

Andreas RAGGAUTZ¹ (Graz)

Zukunft des Qualitätsmanagements

Zusammenfassung

Die Erwartungen an Qualitätsmanagement und sein System haben sich in den letzten Jahren gewandelt und sind heterogener geworden. In diesem Kommentar werden externe und interne Erwartungshaltungen gegenübergestellt und daraus Anforderungen an die zukünftige Entwicklung abgeleitet. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf den Zusammenhang mit interner Steuerung gerichtet und der Mehrwert von Qualitätsmanagement beleuchtet.

Schlüsselwörter

Erwartungen, Rechenschaftspflicht, Entwicklungsinstrument, Ressourcenallokation, Mehrwert

Future of Quality Management

Abstract

Expectations on quality management and its system changed themselves in the last years and became more heterogeneous. In this comment external and internal expectation attitudes are confronted and derived from it requirements to the future development. A special attention is directed thereby toward the connection with internal steering and the increase in value is lit up by quality management.

Keywords

Expectations, accountability, tool for development, resource allocation, value

¹ E-Mail: andreas.raggautz@uni-graz.at

„Qualität!“, hallt es überall durch die universitären Flure und Meetings. Die EU hat die Reform der europäischen Qualitätssicherungsstandards² auf der Agenda ganz oben angesiedelt, in Österreich wurde das Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz³ erlassen und die Ausweitung der Zahl der Studienanfänger/innen mit einhergehender Verschlechterung der Betreuungsrelationen wird seitens des Wissenschaftsministeriums als „Qualitätspaket Lehre“ verkauft. Echte, konstruierte und mögliche Fälle von Plagiaten und anderen Formen des wissenschaftlichen Fehlverhaltens erschüttern die politische Öffentlichkeit und stellen die Selbstreinigungskraft der Hochschulen auf die Probe.

Als Ergebnis all dieser Aspekte des universitären Alltags stehen am Ende Rufe nach mehr externer und interner Kontrolle, Einschränkung der Autonomie und verstärkter ministerieller Steuerung, neuen Gesetzen oder einer neuen Agentur. Doch was sind mögliche Hintergründe dafür?

Universitäten sind hoch komplexe Institutionen, die nach ihrer eigenen Logik aufgebaut sind, deren Abläufe weder mit Produktionsunternehmen noch mit Dienstleisterinnen bzw. Dienstleistern vergleichbar sind und wo die Bindung der Mitarbeiter/innen zur Fachcommunity stärker ist als zur Institution selbst. Dies stellt nicht nur die interne Steuerung vor Herausforderungen, noch mehr scheinen die externen Stakeholder gefordert zu sein. Daher wird von diesen versucht, unternehmerische Steuerungsinstrumente als „new public management“ den Universitäten überzustülpen. Die Universitäten dürfen daher alle möglichen Instrumente der Unternehmenssteuerung wie Rechnungswesen, externes Berichtswesen, Leistungsvereinbarungen, Wissensbilanzen, Personalcontrolling, Qualitätsmanagement etc. durchführen – bei gleichzeitigem Fehlen eines verbindlichen Zielkataloges durch den Eigentümer Staat. Dass diese Ansammlung von nicht aufeinander abgestimmten Instrumenten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern als bürokratischer Overkill empfunden wird, ist naheliegend.

Ich möchte dieses Paradoxon im Folgenden in Bezug auf zwei wesentliche Aufgabenbereiche beleuchten: das Qualitätsmanagement (QM) und die universitäre Steuerung.

Von außen gibt es eine Vielzahl an Anforderungen an die interne Qualitätsarbeit wie Qualitätssicherung als Rechenschaftspflicht oder Quality Audit als Basis für Regulierungsentscheidungen des BMWF. Vielfach fehlt das Vertrauen staatlicher Behörden in die Selbststeuerung der Universitäten⁴. Galt es bis vor wenigen Jahren als selbstverständlich, dass die Universitäten selbst – durch die inhaltlichen Eckpunkte der Curricula – die Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen festlegten und weiterentwickelten, so versuchen nun Normenwerke wie der Europäi-

² ESG – European Standards and Guidelines

³ BMWF (2011): Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG), Österr. Hochschulrecht, Heft 18.

⁴ Dazu passt, dass das Unterrichtsministerium zukünftig die universitären Lehramtsstudien ebenso einer Akkreditierung unterwerfen möchte.

sche Qualifikationsrahmen⁵ Absolventinnen und Absolventen zu generieren, deren Qualifikationen und Kompetenzen möglichst einheitlich, jedenfalls aber konkret vergleichbar sein sollen. Der Widerspruch zwischen Profilbildung der Einrichtungen und der Notwendigkeit zu Diversifizierung wird dabei nicht aufgelöst.

Diese größer werdenden Erwartungen externer Stakeholder an Rechenschaftspflicht und Kontrolle durch Qualitätssicherung stehen im Widerspruch zur universitären Erwartungshaltung des Entwicklungsaspekts von QM. Die von den Universitäten selbst verwendeten Instrumente entwickeln sich immer mehr hin zur qualitätsorientierten Organisationsentwicklung. Die formative Evaluierung spielt eine größere Rolle und selbst das von einigen europäischen Agenturen angebotene Quality Audit beginnt, auf die Lernaspekte des QM zu achten. Hier wäre es wünschenswert, dass das sich derzeit entwickelnde Audit der AQ Austria diesen Aspekt unterstützt.

Die bisherigen Formen der Evaluierung der Leistungen von Studierenden, Studienprogrammen, aber auch Forschungsprojekten und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern stoßen an Grenzen, wenn es um die Entwicklungsperspektiven geht. Hier sind in den nächsten Jahren noch weitere Diskussionen notwendig.

Allerdings passen die externen und internen Erwartungen nicht zusammen. Erwähnt sei hier exemplarisch die Diskussion über die Transparenz von Evaluierungsergebnissen. Es steht außer Frage, dass vertrauliche, personenbezogene Informationen nur den Betroffenen zugänglich werden. Aber schon die Frage, welche internen Entscheidungsträger/innen und Mitarbeiter/innen etwa den Bericht zur Forschungs- oder das Ergebnis der Lehrveranstaltungsevaluierung bekommen sollen oder dürfen, wird von Universität zu Universität sehr unterschiedlich gehandhabt, und was in der einen Universität selbstverständlich ist, ist in einer anderen undenkbar. Die ESG und das HS-QSG sehen eine Veröffentlichungspflicht der Auditberichte vor. Diese Transparenz ist aus dem Blickwinkel „Rechenschaftspflicht“ naheliegend. Aber was bedeutet diese Transparenz unter dem Blickwinkel „Entwicklung“? Mein Eindruck ist, dass der Outcome einer Evaluierung meist deutlich mehr Lernmöglichkeiten aufweist, wenn es klar ist, dass die Ergebnisse und Empfehlungen nicht nach außen dringen, dass „window dressing“ nicht notwendig ist und man kritische Empfehlungen nicht von Externen „unter die Nase gehalten“ bekommt.

In der zukünftigen Debatte um QM in Universitäten wird das Verhältnis zwischen QM als Entwicklungsinstrument versus Rechenschaftspflicht sicher intensiv zu diskutieren sein. Derzeit werden beide Perspektiven nebeneinander gesehen und zelebriert, was wohl auch ein Grund dafür sein mag, dass es ein allgemeines Empfinden des „Zuviel“ gibt. Eine Klärung der Zielsetzung des Instrumentariums „Qualitätsmanagement“ ist wohl auf die Agenda zu setzen.

Ich möchte aber noch auf einen weiteren Aspekt in der Entwicklung des QM in Universitäten eingehen. Qualitätssicherung wurde zu Beginn in den meisten Universitäten als Stabsbereich angesiedelt, der für sich isoliert die (Studien-)Qualität

⁵ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_de.htm, Stand vom 12. März 2013.

zu sichern hatte. Vielfach wurden sehr gute Analysen erstellt, hervorragende Berichte geschrieben und Empfehlungen entwickelt. Ich will gar nicht verhehlen, dass einige davon auch zu positiven Entwicklungen und Verbesserungen geführt haben. Nichtsdestotrotz war ein wesentliches Element eines QM-Systems lange Zeit nicht konsequent beachtet worden: das Schließen des Regelkreises, im Speziellen die Verbindung zur Ressourcenallokation. Bis vor wenigen Jahren waren die Prozesse zur Erstellung der Budgets und der Entwicklungspläne entkoppelt von Ergebnissen und Empfehlungen aus Evaluierungen oder dem Leistungspotenzial einer Person oder Einheit. Auch das BMWF war und ist bis heute kaum in der Lage, in seine Ressourcenentscheidungen zwischen den Universitäten bzw. anderen Einrichtungen Qualitätsaspekte aufzunehmen. Doch kann QM einen Beitrag leisten, um Universitäten qualitativ zu steuern?

Meiner Meinung nach wird dies eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre sein, hier den Stellenwert des QM darzulegen und damit dem QM und seinen Akteurinnen und Akteuren einen Mehrwert zu geben. Natürlich ist dieses Unterfangen nicht einfach, gibt es methodische Fragen zu klären und Widerstände zu überwinden. Aber gerade für Universitäten ist es notwendig, Kriterien und Parameter zu finden, die die Qualität in den Mittelpunkt stellen. Um mit QM eine Universitätsentwicklung zu unterstützen, müssen Ergebnisse vorliegen, die den Anforderungen des QM und denen der Ressourcenallokation entsprechen. Das bisherige Steuerungssystem fußt auf historischen Fortschreibungen und Input-Steuerung, nicht auf Ergebnissen, Impact und zukünftigen Entwicklungen. Viele Universitäten verfolgen die Strategie, sich auf ihr Stärken zu konzentrieren und diese auszubauen. Doch wer kennt die Stärken der eigenen Universität? Woran werden diese in der Forschung, in der Lehre, im Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, in der Nachwuchsförderung festgestellt? Die Antworten dazu können aus dem QM-System kommen, jedenfalls sollte es in der Lage sein, plausible und nachvollziehbare Informationen zur Beantwortung der Fragen zu liefern. Die Bewertung dieser Informationen obliegt den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern auf den verschiedenen Ebenen, die kann nicht das QM vornehmen.

In einer modernen Lesart können die Anforderungen an QM als ein Dreieck dargestellt werden, dessen Ecken wie folgt definiert werden können:

- Sicherung vorhandener Qualität in Verbindung mit deren Weiterentwicklung
- Element der internen und externen Berichts- und Rechenschaftslegung
- Instrumentarium zur Unterstützung strategischer Entscheidungen.

Im Gefüge dieser drei Anforderungen hat das QM seine Balance zu finden und gleichzeitig, auf das sollte nie vergessen werden, haben sich alle Anforderungen daran zu orientieren, einen Mehrwert für die Institution zu schaffen.

Autor



Mag. Andreas RAGGAUTZ || Universität Graz, Leistungs- und Qualitätsmanagement (LQM) || Universitätsplatz 3/I, A-8010 Graz

www.uni-graz.at/lqm

andreas.raggautz@uni-graz.at