

Mehr als Qualitätssicherung

Über Qualitätskultur an Hochschulen

| KARLHEINZ SONNTAG | CHRISTINE SATTLER |

„Qualität“ ist einer der Schlüsselbegriffe für Universität und Wissenschaft. Doch wie kann man Qualität oder eine „Kultur der Qualität“ an Hochschulen erfassen und auch weiterentwickeln? Eine Analyse mit Vorschlägen.

Das Hauptziel des Projektes „Erprobung eines Verfahrens zur Beschreibung und Bewertung von Qualitätskulturen an Hochschulen“ (heiQUALITY Cultures) bestand in der Entwicklung eines Instrumentariums, das dazu beiträgt, die Qualität und Leistungsfähigkeit von Hochschulen in Forschung, Lehre und den zentralen Servicebereichen mittel- und langfristig zu sichern und zu stärken. Erstmals wurde ein Ansatz verfolgt, mit dem die Qualitätskultur einer Hochschule empirisch nachgewiesen werden kann. Eine wesentliche Anforderung an das Instrument bestand darin, eine aufwandsökonomische Operationalisierung der aktuell gelebten Qualitätskultur einer Hochschule zu er-

möglichen und anhand der Ergebnisse Stärken und Entwicklungspotenziale identifizieren zu können. Darüber hinaus sollte das Instrument Hochschulen und deren verantwortlichen Akteuren (z.B. Rektorat, Qualitätsmanagement) die Möglichkeit bieten, begründete und zielgerichtete Handlungsempfehlungen zur Qualitätsentwicklung abzuleiten.

Auf Basis einer systematischen Literaturrecherche und 41 teilstrukturierten Interviews mit internationalen Experten aus dem Hochschulkontext wurde zunächst der Frage nachgegangen, was eine Qualitätskultur an Hochschulen eigentlich ausmacht. Dabei zeigte sich, dass sich Qualitätskultur auf zwei verschiedenen Ebenen beschreiben lässt: einer struktural-formalen und einer organisationspsychologischen Ebene (vgl. Abb.1).

Auf struktural-formaler Ebene finden sich klassische Ansätze zur Qualitätssicherung, beispielsweise Qualitätsziele (normativ), Governance-Strukturen (strategisch) und Evaluationsinstrumente (operativ). Diese werden ergänzt und deutlich erweitert durch organisationspsychologische Aspekte. Es ist zunächst davon auszugehen, dass jedes einzelne Hochschulmitglied durch sein individuelles Commitment, Engagement und Verantwortungsbewusstsein für Qualität zur Qualitätskultur einer Hochschule beiträgt. Doch auch das Kollektiv ist wichtig, um eine gemeinsame Qualitätskultur zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren: zentrale Merkmale sind an dieser Stelle eine qualitätsorientierte Führung, Kommunikation und Partizipation, die durch

gemeinsame Werte und Vertrauen unter den Hochschulmitgliedern unterstützt werden. Es ist davon auszugehen, dass die beschriebenen Qualitätskulturdimensionen nicht unabhängig voneinander existieren, sondern in einem dynamischen, wechselseitigen Zusammenhang stehen. Entsprechend sind die Bereiche Führung, Kommunikation und Partizipation im Modell in Form eines Pfeils dargestellt, der die struktural-formale Ebene mit der Ebene des Individuums in Beziehung setzt (vgl. Abb. 1). So müssen Qualitätsziele beispielsweise adäquat kommuniziert werden, um auch jedes Individuum einer Hochschule erreichen zu können. Qualitätskultur geht somit deutlich über eine reine Qualitätssicherung hinaus – sie stellt allerdings einen wichtigen Teilaspekt der Qualitätskultur dar.

Messung von Qualitätskultur

Zur Messung der Qualitätskultur wurde im Rahmen des Projektes das *Qualitätskulturinventar* (QKI, Sattler & Sonntag, in press) entwickelt, das aus zwei selbstständigen Befragungseinheiten besteht. Auf der einen Seite wird im Rahmen von standardisierten Interviews erfragt, inwiefern qualitätsförderliche Rahmenbedingungen bereits in den verschiedenen Kernbereichen der Hochschule (z.B. Forschung und Lehre, Verwaltung und Service) realisiert sind (*struktural-formaler Fragebogen*). Die Interviews richten sich an die Qualitätssicherungsexperten der jeweiligen Hochschule. Das übergeordnete Ziel dieser Befragung besteht darin, den Status quo der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements zu ermitteln, um Potenziale zur struktural-formalen Qualitätsentwicklung aufzeigen zu können.

Auf der anderen Seite erhält jedes

AUTOREN



Foto: KUM Heidelberg

Prof. Dr. **Karlheinz Sonntag** ist Leiter der Abt. Arbeits- und Organisationspsychologie am Psychologischen Institut der Universität Heidelberg. Von 2009 bis 2013 war er Prorektor für Qualitätsentwicklung.



Foto: Uni Heidelberg

Dr. **Christine Sattler** ist Nachwuchsgruppenleiterin in der Abt. Arbeits- und Organisationspsychologie am Psychologischen Institut und Senatsbeauftragte für Qualitätsentwicklung an der Universität Heidelberg.



Abbildung 1: Qualitätskulturmodell (eigene Darstellung).

Hochschulmitglied die Möglichkeit, Angaben über die Qualitätskultur im eigenen Arbeitsbereich zu machen. Im Rahmen des *organisationspsychologischen Fragebogens* wird der Grad der Zustimmung zu verschiedenen Aussagen erfasst, wobei sowohl individuelle als auch kollektive Aspekte berücksichtigt werden (z.B. Kommunikation: „Ideen zur Qualitätsverbesserung des Instituts/der Einrichtung werden unter uns offen diskutiert.“). Das übergeordnete

sowie Sekretariats-, Verwaltungs- und Servicemitarbeiter) vertreten waren. Die Güte des Fragebogens und die inhaltliche Struktur wurden im Rahmen der Haupterhebung anhand einer explorativen sowie konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigt (vgl. Sattler & Sonntag, in press). Sämtliche statistische Kennwerte sprechen für die Güte und Belastbarkeit des Modells, womit dessen empirische Fundierung bestätigt werden konnte.

»Je nach Fachbereich können unterschiedliche Maßnahmen sinnvoll sein.«

Ziel dieser Befragung besteht darin, den Status quo der aktuell gelebten Qualitätskultur einer Hochschule zu ermitteln, um auch in diesem Bereich Potenziale zur Qualitätsentwicklung aufzeigen zu können. Insgesamt nimmt das Ausfüllen des Online-Fragebogens ca. 15 Minuten in Anspruch.

Das QKI wurde anhand einer Pilotstudie (93 Hochschulmitglieder) hinsichtlich seiner Gütekriterien überprüft und geringfügig überarbeitet. An der anschließenden Haupterhebung nahmen insgesamt 789 Hochschulmitglieder an drei Hochschulen teil, wobei relevante Zielgruppen (Hochschulleitung, Professoren, akademische Mitarbeiter

Hochschulen unterscheiden sich in ihrer Qualitätskultur: Das bestätigen auch die vielfältigen Analyseergebnisse, die anhand des Qualitätskulturinventars möglich sind. Auch innerhalb einer Hochschule können unterschiedliche Qualitätskulturen vorliegen – je nach Fachbereich und Statusgruppe. Diese Erkenntnis ist vor allem dann interessant, wenn es darum geht Qualitätskultur gezielt zu fördern. Je nachdem, welche Stärken und Schwächen ein bestimmter Fachbereich aufweist, können ganz unterschiedliche Maßnahmen innerhalb ein und derselben Hochschule sinnvoll sein. So konnte in einem Fachbereich beispielsweise zwar ein hohes Maß an qualitätsorientierter Führung und Zufriedenheit mit der Führung (u.a. Professoren, Referatsleiter) festgestellt wer-

den, was eindeutig als Stärke zu bezeichnen ist – jedoch war der Partizipationsgrad in diesem Fachbereich recht gering. Hier wäre also zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Beteiligung zu erhöhen. Ein längsschnittlicher Einsatz des Verfahrens bietet darüber hinaus die Möglichkeit zu überprüfen, inwiefern Maßnahmen zur Qualitätskulturentwicklung greifen und zu einer längerfristigen Verbesserung der Qualitätskultur beitragen.

Unterstützung der Autonomie der Hochschulen

Fazit: Mit dem Qualitätskulturinventar (QKI) steht erstmals ein empirisch fundiertes Verfahren zur Operationalisierung von Qualitätskultur zur Verfügung, das es Hochschulen ermöglicht, den Status quo ihrer aktuell gelebten Qualitätskultur aufwandsökonomisch zu erfassen und zu beschreiben, um darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ab- und einzuleiten. Damit wird nicht zuletzt die Autonomie der Hochschulen bei der Beurteilung ihrer Leistungsfähigkeit wesentlich unterstützt, was wiederum für die Durchführung einer Systemakkreditierung förderlich sein kann.

Der Nutzen für Hochschulen zeigt sich zusammenfassend in folgenden Punkten:

- Zielgerichtete Reflexion über strukturelle und personale Stärken und Schwächen der gelebten Qualitätskultur einer Hochschule durch ihre Mitglieder
- Empirische Grundlage zur Qualitätsentwicklung durch Ableitung zielgerichteter Handlungsempfehlungen an der jeweiligen Hochschule
- Empirisch fundierte Daten bieten die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen der eigenen Qualitätskultur zu analysieren und sich innerhalb der Hochschularten und ihrer jeweils spezifischen Governance-Strukturen, Forschungs- und Lehrprofile über Best Practice-Ansätze zur Förderung der Qualitätskultur zu verständigen.

Der Beitrag fasst Ergebnisse eines vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) geförderten Forschungsprojektes der Universität Heidelberg zusammen (vgl. Sattler, Sonntag & Götzen, 2016; Sonntag & Sattler, 2017). Eine ausführliche Fassung mit Literaturhinweisen kann bei der Redaktion von Forschung & Lehre angefordert werden.