

Peer Pasternack & Michael Hölscher

Mehr Quality wagen Internes Qualitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen



Peer Pasternack



Michael Hölscher

„Die Erhalter haben zur Leistungs- und Qualitätssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen“, so bestimmt §2 Abs. 3 des österreichischen Fachhochschul-Studiengesetzes. Neben den gleichfalls geregelten Maßnahmen zur externen Qualitätssicherung und -entwicklung (QS/QE), die durch einen eigenen Fachhochschulrat (FHR) administriert werden, müssen die österreichischen Fachhochschulen daher Systeme des internen Qualitätsmanagements entwickeln. Das Institut für Hochschulforschung (HoF) hat 2006/2007 im Auftrag der Fachhochschulkonferenz (FHK) den erreichten Sachstand erhoben. Mittels schriftlicher und mündlicher Befragungen,¹ Dokumentenanalysen und Internetrecherchen konnte ein Bild gezeichnet werden, das hier in verdichteter Form präsentiert wird.

1. Fachhochschulen in Österreich

Mit dem Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) war 1993 in Österreich der FH-Sektor neu eingeführt worden (zum Überblick vgl. Kasparovsky/Wadsack 2004, S. 12f.), und die ersten Fachhochschul-Studiengänge nahmen 1994 ihren Betrieb auf. Sie können von verschiedenen sog. Erhalterorganisationen angeboten werden. Dies sind Trägereinrichtungen, die in der Regel als juristische Personen privaten Rechts – als GmbH, Verein oder gemeinnützige Privatstiftung – organisiert sind und den Staat als Träger der Studiengänge ersetzen. Beteiligt sein können daran – auch im Rahmen von Konsortialstrukturen – z.B. Länder, Kommunen, Kammern, Verbände oder Wirtschaftsunternehmen. Derzeit gibt es 18 Anbieter („Erhalter“) von FH-Studiengängen. Nicht alle Studiengänge finden aber an Einrichtungen statt, die mit der Bezeichnung „Fachhochschule“ versehen sind. Vielmehr unterhalten z.B. auch Anbieter beruflicher Ausbildungen FH-Studiengänge. Aktuell sind von den 18 Erhaltern neun als „Fachhochschule“ organisiert. Im weiteren werden hier mit dem Terminus Fachhochschule bzw. FH vereinfachend alle Einrichtungen bezeichnet, die in Österreich FH-Studiengänge anbieten.

Die FHs in Österreich sind klar auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete Bildungsinstitutionen, die sich deutlich von den Universitäten unterscheiden. Während die Universitäten eine „wissenschaftliche Berufsvorbildung“ leisten, bieten die FHs „wissenschaftliche Berufsausbildungen“ an. Der österreichische Staat fördert die FH-Studiengänge nicht institutionell, sondern erstattet 90% der laufenden Kosten im

Rahmen eines Normkostenmodells (BMBWK o.J., S. 44; vgl. auch BMBWK 2004c, S. 18). Bis 2010 ist ein Ausbau der FH-Studienplätze auf 33.000 geplant; das wird dann etwa 15% aller Studienplätze in Österreich entsprechen (BMBWK 2004a, S. 13f.).

2. Der Rahmen des internen QM: die externe Qualitätssicherung

Im Zentrum der Qualitätssicherung stehen im österreichischen FH-Sektor, neben der gesetzlichen Verpflichtung zum Aufbau eines QM-Systems an den einzelnen Einrichtungen, die Akkreditierung. Österreich war eines der ersten europäischen Länder, das ein Akkreditierungssystem eingerichtet hat. Dadurch verfügt der österreichische FH-Sektor über ein integrales Konzept der externen Qualitätssicherung: Erst-Akkreditierung, Evaluierung und Re-Akkreditierung stehen in einem systematischen Zusammenhang. Die Einrichtung eines neuen FH-Studienganges setzt zunächst dessen Erst-Akkreditierung voraus. Diese wird bei Vorliegen der Voraussetzungen durch den Fachhochschulrat (FHR) – ein Organisationshybrid aus nachgeordneter Behörde des Bundeswissenschaftsministeriums und nicht weisungsgebundenem Expertengremium – erteilt. Sie gilt für maximal fünf Jahre. Für die Zeit danach ist eine Re-Akkreditierung erforderlich. Dieser wiederum müssen eine Evaluierung und ein formalisiertes Follow-up-Verfahren vorausgehen.² Damit sind in das Akkreditierungswesen Evaluationen integriert. Institutionelle Evaluationen werden an Einrichtungen durchgeführt, an denen sich die Zahl der Studiengänge und der Studierenden zu Fachhochschulen verdichtet haben. Dies ist dann auch verbunden mit der Verleihung der Bezeichnung „Fachhochschule“. Daneben gibt es auch ein regelmäßiges Monitoring der Fachhochschulen. Hierfür haben die Erhalter von FH-Studiengängen dem FHR eine Reihe von Daten zu übermitteln (FHR 2004). So werden jährlich Daten in den Bereichen Bewerberinnen und Bewerber, Studierende, Drop-Out-Raten, Personal sowie F&E erhoben und ausgewertet. Diese Daten dienen auch als Grundlage für qualitätssichernde Maßnah-

¹ Mit zugesicherter Anonymität, weshalb nachfolgend bei direkten und indirekten Zitaten keine Zuordnung zum jeweiligen Urheber erfolgt.

² http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/02_qualitaetssicherung/qualitaetssicherung.htm (Zugriff 4.1.2006)

men des FHR. Nicht interpretierbare Rückmeldungen bei diesen Erhebungen führen oft zum Einsatz von eintägigen Vor-Ort-Besuchen, die vom Fachhochschulrat in Auftrag gegeben werden und unter dem Titel „Problemzentriertes Interview“ (PZI) laufen. Dabei versuchen unabhängige Wissenschaftler/innen, an Hand der Unterlagen Problembereiche zu identifizieren. In fast allen Fällen kommt es anschließend zu einem Gespräch zwischen dem FHR und dem jeweiligen Erhalter: „Dieses Instrument ermöglicht ... eine spontane Reaktion des Fachhochschulrates im Falle bedenklicher Entwicklungen; ... Feststellungen der Peers im Endbericht, die auf Mängel hinweisen, die bereits zum Zeitpunkt eines vorangegangenen PZI bestanden und offenbar nicht behoben wurden, kommt ein besonderes Gewicht zu“ (Lassnigg et al. 2003, S. 273). Schließlich setzt der FHR noch das Instrument der Beobachtung von Abschlussprüfungen ein. Allerdings stoße hier der Rat an die Grenzen seiner Kapazitäten (ebd.).

3. Internes Qualitätsmanagement

Das FH-Studiengesetz verpflichtet zwar die Erhalter, ein Qualitätsmanagement-System in ihren Institutionen einzuführen, verzichtet aber darauf, Details der Umsetzung vorzuschreiben. Lediglich die Berücksichtigung der studentischen Perspektive qua studentischer Evaluation wird explizit erwähnt. Ansonsten lassen die rechtlichen Regelungen hier weitgehende Freiheit (die allerdings durch Verordnungen des Fachhochschulrats begrenzt wird).

3.1 Eingesetzte Instrumente

Die Freiheit wird genutzt. Infolgedessen findet sich eine beträchtliche Vielfalt der eingesetzten Instrumente. Gleichwohl sind Schwerpunkte zu identifizieren.

QM-Handbücher

An den meisten Fachhochschuleinrichtungen liegen mehr oder weniger umfangreiche QM-Handbücher vor. Sie sind typischerweise in elektronischer Form über das jeweilige Hochschul-Intranet zugänglich. Neben einer Beschreibung der eigenen Qualitätsphilosophie enthalten diese typischerweise diverse Prozessbeschreibungen, Ablaufpläne, Handlungsanweisungen sowie einheitliche Formulare für Routinevorgänge zum hochschulweiten Gebrauch. So findet sich etwa auf der Homepage des Technikums Wien die folgende Beschreibung: „Das QM-System des Technikums Wien ist in Form eines QM-Handbuches dokumentiert und über das Campus Informations-System für alle zugänglich veröffentlicht. Es handelt sich um ein ablaforientiertes Verfahren, das auf Prozessen (Führungsprozesse, Kernprozesse und Ressourcenprozesse) und Dokumenten (Formulare, Arbeitsanweisungen und Informationsblätter) aufbaut“.³ Die schriftliche Fixierung garantiert die Verbindlichkeit der Regelungen für alle Angehörigen der Institution in Bezug auf Qualitätssicherung und -entwicklung. Von einer FH wurde der Inhalt der Prozessbeschreibungen folgendermaßen beschrieben: „Jeder Teilprozess ist in seinem Workflow, mit seinen Akteuren und den Ergebnissen beschrieben. Jeder Teilprozess setzt sich Ziele (u.a.) hinsichtlich Qualität und Kundenzufriedenheit. Gemessen wird die Zielerreichung mittels interner und externer Befragungen“. Andernorts wird jeder Teilprozess jährlich mit

einer Zieldefinition versehen: „jeder Teilprozess-Owner (setzt sich) in Abstimmung mit der obersten Führung (zumeist) quantifizierbare Ziele (= Soll-Wert). Der Grad der Zielerreichung wird periodisch gemessen; danach werden ggf. Steuerungsmaßnahmen abgeleitet“.

Als Vorteile dieser klaren Prozessdefinitionen werden einerseits die Entlastung bei Routineaufgaben durch Standardisierung gesehen (es wird nun die Checkliste abgearbeitet), andererseits die klaren Verantwortlichkeiten (bei der Prüfungsanmeldung etwa weiß der/die Studierende genau, an wen man sich mit welchen Fragen zu wenden hat). Zudem können auf diese Weise erreichte Verbesserungen festgehalten und somit institutionalisiert werden, d.h. sie werden unabhängiger von dem konkreten Wissen einzelner Personen.

Leitbildentwicklung

Ein QM-Handbuch wird mit einem Organisationsleitbild eingeleitet. Folglich haben praktisch alle Fachhochschulen mittlerweile eine Mission für ihre Strategie und ihr Handeln erarbeitet. Diese wird in den meisten Fällen durch eine breite Diskussion mit allen Beteiligten an der Hochschule gewonnen und anschließend durch formale Abstimmungsprozesse beschlossen. Der Tenor ist hier, dass es dabei um die Verbindung zweier Elemente gehen müsse: Die organisationsinterne Abstimmung über die eigene mission solle einerseits ein sich wechselseitig befruchtender Bottom-up- und Top-down-Prozess sein. Andererseits müsse aber die doppelte Initiative in Form eines Diskussionsvorschlags und eines eindeutigen Commitments von der jeweiligen Hochschulleitung ausgehen.

Befragungen

Eines der am häufigsten zu findenden Instrumente zur Erhebung der aktuellen Qualität und etwaiger Verbesserungsmöglichkeiten sind Befragungen verschiedenster Art. Es ließen sich zahlreiche Adressaten solcher Befragungen ermitteln: Studienanfänger/innen, Studierende, Praktikanten, Auslandsstudierende, Absolventen (direkt nach dem Abschluss und nach einer gewissen Zeitspanne), Mitarbeiter/innen, Lehrbeauftragten und Kooperationspartner. Außerhalb der Institutionen richten sich Befragungen vor allem an die Unternehmen als Kooperationspartner und -praktikumsanbieter sowie aktuelle und potenzielle Arbeitgeber. Neben Lehrveranstaltungsevaluationen werden themengebundene Evaluationen der Auslandssemester sowie der Praktikumssemester durchgeführt. Allerdings berichten sowohl Studierende als auch Lehrende von Ermüdungserscheinungen beim Ausfüllen der zahlreichen Fragebögen.

Zwei besonders häufig vorkommende Befragungen sind solche, die auf die Erhebung von studentischen Lehrqualitätseinschätzungen zielen, und solche der Absolventen.

Als das einzige im FHStG explizit genannte interne Qualitätsinstrument ist die studentische Lehrevaluation ein herausgehobenes Befragungsinstrument. Zum Teil verbinden sich die Lehrveranstaltungsauswertungen mit vergleichsweise hoher Reflexivität. So heißt es an der FH Vorarlberg: „Evaluation kann niemals eine objektiv zutreffende Be-

³ FH Technikum Wien: <http://www.technikum-wien.at/insight/qualitaetsmanagement/aufgaben/> (Zugriff 1.11.2006)

schreibung des Zustandes, der Effektivität und der Effizienz eines Programmes zum Ergebnis haben. Solche Beschreibungen sind soziale Konstruktionen der Wirklichkeit. (...) Demzufolge kann ihre Aufgabe nur darin bestehen, a) die Wirklichkeitskonstrukte der verschiedenen Interessensgruppen zu fördern, b) eine Diskussion unter den Interessensgruppen in Gang zu bringen und zu moderieren, mit dem Ziel, soweit wie möglich überlappende Konstruktionen der Wirklichkeit herzustellen und c) aufbauend auf diesen ‚Aktionsprogramme zur Reform‘ zu vereinbaren“.⁴ Die Ergebnisse der Auswertungen werden auch tatsächlich genutzt. So wird verschiedentlich berichtet, dass Lehrbeauftragte auf Grund extrem schlechter studentischer Einschätzungen ihrer Lehrbefähigung ersetzt wurden. Zudem würden entsprechend evaluierten Lehrenden didaktische Weiterbildungen auf freiwilliger Basis angeboten. Allerdings ließ sich eine gezielte Befassung der Qualitätsbeauftragten mit den Lehrveranstaltungen der eigenen FH, bspw. um didaktische Musterlösungen zu entwickeln oder Innovationen aufzuspüren, nicht eruieren.

Auch Absolventenbefragungen gibt es an praktisch allen Fachhochschulen – nicht zuletzt, weil der FHR diese ausdrücklich fordert und sie im Rahmen der institutionellen Evaluierungen prüft (§6 Abs. 3 Pkt. 5 EvalVO-FHR). So hat die FH des bfi Wien ein unabhängiges sozialwissenschaftliches Institut beauftragt, regelmäßig Absolventen-Erhebungen hinsichtlich Bedarf und Akzeptanz des Studienangebots sowie zur Qualität von Lehre und Forschung durchzuführen. Die so gewonnenen Ergebnisse werden mit anderen FHs in Österreich verglichen. Das Vorarlberger Konzept sieht ein zweistufiges Verfahren vor, d.h. es findet eine Befragung aller Absolventen statt, die sich ein Jahr bzw. im vierten Jahr nach Abschluss des Studiums befinden.⁵ Insgesamt ist das Ziel solcher Befragungen, Erkenntnisse über die Aufnahme und den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Qualitätszirkel

Eine Möglichkeit, jenseits von Befragungen an Informationen über mögliche Qualitätsverbesserungen zu kommen, sind Qualitätszirkel oder die etwas weniger strukturierten Qualitätscafés, daneben auch Jour fixe und Management Review Meetings. In den Qualitätszirkeln treffen sich zu regelmäßigen Terminen entweder alle Beteiligten eines Studienganges oder aber die für Qualitätsfragen offiziell Zuständigen und besprechen, meist vorher festgelegte, Fragen des QM. Die Qualitätscafés sind informeller angelegt. Sie sollen in angenehmer Atmosphäre ein offenes Forum für alle Hochschulangehörigen bieten, um Dinge, die ihnen unter den Nägeln brennen, anzusprechen. Hierzu müssen zumindest die verantwortlichen Ansprechpartner/innen anwesend sein. Als Problem wird berichtet, dass Qualitätszirkel permanente Impulse, z.B. seitens des Q-Managers, benötigten.

Personalmanagement

Als eines der zentralen Gebiete der Qualitätsentwicklung wird allgemein das Personalmanagement angesehen. Im QM-Kontext sind die Komponenten Personalrekrutierung und Personalentwicklung von besonderer Bedeutung. Dies ist im österreichischen Fachhochschulwesen ein besonderes Problem, da auf Grund des rasanten FH-Auf- und Ausbaus

mittlerweile „ein Mangel an entsprechend qualifizierten österreichischen Lehrenden“ herrscht (Leitner 2004, S. 111). An den größeren Einrichtungen ist es unterdessen gebräuchlich, für die Einstellung zumindest der Studiengangsleiter/-innen Kommissionen einzusetzen, die eine möglichst qualifizierte Auswahl garantieren sollen. Formal wird sich dabei oft an den Berufungskommissionen der Universitäten orientiert, wobei die inhaltlichen Akzente aber etwas anders gesetzt werden. So kommen externe Mitglieder meist nicht aus anderen FHs, sondern aus der Wirtschaft und repräsentieren die Ansprüche des späteren Berufsfeldes der Studierenden. Verfahrensrichtlinien bzw. Prozessbeschreibungen für die Besetzung von Professorenstellen und die Arbeit der entsprechenden Kommissionen befinden sich in der Diskussion. Bislang führt der Weg zur österreichischen FH-Professur nicht über ein Berufungsverfahren, sondern über eine Art Bewährungsaufstieg für mehrjährig tätige Dozenten. Die Personalentwicklung wird vor allem über Weiterbildung realisiert. Lassnigg et al. (2003, S. 280) stellen hierzu zwar fest: „Didaktische und pädagogische Weiterbildung scheint mittlerweile doch an den meisten Standorten eine Selbstverständlichkeit zu sein“; allerdings werden diese Weiterbildungen bislang nicht im Horizont des Qualitätsmanagements wahrgenommen.

Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung, den zumindest die größeren Fachhochschulen gerne setzen würden, ist die Unterstützung einer verstärkten Forschungsorientierung. Doch werden hier zwar Sabbaticals, visiting professors und Praxisjahre als die meistgewünschten Formen in der Personalentwicklung genannt, doch mangelt es dafür bisher an den entsprechenden Ressourcen (Lassnigg et al. 2003, S. 281). Immerhin jedoch versuchen die meisten FHs, eine im Rahmen des Möglichen verstärkte Forschungsorientierung zu realisieren, zumal diese auch in diversen Evaluationen und teilweise durch die Wirtschaft gefordert wird.⁶ So gebe es auch Formen des Job Entrichments, indem sich „spezifische Formen akademischer Personalentwicklung, die insbesondere in der Unterstützung von Promotionen und Habilitationen bestehen oder in der Teilnahme an internationalen Tagungen, Projekten und Kooperationen“, finden (ebd.).

Datenerhebungen

Wer steuern möchte, benötigt Daten, um Abweichungen von Steuerungszielen identifizieren zu können. Bisher orientiert sich die Datenerhebung der FHs vor allem an den rechtlichen Vorgaben: Bildungsdokumentationsgesetz (BMBWK 2002) bzw. Bildungsdokumentationsverordnung-Fachhochschulen (BMBWK 2004b) und Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS) (FHR 2004): Danach sind regelmäßig Daten zu Studierenden, Studien und Studienabschlüssen, zum Personal, zu Bewerber/innen, zur Studierenden- und Lehrendenmobilität, zu F&E-Projekten sowie zu den Abschlussprüfungen zu melden.

Ein zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die Effek-

⁴ <http://www.fhv.at/fhv/akad/qm/evaluation/definition/> (Zugriff 1.11.2006)

⁵ <http://www.fh-vorarlberg.ac.at/fhv/akad/qm/absolventen/> (Zugriff 18.9.2006)

⁶ FH Technikum Wien: <http://www.technikum-wien.at/insight/qualitaetsmanagement/aufgaben/> (Zugriff 1.11.2006)

tivität der Datenerhebung. Verschiedene Einrichtungen berichten, dass die meisten Daten nicht extra erhoben würden, sondern bereits vorhanden seien und lediglich automatisiert zentral zusammengeführt werden müssten. Alle Gesprächspartner sehen im Zusammenhang der Datenerhebung durchaus die potenzielle Gefahr einer Qualitätsbürokratie. Nach der aktuellen QM-Expansionsphase möchten die meisten Gesprächspartner eine Überprüfung vornehmen, welche Kennzahlen wirklich relevant sind und welche nicht, um schließlich ein möglichst überschaubares Variablen-set zu besitzen. Eine spezifische Variante der Datenaufbereitung stellt in diesem Zusammenhang die Wissensbilanz dar.

Wissensbilanz

Als systematisierte Form der zielgebundenen Datenerhebung und -präsentation erfreut sich auch an österreichischen FHs die Wissensbilanz zunehmender Aufmerksamkeit. Im Unterschied zu den Universitäten ist es für die FHs nicht verpflichtend, Wissensbilanzen zu erstellen. Gleichwohl arbeiten einige Fachhochschuleinrichtungen bereits mit diesem Instrument (vgl. etwa FH Joanneum 2005; FH des bfi Wien o.J. [2005]). Damit soll das intellektuelle Vermögen der Einrichtung in strukturierter Form dokumentiert und seine Entwicklung offengelegt werden.

Die FH Joanneum schreibt ihrer Wissensbilanz zwei Hauptaufgaben zu: Kommunikationsinstrument gegenüber den Stakeholdern und Managementinstrument für die strategische Planung, mit dessen Hilfe Wissenspotenziale aufgedeckt werden können (Sammer/Schweiger 2006, S. 87). In einer komplexen Umwelt ließen sich Strategien nicht ‚aus dem Bauch heraus‘ definieren, sondern benötigten eine rationale Entscheidungsgrundlage (FH Joanneum 2005, S. 4). Als FH-spezifischer Nutzen eines derart basierten Wissensmanagements wird beschrieben, dass der Aufbau des organisationalen Wissens strategiegeleitet und zielorientiert erfolgen könne, indem die vorhandenen Wissensfelder bekannt seien, Potenziale gefördert und Lücken geschlossen werden könnten; individuelle Kompetenzen der Mitarbeiter/innen dokumentiert werden und auf diese Studiengangs- oder institutsübergreifend, z.B. im Rahmen von Projekten, zurückgegriffen werden könne; der Informationsbedarf von Mitarbeiterinnen und Studierenden transparenter werde, so dass sich geeignete Mittel zur Informationsbeschaffung verfügbar machen ließen; die Bereitschaft zur Weitergabe und Annahme von Kollegenwissen gefördert werde, sich also Wissen effektiver teilen lasse; die Generierung neuen Wissens erleichtert werde, und die handelnden Personen in ihrer Tätigkeit als ‚Wissensarbeiter‘ unterstützt würden (Schlattau 2006, S. 96f.).

Zugleich wird auch von auftretenden Einführungsproblemen berichtet. So kämen trotz regelmäßiger Involvierung der Verantwortungs- und Entscheidungsträger von deren Seite latent vorhandene Widerstände zum Vorschein. Als Gründe werden angegeben: „Die Etablierung neuer Indikatoren führt automatisch zu einem zusätzlichen Aufwand in der Datenverwaltung und -erhebung, und durch die Definition neuer Datenquellen haben sich bestehende Einflussbereiche und Machtstrukturen teilweise verändert“. Die durch die Wissensbilanz angestrebte Transparenz zwischen den einzelnen Studiengängen und Instituten würden nicht von

allen Studiengangs- und InstitutsleiterInnen als positiv empfunden. Hier seien Ängste geäußert worden, „dass sich einige der neuen Indikatoren negativ auf Budgetverhandlungen und dergleichen mit der obersten Führungsebene auswirken könnten“. Ängste wurden auch seitens der Mitarbeiter/innen artikuliert, dass sich Indikatoren negativ auf individuelle Gehaltsverhandlungen und Karrierepläne auswirken könnten. Die Widerstände hätten ihren Niederschlag „in einer Bandbreite von heftiger Kritik am Instrument der Wissensbilanz selbst, und der damit einhergehenden Infragestellung des Nutzens des Projekts, bis hin zur Androhung der Verweigerung der unbedingt erforderlichen Mitarbeit bei der ... Datenerhebung“ gefunden. (Sammer/Schweiger 2006, S. 89-91)

Weitere Instrumente

An zahlreichen Institutionen werden weitere Instrumente eingesetzt, allerdings jeweils so vereinzelt, dass dazu verallgemeinernde Aussagen nicht zu treffen sind. Genannt wurden bzw. recherchiert werden konnten: Portfolioanalysen, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Beteiligung an Rankings, Qualitätscontrolling, Stärken-Schwächen-Analysen und Balanced Scorecard. Leistungsorientierte Mittelvergabe und Vergütung wird an einigen Einrichtungen angestrebt, scheint aber kein vordringliches Anliegen zu sein. Eine FH beantwortet die Frage danach mit: „Nein – unsere Budgets sind dazu zu knapp!“ Benchmarking ist an einigen Einrichtungen in der mittelfristigen Planung.

3.2 Qualitätsmanagement-Systeme

Der Gesetzgeber verlangt von der Fachhochschulen nicht einfach, QM-Instrumente anzuwenden, sondern Qualitätsmanagementsysteme zu implementieren. Das heißt: Die Einzelinstrumente müssen in einer sinnvollen und funktional dienlichen Weise aufeinander bezogen und miteinander verbunden werden. Dabei ist es möglich, sich entweder auf elaboriert vorliegende konzeptionelle Entwürfe – DIN ISO, TQM, EFQM – zu beziehen oder aber ein eigenes systematisiertes Konzept zu erarbeiten.

Umfassende QM-Systeme wie TQM oder EFQM dienen in einigen Einrichtungen als Orientierungsmarken, auf die hin das interne QM ausgebaut werden soll. An einigen findet man Total Quality Management (so etwa an der FH Vorarlberg und am Technikum Wien), manche haben ihre Anstrengungen auch nach ISO 9000/9001 zertifizieren lassen (z.B. St. Pölten).

Die Darstellungen auf den Webpages einiger Einrichtungen, die das Vorhandensein eines etablierten TQM-Systems suggerieren, scheinen ein etwas zu positives Gesamtbild zu vermitteln. Hier wird das Label TQM offenkundig auch als Werbemittel nach außen genutzt. Soweit eine generelle Orientierung an TQM oder EFQM erfolgt, wird sich meist relativ pragmatisch auf das Sinnvolle beschränkt, ohne an starren Modellvorgaben festzuhalten. Eine Fachhochschule gibt an, sich bewusst dagegen entschieden zu haben, ein bestimmtes QM-Methodensystem vollständig zu übernehmen, weil etwa TQM nicht vollständig auf die Situation einer FH übertragbar sei. Vielfach werden die Systeme als Checklisten eingesetzt, um zu sehen, wo Qualitätsverbesserungen ansetzen könnten, und um Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Die teilweise schon geschehenen ISO-Zertifizierungen bestimmter Hochschulteilbereiche werden als vorteilhaftes Nebenprodukt mit Werbewirkung nach außen gesehen, selten aber als eigenständiges Ziel. Als Problem werden die relativ hohen Kosten einer Zertifizierung, als Vorteil der Besuch externer Gutachter/innen, die das Gesamtsystem in Augenschein nehmen, genannt.

Dies sei meist ausgesprochen fruchtbar, denn man habe selbst immer gewisse blinde Flecken. Allerdings sei hierbei die Qualität der Gutachter/innen von entscheidender Bedeutung – und nicht immer befriedigend. An einer FH heißt es, man habe bewusst keine Zertifizierung nach ISO angestrebt, „da dieses Verfahren sehr dem Verfahren der externen Evaluierung des FHR (Selbstevaluierung, Evaluierung durch externes Reviewteam, Follow-up-Verfahren) ähnlich ist“, und die ISO-Zertifizierung nicht Qualität, sondern das Vorhandensein eines QM-Systems prüfe, was bereits der FHR leiste. Hinzu treten schließlich generelle Vorbehalte gegen QM überhaupt, die auf die als schematisch und ‚industriell‘ beleumundete ISO-Zertifizierung besonders zutreffen. Als mögliche Gründe für eine fehlende Akzeptanz werden in erster Linie die Ängste vor Transparenz, vor Veränderungen generell und die vor Bürokratisierung genannt. Viele Hochschulangehörige befürchteten auch eine Einengung ihrer Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten durch ein zu rigides Qualitätsmanagement.

In der allgemeinen Wahrnehmung scheint das EFQM-Modell insgesamt die größte Affinität zum Hochschulbereich und die notwendige Flexibilität aufzuweisen: „Dieses Modell entspricht in seiner Offenheit den Bedürfnissen der einzelnen Studiengänge nach einem System, das auf der einen Seite hilfreiche Unterstützung zur Qualitätssicherung und -entwicklung bieten soll, auf der anderen Seite aber genug Freiraum für individuelle Gestaltungen lässt“ (FH Technikum Kärnten 2006, S. 1).

Hochschulspezifische Anpassungen über aus der Industrie stammenden Modelle werden von allen Gesprächspartnern als notwendig erachtet (wobei viele der QM-Beauftragten an den FHs Erfahrungen mit QM aus der Industrie mitbringen). In zwei Fällen wurde allerdings darauf hingewiesen, dass es vom Prozesszugang her im Grunde keine Unterschiede zwischen Industrie und Hochschule gebe, sondern allein durch die Charakteristika der Kernprozesse Lehre und Forschung. In einem Gespräch wurde Letzteres expliziter betont: „Für Wissenschaft braucht man Freiheit und Offenheit“.

4. Zusammenfassung und Diskussion

In den verschiedenen FH-Studiengängen und Fachhochschulen findet sich eine Vielzahl von verschiedenen Ansätzen der Qualitätssicherung und -verbesserung. Auch das Ausmaß der eingesetzten Instrumente variiert erheblich. Doch gibt es einen deutlichen Trend von der Ergebnis – hin zur Prozessorientierung der Maßnahmen – ein zentrales Kennzeichen von Qualitätsmanagement. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse unserer Recherchen übersichtsweise zusammen. Um den Zusammenhang von externer und interner QS/QE an den österreichischen FHs deutlich werden zu lassen, werden dabei auch die Instrumente der externen QS/QE einbezogen.

Grundsätzlich können die Instrumente des Qualitätsmanagements auf zwei Ebenen angesiedelt sein: auf der Ebene der Hochschule oder einzelner Studiengänge. Auf letzterer sind vor allem die Studiengangsleiter/innen dafür zuständig, die Qualität zu garantieren; vereinzelt benennen sie auch Qualitätsbeauftragte. Auf der FH-Leitungsebene gibt es meist eine spezielle Stabsstelle (zwischen einer halben und einer ganzen Personalstelle) für das Qualitätsmanagement. Oft verfügt das dort eingesetzte Personal bereits über Erfahrungen mit Qualitätsinstrumenten aus außerhochschulischen Bereichen. Die Stabsstellen sind meist bei der Geschäftsleitung (also der Verwaltung) angesiedelt, seltener bei den Rektoren (also der akademischen Leitung). Das Qualitätsbewusstsein sei unter den Studiengangsleitern und den Erhaltern „im allgemeinen recht hoch“, stellt der 2003 vorgelegte Statusreport zum Stand des österreichischen FH-Auf- und Ausbaus fest. So gaben 53% der Befragten an, Absolventenbefragungen durchzuführen, und 77% notierten für ihre Einrichtungen Personalentwicklungsmaßnahmen. (Lassnigg et al. 2003, S. 278)

Den zentralen Fokus der Qualitätssicherung und -entwicklung bildet in praktisch allen Einrichtungen die Lehre; deutlich geringer gewichtet wird im Rahmen von QS/QE die Forschung/Entwicklung. Auch die Administration und die Servicebereiche werden in den meisten Einrichtungen als Gegenstand systematischer Qualitätsverbesserung betrachtet. Obgleich die Lehre im Mittelpunkt der QS/QE steht, fällt jedoch auf: Fragen der Studienreform und Hochschuldidaktik werden in den Überlegungen zum QM-System kaum thematisiert. Mitunter aber doch: In einem Interview klang eine aufschlussreiche Beobachtung an, als darauf hingewiesen wurde, dass die Absolventen zwar sehr schnell den Jobeinstieg schafften, dass aber die nächsten Karrieresprünge teilweise ausblieben. Als möglicher Grund wird vermutet, dass man vielleicht den Studierenden während ihres Studiums „zu viele Steine aus dem Weg geräumt hat“ und so der reflektierte Umgang mit unbekanntem Situationen und Entscheidungsprozessen nicht optimal ausgebildet wurde. Auch fand sich berichtet, dass für Kurse mit hoher Durchfallquote umgehend Sommerkurse organisiert wurden, um den Studierenden eine Verzögerung im Studium zu ersparen, oder dass Lehrende mit unzureichenden didaktischen Fähigkeiten zügig ersetzt wurden. Doch als Bestandteil von Qualitätsmanagement-Bemühungen werden derlei Maßnahmen nicht betrachtet.

Ebenso fällt auf, dass das zentrale inhaltliche Alleinstellungsmerkmal der Fachhochschulen mehrheitlich nicht als Gegenstand von Qualitätsmanagement aufgefasst wird: Die spezifische Verbindung von Theorie und Praxis, die das FH-Studium kennzeichnen soll, bleibt weithin außerhalb des QM-Horizonts der Akteure. Lediglich der Einsatz von Praktikumsevaluierungen und Befragungen von Praktikumsunternehmen konnten hier ermittelt werden. Die besondere hochschuldidaktische Gestaltung der Theorie-Praxis-Verbindung hingegen kommt in den QM-Systemen bislang als Thema nicht vor. Das am meisten verbreitete Instrument ist das QM-Handbuch. Im Übrigen zeigt sich, dass bei der Gestaltung des internen QM unterschiedliche Ziele mit gleichem Instrumentarium verfolgt werden können, wie sich auch unterschiedliche Instrumente zur Erreichung gleicher Ziele einsetzen lassen.

Tabelle 1: Sachstand der internen QS/QE im österreichischen FH-Sektor (2006/2007)

Thema	Schwerpunkte, genutzte Instrumente/Verfahren	Details/Bemerkungen
Grundsätzliches	Systematische Qualitätsentwicklung = gesetzlicher Auftrag	
	QS weitgehend getrennt nach Hochschularten	
	Externe QS	gesetzlich geregelt
	Internes QM	Ausgestaltung im Einzelnen im Wesentlichen den Hochschulen überlassen
	wichtigster Akteur der externen QS an FHs: Fachhochschulrat	Aufgaben: Erst-Akkreditierung von Studiengängen, Studiengangsevaluation, Re-Akkreditierung, institutionelle Akkreditierung; erlässt Evaluierungsverordnung + Akkreditierungsrichtlinien
Externe QS/QE-Verfahren		
Akkreditierung	Studienprogramm-Akkreditierung	für max. fünf Jahre
	Re-Akkreditierung	auf der Basis von zuvor stattgefundener Evaluation
	institutionelle Akkreditierung	
Evaluation	studiengangbezogene Evaluation	im 5- bis 7-Jahres-Rhythmus. Voraussetzung einer Re-Akkreditierung
	institutionelle Evaluation	
	Selbstevaluation	Bestandteil der externen Evaluationen
	studentische Lehrbewertungen	in Eigenverantwortung der Hochschulen, gem. FHSStG
Monitoring/Berichtssysteme	Zulieferung zur Bildungsstatistik	gem. Bildungsdokumentationsgesetz und Bildungsdokumentationsverordnungen
	2x jährlich Datenlieferung an FHR	gem. BIS-Verordnung des FHR
	„Problemlösorientiertes Interview“ (PZI) im Auftrag des FHR	Voraussetzung: Nicht interpretierbare Meldungen im Rahmen der Datenübermittlung an FHR
	FHR: Beobachtung von Abschlussprüfungen	
Internes Qualitätsmanagement		
Leistungsbereiche	im Mittelpunkt: Lehre	
	Administration und Servicebereiche	
QM-Organisation	Forschung/Entwicklung im QM-Kontext eher als förderliche Kontexte der Lehre betrachtet	
QM-Systeme	QM-Stabsstelle	meist auf der FH-Leitungsebene angesiedelt
	DIN ISO-Zertifizierung	an einigen FHs, überwiegend kritisch betrachtet
	TQM	
Strategieentwicklung	EFQM	selbstständige Kombination diverser QM-Elemente zu einem eigenständigen Konzept
	eigene Konzepte	offen für Integration sonstiger QM-Konzepte
	St. Galler QM-Konzept	
	Leitbildentwicklung	
	Stärken-Schwächen-Analysen	
	Balanced Scorecard	an einigen FHs in Planung
	Benchmarking	an einigen FHs in Planung
Evaluierungen und Befragungen	Portfolioanalysen	an einigen FHs in Planung
	Zielvereinbarungen	
	Herausbildung einer Qualitätskultur	als strategisches Endziel
	studentische Lehrbewertungen	gem. FHSStG
Evaluierungen und Befragungen	Bedarfs- und Akzeptanz-Monitoring	
	Evaluation der Auslandssemester	Incomings und Outgoings
	Evaluation der Praktikumsunternehmen/Praktikant/innen-Befragung	
	Mitarbeiterbefragung	
	Lehrbeauftragtenbefragung	
	Kooperationspartnerbefragung	
	Unternehmensbefragung	
	Absolvent/innenbefragung	

Thema	Schwerpunkte, genutzte Instrumente/Verfahren	Details/Bemerkungen
Wissensbilanz	Rapid-Prototyping-Ansatz	
	systemische Organisationsberatung	Systemdiagnose, regelmäßige Evaluation, Rückspiegelungsworkshops, Kerngruppe, Sounding Board
Kommunikationsinstrumente	Qualitätszirkel	
	Qualitätscafés	
	Jour fixe	
	Management Review Meetings	
	Strategieitzungen	
	Strategieworkshops	
Personalmanagement	Mitarbeitergespräche	
	Auswahlkommissionen	
	Mitarbeiter/innen-Weiterbildung	
Operative Ausgestaltung des QM	Unterstützung verstärkter individueller Forschungsaktivitäten	
	QM-Handbücher mit Prozessbeschreibungen	derzeit dominierendes QM-Instrument
	Qualitätscontrolling	
Lehr- / Lern-Prozesse	Prozesscontrolling von Evaluation und Akkreditierung durch Q-Manager/in	
	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	sollen am Ende der Bemühungen stehen
	individuelle Betreuung	
	Begabtenförderung	
QS der internationalen Studierendennobilität	Vielfalt der Lehr- und Lernmethoden	
	Zusatzangebote	z.B. ad-hoc-Sommerkurse für Kurse mit hoher Durchfallquote
QS der Dozentenmobilität	Ersetzung von Lehrenden mit unzureichenden didaktischen Fähigkeiten	
	sorgfältige Auswahl der Partnerinstitution	
E-Learning-QM	exakte Vorbereitung der Outgoing-Studierenden	
	sorgfältige Auswahl der Kandidat/innen	
E-Learning-QM	Entscheidung nur von Lehrenden, deren heimische Lehrveranstaltungsplanung einwandfrei ist	
	Präsentation und Schulungen	
	webbasiertes Hilfesystem	
	Support	telefonisch und E-Mail
	Online-Befragung der Studierenden	
	Interviews mit Leiter/innen	
	Evaluation von eLearning-Produkten incl. Lernerfolgstests	
	Seminarangebote	zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens der Studierenden und der eLearning-Kompetenz der Lehrenden
	Kursangebote	zu eCoaching und tCoaching für Lehrende
	Beobachtung/Auswertung des Nutzerverhaltens	
Fokusgruppen		
Educational Patterns	QM des Transformationsprozesses der Inhalte aus traditionellen Lehr/Lern-Formen in Blended-Learning-Arrangements	

FH des Berufsförderungsinstituts Wien (o.J.): Wissensbilanz 2004, Wien, URL <http://www.fh-vie.ac.at/v1/files/Wissensbilanz2004.pdf> [Zugriff 8.6.2006].

FH Joanneum (2005): Wissensbilanz 2003/2004, Graz/Kapfenberg/Bad Gleichenberg, URL <http://www.fh-joanneum.at/fhj/material/publikationen/wb03048.pdf> [Zugriff 8.6.2006].

FH Technikum Kärnten (2006): Beschreibung des QM-Systems an der Fachhochschule Technikum Kärnten. Internes Papier.

FHR, Fachhochschulrat (2004): Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS Verordnung 5/2004, BISVO). Aufgrund von § 6 Absatz 2 und 3 des Fachhochschul-Studiengesetzes (FHStG) in der Fassung BGBl I 2003/110. Beschluss des Fachhochschulrates vom 14.5.2004, Wien, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/bisverordnung14052004.pdf (Zugriff 2.1.2006).

FHR, Fachhochschulrat (2004): Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS Verordnung 5/2004, BISVO). Aufgrund von § 6 Absatz 2 und 3 des Fachhochschul-Studiengesetzes (FHStG) in der Fassung BGBl I 2003/110. Beschluss des Fachhochschulrates vom 14.5.2004, Wien, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/bisverordnung14052004.pdf (Zugriff 2.1.2006).

FHR, Fachhochschulrat (2005): Verordnung des Fachhochschulrates über die Evaluation im österreichischen Fachhochschulbereich. Evaluierungsverordnung, EvalVO 5/2004, zuletzt geändert durch Beschluss des FHR vom 11.3.2005, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/EvalVO_032005.pdf [Zugriff 4.1.2006].

FHStG (1993): Fachhochschul-Studiengesetz. Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge, BGBl. Nr. 340/1993, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 110/2003, URL http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/fhstg/Gesetz_Fachhochschul-Stu4169.xml

Literaturverzeichnis

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (o.J.): Weißbuch zur Hochschulbildung in Österreich, Wien, auch unter <http://www.bmbwk.gv.at/mediapool/5150/wbw2.pdf> (Zugriff 18.8.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004c): Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan III FH-EF III 2005/06 bis 2009/10, Wien; URL http://www.bmbwk.gv.at/mediapool/11630/fhef_III.pdf (Zugriff 12.11.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004a): Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan III, 2005/06 bis 2009/10. URL http://www.bmbwk.gv.at/mediapool/11630/fhef_III.pdf [Zugriff 1.11.2006].

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2002): Bundesgesetz über die Dokumentation im Bildungswesen (Bildungsdokumentationsgesetz), in: BGBl. I Nr. 12/2002, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 169/2002, URL <http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/bilddok/Bildungsdokumentationsg11103.xml> (Zugriff 12.7.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004b): Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Durchführung des Bildungsdokumentationsgesetzes an Fachhochschul-Studiengängen und Fachhochschulen (Bildungsdokumentationsverordnung-Fachhochschulen – BiDokVFH), in: BGBl. II Nr. 29/2004, URL <http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/bilddok/Bildungsdokumentationsv11138.xml> (Zugriff 12.7.2006).

Hölscher, M./Pasternack, P. (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor, Institut für Hochschulforschung (HoF), Wittenberg.

Kasparovsky, H./Wadsack, I. (2004): Das österreichische Hochschulsystem, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien.

Lassnigg, L./Unger, M./Pechar, H./Pellert, A./Schmutzer-Hollensteiner, E./Westerhejden, D. F. (2003): Review des Auf- und Ausbaus des Fachhochschulsektors. Endbericht, Institut für Höhere Studien/equihis/iff hochschulforschung/CHEPS, Wien.

Leitner, E. (2004): Die österreichischen Fachhochschulen. Entwicklung und Strukturen eines marktorientierten Hochschulsektors. In: Beiträge zur Hochschulforschung 4/2004, S. 94-113.

Mayer, H. O./Weber, F./Weber, H. (o.J.): Qualitätssicherung im eLearning am Beispiel der FH Vorarlberg, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH_Dornbirn_QS_im_Elearning_2006.pdf?file%5fid=21308 (Zugriff 16.12.2006).

Pauschenwein, J./Schinnerl, I./Gögele, S. (o.J.): Qualitätssicherung im e-Learning an der FH JOANNEUM, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH_Joanneum_Fallstudie_QS_im_Elearning_2006.pdf?file%5fid=21306 (Zugriff 16.12.2006).

Sammer, M./Schweiger, C. (2006): Wissensbilanzierung an Hochschulen. Wie man den Veränderungsprozess zur Implementierung gestaltet, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik 3/2006, S. 87-93.

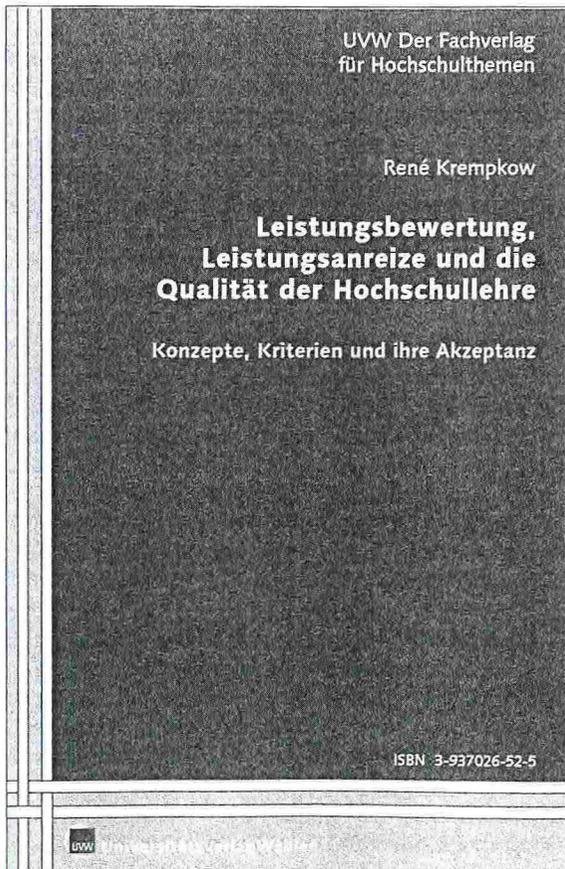
Schlattau, E. (2006): Das Wissen fest im Griff? Mögliche Ansätze zum Wissensmanagement an österreichischen Fachhochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik 3/2006, S. 94-97.

Wagner, W./Behm, W. (2006): Qualitätssicherung im Rahmen der Transformation von Lerninhalten aus der Präsenzlehre in Selbstlernobjekte, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH-Kr_ems_Fallstudien_QS_im_Elearning_2006.pdf?file_id=21310 (Zugriff 16.12.2006).

■ **Dr. Peer Pasternack**, Forschungsdirektor am Institut für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg,
E-Mail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de

■ **Dr. Michael Hölscher**, Wissenschaftlichen Mitarbeiter, Department of Education, University of Oxford,
E-Mail: Michael.holscher@education.ox.ac.uk

René Krempkow
Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz



ISBN 3-937026-52-5,
Bielefeld 2007,
297 Seiten, 39.00 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden.

Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung