

Karin RIEGLER¹ (Wien)

Zehn Jahre Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung an österreichischen Universitäten: fünf Thesen

Zusammenfassung

Dieser Beitrag blickt auf die ersten zehn Jahre an Erfahrungen mit internem Qualitätsmanagement und externer Qualitätssicherung an österreichischen Universitäten zurück. Anhand von fünf Thesen zu Universitätssteuerung, Erkenntnisgewinn, Machtverhältnissen, Verbesserung versus Rechenschaftslegung und Qualitätskultur wird untersucht, inwieweit diese beiden Instrumente die in sie gesetzten Erwartungen erfüllten. Qualitätskultur wird als ein zukunftsweisendes Konzept vorgeschlagen, das einen realistischen Umgang mit Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung sowie die Akzeptanz ihrer (vermeintlichen und tatsächlichen) Unzulänglichkeiten erlaubt.

Schlüsselwörter

Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Universitäten, Qualitätskultur, Rechenschaftslegung

Ten Years of Quality Management and Quality Assurance at Austrian Universities: Five Theses

Abstract

This commentary looks back at ten years of experience with internal quality management and external quality assurance at Austrian universities. By means of five theses on university management, knowledge gained, power relations, improvement versus accountability and quality culture we investigate in how far these two instruments have been able to fulfil expectations in them. We suggest quality culture as a future-oriented concept which allows for using quality management and quality assurance in a realistic manner and reconciles their (supposed and actual) shortcomings.

Keywords

Quality management, quality assurance, universities, quality culture

¹ E-Mail: k.riegler@akbild.ac.at

Einleitung

Was vor zehn Jahren für viele Universitäten noch Neuland darstellte, das gelegentlich prinzipielle Ablehnung auslöste oder mit dem sprichwörtlichen „nicht einmal ignorieren“ bedacht wurde, gehört mittlerweile zur Routine: An jeder Universität existieren Qualitätsmanagement-Einrichtungen, deren Aufgabenbereiche zwar variieren, die jedoch alle zu Aufbau und Weiterentwicklung interner Qualitätsmanagementsysteme beitragen.

In der externen Qualitätssicherung wurde die historisch bedingte, aber sachlich schwer begründbare Zersplitterung in drei Agenturen durch die Gründung der Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria aufgehoben. Die Entwicklung der Wissensbilanz seit 2005 zeigt deutlich, dass auf der Systemebene, auf der die Qualität des gesamten Universitätssektors betrachtet wird, ebenfalls aus Erfahrung gelernt wurde, z. B. durch die Streichung unsinniger Indikatoren.

Haben Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt bzw. haben Routine und verbesserte Akzeptanz zu ihrer sinnvollen Anwendung geführt? Dieser Kommentar untersucht diese Fragen und versucht dabei auch einen Ausblick in die Zukunft.

1 Steuerung

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung gelten als Grundlagen für eine funktionierende Steuerung sowohl innerhalb der Universität als auch den gesamten Sektor betreffend. Allerdings können die damit gewonnenen Informationen nie die gesamten in diesem Kontext erbrachten Leistungen erfassen und stellen nur in den seltensten Fällen konkrete Handlungsanleitungen dar. Das damit generierte Wissen bezieht sich notwendigerweise auf die Vergangenheit, in manchen Fällen sogar auf sehr weit Zurückliegendes (z. B. Alumni-Befragungen). Angesichts sich ändernder Rahmenbedingungen ist dieses Wissen daher kaum auf die Gegenwart – und schon gar nicht auf die Zukunft – anwendbar.

Aber auch aktuelle Erkenntnisse bedürfen immer einer genauen Interpretation. So können z. B. rasant steigende Studierendenzahlen auf einer Vielzahl von Ursachen beruhen, die eine Universitätsleitung kennen muss, um in dieser Situation adäquat steuern zu können. Der Indikator allein liefert die dafür notwendigen Informationen nicht. Stärker auf qualitative Beurteilungen abzielende Instrumente unter Beteiligung von Peers können hier eine gewisse Abhilfe schaffen, sie sind jedoch ressourcenintensiv und werden entsprechend selten angewandt.

Auch die Steuerung der Systemebene lässt sich etwa durch die Wissensbilanz nicht so einfach umsetzen, wie dies die Theorie vermuten lässt.² Externe Qualitätssicherung liefert genauso selten konkrete Entscheidungsanleitungen für die politische Ebene wie internes Qualitätsmanagement für Universitätsleitungen. Gerade in der direkten Gegenüberstellung wird nämlich deutlich, wie wenig vergleichbar die Da-

² Vgl. etwa TITSCHER (2004) S. 83ff.

ten zu den einzelnen Universitäten letztlich sind. Die durch das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz begründete Verpflichtung zu regelmäßigen Audits wird das nicht ändern, denn auch die Ergebnisse dieser Verfahren lassen sich selten vergleichen, die abgegebenen Empfehlungen kaum eins zu eins umsetzen.

2 Erkenntnisgewinn

Wenn auch Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung weniger zur Steuerung beitragen, als die Theorie vermuten ließe, bedeutet dies nicht, dass dadurch keine Erkenntnisse gewonnen werden könnten. Im Gegenteil, dank internem Qualitätsmanagement weiß jede Universität heute mehr über sich selbst als je zuvor und dank externer Qualitätssicherung ist das zuständige Ministerium besser als je zuvor über den gesamten Sektor informiert. Vage, oft anekdotische Vorstellungen zu Renommee und Leistungen in Lehre, Forschung und Entwicklung und Erschließung der Künste sowie gesellschaftlichen Aufgaben wurden ersetzt durch verlässliche Daten sowie durchaus aussagekräftige Qualitätsbewertungen, wie sie etwa im Rahmen von Peer Reviews abgegeben werden.

Was ist aber der Sinn des so generierten Wissens? Erstens führen Verlässlichkeit und Zugänglichkeit der gewonnenen Erkenntnisse im Vergleich zu den unspezifischen Qualitätsurteilen vergangener Zeiten zu Versachlichung und verbesserter Transparenz, etwa bei der Mittelverteilung. Zweitens wird oft erst anhand von Interpretationen der Ergebnisse die volle Komplexität einer Universität bzw. des gesamten Sektors erfassbar. Das Bewusstsein für diese Komplexität ist wiederum eine wichtige Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis und ein funktionierendes Miteinander, sowohl innerhalb der Universität als auch zwischen Ministerium und Universitäten. Zwar lässt sich die Wirksamkeit von Aha-Erlebnissen auf allen Seiten, etwa bei Gesprächen zu den Leistungsvereinbarungen oder im Rahmen von internen Diskussionen zu Qualitätsmanagement, schwer messen oder gar nachweisen, wahrnehmbar sind sie allemal.

3 Machtverhältnisse

Kam es tatsächlich zu einer Machtverschiebung hin zum „evaluative state“³, der mit Hilfe von Qualitätssicherung Kontrolle über die Universitäten ausübt? Zwar gilt externe Qualitätssicherung wohl zu Recht als ein Preis, den die Universitäten für die Autonomie zu zahlen hatten,⁴ allerdings hat sich gezeigt, dass sie per se das Machtverhältnis zwischen Ministerium und Universitäten nicht signifikant verändert hat. Dieses Machtverhältnis beruht nach wie vor vorrangig auf Budgethoheit.

Innerhalb der Universitäten stellt sich die Situation ähnlich dar: Der durch die Autonomie bedingte Machtzuwachs der Leitungsebene lässt sich primär auf deren Budget- und Personalhoheit zurückführen, internes Qualitätsmanagement ist als

³ NEAVE (1988), S. 7ff.

⁴ STIFTER (2002), S. 20.

Machtfaktor kaum wahrnehmbar. Wenn überhaupt, dann äußert sich Machtausübung in diesem Kontext allenfalls durch die Autorität, Verfahren anzuordnen.

4 Verbesserung versus Rechenschaftslegung

Von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement wird viel erwartet. Gemäß Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz sollen sie etwa gewährleisten, dass die vom Gesetz erfassten Bildungseinrichtungen „hohen Anforderungen entsprechen und ihre Qualität laufend weiterentwickeln“⁵.

Allerdings hat die Praxis gezeigt, dass dieses Ziel keineswegs so einfach erreichbar ist, schon gar nicht mit der gleichzeitig eingeforderten Rechenschaftslegung. Beide Konzepte sind nicht nur schwer miteinander in Einklang zu bringen, sondern widersprechen sich sogar bis zu einem gewissen Grad. Qualitätsverbesserungen setzen eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion und ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen voraus. Das wiederum bedingt ein hohes Maß an Vertrauen und Vertraulichkeit in den Verfahren. Diese beiden Erfordernisse können aber im Rahmen von Rechenschaftslegung, in welcher der Außendarstellung eine große Bedeutung zukommt, kaum erfüllt werden.⁶ Es bleibt abzuwarten, wie im Rahmen der nunmehr gesetzlich vorgeschriebenen Audits mit diesem Dilemma umgegangen werden wird.

5 Qualitätskultur

Qualitätskultur⁷ versteht Qualität vorrangig als kollektive Wertvorstellung und Verantwortung aller Universitätsangehörigen, die sich der kontinuierlichen Reflexion des eigenen Tuns und der Verbesserung ihrer Leistungen verpflichten. Umgelegt auf die Systemebene würde das Konzept auch eine entsprechende Haltung des Ministeriums einschließen.

Das Konzept mag vage und gelegentlich zum Schlagwort verkommen sein, trotzdem, so die fünfte These dieses Beitrags, gibt es wohl bislang kein besseres Modell für einen zukunftsweisenden Umgang mit Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. Denn der dadurch implizierte Blick auf das große Ganze erlaubt einen realistischen Umgang mit diesen Instrumenten sowie die Akzeptanz all ihrer (vermeintlichen und tatsächlichen) Unzulänglichkeiten.

⁵ §1 Abs. 3 Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz.

⁶ EWELL (2009).

⁷ Siehe <http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/quality-assurance/projects/quality-culture-project.aspx>, Stand vom 13. Februar 2013.

6 Literaturverzeichnis

Ewell, P.T. (2009). *Assessment, Accountability, and Improvement: Revisiting the Tension. Occasional Paper 1*. Champaign, IL: National Institute for Learning Outcomes Assessment.

http://www.learningoutcomeassessment.org/documents/PeterEwell_005.pdf, Stand vom 13. Februar 2013.

Neave, G. (1988). On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: An Overview of Recent Trends in Higher Education in Western Europe, 1986–1988. *European Journal of Education*, 23(1/2), 7-23.

Stifter, E. P. (2002). *Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung an Universitäten. Evaluierung universitärer Leistungen aus rechts- und sozialwissenschaftlicher Sicht*. Wien: Böhlau.

Titscher, S. (2004). Theoretische Grundlagen, Interpretationsvarianten und mögliche Auswirkungen. In S. Höllinger, S. Titscher (Hrsg.), *Die österreichische Universitätsreform. Zur Implementierung des Universitätsgesetzes 2002* (S. 73-123). Wien: WUV Universitätsverlag.

Autorin



Mag. Dr. Karin RIEGLER || Akademie der bildenden Künste Wien
|| Schillerplatz 3, A-1010 Wien

www.akbild.ac.at

k.riegler@akbild.ac.at