
Philipp POHLENZ¹ (Potsdam)

Agenten des Wandels – Institutionalisierung von Qualitätsentwicklung auf Hochschulebene

Zusammenfassung

Viele Hochschulen begegnen den steigenden Anforderungen im Bereich des Hochschulmanagements mit der Auslagerung entsprechender Aufgaben an geeignete Stellen. Auch die Qualitätssicherung in Lehre und Studium verselbstständigt sich zu einem neuen Betätigungsfeld. Am Beispiel des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) an der Universität Potsdam diskutiert der Beitrag, wie „Hochschulprofessionelle“ Veränderungsprozesse anstoßen und begleiten können. Neben fachlich und methodisch kompetentem Handeln, ist ein vertieftes Verständnis für die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen verschiedener Akteursgruppen erfolgskritisch für ihre Arbeit.

Schlüsselwörter

Institutionalisierung, Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium, Hochschulentwicklung, akademische Selbstreflexion

Agents of Change – Institutionalisation of Quality Development at University Level

Abstract

Universities' answer to the increasing demands on higher education management is the establishment of suitable units, being in charge of management tasks. Quality assurance in higher education is one of the fields undergoing "academic professionalisation". Using the example of the Centre for Teaching Quality Development (ZfQ) at Potsdam University the paper discusses how professionals in higher education management stimulate and implement processes of change at university level. Along with sound professional skills (e.g. methodological knowledge), a deep understanding of the different stakeholder interests and expectations is mission critical for their work.

Keywords

Institutionalisation, teaching quality development, higher education development, academic self-reflection

¹ e-Mail: pohlenz@uni-potsdam.de

1 Systementwicklung statt Insellösungen

Die Fülle und Komplexität der Aufgaben in der Hochschulentwicklung nimmt stetig zu. Insbesondere die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium steht im Zentrum der öffentlichen Diskussion. Zeitliche Ressourcen und fachliche Expertise der Lehrenden für die entsprechenden Aufgaben werden zunehmend überschritten. Eine Auslagerung der „akademischen Selbstreflexion“ im Sinne einer systematisch und wissenschaftsadäquat durchgeführten Qualitätssicherung und -entwicklung an geeignete Stellen in der Hochschule, ist mit Blick auf steigende Erwartungen an die Hochschulen angezeigt. Diese spiegeln sich nicht zuletzt in externen Qualitätsüberprüfungen wider, bspw. im Rahmen der Akkreditierung von Studiengängen oder ganzen Qualitätssicherungssystemen.

Vielfach sind bereits seit Langem Einzelaktivitäten oder Projekte, wie z.B. im Feld der Lehrevaluation oder der Hochschuldidaktik etabliert und verstetigt worden. Konsequenterweise ist mittlerweile ein Anstieg bei der Institutionalisierung der Qualitätsentwicklung auf der Ebene der Hochschulen und damit die Aufnahme des Aufgabenfeldes Qualitätssicherung in das Hochschulmanagement zu verzeichnen (FISCHER-BLUHM, 2010). Vielerorts werden Einrichtungen gegründet, die mit der Entwicklung von Ansätzen eines systematischen Qualitätsmanagements betraut sind, um externen Anforderungen an die Rechenschaftslegung gerecht zu werden und – was vor dem Hintergrund steigenden Wettbewerbsdrucks mindestens ebenso wichtig ist – interne Prozesse der Qualitätsentwicklung anzuschieben.

Kennzeichen einer gelungenen Systematisierung der verschiedenen Verfahrensstränge ist nicht nur ihre organisatorische Verknüpfung in gemeinsamen institutionellen Strukturen. Vielmehr bedarf es einer engen inhaltlichen Bezugnahme der einzelnen Arbeitsfelder aufeinander, aus der eine gemeinsame „Vision“ zu Qualität und Qualitätsentwicklung der Lehre, in Einklang mit den strategischen Vorstellungen der Hochschule entsteht. Eine systematische Verknüpfung der Beiträge verschiedener Arbeitsbereiche nimmt Bezug auf den Prozesscharakter von Qualitätssicherungsaktivitäten in Lehre und Studium.

So entfalten beispielsweise Evaluationsergebnisse im Grunde erst dann qualitätsentwickelnde Wirkung, wenn sie mit Maßnahmen und Veränderungsprozessen verbunden werden, bspw. im Bereich der hochschuldidaktischen Weiterbildung oder der Beratung bei der curricularen Weiterentwicklung von Studiengängen (vgl. TINSNER & THUMSER-DAUTH, 2010). An diesem Verständnis der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium werden die inhaltliche Interdependenz der verschiedenen mit ihr verbundenen Aktivitäten sowie der Bedarf ihrer institutionellen Kopplung deutlich. Insellösungen, im Sinne von vereinzelt durchgeführten Maßnahmen verlieren dagegen schnell an Akzeptanz und an Wirksamkeit für Prozesse der Qualitätsentwicklung.

Weiteres Merkmal einer erfolgreichen Institutionalisierung von Qualitätssicherung ist die Professionalität der jeweils beteiligten Akteure. Diese bezieht sich nicht nur auf ihre fachliche Kompetenz (bspw. in den Methoden der empirischen Sozialforschung), sondern auch auf eine breite Feldkenntnis, verstanden als ein tiefes Verständnis für die Spezifika der Hochschule als *Institution*, also beispielsweise auch für etwaige Interessengegensätze zwischen den Akteursgruppen sowie Kon-

fliktlinien, Widerstände und Beharrungskräfte (z.B. WEBLER, 2010). Ein Konzept für Qualitätsmanagement kann von den damit beauftragten „Qualitätsmanagern“ nur wirkungsvoll in der Hochschule eingeführt werden, wenn sie Interessen und Informationsbedarfe „der Gemanagten“ ebenso wie deren Interessengegensätze und Konflikte kennen und Angebote zu einer breit akzeptierten Entwicklungsstrategie für Lehre und Studium machen können.

Die beschriebenen Überlegungen flossen in die Entscheidung der Universität Potsdam zur Gründung des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) ein. Nachfolgend wird der Prozess der Einführung sowie die Zielstellung und Arbeitsweise des Zentrums diskutiert.

2 Sorgfältiger Einführungsprozess

In der Gründungsidee des Zentrums wurden die beschriebenen Erfolgskriterien berücksichtigt. Dies spiegelt sich an dem im Einführungsprozess formulierten gemeinsamen Verständnis der Qualitätssicherungsarbeit sowie in der organisationalen Einbettung des Zentrums in den Leitungsstrukturen der Hochschule wider.

2.1 Gemeinsame Ziele formulieren

In einem mehrmonatigen Aufbauprozess des Zentrums als gemeinsamer Dachstruktur für die bereits bestehenden Arbeitsbereiche war das wichtigste Ziel, deren „Versäulung“ zu überwinden. Darunter ist zu verstehen, dass aufgrund einer je eigenen Genese und teils langen Historie der Arbeitsbereiche, eigene Verständnisse für Arbeitsziele und Arbeitsweisen im Bereich der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium existierten. In diesen sind nicht per se Perspektiven für eine engere Bezugnahme zu den Bereichen und Arbeitsweisen der jeweils anderen Bereiche angelegt. Diese herzustellen und auf diese Weise den Prozesscharakter von Qualität und Qualitätsentwicklung zu verdeutlichen, wurde dementsprechend zum Gegenstand eines ausführlichen Diskussionsprozesses der Arbeitsbereiche gemacht.² In diesen wurden die Mitglieder des Zentrums selber, ebenso wie seine Interessensgruppen einbezogen.

Insbesondere waren die Studiendekane sowie die Studierenden eingeladen, sich an der Klärung der Frage nach der Ausrichtung der Arbeit des Zentrums zu beteiligen. Von dieser Gelegenheit wurde in zahlreichen Gesprächsrunden Gebrauch gemacht. Zusätzlich wurden hochschulöffentliche Dialogveranstaltungen zum Thema Qualitätssicherung initiiert. Diese wurden zu Beginn zwar eher sporadisch durch die Studierenden genutzt, entwickeln sich aber mittlerweile zu einem hilfreichen Instrument der Kommunikation der verschiedenen Hochschulgruppen, in deren Ergebnis viele neue Ideen für die weitere Gestaltung der eingesetzten Verfahren zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium entstehen.

² Auf der organisatorischen Ebene wurden die Arbeitsbereiche als Geschäftsbereiche des Zentrums verfasst.

Im Ergebnis einigten sich die Mitglieder des Zentrums auf ein gemeinsames Verständnis für die Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium. Dieses macht den „student life-cycle“ zum Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium. In diesem wird der Blick auf die Studienbiographie gerichtet und auf die studienphasenspezifisch unterschiedlichen Qualitätserwartungen an und Qualitätsvorstellungen von Lehre und Studium. Die Geschäftsbereiche des Zentrums finden hier vielfältige Anknüpfungspunkte.

So entwickelt das Zentrum ein Evaluationsdesign zur längsschnittlichen Begleitung von Studienbiographien. Dieses hat zum Ziel, Studienerfolgskriterien ebenso wie „Risikogruppen des Studienabbruchs“ zu identifizieren und die Studienberatung entsprechend zu individualisieren und zu verbessern. Im Ergebnis werden curriculare Weiterentwicklungsstrategien für Studiengänge entwickelt und entsprechende Beratungsangebote des Zentrums an die Fächer gerichtet. Getragen werden diese von den Geschäftsbereichen *Evaluation, Akkreditierung* und *Hochschuldidaktik*.

Zudem greift der Geschäftsbereich *digitale Medien in der Lehre* curriculare Entwicklungspotenziale bei der Einführung studienphasenspezifischer E-Learning Angebote auf. Angebote zur studienbegleitenden Entwicklung von berufsfeldorientierenden Schlüsselkompetenzen werden vom *Career Service* der Universität geleistet, der gleichzeitig ein weiterer Geschäftsbereich des Zentrums ist.

Gemeinsam mit weiteren Einrichtungen der Hochschule, allen voran dem Zentrum für Lehrerbildung, der AG Studiumplus zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und der Potsdam Graduate School als Dachorganisation der strukturierten Doktorandenausbildung, beteiligt sich das Zentrum an der Diskussion innerhalb der Universität über Entwicklungspfade zur Lehrqualität.

2.2 Organisatorische Einbettung in der Universität

In seinem Selbstverständnis spiegelt sich auch die Verortung des Zentrums in der Organisationsstruktur der Universität wider. Gegründet wurde es auf der Basis eines Beschlusses des akademischen Senats als Stabsstelle des Präsidiums. Diese wurde mit dem Auftrag versehen, die Fakultäten bei der Durchführung ihrer dezentralen Qualitätsentwicklungsstrategien in Lehre und Studium zu unterstützen. Die Gründung als Stabsstelle verdeutlicht zugleich aber auch die wichtige Stellung, die das Thema der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium auf der Agenda der Hochschulleitung einnimmt. Das Zentrum ist dem Vizepräsidenten für Lehre und Studium zugeordnet und untersteht seiner fachlichen Aufsicht.

Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium wird als Managementaufgabe der Leitung verstanden und bewusst nicht im Bereich der klassischen Verwaltungsdezernate angesiedelt (vgl. FISCHER-BLUHM, 2010). Gleichzeitig ist die inhaltliche Umsetzung der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium an der Universität Potsdam generell in der dezentralen Verantwortung der Fakultäten angesiedelt. Diese greifen auf die Leistungen des Zentrums zu. Sie gestalten in eigener Regie und unterstützt durch das Zentrum fakultätsspezifische Ansätze der Qualitätsentwicklung.

So stellt beispielsweise die hochschulweit gültige Evaluationsatzung einen Rahmen dar, der die Fakultäten bei der Formulierung eigener Reglements für Evaluationsverfahren orientiert. Zentrale und dezentrale Leitungsebenen sind im Gegenstromverfahren aufeinander bezogen: Die Fakultäten sind autonom darin, eigene Wege der Qualitätssicherung zu gehen. Ihnen wird aber im Rahmen von extern durchgeführten „Metaevaluationen“ Rechenschaft über die Effektivität und Wirkungsweise ihrer je kontextspezifischen Ansätze abverlangt. Auf diese Weise wird dem potenziellen Risiko begegnet, dass die Fakultäten die gewährte Autonomie nutzen, um mit Verweis auf ihre Verfahrenshoheit, Vermeidungsstrategien zu entwickeln.

Dieser Konstruktion entspricht das auf selbstständiger wissenschaftlicher Entwicklungsarbeit beruhende Selbstverständnis des Zentrums. Ein Beirat bestehend aus Hochschulmitgliedern und externen Interessengruppen (z.B. Vertreter regionaler Arbeitsmärkte) sowie Experten aus dem Bereich der Hochschulentwicklung koppeln die Arbeit des Zentrums mit den Erwartungen und Anforderungen seiner Umwelt. Auf diese Weise wird sicher gestellt, dass die Arbeit des Zentrums nicht zum Selbstzweck wird und dass gewählte methodische Ansätze in Einklang mit den Erwartungen und Anforderungen der Fakultäten stehen.

Potenziell sind an dieser Stelle durchaus Konflikte möglich, beispielsweise, wenn die Fakultäten andere Ansätze für die Qualitätssicherung wählen, als den vom Zentrum fokussierten „student life-cycle“. In einem solchen Fall müsste jeweils entschieden werden, wie die Zusammenarbeit weiter ausgestaltet wird. Derzeit besteht aber diesbezüglicher Konsens. Dieser wurde nicht zuletzt dadurch hergestellt, dass die Fakultäten durch die Studiendekane im Beirat des Zentrums vertreten sind. In den oben beschriebenen Prozess der Gründungsphase wurden sie durch Gespräche mit den Studiendekanen und den Fakultätsbeauftragten für Qualitätsmanagement aktiv einbezogen.

Durch seine organisatorische Nähe zur Hochschulleitung und damit zu den einschlägigen Verwaltungsabteilungen (Dezernate für Studienangelegenheiten und Strategische Planung) ist das Zentrum auch an Abläufen beteiligt, die sich auf die eher verwaltungstechnischen Aspekte der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium beziehen. Namentlich sind dies die Genehmigungsverfahren zur Einführung neuer Studiengänge sowie die verwaltungstechnische Abwicklung von Akkreditierungen.

Dem „Dreiklang“ aus zentraler Hochschulleitung, dezentraler Fakultätsebene und zentraler Universitätsverwaltung entspricht auch die Allokation von Ressourcen. Gemäß der Formel „3 x 5“ sind im Zentrum für Qualitätsentwicklung fünf Personen mit den verschiedenen Aspekten, von der Lehrevaluation bis zur Akkreditierung beschäftigt. Je eine Person vertritt darüber hinaus in den fünf Fakultäten der Universität das Themenfeld Qualitätsmanagement. Weitere fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern auf der Ebene der zentralen Universitätsverwaltung Abläufe ab, die einen unmittelbaren Bezug zur Qualität von Lehre und Studium haben (z.B. die Administration des Campusmanagementsystems).

Diese Größenordnung ist das Ergebnis einer mehrjährigen Auf- und Ausbaurarbeit sowie der Neustrukturierung bereits bestehender Bereiche. Bezogen auf die Größe

der Universität Potsdam mit mittlerweile über 20.000 Studierenden ist aus vorliegender Sicht eine Ausstattung erreicht, in der sich die Priorisierung des Themas durch die Universität in angemessener Weise widerspiegelt.

3 Wissenschaftlicher Dienstleister für Fakultäten und Verwaltung

Entsprechend des breiten Spektrums an Interessengruppen und Auftraggebern innerhalb der Struktur der Hochschule vermittelt das Zentrum zwischen den verschiedenen Perspektiven der „Stakeholder“ auf die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium. Anhand zweier Beispiele wird nachfolgend verdeutlicht, wie sich das Zentrum als „Agent des Wandels“ in der Universität positioniert.

3.1 „Dolmetscher“ zwischen Akademia und Verwaltung

Mit der Zunahme der Aufgaben in Selbstverwaltung und Qualitätsentwicklung steigt das Bedürfnis des Wissenschaftsbetriebs an Informationen und belastbaren Daten zur Qualität von Lehre und Studium. Diese werden für Prozesse der Weiterentwicklung von Studiengängen sowie für die Rechtfertigung der Leistungsbilanz nach außen benötigt. So werden für die Evaluation von Studiengängen u.a. Daten der amtlichen Hochschulstatistik herangezogen, bspw. Absolventen- oder Abbrecherquoten, insbesondere im zeitlichen Verlauf (vgl. POHLENZ & SEYFRIED, 2008; 2010).

Hochschulstatistische Daten werden zwar von den zuständigen Verwaltungsdezentralen vorgehalten und den Fächern bei Bedarf zur Verfügung gestellt. Dies geschieht aber in einer Form, in der die analytischen Potenziale der Daten für Zwecke der Qualitätsentwicklung teilweise ungenutzt bleiben. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus dem Zuschnitt der Zuständigkeiten der Verwaltungseinrichtungen, der eine vertiefte Analyse von amtlichen Hochschulstatistiken zum Zweck der Qualitätssicherung nur in sehr begrenztem Maße vorsieht.

Das Zentrum für Qualitätsentwicklung bringt sich auf dem Feld der methodisch reflektierten Nutzung hochschulstatistischer Daten durch die Fächer ein und baut durch die Entwicklung von Auswertungsroutinen Brücken zwischen der Verwaltung und dem Wissenschaftsbetrieb. Diese Auswertungen beziehen sich auf die analytischen Fragen nach dem „Warum?“ des Studien(miss)erfolges und gehen über die rein deskriptive Betrachtung der Studierendenstatistik, bspw. für Berichtszwecke gegenüber dem Wissenschaftsministerium hinaus.

Mit der Entwicklung des Instruments der „Studiengang Fact Sheets“ (POHLENZ & SEYFRIED, 2010) wurde dafür ein Instrument vorgelegt, welches einen schnellen Zugriff auf relevante Datenbasen erlaubt und die Nutzung der Daten für differenzierte Analysen der Studierendenstatistiken im zeitlichen Verlauf ermöglicht. Gegenstand der Analysen ist insbesondere der Studienverlauf und die Frage der Studierbarkeit. Diese lässt sich bspw. an Abbruchquoten ablesen, sofern sie vermehrt an bestimmten Stellen im Studienverlauf auftreten oder an Verzögerungen beim Erwerb von Leistungspunkten, bezogen auf den vorgeschlagenen Studienverlaufsplan.

Die entsprechenden Ergebnisse sind für interne Zwecke der Qualitätssicherung (bspw. in der Studiengangevaluation) ebenso wichtig, wie für die externe Leistungsrachenschaft, etwa im Rahmen von Akkreditierungen und Re-Akkreditierungen. Sie sind also für die Fächer über ihre Funktion für reine Verwaltungszwecke hinaus, von zentraler Bedeutung, etwa um den Erreichungsgrad der selbst gesteckten quantitativen Ziele sowie der Qualifikationsziele der Studiengänge zu überprüfen.

Das entwickelte Instrumentarium – bestehend in Softwareprogrammen zur Analyse und Interpretation der Daten, die ohne vertiefte Statistikkennntnisse ermöglicht werden – wird den Fächern *und* den zuständigen Verwaltungseinheiten zur Verfügung gestellt. Es setzt mittelfristig Standards für das Monitoring von Studiengängen und bereichert dadurch die Qualitätssicherungskultur der Hochschule insgesamt.

Dieser Entwicklungsschritt erforderte einerseits die Verfügbarkeit zeitlicher Kapazitäten und fachlicher (statistischer) Kompetenzen, die auf Seiten der Fächer nicht durchgängig vorhanden sind und vom Zentrum eingesetzt werden konnten. Andererseits sind die Möglichkeit und die Freiheit, über die Grenzen von Zuständigkeitsbereichen hinweg konzeptionell im Sinne der Entwicklung notwendiger Instrumentarien tätig zu werden, unerlässlich.

Mit der beschriebenen Entwicklungsarbeit im Bereich der Nutzung von Hochschulstatistiken für Zwecke der Qualitätsentwicklung greift das Zentrum die Informationsbedarfe des Wissenschaftsbetriebes gezielt auf. Die Zahl der Anfragen von Fächern nach Sekundäranalysen statistischer Daten ist deutlich gestiegen. Dies zeigt die Wichtigkeit der systematischen Nutzung von Hochschulstatistiken für analytische Zwecke. Die gemeinsame Bearbeitung der entsprechenden Fragestellungen durch Vertreter der Fächer, der Verwaltung sowie des Zentrums erleichtert dabei das gegenseitige Verständnis, so dass der selbst gesteckte Anspruch des ZfQ, als Brückenbauer bzw. „Dolmetscher“ zwischen den Fächern und der Verwaltung zu wirken, durchaus einer Überprüfung Stand hält.

3.2 Motor des Wandels: Gestaltungsprojekte zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium

Eine wichtige Entwicklungsaufgabe des Zentrums besteht darin, die Akzeptanz und das Vertrauen des Wissenschaftsbetriebes in die Selbstdefinition des Zentrums als wissenschaftlicher Dienstleister *für* die Lehrenden, Fächer und Fakultäten zu erwerben. Dies ist insbesondere mit Blick auf die Konstitution als Stabsstelle des Hochschulpräsidiums relevant, die potenziell auch signalisieren könnte, dass das Zentrum eine exekutive Funktion im Bereich der Leistungskontrolle übernehmen soll. Die beste Möglichkeit, entsprechende Bedenken zu zerstreuen besteht darin, einen wichtigen Schwerpunkt der Arbeit auf die aktive Teilnahme am wissenschaftlichen Diskurs zur Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium zu legen.

Das Zentrum übernimmt diese Rolle nicht zuletzt durch seine Funktion als Koordinator von drei Entwicklungsprojekten, die von der Universität Potsdam im Rahmen der Initiative „Exzellente Lehre“ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz

eingeworben wurden.³ Durchgeführt werden diese Projekte von den Geschäftsbereichen des Zentrums und seinen Partnern, insbesondere der Potsdam Graduate School. Gegenstand ist zum Einen die hochschuldidaktische Weiterbildung von Nachwuchswissenschaftlern (Projekt „Junior Teaching Professionals“). Indem sie – hochschuldidaktisch begleitet – ihre eigenen Forschungsthemen in die Lehre transportieren, lernen sie Methoden und Modelle der forschungsbasierten Lehre, von Beginn ihrer akademischen Karriere an kennen.

Ein anderes Teilprojekt (Projekt „Senior Teaching Professionals“) konzentriert sich auf neu berufene Hochschullehrende, die nicht mehr unmittelbar am Karrierebeginn stehen. Diesen werden Coachings, bspw. zu Fragen der „bologna-kompatiblen“ Curriculum-Entwicklung oder zum kompetenzorientierten Lehren und Prüfen angeboten. Die Teilnahme wird durch gezielt gesetzte Anreize gesteuert.

Im Bereich der Methodenentwicklung in der Lehrevaluation ist ein drittes Teilprojekt angesiedelt. Dieses konzentriert sich auf die Entwicklung wirkungsorientierter Evaluationsdesigns mittels der Datenerhebung zu studentischen Qualitätseinschätzungen und Lernfortschritten im zeitlichen Längsschnitt (Projekt „Online-Studierendenpanel“). Ganz generell stellen diese Projekte einen wichtigen Baustein der Strategie des Zentrums für seine Positionierung in der Hochschule als Partner der Fakultäten bei der Entwicklung qualitätentwickelnder Modelle in Lehre und Studium.

Das Zentrum beteiligt sich aktiv an der Diskussion darüber, was Lehrqualität auszeichnet und wie diese weiterentwickelt und professionalisiert werden kann. Es gewinnt dadurch ein Profil, welches über eine – möglicherweise wahrgenommene – Rolle als Bestandteil der „Exekutive“ hinaus geht.

4 Qualitätsmanager als Hochschulentwickler

Aus dem Verständnis, mit dem das Zentrum das Themenfeld Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium bearbeitet, ergeben sich Anforderungen an das professionelle Handeln seiner Mitglieder. Dieses ist nicht allein auf die fachkompetente Durchführung von Prozessen, bspw. bei Akkreditierungen und in Evaluationsprojekten beschränkt. Vielmehr richten die Mitglieder des Zentrums an sich selber den Anspruch, aktiv an Gestaltungsprozessen in der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium teilzunehmen und die entsprechende Diskussion auch wissenschaftlich zu bereichern. Das Zentrum gibt sich selber Aufgaben in der Hochschulforschung, im weitesten Sinne des Begriffs. Mit diesem Selbstverständnis positioniert es sich auch in Richtung der Interessengruppen innerhalb der Universität. Aufgrund seiner fachlich bzw. thematisch breit angelegten Zusammensetzung stehen die Chancen gut, dass das Zentrum mit einem vielseitigen und reflektierten Angebot wirksam auf die Entwicklungsbedarfe der Bereiche der Hochschule auf dem Feld von Studium und Lehre reagieren kann.

³ Nähere Informationen zum Wettbewerb und den beteiligten Projekten unter www.exzellente-lehre.de (letzter Zugriff am 10.9.2010).

Das Anforderungsprofil der Qualitätsentwickler, die als „Hochschulprofessionelle“ im Zentrum arbeiten ist dementsprechend gekennzeichnet durch die Betonung beruflicher Professionalität, welches sich nach EVETT (2009) in Abgrenzung zu organisationaler Professionalität durch Ermessensentscheidungen und autonomem, professionellem Beurteilungsvermögen in komplexen Situationen auszeichnet. Für diese „Hochschulprofessionellen“ ist derzeit noch kennzeichnend, dass sie Hochschulforschung eher als Quereinsteiger betreiben. Dies ist auch an der Zusammensetzung der Mitglieder des ZfQ zu sehen, in deren Kreis eine Vielzahl akademischer Disziplinen vertreten ist.

Kennzeichnend ist für alle, dass sie einen wissenschaftlichen Ausbildungshintergrund haben, gleichzeitig nicht im unmittelbaren Forschungsbetrieb beheimatet sind und die Hochschule auch aus der Sicht von Verwaltung und Wissenschaftsmanagements kennen. Sie sind mithin als „Grenzgänger“ zwischen den verschiedenen Bereichen der Hochschule zu bezeichnen, was sie insbesondere für die Aufgabe als Vermittler zwischen Wissenschaftsbetrieb und den verschiedenen Aspekten des Hochschulmanagements qualifiziert.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Konzeption des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium fügt sich in die Strategie der Universität Potsdam für Lehre und Studium ein. Diese beruht auf Dezentralität und Verantwortungsübernahme der Fakultäten. Nach der Gründungsphase ist zu bilanzieren, dass die Konzeption des Zentrums als zentral zur Verfügung gestellter Dienstleister Akzeptanz durch die Fakultäten findet. Dies lässt sich an der steigenden Zahl gemeinsam geplanter und durchgeführter Projekte und Aktivitäten von Zentrums- und Fakultätsvertretern ablesen.

Ein wichtiger strategischer Schritt für die Hochschulentwicklung insgesamt, besteht in der Berücksichtigung anderer Leistungsbereiche, namentlich Forschung, Wissenstransfer, etc. Hierfür ist jedoch der Aufbau weiterer Kompetenzen und Ressourcen notwendig, die durch künftige Entwicklungsschritte adressiert werden.

6 Literaturverzeichnis

Evet, J. (2009): Professionalitätsdiskurs und Management: ein Paradoxon der Moderne. In: Eurich, J. & Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen, S. 159-168. Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.

Fischer-Bluhm, K. (2010): Überlegungen zur Rolle und Position von „Qualitätsreferenten“ in Hochschulen. In: Pohlenz, P. & Oppermann, A. (Hrg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? S. 55-72. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.

Pohlenz, P. & Seyfried, M. (2008): Analyse von Studienverläufen mit Daten der Hochschulstatistik. Potenziale, Probleme und Anwendungsmöglichkeiten. In: Qualität in der Wissenschaft, Nr. 4 / 4. Jg., S. 89-95.

Pohlenz, P. & Seyfried, M. (2010): Monitoring der Effizienz von Studiengängen. Studiengang Fact Sheets als Berichtssystem über Leistungsindikatoren. In: Wissenschaftsmanagement, Nr. 4 / 13. Jg., S. 28-34.

Webler, W.-D. (2010): Evaluation von Lehre und Studium als Hypothesenprüfung. In: Pohlenz, P. & Oppermann, A. (Hrg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? S. 33-54. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.

Autor



Dr. Philipp POHLENZ || Universität Potsdam || Zentrum für
Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium – ZfQ || Am Neuen
Palais 10, D-14469 Potsdam

www.uni-potsdam.de/zfq

pohlenz@uni-potsdam.de