

Christian Ganseuer und Petra Pistor

Auf dem Weg zur Qualitätskultur?

Interne Qualitätsmanagementsysteme: Internationale Tendenzen und nationale Entwicklungsfelder

Interne Qualitätssicherungssysteme (IQS) rücken in Deutschland zunehmend in den Fokus. Viele Hochschulen bereiten eine Akkreditierung ihrer Qualitätsmanagementsysteme vor (Systemakkreditierung) oder haben diese bereits durchlaufen. Erste Erfahrungen des Aufbaus von internen Qualitätsmanagementsystemen auf nationaler Ebene lassen sich international vergleichbar einordnen und bestärken einen internationalen Dialog zur Stärkung der internen Perspektive der Qualitätssicherung.

In Europa hat der Bologna Prozess die Einrichtung von Qualitätssicherungsstrukturen seit Mitte der 1990er Jahre stark begünstigt. In Deutschland hatte vor allem die Evaluation – als ein Teilbereich interner Qualitätssicherung – bereits eine mindestens seit den Studierendenprotesten der 1968er Jahre andauernde Tradition. Vor allem die Reform- oder auch Gesamthochschulen haben den Evaluationsansatz zur institutionellen Weiterentwicklung genutzt.

Spätestens seit dem Ende der 2000er Jahre haben nahezu alle Länder in West- und Zentraleuropa erste Erfahrungen mit Qualitätssicherungsstrukturen gesammelt, fast alle Staaten haben (unabhängige) externe Qualitätssicherungsagenturen aufgebaut und überwiegend Modelle von Programmakkreditierung etabliert. Damit wurde in vielen Ländern – auch in den meisten deutschen Bundesländern – die Verantwortung für die Betriebsgenehmigung von Studiengängen aus der Zuständigkeit von Ministerien herausgenommen und in Deutschland dem Akkreditierungsrat beziehungsweise den von ihm zugelassenen Akkreditierungsagenturen überlassen.

Seit Mitte der 2000er Jahre ist zu beobachten, dass Hochschulen nicht nur Strukturen aufgebaut haben, die die externen Anforderungen der Programmakkreditierung erfüllen, sondern auch inner-institutionelle Verfahren und Prozesse etabliert haben, um die Qualität in ihren Grundaufgaben Forschung und Lehre zu beobachten und weiterzuentwickeln. Die Gründe dafür sind vielseitig: Der Aufbau von qualitätssichernden Instrumenten und Prozessen folgte auf der einen Seite der Logik eines inner-institutionellen Paradigmenwechsels der 2000er Jahre zugunsten der Messbarkeit in der Vorbereitung von Führungsentscheidungen. Auf der anderen Seite ist er auch eine Reaktion auf möglicherweise unterausgeprägte Entwicklungsschübe aus den eingeübten Verfahren der externen Qualitätssicherung durch die Programmakkreditierung.

Es wurde klar, dass die Hochschulen, um verlässliche Follow-ups zu gestalten, auch Eigenverantwortung bei dem vorausgehenden evaluativen Prozess erhalten mussten. So wurde in der Bologna-Erklärung 1999 festgehalten, dass sich Hochschulen mit der Entwicklung institutionseigener QS-Aktivitäten auseinandersetzen mussten, was sich längerfristig im Aufbau von hochschulinternen Qualitätsmanagementsystemen niederschlagen sollte. Konkret heißt dies, dass vielerorts im Zuge der Überarbeitungen der Bachelor- und Master-Studiengänge erster Generation Bedarfe entstanden sind, datengestützt tiefer Problemlagen und Herausforderungen (Workload, Modulzusam-



Eigenverantwortung ist wichtigstes Kriterium, langfristig so etwas wie eine Kultur der Qualität an den Bildungsinstitutionen zu etablieren.

Foto: Kathrin Antrak/pixelio

„Schließlich wurde im Zuge der andauernden Diskussion um die Qualität der Leistungen von Hochschulen auch der Anspruch erhoben, langfristig so etwas wie eine Kultur der Qualität an den Bildungsinstitutionen zu etablieren, im Sinne eines gemeinsam getragenen Qualitätsverständnisses, das sich in den Handlungen der Akteure innerhalb der Institution niederschlägt.

menhänge et cetera) zu analysieren und Verfahren zu finden, die identifizierten Schwachstellen zu verändern. Ähnlich stellt sich die Situation im Bereich der Forschung dar. Die Quantifizierung von Forschungsleistungen anhand von qualitativen und quantitativen Indikatoren im innerhochschulischen Wettbewerb um Forschungsanschubfinanzierungen und parametergestützte Mittelverteilungssysteme spielt eine zunehmend wichtige Rolle. Schließlich wurde im Zuge der andauernden Diskussion um die Qualität der Leistungen von Hochschulen auch der Anspruch erhoben, langfristig so etwas wie eine Kultur der Qualität an den Bildungsinstitutionen zu etablieren, im Sinne eines gemeinsam getragenen Qualitätsverständnisses, das sich in den Handlungen der Akteure innerhalb der Institution niederschlägt.

Interne Qualitätssicherung ist bis dato allerdings noch kein fest umrissener Begriff. Sanyal und Martin fassen interne Qualitätssicherung als “all mechanisms, instruments and systems for quality assurance which are within the higher education institution and ensure that the institution or programmes are meeting the own standards and objectives” (Sanyal/Martin 2007) zusammen. Diese Definition unterstützt die inner-institutionelle Perspektive von internen Qualitätssicherungssystemen, sie unterschlägt aber die Funktion für die Erfüllung externer Vorgaben, Standards und Ansprüche. Insofern kann die Definition von Sanyal und Martin wie folgt angepasst und aktualisiert werden:

Internal Quality Assurance refers to the procedures, instruments and measures a Higher Education Institution by its own conducts to fulfil external standards and criteria as well as internal development targets according to the quality of their fields of activity.

Diese Definition versucht beide Perspektiven funktional zu verbinden. In Erweiterung von Sanyal und Martin stärkt sie die Follow-up-Orientierung von interner Qualitätssicherung insofern, als sie nicht nur auf Verfahren und Instrumente rekurriert, sondern auch Maßnahmen in den Mittelpunkt stellt und so also die eigentliche Dimension der Qualitätsentwicklung pointiert.

Genese und Gestalt von IQS-Systemen

Richtet man den Blick auf die Fragestellung, wie die Gestalt von internen Qualitätssicherungssystemen in der Praxis auszumachen ist, stößt man zunächst auf eine breite Facette von Systemlogiken, die bedingen, dass ein One-Size-Fits-All-Ansatz nicht gerechtfertigt sein kann.

Interne Qualitätsmanagementsysteme unterscheiden sich hinsichtlich der ihnen zu Grunde liegenden Paradigmen (Kontrolle versus Entwicklung; Autonomie versus Detailsteuerung; zentrale versus dezentrale Verantwortung), ihres primären Fokus (Schwerpunkt auf den Kernprozess Studium und Lehre oder ganzheitlicher Ansatz inklusive Forschung, Organisation, Services), der eingesetzten Instrumente und Verfahren und des erzielten Wirkungsgrades. Nur wenige Systeme gleichen einander im Detail. Elemente, die in unterschiedlicher Form an verschiedenen Institutionen sichtbar sind, lassen sich wie folgt umreißen:

- Existenz von Qualitätsstandards
- Prozessgestaltung und -management in Lehre, Administration und Forschung
- Interne Evaluation von Organisationseinheiten, Studienprogrammen/Modulen und Lehrveranstaltungen
- Peer-Reviews auf der Ebene von Organisationseinheiten oder Studienprogrammen
- Diverse Datenerhebungsinstrumente, deren Ergebnisse Teil eines Data Warehouse-Systems sein können (zum Beispiel Absolventenstudien, Panel-Befragungen, Beschäftigtenbefragungen et cetera)
- Zielvereinbarungssysteme

Dabei scheinen Entwicklungsschritte eines internen Qualitätssicherungssystems sehr häufig einem bestimmten Muster zu folgen:

IQS 1.0: Experimenteller Aufbau von Tools und Prozessen, flächendeckende Einrichtung der Tools und Prozesse, aber auch Produktion vieler Daten, die noch ungenutzt blieben.

IQS 2.0: Verknüpfung der Tools und Prozesse mit Leitungshandeln, das heißt, Einbettung in strategische Prozesse, Unterstützung des Rektorats mit Daten und Datenauswertungen.

IQS 3.0: Gezielte Ausdünnung der Datenmengen, Reduktion der Prozesse bei gleichzeitigem Fokus auf starke dezentrale Follow-ups, Verbindung der Tools und Prozesse mit zentraler und dezentraler (fakultärer, studiengangsbezogener) Steuerung, Erzeugung eines Gesamtsystems.

Diese Form von „natürlicher“ Genese müsste einmal tiefergehend analysiert werden, sie ist aber in der deutschen Qualitätssicherungslandschaft ungefähr in diesen Entwicklungsschritten seit etwa Anfang der 2000er Jahre generalisierbar. Ob diese Schritte in kürzerer Zeit vollzogen werden können – immerhin ist hier ein Zeitraum von mehr als zehn Jahren zu verzeichnen – mag in den nächsten Jahren überprüft werden, aber auch international können diese Schritte durchaus auch in Systemen beobachtet werden, die bereits über eine längere Qualitätssicherungstradition verfügen.

Nationale Erfahrungen und Herausforderungen

Besieht man nun aktuelle Herausforderungen im „system design“ von internen Qualitätssicherungssystemen, so lassen sich derzeit folgende Herausforderungen benennen, vor denen vor allem jene Hochschulen stehen, die ihr internes Qualitätssicherungssystem zur Systemakkreditierung in Deutschland vorgelegt haben und somit die Aufgaben der externen Qualitätssicherung in Bezug auf die Studienprogramme mit übernehmen:

1. Internalisierung von Konfliktpotenzialen: Während die Programmakkreditierung klare Frontlinien zwischen einem Innen und einem Außen gezogen hat, wenn Konflikte um Akkreditierungsentscheidungen oder Auflagen aufkamen, sind die internen Qualitätssicherungssysteme nun gefragt, Mechanismen vorzusehen, die potenzielle nach innen verlagerte Konfliktlinien im Sinne einer sauberen Governance zu lösen helfen.

2. Beteiligung von Externen sichern: Gerade bei der Entscheidung über die Betriebsgenehmigung von Studiengängen muss gemäß der Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen die Beteiligung von Externen am Qualitätsprozess gesichert werden. Dabei geht es nicht nur um externe Wissenschaftler, sondern auch um Vertreter aus der Berufspraxis. Viele Systeme – wirft man einen Blick in Systemakkreditierungsaufgaben und -empfehlungen – tun sich damit schwer. Hier müssen sich die Institutionen Gedanken machen, wenn sie nicht die Prinzipien der Programmakkreditierung durch interne Verfahren kopieren wollen. Die strategische Frage ist zu beantworten, wo der Blick von Externen wirklich wichtig und angebracht ist.

3. Effizienz interner Systeme: Interne Qualitätssicherungssysteme sollen mehr interne Follow-ups gewährleisten und müssen dabei effizient, das heißt idealerweise mit Blick auf den Studiengangbetrieb in Aufwand und Kosten günstiger sein als die Formate der Programmakkreditierung. Das ist nicht ohne große Mühen leistbar, aber mit Blick auf die Belastungssituation von Wissenschaftlern notwendig. Interne Qualitätssicherungssysteme müssen den Spagat von effektiver Arbeit und kosteneffizienter Struktur im besonderen Maße balancieren.

4. Aufeinandertreffen institutioneller Bedarfe und Besonderheiten bei gleichzeitiger Erfüllung externer Standards: Interne Qualitätssicherungssysteme müssen stärker hochschulinterner Heterogenität Rechnung tragen als dies externe Systeme leisten müssen. Dabei müssen in-



Dr. Christian Ganseuer ist Bereichsleiter Bildung und Gender im Projektträger beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn.

Foto: Privat



Petra Pistor ist stellv. komm. Geschäftsführerin, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen.

Foto: Privat

Literatur:

Arnold, R., Lernkultur, in: Arnold, R. Nuisel, S. Nolda, S. (Hrsg.), Wörterbuch Erwachsenenbildung, 2. Aufl., Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, 2010, 196-197.

Ehlers, U.-D., Qualitätskultur für bessere Bildung. Hochschulen auf dem Weg von einer Kontroll- zu einer Qualitätskultur. Bildungsforschung, 5 2008 (1), 1-39.

Harvey, L., Stensaker, B., Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. European Journal of Education, 43, 2008, 427-442.

Sanyal, B. C., Martin, M., Quality assurance and the role of accreditation: an overview, in: Global University Network for Innovation (Ed.), Higher Education in the World, 2007, 5. Accreditation for Quality Assurance: What Is at Stake? (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan, 2007.

Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, 25.

terne Systeme aber die gleichen externen Maßstäbe erfüllen. Daraus erwächst ein Gestaltungsfeld, das Qualitätsmanager, die oftmals zwischen den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen agieren, aufreibt.

5. Den weiteren Blick einnehmen: Letztlich zielen interne Qualitätssicherungssysteme auch darauf ab, die Ziele der europäischen Hochschulreform im Hinblick auf Konvergenz, Mobilität und Studierbarkeit umzusetzen. Hier kommt den hochschulinternen Qualitätsakteuren eine Rolle zu, die deutlich über die Prüfung von Vorgaben und Standards hinausgeht und ihnen vielmehr auch die Möglichkeit eröffnet, im Sinne der Hochschulentwicklung impulsgebend tätig zu sein.

Internationale Erfahrungen

Ein kurzer Blick über den Tellerrand in Regionen in West- und Zentraleuropa, Osteuropa, Afrika und Asien soll das „Quo vadis“ für die Interne Qualitätssicherung im internationalen Kontext verorten.

West- und Zentraleuropa sowie baltische Staaten: In den meisten Ländern West- und Zentraleuropas ist im Rahmen des europäischen Harmonisierungsprozesses ein ähnlicher Stand zu verorten wie in Deutschland. Großbritannien ist in dem Maße anders, als dass es hochschulinterne Qualitätssicherung schon länger betreibt, ohne dabei in der Essenz fortgeschrittener zu sein als andere westeuropäische Länder. Weniger stark ausgeprägt sind interne Qualitätssicherungssysteme derzeit noch in Italien und Frankreich.

Als Tendenz im westeuropäischen Diskurs ist die Beschäftigung mit dem Begriff der „quality culture“ auszumachen. Hier befördert die European University Association (EUA) mit wechselnden Partnerorganisationen seit einigen Jahren unter anderem durch Projekte wie Examining Quality Culture (2010) und Promoting Quality Culture (2013) die institutionelle Verortung interner Qualitätssicherung durch die verstärkte Verbindung mit der Organisationskulturtheorie. Die Arbeiten sind umfangreich dokumentiert und haben viele Institutionen einstimmen lassen in der Forderung, die Befassung mit ihrer Qualität einen Teil ihrer zugrundeliegenden Handlungsmuster („basic assumptions“ – Schein 1985) werden zu lassen. Inwiefern dies bereits gelingen konnte, wird jedoch aus der Sicht der Organisationsforschung noch zurückhaltend diskutiert (Ehlers 2008, Harvey/Stensaker 2008).

Ost-Europa: Viele osteuropäische Qualitätssicherungssysteme sind derzeit noch geprägt von der Perspektive der externen Qualitätssicherung. In vielen Ländern sind externe Qualitätssicherungsagenturen noch jung und sind Verfahren der Akkreditierung noch eher Ergänzungen zur staatlichen Genehmigungsfunktion. Stellen sich Hochschulen intern auf, so verfolgen sie meist DIN-ISO getriebene Systeme, die die Qualitätssicherung der Perspektive der Qualitätsentwicklung noch vorziehen und eher verfahrensorientiert agieren. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen die institutionelle Autonomie nicht so stark ausgeprägt ist wie in den meisten westeuropäischen Staaten, was eher wenig Raum für Elemente von Kontraktsteuerung bietet. Dafür sind Reportingsysteme hier meist elaborierter.

Entwicklungsregionen in Afrika und Asien: Seit Mitte der 2000er Jahre ist ein großer Zuwachs an geförderten Kooperationen zwischen der EU und dem Afrikanischen Kontinent und in der ASEAN-Region in der Hochschulbildung zu verzeichnen. Europäische Förderlinien wie ERASMUS MUNDUS (hier vor allem Access to Success: Fostering Trust and Exchange between Europe and Africa, 2008-2010, EU-Africa Quality Connect, 2012) stärkten strategische Partnerschaften zwischen internationalen Hochschulorganisationen, wie beispielsweise der European University Association (EUA), der African Association of Universities (AAU) et cetera. Groß angelegte Projekte im Bereich hochschulischer Qualitätsentwicklung wurden seit etwa 2004 unter dem Dach von der DAAD-

Stichwörter

Hochschulen

Qualitätssicherung

Qualitätsmanagementsystem

Strategie

Förderlinie DIES (Dialogue on Innovation in Higher Education Strategies) durch das Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) in Afrika, Lateinamerika und Asien finanziert. Ein Schwerpunkt im Rahmen dieser Hochschulentwicklungsprozesse ist der Aufbau hochschulexterner als auch interner Qualitätsentwicklungsmechanismen und -prozesse. Im Rahmen dieser Entwicklungen konnten Entwicklungsregionen von den Erfahrungen der europäischen Partner profitieren. Weltregionen, die „post-Bologna“ die Entwicklung hochschulexterner Qualitätssicherungsstrukturen begonnen haben, haben schnell aufgeholt und befinden sich derzeit ebenfalls in einem Prozess zum Aufbau interner Qualitätssicherungs-Mechanismen.

Anders als in Europa scheinen die Entwicklungen im Bereich des Hochschulqualitätsmanagements hier stärker unter dem Druck der Laufzeiten von (EU-finanzierten) Förderprojekten bei gleichzeitigem Fehlen eigener Ressourcen in den entsprechenden Regionen deutlich schneller voranzuschreiten. Die oben skizzierten Evolutionsstufen eines QM-Systems sind mitunter in Entwicklungsländern nicht haltbar. Vielmehr scheinen experimentelle Entwicklungsphasen (IQS 1.0.), die Verknüpfung mit strategischer Steuerung (IQS 2.0) und die Etablierung kohärenter Systeme (IQS 3.0) überschneidend stattzufinden. Insgesamt wird derzeit vielerorts an dem Aufbau von Absolventenstudien und Datenmanagement-Systemen zwischen Staat und Hochschule aber auch innerhalb von Hochschulen gearbeitet. Diese stecken meist jedoch in den Kinderschuhen.

Ein Schließen von Qualitätskreisläufen ist – basierend auf den Erfahrungen aus Europa – immer mitgedacht, nicht immer jedoch durchdacht implementiert. Die Verknüpfung bisher etablierter Instrumente, wie beispielsweise studentische Lehrveranstaltungsbewertung und Selbstevaluation von Studienprogrammen ist nicht selten direkt mit strategischen Entscheidungsprozessen verknüpft – ungeachtet dessen, ob die Instrumente für solcherart Entscheidungsfindung geeignet sind, oder nicht. Derzeit sind in Ost- und Westafrika Bemühungen beobachtbar, die bestehenden Instrumente zu kohärenten Qualitäts-Management-Systemen auszubauen. Jedoch macht das bisherige Fehlen eigener Ressourcen es den Hochschulen schwer, analytisch und systematisch an einen solchen Integrationsprozess heranzutreten.

Fazit

Qualitätskultur – definiert als geteilte Vorstellungen darüber, was Qualität der Leistungen an Hochschulen bedeuten kann, welche Prozesse dafür notwendig sind, die sich in den Handlungen der involvierten Akteure niederschlagen – ist ein oft formuliertes, aus Sicht der Verfasser ambitioniertes Ziel der Hochschulentwicklung.

Letztlich wird für eine weitere Entwicklung und Akzeptanz von internen Qualitätssicherungssystemen im Sinne von Edgar Scheins Kulturebenen-Modell (Schein, 1985) zu fragen sein, ob die Ziele und Erfolge auf der Ebene der Artefakte (sichtbarer Verhaltensweisen, offensichtlicher Strukturen oder Prozesse) verbleiben oder auch die Ebene der Werte, die durch die Organisation kommuniziert und vertreten werden, oder gar die Ebene der Grundannahmen („basic assumptions“), die als unausgesprochene, tief verwurzelte Prinzipien in das alltägliche Handeln einfließen, erreichen. Erst wenn letzteres sichergestellt ist, kann von einer kulturellen Veränderung die Rede sein, die die Hochschulorganisation mitsamt aller sie tragenden Akteure ergriffen hat.

Kulturelle Veränderungen erfolgen nicht von heute auf morgen, sondern sind das Ergebnis eines langen Evolutionsprozesses. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass das Hinarbeiten auf gemeinsame handlungsleitende Qualitätsverständnisse im Sinne einer „unausgesprochenen Vertrautheit beziehungsweise Selbstverständlichkeit“ (Arnold 2010) durch die Etablierung entsprechender Kommunikationsprozesse in den Hochschulen noch viel Zeit in Anspruch nehmen wird.

» Die Verknüpfung bisher etablierter Instrumente, wie beispielsweise studentische Lehrveranstaltungsbewertung und Selbstevaluation von Studienprogrammen ist nicht selten direkt mit strategischen Entscheidungsprozessen verknüpft – ungeachtet dessen, ob die Instrumente für solcherart Entscheidungsfindung geeignet sind, oder nicht.

Kontakt:

Dr. Christian Ganseuer
Bereichsleiter DLR
Projekträger Deutsches Zentrum für Luft-
und Raumfahrt e. V. (DLR)
Königswinterer Str. 552b
53227 Bonn
Tel.: +49 228 3821-1666
E-Mail: christian.ganseuer@dlr.de

Petra Pistor
Stellv. komm. Geschäftsführerin
Zentrum für Hochschul- und
Qualitätsentwicklung (ZfH)
Universität Duisburg-Essen
Keetmanstraße 3-9
47058 Duisburg
Tel.: +49 203 379 2277
E-Mail: petra.pistor@uni-due.de