

# **Lehrentwicklung und Qualitätsmanagement**

## **Hochschullehre auf dem Weg vom Frosch zum Prinzen?**

**HIS-Institut für Hochschulentwicklung  
10. und 11. November 2016 / Hannover**

**Qualitätsmanagement an deutschen Hochschulen:**

**Von der hierarchischen Qualitätskontrolle zur  
kooperativen Qualitätsverbesserung?**

**Wilfried Müller**

**Vortrag am 10. November 2016**

# Fragestellung und Vorgehensweise

- Fragestellung: „Von der hierarchischen Qualitätskontrolle zur Kooperation“ schließt den Qualitätszirkel und damit die **Verbesserung** der Qualität ein,
- thesenartige Rekonstruktion der Entwicklung der letzten 10 – 15 Jahre (Basis: Gutachten über erfolgversprechende Systemakkreditierungen, Ergebnisse der empirischen Sozialforschung und persönliche Erfahrungen in versch. Ämtern),
- Achtung: Bei der Bewertung ist die unsichere rechtliche Lage (Bundesverfassungsgericht Februar 2016) zu beachten !

# Gliederung

- 1. Zum Qualitätsbegriff der European Standards and Guidelines (ESG)
- 2. Exkurs: Evaluationsverfahren als „Selbstvergewisserung“ (z.B. Im Verbund norddeutscher Universitäten)
- 3. Programmakkreditierung: Recht zur Genehmigung von Studienprogrammen (2002 bis heute)

# Gliederung

- 4. Systemakkreditierung (seit 2007) als Chance zur eigenständigen Gestaltung von Qualitätssicherung und **-verbesserung**
- 5. Aus der Not eine Tugend machen!  
Ein Gedankenexperiment: was wäre, wenn....?

# 1. Qualitätsverständnis der European Standards and Guidelines (ESG)

- Europäische Kooperation in der Qualitätssicherung: **Bologna- Erklärung** (1999) und vor allem **Prag** (2001),
- **European Standards and Guidelines** (Europäische Wissenschaftsminister/innen: 2005 / 2015)
- Definition von Qualität: **Fitness for Purpose**,
- Keine Vorgaben für hochschulinterne Standards, sondern **für Verfahren der QS**: z.B. Beteiligungsrechte, Unabhängigkeit der Gutachter/innen, Transparenz, etc..

# 1. Qualitätsverständnis der ESG

- **Verbindung von interner und externer QS:** vertrauensbildende Maßnahme gegenüber gesellschaftlichen Akteuren (Accountability),
- von der Qualitätssicherung zur kontinuierlichen Qualitäts-**verbesserung** (twin purposes: accountability and enhancement),
- seit Eriwan 2015: stärkere Betonung von „student centred learning“, „flexible learning paths“ and „competences outside the curriculum“.

## 2. Exkurs: Evaluationsverfahren

- Evaluationsverfahren, z.B. im Nordverbund, hochschulübergreifende **Initiative der Präsidien** (ab 1994, unter Beteiligung der Universität Groningen, „Selbstvergewisserung“)
- Hintergrund: schlechte Rankingergebnisse ab 1989 (z.B. Studiendauer, Abbruchquoten), beginnende Debatte um Qualität (ab 1997: Projekt Q der HRK),
- **freiwillige Teilnahme** der Fächer von bis zu 7 Universitäten; Peer Review: Fachwissenschaftler/innen und Studierende.



## 2. Exkurs: Evaluationsverfahren

- Langsame Akzeptanzsicherung: keine negativen Sanktionen, sondern finanzielle Unterstützung durch Präsidien,
- Beginn der Umsetzung: auswertende Konferenz aller Hochschulen und Statusgruppen, danach Zielvereinbarungen Präsidien und Fächer,
- Fast 60% Umsetzung der Gutachterempfehlungen (Schwerpunkt: Planung, Organisation und Beratung), Verbesserung interner Kooperation und Kommunikation (empirische Studie von Mittag 2006)
- Aber ab 2002: Wegen **Programmakkreditierung** keine Chance zur Fortsetzung in Bologna-Fächern !!

## 3. Programmakkreditierung

- Ab Mitte der neunziger Jahre: Vergrößerung der Autonomie: neue Rechte für Präsidien in Haushalts- und Personalfragen, Schwächung der Selbstverwaltung („Hybride“ Organisation)
- Parallel KMK 1998: Rechtliche Basis für Akkreditierungsrat; Gründung mehrerer Akkreditierungsagenturen, erste Verfahren ab ca. 2002/03,
- Anknüpfung an fachbezogene „Rahmenprüfungsordnungen von KMK und HRK“ (HRG 1976 und 1988) und geringes Vertrauen in QS ganzer Hochschulen,

## 3. Programmakkreditierung

- Ziele: Qualitätsverbesserung (internationale Anerkennung/ Verbesserung der Mobilität),
- Zweck: Voraussetzung für Übertragung des staatlichen Rechts auf Genehmigung von Studienprogrammen,
- Hochschulleitungen sind Verhandlungspartner der Wissenschaftsministerien **und** Antragsteller bei Agenturen,
- Gutachter/innen: mehrheitlich Fachwissenschaftler/innen, Berufspraktiker/innen und Studierende,

## 3. Programmakkreditierung

- Intern: anfangs dezentrale Überforderung,
- Reaktion der Präsidien: langsamer Aufbau von zentralen Stäben oder Referaten zur Unterstützung (und Kontrolle) der Fächer, langsame Herausbildung fakultätsinterner „Experten,“
- Anfangs gravierende Mängel in den Verfahren;  
später: Sicherung der Einhaltung formaler Standards (z.B. ECTS)  
größere Transparenz, bessere Dokumentation,

## 3. Programmakkreditierung

- Keine Belege für größere wissenschaftliche Kompetenz, bessere Vorbereitung auf breite Berufsfelder etc., oder Studienzeitverkürzung, Minderung der Abbruchraten, Steigerung studentischer Zufriedenheit
- Harte Kritik, vor allem vieler Professor/innen: hohe Kosten, großer Aufwand, wenig Ertrag (siehe Position Hochschulverband).

## 4. Systemakkreditierung als Chance

- Hintergrund (2007): Kritik an Programmakkreditierung; aber auch Chance für Hochschulen ohne bis dahin verbindliche Akkreditierungspolitik ihrer Länder,
- Vereinfachung der Verfahren durch Akkreditierungsrat (2009, 2013, 2014): Reduzierung der Stichproben, Zulässigkeit von Auflagen, Experimentierklausel,
- Systemakkreditierung heute: ca. 45 staatliche Hochschule, größere Zahl laufende Verfahren und in der Vorbereitung zur Anmeldung,

## 4. Systemakkreditierung als Chance

- Zunächst **zögerliche Haltung** in den Hochschulleitungen:
- großer Einführungsaufwand, hohe interne Personalkosten,
- Furcht vor internen Konflikten,
  
- **Steigende Wertschätzung der Vorteile:**
- Vergrößerung der Unabhängigkeit der Hochschulentwicklung ,
- Reputationszuwachs,

.

## 4. Systemakkreditierung als Chance

- Agenturen bleiben zuständig für externe Qualitätssicherung:  
aber: vorgängige Beratung durch andere Agentur,
- bei unterschiedlichen konkreten QM-Systemen,  
Tendenz zur:
- Entwicklung eines dialogorientierten Rollenverständnisses in  
Präsidien, zentralen QM-Stäben und QM-Referaten,
- Stärkung der dezentralen Verantwortung,



## 4. Systemakkreditierung als Chance

- Besondere Herausforderung für systemakkreditierte Hochschulen: Schließen des Qualitätskreislaufs: plan, do, check, act,
- Zu beachten sind: Unterschiedliche Qualitätsverständnisse, Zielprioritäten und Zeithorizonten (nicht nur zwischen Fächern, sondern auch innerhalb der Fächer),
- Schwierigkeiten in der Anwendung valider und reliabler Evaluationsverfahren,
- Ohne experimentelles Design: Erfassung und Bewertung langfristiger Wirkungen?

## 4. Systemakkreditierung als Chance

Minimale Voraussetzungen für Umsetzung des Qualitätszirkels:

- Verständigung auf Evaluationsverfahren, Auswertungskonzepte und Initiierung neuer Programme für gesamte Hochschule
- Unterstützung durch zentrale Einrichtung oder durch externe Institution der Hochschulforschung (institutional research)?
- Evtl. hochschulübergreifende Auswertung der Ergebnisse von Fächergruppen?

## 5. Ein Gedankenexperiment: Was wäre, wenn...

die Hochschulen aus der Not eine Tugend machen könnten?

- Statt Ausrichtung von **do** und **act** an **plan** und **check**,
- **Do und act** frei laufen lassen (Förderung der Experimentierfreude in Fachbereichen und Fakultäten),
- Priorität: nicht Verpflichtung zum umfassenden Monitoring, sondern Förderung der aktiven Studienreformer/innen,
- Grundlegender Wechsel: statt kontinuierlicher Verbesserung, Akzeptanz **qualitativer** Entwicklungssprünge,

## 5. Ein Gedankenexperiment: Was wäre, wenn...

- Begünstigende Voraussetzungen:
- gestiegene politische Aufmerksamkeit für Studium und Lehre,
- Qualitätspakt Lehre, Studienreformprogramme der Länder, Bündnis für Lehre etc. (Jahresprogramm, Kolleg),
- Aufbau hochschuldidaktischer Stäbe, Institute und Zentren,
- Gestiegenes Interesse der Hochschulforschung,
- Lehrpreise von Bund und Ländern,
- Erste Anzeichen eines kultureller Wandels.

## 5. Ein Gedankenexperiment. Was wäre, wenn...

- ungünstige Voraussetzungen (neben möglichen staatlichen Vorbehalten):
- Langfristig unsichere Finanzierung (Hochschulpakt, Qualitätspakt),
- Demotivierung engagierter WiMis durch Zeitverträge,
- weiterhin zu starke Projekt- anstelle von Programmförderung,
- zu geringer Reformeifer der Professor/innen (Dominanz der Forschungsmotivation).

## 5. Ein Gedankenexperiment: Was wäre, wenn...

- Konsequenzen für Akkreditierungsverfahren?
- Verzicht auf externe Qualitätssicherung?  
Vorschlag des Hochschulverbandes (ohne Agenturen, ohne ESG)?
- Oder andere Alternative?
  - Experimentierklausel (Akkreditierungsrat) (mit ESG und Agenturen),
  - Institutionelles Qualitätsaudit der HRK (ohne Agenturen, mit ESG).

## 5. Gedankenexperiment: Was wäre, wenn...

- Oder ist Mängelfeststellung durch die Akkreditierung wichtige Voraussetzung für die gegenwärtige Reformfreudigkeit?
- Hätten deutsche Hochschulen einen solchen Vertrauensvorschluss verdient?

# 6. Literaturhinweise

- T. Brändle und B. Wendt: Kritiker und Befürworter – Die Wahrnehmung des Bologna-Prozesses durch Professorinnen und Professoren, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 36. Jg., 1/2014, S. 46-69.
- A.K. Brase und M. Ansmann: Closing the Loop? Varianten des Schließens von Qualitätsregelkreisen an Hochschulen, in: O. Vettori, O., G. Salmhofer, L. Mitterauer und K. Ledermüller: Eine Frage der Wirksamkeit? Qualitätsmanagement als Impulsgeber für Veränderungen an Hochschulen. Bielefeld 2015, S. 115-130.
- B. Ditzel und P. Suwalski: Kontext-sensible Interventionsstrategien für den Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre, in: M. Hofer, K. Ledermüller u.a.: Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Bielefeld, S. 27-52.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015. Brussels, Belgium.
- B. Kaufmann: Programmakkreditierung- lessons learned. Handlungsmuster und Dynamiken in Hochschulen; in: A.B. Beise, I. Jungermann, K. Wannemacher (Hg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen für Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Forum Hochschule 1/ 2014 (HISHE), S. 15-22.



- S. Mittag: Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre. Münster 2006.
- Ph. Pohlenz und A.Oppermann (Hg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld 2010.
- Ph. Pohlenz und F. Reith: Beschäftigte im Qualitätsmanagement von Hochschulen, Rollen, Kompetenzanforderungen und Professionalisierungsbedarfe, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 11. Jg.,Heft 2/2016, S. 34-40.
- M. Seyfried und A.K. Brase: Qualitätsmanagement als Lernimpuls? Bedingungen des individuellen und organisationalen Lernens an Hochschulen, in: O. Vettori, u.a.: Eine Frage der Wirksamkeit?..... Bielefeld 2015, S.67-81
- J. Suchanek, M. Pietzonka, R. Künzel und T. Futterer : Bologna (aus)gewertet. Eine empirische Analyse der Studienstrukturreform. Göttingen 2012.
- Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung. Köln 2012.

- Herzlichen Dank für Ihr Zuhören !