

M. Jaeger, S. In der Smitten, W. Patzig und J. Brekenkamp

Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Systems

Ein Vorgehensmodell am Beispiel der Hochschule Magdeburg-Stendal

Die Entwicklung eines Vorgehensmodells für die Einführung eines Qualitätsmanagement (QM)-Systems war Ziel eines Projekts der Hochschule Magdeburg-Stendal (HS Md-SdI) mit dem HIS-Institut für Hochschulforschung. Hierzu wurden die Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Hochschule analysiert und dann Optionen für die Auswahl der QM-Instrumente und ihre Verzahnung mit hochschulinternen Steuerungsabläufen aufgezeigt.

Die Beobachtung und Bemessung der Qualität von Lehre und Studium anhand spezifischer Instrumente wie z.B. Studierendenbefragungen ist an deutschen Hochschulen schon seit vielen Jahren gängige Praxis. Bei einer 2010 im Rahmen des Projekts Qualitätsmanagement der Hochschulrektorenkonferenz realisierten Umfrage gaben 97 Prozent der beteiligten Fakultäten bzw. Fachbereiche an, studentische Lehrevaluationen durchzuführen, knapp zwei Drittel davon in jedem Semester. An jeweils drei Vierteln der Fakultäten fanden Befragungen von Erstsemestern und Absolventen statt, knapp 85 Prozent wendeten das Instrument der Studiengangsevaluation an oder planten die Einführung. Hingegen verfügten erst 56 Prozent der Hochschulen nach eigenen Angaben über ein hochschulweites Konzept der Qualitätssicherung.

Während also umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit einzelnen Instrumenten der Qualitätsbeobachtung an deutschen Hochschulen vorhanden sind, bereitet deren Integration in ein ganzheitliches, auf übereinstimmenden Zielen basiertes System der Qualitätssicherung größere Schwierigkeiten; die Hochschulen stehen vor dem Schritt „von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement“ (Winde 2010). Die Schaffung und Aufrechterhaltung funktionierender Qualitätsregelkreise ist an Hochschulen allerdings aufgrund ihrer Organisationscharakteristika als lose gekoppelte Systeme (vgl. Weick 1976) oder Expertenorganisationen (vgl. Mintzberg 1979) mit besonderen Herausforderungen verbunden: Die Leitungsebene hat keine Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Professoren, sodass die Umsetzung von Entscheidungen der Leitungsebene in einem anderen Teil der Organisation nur schwer sicherzustellen ist. Zudem fühlen sich die Lehrenden häufig ihren Fächern enger verbunden als der Institution, an der sie arbeiten.



Studierende und Absolventen sind zentrale Bezugsgruppen des Qualitätsmanagements an Hochschulen.

Foto: Thomas Kölsch/pixelio

Stichwörter

Qualitätsmanagement
Studienqualitätsmonitor
Evaluation

Vor den skizzierten Herausforderungen stand auch die HS Md-Sdl: Einerseits wurden bereits vielfältige qualitätssichernde Aktivitäten praktiziert, darunter die Durchführung von Studieninteressierten-, Studienanfänger-, Studierenden- und Absolventenbefragungen. Andererseits fehlte deren Verzahnung und Einbettung in ein stringentes Gesamtkonzept, das auch Anhaltspunkte dafür gibt, wie die mit den einzelnen Instrumenten erzielten Ergebnisse wirksam in das Handeln der Hochschule eingebunden werden können. Gegenstand des Projekts, das die Hochschule mit dem HIS-Institut für Hochschulforschung durchführte, war vor diesem Hintergrund die Konzeption eines Vorgehensmodells für die (Weiter-)Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems in Lehre und Studium. Dabei ging es um die Fragen, wie QM-Ziele entwickelt und konsentiert werden können, welche Instrumente der Qualitätssicherung sich davon ausgehend in besonderer Weise eignen und wie diese Instrumente so in die Strukturen und Abläufe an der Hochschule integriert werden können, dass ein möglichst hohes Maß an Verbindlichkeit erreicht wird und aus vorhandenen Ergebnissen wirksam Konsequenzen zur Weiterentwicklung der Studienqualität gezogen werden.

Entwicklung von Zielen für das Qualitätsmanagement

Die Relevanz der Entwicklung und Konsentierung von Zielen für das QM zeigt sich insbesondere darin, dass sie Entscheidungskriterien für die Auswahl und Fokussierung der im Rahmen des QM anzuwendenden Instrumente sowie für ihre Einbindung in die Kommunikationsabläufe der Hochschule bereitstellen. Dabei ergibt sich die Herausforderung, dass auf einer hohen Abstraktionsebene die Ziele und Aufgaben von Hochschulen in Forschung, Lehre, Weiterbildung, Nachwuchsförderung, Internationalisierung und Transfer bereits durch Gesetze und politische Vorgaben fixiert sind, sodass hier wenig Spielraum für eigene Ideen und Akzentsetzungen besteht. Senkt man indes den Abstraktionsgrad, wird es sofort ungleich schwieriger, an der Hochschule Einigkeit hinsichtlich einer gemeinsamen Zielsetzung zu erreichen. So überrascht es nicht, dass „der anstrengende und zum Teil schmerzhaft Prozess einer Verständigung auf eine realistische wie auch erfolgversprechende Zahl von übergreifenden Zielen [...] etlichen Hochschulen offensichtlich noch nicht [gelingt]“ (Berthold 2011). An der HS Md-Sdl wurden im Zuge des Projekts die ersten Schritte zu einer Festlegung von Qualitätszielen eingeleitet.

Im ersten Schritt wurden Rahmenbedingungen der HS Md-Sdl analysiert, die im Kontext von Lehre und Studium besonders relevant sind. Dazu gehört die absehbare soziodemografische Entwicklung in den Einzugsgebieten der Hochschule: Die Altersgruppe der 17- bis 21-Jährigen wird von 2006 bis 2020 in der Stadt Magdeburg voraussichtlich um 49,95 Prozent sinken, im Landkreis Stendal um 51,36 Prozent. Auch in wichtigen Herkunftsregionen benachbarter Bundesländer werden künftig geburtenschwache Jahrgänge das Abitur erlangen (Langer et al. 2009). Zur Besetzung der vorgehaltenen Studienplätze wird es vor diesem Hintergrund zunehmend wichtig, angehende Studienberechtigte gezielt anzusprechen und neue Studierendengruppen zu erschließen. Die Entwicklung der Studienqualität kann hierzu ein Schlüssel sein; die Studierenden werden folglich zur zentralen Bezugsgruppe des QM.

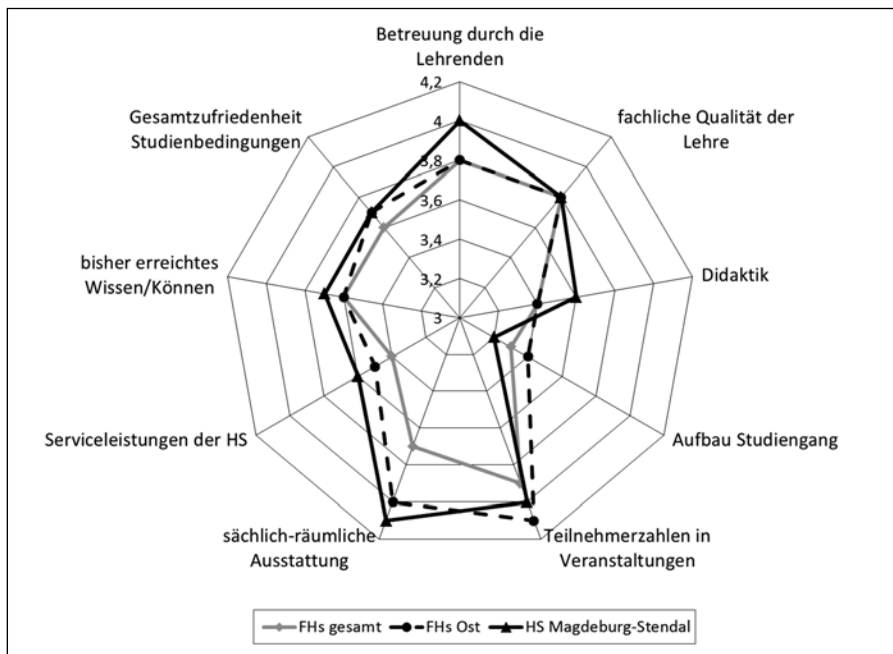
In einem zweiten Schritt wurde die Studierendensicht auf die Lehrqualität an der HS Md-Sdl im Vergleich zu anderen Hochschulen anhand der Daten aus dem HIS-Studienqualitätsmonitor (SQM) genauer betrachtet. Es handelt sich dabei um eine Onlinebefragung von Studierenden der staatlichen Universitäten, Fach-, Kunst- und Musikhochschulen in allen deutschen Ländern zur Qualität von Lehre und Studium an ihrer jeweiligen Hochschule, die seit 2007 jährlich durchgeführt wird. Der SQM ermöglicht dabei einen Ergebnisvergleich mit der Gesamtheit aller teilnehmenden Hochschulen der gleichen Hochschulart insgesamt und der gleichen Hochschulart in der jeweiligen Region (Ost/West) im Sinne eines Benchmarkings. Für die HS Md-Sdl, die sich seit 2007 am

„Gegenstand des Projekts, das die Hochschule mit dem HIS-Institut für Hochschulforschung durchführte, war vor diesem Hintergrund die Konzeption eines Vorgehensmodells für die (Weiter-)Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems in Lehre und Studium.“

SQM beteiligt, zeigten sich auf Ebene der Hochschule insgesamt bei der Vergleichsbetrachtung keine Hinweise auf eklatante Qualitätsmängel, sondern sogar überdurchschnittliche Bewertungen insbesondere mit Blick auf die Ausstattung und die Studierendenbetreuung (vgl. Abb. 1). Gleichzeitig wurde deutlich, dass für eine aussagekräftige Stärken-Schwächen-Untersuchung der Blick auf die Ebene der einzelnen Fachbereiche und Fächer unabdingbar ist, da diese in unterschiedlichem Maße zu dem Stärken-Schwächen-Profil auf Ebene der Hochschule insgesamt beitragen. Diese Betrachtung war im Rahmen des Projekts noch nicht möglich, da hierzu eine Ergänzung der Erhebungsmethodik erforderlich war, die allerdings inzwischen erfolgt ist. Die Entwicklung von Qualitätszielen ist an der HS Md-Sdl auf dieser Basis zukünftig weiter zu konkretisieren und mit der Strategie- und Profilbildung der Hochschule zu verkoppeln.

Komponenten eines QM-Modells

Für die Festlegung von Qualitätssicherungsinstrumenten wurde im Rahmen des Projekts an der HS Md-Sdl von einem pragmatischen Monitoring-Ansatz ausgegangen: Die Qualitätsurteile von Studierenden als Hauptbezugsgruppe des QM sollen systematisch und vergleichend beobachtet werden. Soweit dabei Kritikpunkte festgestellt werden, bilden sie die Grundlage für Maßnahmen der Qualitätsverbesserung und damit zur fortlaufenden Qualitätsentwicklung. Zur systematischen Erfassung der Qualitätsurteile sollen die Beteiligung am SQM, die studentische Lehrevaluation und Absolventenbefragungen fortgesetzt werden.



Gesamtzufriedenheit der Studierenden an der HS Md-Sdl in verschiedenen Bereichen gemäß SQM 2009 im Vergleich zur Gesamtzufriedenheit der Studierenden an allen Fachhochschulen (Globalitems des Fragebogens, Skala von „1 = überhaupt nicht zufrieden“ bis „5 = sehr zufrieden“)

Der SQM eröffnet die Möglichkeiten, einzelne Fächer zu betrachten sowie Qualitätsziele für bestimmte Dimensionen der Studienqualität festzulegen und deren Erreichung anhand der SQM-Ergebnisse – ggf. auch im Vergleich zu externen Benchmarks – zu überprüfen. Sein Fokus liegt auf der Ebene der Studiengänge, während sich die studentische Lehrevaluation auf einzelne Lehrveranstaltungen richtet und eine unmittelbare Rückmeldung für die Lehrenden bereitstellt. Wie das am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) umgesetzte Modell zeigt, können Daten der studentischen Lehrevaluation – eine geeignete Erhebungsmethodik vorausgesetzt – so in einen Monitoring-Ansatz überführt werden, dass die Einhaltung vorab definierter Mindestqualitätsstandards

summary

Together with the HIS Institute for Research on Higher Education the HS Magdeburg-Stendal has developed the basics for implementing a quality management for study and teaching.

Die beschriebene Vorgehensweise lässt sich grundsätzlich auch auf andere Hochschulen anwenden, allerdings sollte dies nicht ohne eine systematische Analyse der Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen erfolgen.



Dr. Michael Jaeger ist stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs Steuerung, Finanzierung, Evaluation am HIS-Institut für Hochschulforschung, Hannover.



Dr. Susanne In der Smitten ist Projektleiterin im Arbeitsbereich Steuerung, Finanzierung, Evaluation am HIS-Institut für Hochschulforschung, Hannover.



Prof. Dr. Wolfgang Patzig ist Prorektor für Hochschulentwicklung und -marketing der Hochschule Magdeburg-Stendal.



Jürgen Brekenkamp arbeitet im Akademischen Controlling der Hochschule Magdeburg-Stendal.

der Veranstaltungen hochschulweit überprüft und auffällige Fälle leicht identifizierbar gemacht werden können (vgl. Craanen 2010). Die Absolventenbefragungen schließlich ergänzen das beschriebene Instrumentarium um die Perspektive von Studierenden nach Studienabschluss. Dies erscheint insofern sinnvoll, als die Relevanz bestimmter Studieninhalte und erworbener Kompetenzen sich häufig erst im späteren Berufsleben zeigt und sich somit die Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre noch einmal modifizieren kann (vgl. Jaeger/Kerst 2010).

Weitere Befragungen können je nach Bedarf und angesichts besonderer Fragestellungen in Absprache zwischen Zentrale und Dezentrale möglich sein. Zu ergänzen wäre ggf. ein Instrument zum gezielten Monitoring von Studienverläufen. Ob regelmäßige externe Evaluationen von Fachbereichen und zentralen Einrichtungen als Instrument des QM vorgesehen werden sollten, ist angesichts des damit verbundenen Aufwands von der weiteren Konkretisierung und Festlegung der Qualitätsziele an der HS Md-Sdl abhängig zu machen. Ggf. ist der Einsatz solcher Evaluationen auch anlassbezogen denkbar, z.B. bei veränderten inhaltlichen Ausrichtungen von Fachbereichen.

Die hochschulinternen Kommunikations- und Steuerungsprozesse

Bei der Einbindung der Qualitätssicherungsinstrumente in die hochschulinternen Kommunikations- und Steuerungsprozesse waren für die HS Md-Sdl Fragen der Definition von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten sowie die Anbindung der QM-Instrumente an hochschulinterne Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Finanzierung und W-Besoldung von besonderer Relevanz.

Die Zuständigkeiten für das QM wurden dabei auf zentraler Ebene so verortet, dass für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in der Forschung das Prorektorat für Forschung zuständig ist, während sich die zentralen Verantwortlichkeiten bezüglich der Ausbildungsqualität auf das Prorektorat für Studium und Lehre einerseits und das Prorektorat für Hochschulentwicklung und -marketing andererseits verteilen. Letzterem ist auch eine Stabsstelle für Akademisches Controlling zugeordnet, die die organisatorische Verortung des QM auf zentraler Ebene ergänzt. Dabei fällt dem Prorektorat für Hochschulentwicklung und -marketing die Aufgabe zu, Leistungsdaten der individuellen Fachbereichs- und Hochschulebene systematisch zu erfassen sowie hinsichtlich der Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Größen zu analysieren.

Aufbauend auf diesen Analysen könnte das an der Hochschule neu gegründete Zentrum für Lehrqualität und Hochschuldidaktik (ZLH) bei der weiteren Rollenaufteilung und Verantwortungsfestlegung zwischen zentraler und dezentraler Ebene als Schnittstelle zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen fungieren. Im Rahmen der hochschulinternen Steuerung können Erkenntnisse aus Qualitätsmessungen für Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fachbereichen unmittelbar nutzbar gemacht und darauf aufsetzend neue Qualitätsziele vereinbart werden. Da Ergebnisse der Lehrevaluation einzelnen Personen zurechenbar sind, können sie zur Ableitung von Konsequenzen im persönlichen Gespräch diskutiert werden und ggf. Berücksichtigung in den individuellen Verhandlungen zur W-Besoldung finden.

Eine leistungsorientierte Mittelverteilung (LoM) kommt an der HS Md-Sdl seit 2007 zum Einsatz. Sie setzt Anreize in den fünf Zielbereichen Studium und Lehre, Forschung, Weiterbildung, außenwirksame Leistungen und Gleichstellung, deren Auswahl sich an den Aufgaben der Hochschulen laut Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt orientiert. Die HS Md-Sdl ist grundsätzlich bestrebt, Qualitätssteigerungen auch auf Ebene der Budgetbemessung der Fachbereiche zu honorieren. Dabei werden jedoch folgende Schwierigkeiten gesehen: Unterschiede in den Messergebnissen qualitativer Merkmale zwischen Fachbereichen könnten weniger mit deren tatsächlicher Leistungsfähig-

keywords

quality management
study quality monitor
evaluation

keit als vielmehr mit der unterschiedlichen Zusammensetzung ihrer Studierenden zu tun haben. So wären zur Beurteilung des Ausbildungsergebnisses Kennzahlen wie die Beschäftigungsquote oder das Bruttomonatseinkommen der Absolventen zwar grundsätzlich interessant. Jedoch wirken sich auch Faktoren auf den Berufserfolg von Absolventen aus, die von den Fachbereichen und der Hochschule kaum beeinflusst werden können, etwa das Geschlecht (vgl. Teichler & Schomburg 1997), die soziale Herkunft sowie Fächerkulturen (vgl. Krempkow et al. 2004) und die jeweiligen konjunkturellen Rahmenbedingungen. Ähnliche Probleme stellen sich im Hinblick auf die Aussagekraft von Studierendenurteilen zur Studien- und Lehrqualität. Des Weiteren kann sich ein Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Zieldimensionen ergeben, beispielsweise zwischen der Senkung der Abbrecherquote und dem qualitativ hochwertigen Anforderungsniveau eines Studiengangs.

Ein weiteres Problem betrifft generell die Akzeptanz qualitativer Verfahren der Leistungsbewertung, die auf studentischen Befragungen basieren. Obwohl Untersuchungen wie die von Pohlenz und Seyfried (2010) zum Zusammenhang zwischen der Betreuungsrelation und der Beurteilung der Betreuung dafür sprechen, dass Studierende adäquate Urteile zu Lehre und Studium treffen können, gibt es auch Stimmen, die die Validität der erhobenen Daten in manchen Aspekten anzweifeln. Außerdem besteht die Gefahr von Fehlsteuerungen in der Form, dass eine durch die LoM ausgelöste Orientierung an quantitativen Größen zu einer Absenkung qualitativer Standards führen könnte, etwa indem Prüfungsanforderungen gesenkt werden, um die für die Mittelverteilung maßgebliche Zahl der Absolventen zu erhöhen. Gleichwohl soll die Definition von budgetierungsrelevanten Kennzahlen für Qualität an der Hochschule unter Berücksichtigung und Abwägung der aufgeführten Problemlagen weiterverfolgt werden.

Zusammenfassung

Das vorgestellte Projekt hat eine zielführende Vorgehensweise zur (Weiter-)Entwicklung eines QM-Systems an der HS Md-Sdl aufgezeigt. Eine Analyse von Rahmenbedingungen sowie strategische Überlegungen sind der Zieldefinition für die Qualitätsentwicklung vorzuschalten. Soweit dabei eine Hauptbezugsgruppe für QM-Maßnahmen erkennbar wird, sind deren Qualitätsbeurteilungen für die Identifikation prioritärer Handlungsfelder nutzbar. Eine solche Bezugsgruppe können neben Studierenden beispielsweise auch Arbeitgeber der Region sein, wenn sich eine Fachhochschule ihnen in besonderer Weise verbunden fühlt.

Für die Definition und Überprüfung von Qualitätszielen sowie als operativer Bestandteil des hochschulinternen Qualitätsmanagements hat sich der HIS-Studienqualitätsmonitor als geeignetes Instrument erwiesen. Er sollte aber für eine größere Tiefe und Breite des Gesamtbildes ggf. um weitere Komponenten wie z.B. studentische Lehrevaluationen und Absolventenbefragungen ergänzt werden. Grundsätzlich ist die Auswahl eingesetzter QM-Instrumente an den Zielsetzungen der Hochschule auszurichten.

Für die organisatorische Verortung des QM ist abzuwägen, inwiefern an vorhandene Strukturen angeknüpft werden kann oder Restrukturierungen erforderlich sind. Unerlässlich sind in jedem Fall die klare Definition von Zuständigkeiten, ein großes Engagement der Hochschulleitung und eine intensive Kommunikation über qualitätsrelevante Belange auf allen Ebenen. Follow-up-Prozesse sollten standardisiert werden, um die Verbindlichkeit zu erhöhen. Für die HS Md-Sdl mit ihren zwei Standorten wurde in diesem Kontext ein Modell mit einer engen Verzahnung dezentraler QM-Beauftragter vorgeschlagen. Das beschriebene Modell aufzubauen und mit Leben zu füllen, bleibt nun der Hochschule überlassen und bedarf insbesondere der kommunikativen Steuerung durch die Hochschulleitung.

Literatur:

- Berthold, Ch., „Als ob es einen Sinn machen würde...“. Strategisches Management an Hochschulen. Unter Mitarbeit von Britta Behm und Mona Daghestani, CHE Arbeitspapier 140, Gütersloh 2011.
- Craanen, M., Fakultätsübergreifendes Monitoring der Veranstaltungsgüte am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), in: *Qualität in der Wissenschaft (QiW)*, 4. Jg. 2010, 1, S. 2-11.
- Jaeger, M./Kerst, Ch., Potentiale und Nutzen von Absolventenbefragungen für das Hochschulmanagement, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 4/2010, S. 8-24.
- Krempkow, R./Pastohr, M./Popp, J., Was macht Hochschulabsolventen erfolgreich? Analyse der Bestimmungsgründe beruflichen Erfolges anhand der Dresdner Absolventenstudien 2000-2003, Dresden 2004.
- Langer, M. F./von Stuckrad, T./Herdin, G., Der CHE Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem: Grundlagen einer Demographierisiko- und Marketingchancen-Bewertung von und für Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 127, Gütersloh 2009.
- Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations. A Synthesis of Research*, Englewood Cliffs/New Jersey 1979.
- Pohlenz, Ph./Seyfried, M., Integrierte Analyse von Studierendenurteilen und hochschulstatistischen Daten für eine evidenzbasierte Hochschulsteuerung, in: *Qualität in der Wissenschaft (QiW)*, 4. Jg. 2010, 3, S. 79-83.
- Teichler, U./Schomburg, H., Evaluation der Hochschulen auf der Basis von Absolventenstudien – Erfahrungen und Überlegungen aus der Bundesrepublik Deutschland, in: Altrichter, H./Schratz, M./Pechar, H. (Hrsg.), *Hochschulen auf dem Prüfstand. Was bringt Evaluation für die Entwicklung von Universitäten und Fachhochschulen?* Innsbruck/Wien 1997, S. 235-260.
- Weick, K. E., Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, 1, S. 1-19.
- Winde, M. (Hrsg.), *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen*, Essen 2010.

Kontakt:

Dr. Michael Jaeger
Stv. Leiter des Arbeitsbereichs Steuerung,
Finanzierung, Evaluation
HIS-Institut für Hochschulforschung
HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9
30159 Hannover
Tel.: +49 511 1220-377
E-Mail: m.jaeger@his.de