden den persönlichen Nutzen, gefolgt vom Nutzen für die Qualitätsentwicklung im Studienbereich und der ganzen Institution sowie für die Qualitätsentwicklung der Lehre. Die einzelnen Nutzenbereiche unterscheiden sich nicht signifikant voneinander.

- 50% der Dozierenden sehen zwei Gefahren, welche von der Lehrevaluation ausgehen. Zum einen besteht aus ihrer Sicht die Gefahr, dass qualitative Einzelmeinungen von Studierenden zu stark gewichtet werden und zum anderen, dass der Fokus zu stark auf negative Rückmeldungen gerichtet wird. Keine Gefahr sehen die Dozierenden darin, dass das Anspruchsniveau zu stark gesenkt werden könnte oder dass man sich zu stark den Bedürfnissen der Studierenden anpasst.
- Das Datenfeedback an die Studierenden wird von der grossen Mehrheit der Dozierenden als nicht belastend empfunden. 62% der Dozierenden geben an, immer ein Datenfeedback zu geben. Als Grund für ein nicht gegebenes Feedback wurde in fast allen Fällen die fehlende Zeit genannt. Das Datenfeedback wird von den Dozierenden vor allem deshalb gegeben, weil sie die Studierenden ernst nehmen möchten. Weiter wird genannt, dass das Feedback die Gelegenheit gibt, den Studierenden ebenfalls eine Rückmeldung zu geben sowie inhaltliche Aspekte nochmals zu besprechen. Zudem erachten die Dozierenden das Datenfeedback als positiven Abschluss eines Moduls.

- Der Qualitätszirkel bringt den Dozierenden aus ihrer subjektiven Sicht den höchsten Nutzen im individuellen Bereich, gefolgt vom Nutzen für die Qualitätsentwicklung in der Lehre und für die Qualitätsentwicklung im ganzen Betrieb.
- Auf der individuellen Ebene zeigt sich eine Verbesserung im Bereich der Arbeitszufriedenheit, der Motivation sowie dem Mitspracherecht des Einzelnen.
- Auf der Modulebene zeigt sich der Nutzen vor allem in einer Verbesserung der Transparenz, der Kommunikation und der Zusammenarbeit in der Gruppe. Der direkte Nutzen für die Qualitätsentwicklung der Lehre ist aus Sicht der Dozierenden eher gering. Dies bedarf jedoch noch genaueren Untersuchungen.
- Betrachtet man alle Einzelitems im Nutzenbereich des Qualitätszirkels, zeigen sich die höchsten Werte in folgenden Bereichen:
 - Reflexion der eigenen Arbeit
 - Sich mit anderen über Evaluationsergebnisse freuen
 - Evaluationsergebnisse, welche beschäftigen, mit anderen besprechen
 - Anspruchsniveau im Modul klären
 - Qualität im Studienbereich sichern
 - Inhaltliche Weiterentwicklung der Lehrveranstaltung

Ergebniszusammenfassung Hauptstudie: Vergleich Nutzen Lehrevaluation & Qualitätszirkel

- Der „allgemeine Nutzen des Qualitätszirkels“ wird aus Sicht der Dozierenden signifikant höher eingeschätzt als der „allgemeine Nutzen der Lehrevaluation“.
- Vergleicht man einzelne Nutzenbereiche des Qualitätszirkels mit Werten des Nutzens aus der Lehrevaluation, zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede. So trägt aus Sicht der Dozierenden der Qualitätszirkel signifikant mehr als die Lehrevaluation dazu bei, das Anspruchsniveau innerhalb des Moduls zu klären und die Qualität im Studienbereich zu sichern.

- Fragen / Diskussion?
- Welche weiteren Massnahmen zur Optimierung der Lehre kennen Sie / sind bei Ihnen erfolgreich / empfehlen Sie?
- Weitere Vorschläge zur Optimierung der Hochschule als Institution

- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA.
- Dresel, M., Rindermann, H., & Tinsner, K. (2007). *Beratung von Lehrenden auf der Grundlage studentischer Veranstaltungsbeurteilungen*. In A. Kluge & K. Schüler (Eds.), *Qualitätssicherung und -entwicklung in der Hochschule: Methoden und Ergebnisse (193-204)*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frost, U. (Hrsg.) (2006) *Unternehmen Bildung. Die Frankfurter Einsprüche und kontroverse Positionen zur aktuellen Bildungsreform*. Vierteljahrsschrift für Wissenschaftliche Pädagogik. Sonderheft. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.
- Kamiske, G. F., & Brauer, J.-P. (1999). *Qualitätsmanagement von A bis Z*. München: Hanser.
- Mittag, S. (2006). *Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre*. Münster: Waxmann Verlag.
- Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Rindermann, H. (2003). *Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation*. Zeitschrift für Evaluation, 2/03, 233-256.
- Rindermann, H. (2008). *Qualitätskriterien der Hochschullehre*. Referat an der Pädagogischen Hochschule St.Gallen.
- Starke, L. (2007). *Qualitätszirkel und Moderation*. Symposium Publishing.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Walach, H. (2009). *Hurra – wir haben eine neue Religion. Über Qualitätssicherung*. Zeitschrift Forschung & Lehre, 5/09, 342-345.

Vielen Dank

