

"Wie begeistere ich Professor(inn)en für QM?": Anforderungen an Qualitätsmanager(innen) aus Sicht eines Hochschullehrers und Institutedirektors

Prof. Dr. Jens Martin Gurr

Institut für Anglophone Studien

Sprecher des Profilschwerpunkts "Urbane Systeme"

CHE-Workshop

"Qualitätsmanager/in in Hochschulen: Probleme und
professionelles Selbstverständnis"

Berlin, 30.9./1.10.2010

Grundlagen des Vortrags:

- Gespräche mit KollegInnen mehrerer Universitäten
- Umfragen in *F&L*, Äußerungen auf academics.de, etc.
- CHE-Studie *Institutionelle QM-Systeme* (2007)
- Eigene Beobachtungen

Vorbemerkung:

Ob die "gefühlten" Mängel von QM-Instrumenten real sind oder nur so empfunden werden, spielt für ihre Akzeptanz keine Rolle!

Daher ist Kommunikation entscheidend – und die ist bisweilen nicht optimal!

Eine repräsentative Meinung?

"Die große Mehrzahl der Professoren ist doch von alleine motiviert; die wissen auch ziemlich genau, wann das, was sie tun, was taugt. Denen QM-Leute auf den Hals zu hetzen, ist nur kontraproduktiv. Die paar, die keine Lust haben, kriegt man auch mit QM nicht ans Arbeiten. Die sollen mal in der Verwaltung die Prozesse verbessern – das wäre *wirklich* ein Beitrag zur Qualität."

(Kollegin im Gespräch)

Übersicht

- Rahmenbedingungen
- QM in Lehre, Forschung und Administration: Anmerkungen zu einzelnen QM-Instrumenten
- Zur "Qualitätskultur"
- Zusammenfassung: Zentrale Probleme und Lösungsansätze aus Sicht von HochschullehrerInnen

Rahmenbedingungen: Neuere Reformen (Auswahl)

- Bologna-Prozess
- Einführung leistungsorientierter Mittelvergabe (LOM)
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- W-Besoldung
- Institutionelle Evaluationen
- Verfahren der Auswahl der Studienanfänger durch die Hochschulen
- Exzellenzinitiative
- Einführung von Globalhaushalt, Kosten- und Leistungsrechnung
- Einführung der Junior-Professur
- Einführung von Hochschulräten
- Einführung und Wiederabschaffung von Studienbeiträgen

Die meisten führen bei WissenschaftlerInnen zu deutlich erhöhtem Aufwand (Dokumentation, Berichte, Prüfungen, QM ...)

Aus dem Alltag von HochschullehrerInnen

- Zur Arbeitszeit von HochschullehrerInnen (Umfrage des DHV, 3000 Teilnehmer, 10/2007-12/2007):
 - 85,5 Prozent der Befragten schätzten ihr Arbeitspensum pro Woche während des Semesters auf über 50 Stunden
 - 42 Prozent: 51 bis 60 Stunden
 - 31,7 Prozent: 61 bis 70 Stunden
 - 14,8 Prozent: über 70 Stunden
 - Nicht selten (und oft gerade bei den besonders Engagierten, die Sie brauchen): über 100 Stunden
- Diese Zeiten sind zumeist selbst gewählt und sind eher nicht der Grund für Unzufriedenheit
- Unzufriedenheit entsteht eher durch zu hohen Anteil "sachfremder" Aufgaben (oft über 60% - ob "gefühlt" oder tatsächlich)

Nahezu einhellige Stimmung bei ProfessorInnen

- Dramatisch zuviel Verwaltung, teilweise groteske Bürokratie
 - Zuviele Prüfungen (problematische "Bologna-Umsetzung")
 - Zu wenig Zeit für Lehre und Forschung
 - "Die Bürokratie an der Hochschule wuchert aus. Die Verwaltung ist nicht mehr für die Wissenschaft da, sondern um Wissenschaftler zu gängeln."
 - "Es ist deutlich zu beobachten, dass mit jeder "Reform" der Anteil administrativ-organisatorischer Arbeiten exponentiell anwächst."
 - "Verschlankung der Administration. Professionelle Abläufe in der Verwaltung, die sich als Dienstleistungsbetrieb versteht. Konzentration der Gremienarbeit. Verzicht auf ausufernde Evaluationen, Qualitätsprüfungen etc. Klare Entscheidungs- und Planungsstrukturen. Aufstockung der Mindestausstattungen."
- (Umfrage *F&L* 2/2008)

Einige hartnäckige Mythen

- "Wer nicht lehrt, fällt auf, wer nicht forscht, kann das verbergen."
=> Es ist in der Regel sehr genau bekannt, wer in Lehre und Forschung wieviel tut!
- "ProfessorInnen halten eh nichts von QM-Instrumenten"
 - Die CHE-QM-Studie 2007 zeigt eine große Akzeptanz (55%-90% "sehr hilfreich oder eher hilfreich" für verschiedene QM-Instrumente)
 - Aber: Bei einer *response rate* von 25% dürften eher die geantwortet haben, die sich für QM interessieren oder es relevant finden (Ergebnis also vermutlich "zu positiv")

Übersicht

- Rahmenbedingungen
- QM in Lehre, Forschung und Administration: Anmerkungen zu einzelnen QM-Instrumenten
- Zur "Qualitätskultur"
- Zusammenfassung: Zentrale Probleme und Lösungsansätze aus Sicht von HochschullehrerInnen

Lehrveranstaltungsevaluation

- Insgesamt weithin akzeptiert und begrüßt
- Von vielen als Feedback zur Verbesserung der Lehre sehr ernstgenommen, aber:

Methodische Probleme

- Problem der "response rate" bei Online-Erhebung nicht überall gelöst
- Wird wirklich "Qualität der Lehre" gemessen, oder Beliebtheit ("Wenig Lesepensum, gute Noten => gute Evaluation")?
- Wird alles evaluiert? Eine Veranstaltung pro Lehrperson? ...
- Professionalisierung der Prozesse ("Wer sammelt ein?, Wer erhält die Daten?")

Was geschieht mit den Ergebnissen? Verfahren oft ungeregelt:

- *Peer pressure* zur Veröffentlichung (z.B. Aushang) oft nicht ausreichend
- Ergebnisse "versanden" vielfach folgenlos (positiv wie negativ)

Hochschuldidaktische Fortbildungen

- Als Pflichtprogramm kaum sinnvoll, aber:
- Wer nimmt das Angebot wahr? Die ohnehin an guter Lehre Interessierten?
- => Wird nur dann erfolgreich sein, wenn "Qualität der Lehre" über Sonntagsreden hinaus wirklich "zählt".
- Hochschuldidaktische Fortbildung selbst aus Sicht vieler TeilnehmerInnen qualitativ unbefriedigend ("an der Praxis vorbei")

Akkreditierung von Studiengängen

- In der Praxis häufig unbefriedigend:
- Unverhältnismäßiger Aufwand (hunderte von Seiten Dokumentation, die nur für die Akkreditierung entstehen, aber in der Praxis kaum eine Rolle spielen)
- Einzelmeinungen von Gutachtern schlagen je nach Vergabe der Gutachtenteile unverhältnismäßig auf die Empfehlung durch und führen zum Teil zu erheblichen, bisweilen in der Praxis kontraproduktiven Änderungen im Konzept
- Oft als formalistisch bzw. als "Folklore" empfunden, Beispiel:
 - Modul über vier Semester (8 SWS) wird moniert
 - Lösung: Modul wird formal in "Vertiefung A" und "Vertiefung B" geteilt; an der Studierbarkeit ändert sich nichts => akzeptiert
- Vielfach kein Beitrag zur Qualitätssicherung erkennbar

Leistungsorientierte Mittelvergabe

- Insgesamt sinnvoll
- Frage: Wie weit wird "heruntergebrochen" (Fakultät, Department, Lehrstuhl)?
- Notwendigkeit der Balance zwischen Leistungsprinzip und Solidarität (qualifizierte Beratung von Fakultäten bei der Implementierung bewährter Systeme)
- Problem: Beschränkung auf begrenzte Zahl leicht erfassbarer Kriterien führt u.U. zu punktueller Optimierung auf Kosten des Systems
- Bei LOM bis auf Lehrstuhl-Ebene: Berücksichtigung etwa von Verwaltungsaufgaben

Leistungsorientierte Besoldung

- Während langer Übergangszeit Unterschiede zwischen C- und W-
Besoldung bei vergleichbarer Leistung größer als zwischen W-
besoldeten Hochschullehrern bei unterschiedlicher Leistung
- Vergleichsweise kontingente Einstiegsunterschiede (Parallelrufe, gut
oder schlecht gelaufene Verhandlungen, Berufungspraxis
verschiedener Präsidien) können über ganze Laufbahnen hinweg
auch durch besondere Leistungen kaum ausgeglichen werden
- Problem: Beschränkung auf begrenzte Zahl leicht erfassbarer
Kriterien führt u.U. zu punktueller Optimierung auf Kosten des
Systems (oder zu irgendwann frustrierten Idealisten)
- Bisweilen verzögerte oder formalistisch gehandhabte Prozesse
=> Bisweilen wenig motivierende Wirkung (dabei geht es nicht um
absolute Beträge, sondern um das "Gerechtigkeitsempfinden")
- Wenig Möglichkeiten für Leistungszulagen für den Mittelbau

Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Individuelle ZLV:

Werden zu häufig rein formal und sinnentleert angewandt (Beispiel: Gehalt wird bei Berufung verhandelt; DANN werden Ziele und Leistungen für die ersten drei Jahre benannt!)

Kollektive ZLV (Fakultäten, Zentren, Institute):

Werden häufig als "Folklore" empfunden – geringe Verbindlichkeit, weil kollektive Akteure (Fakultäten, Institute, Abteilungen) kaum in die Pflicht genommen werden können

=> Beides mindert Akzeptanz und Wirksamkeit

Institutionelle Evaluation (Institut, Fakultät, Forschungsbereich ...)

Insgesamt akzeptiert und sinnvoll, weil Prinzip des *peer review*, aber:

Kolleginnen und Kollegen verschiedener Universitäten berichten von unprofessionell organisierten und begleiteten institutionellen Evaluationen (Fakultäten, Forschungsbereiche)

- => Für die Akzeptanz von QM absolut "tödlich"!
- Erhebliche Mehrarbeit für WissenschaftlerInnen
- Befürchteter Reputationsverlust in der Community
- Nachhaltiger Widerwille gegen QM

QM in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Zahl der Promotionen als einfache und weitgehend sinnvolle Kennzahl für die Qualität der Nachwuchsausbildung (weil Qualität hier in der Regel zu Quantität führt), aber:

- Verbindliche Promotionslisten nicht immer vorhanden
- Bisweilen eher Zahl der betreuten DoktorandInnen statt erfolgreicher Abschlüsse als internes "Tonnage-Kriterium"
- Was wird aus den Promovierten? (Verbleib in der Wissenschaft vs. "Titelpromotion" als Kriterium?)

QM in der Verwaltung ("Support Functions")

- Häufig erhebliche Unzufriedenheit der WissenschaftlerInnen (und der Studierenden) mit Prüfungsamt, Studierendensekretariat, Justitiariat, Planungsdezernat, Personalabteilung ...
 - Wahrnehmung: "Vorschriften einhalten" statt "Probleme lösen"
 - Bearbeitungsdauer, Flexibilität, Transparenz, Erreichbarkeit
- Es wird sehr genau wahrgenommen (und diskutiert), wer in der Verwaltung "gut" ist
- Aus Sicht von HochschullehrerInnen hätte QM in der Verwaltung den größten Nutzen – dort passiert aber, vielleicht nur "gefühlt", am wenigsten (auch im CHE-QM-Bericht 2007 entfallen auf das QM bei den Dienstleistungsprozessen der Beispiel-Universitäten meist nur wenige Zeilen)

Übersicht

- Rahmenbedingungen
- QM in Lehre, Forschung und Administration: Anmerkungen zu einzelnen QM-Instrumenten
- Zur "Qualitätskultur"
- Zusammenfassung: Zentrale Probleme und Lösungsansätze aus Sicht von HochschullehrerInnen

"Qualitätskultur" und QM

Hohe Akzeptanz von QM-Instrumenten oder flächendeckendes QM sind nicht zwingend gleichbedeutend mit ausgeprägter Qualitätskultur

- Nicht wenige KollegInnen mit extrem hohen Ansprüchen an die Qualität ihrer Forschung und Lehre lehnen QM ab
- Über-Reglementierung provoziert "Subversion"

Aber: Intelligentes QM kann zur Qualitätskultur *beitragen*

Eine Qualitätskultur (der Universität, des Instituts, des Lehrstuhls) lässt sich kaum verordnen ...

- Benachbarte Departments mit vergleichbaren Rahmenbedingungen und gleichem "QM-Input" von außen können hier völlig unterschiedlich sein
 - ... wohl aber fördern ...
- Sie hängt aber eher an Einzelnen und Einzelaktionen:
 - Ans Präsidium verschickte Publikationsliste des Departments nach einem produktiven Jahr (cc: an alle im Department)
 - Kollektives Lob an den Nachwuchs für rege Publikationstätigkeit (in der Fachversammlung oder per Mail)
 - Zuschüsse für Tagungen an produktive Promovierende
 - Rituale/Würdigungen für besondere Leistungen (Absolventenfeier, Lehrpreise, Nachwuchspreise ...)
- In Teilbereichen kann die Bereitstellung überschaubarer Mittel sehr wirksam sein (Zuschüsse für Tagungen, Druckkostenzuschüsse ...)

Übersicht

- Rahmenbedingungen
- QM in Lehre, Forschung und Administration: Anmerkungen zu einzelnen QM-Instrumenten
- Zur "Qualitätskultur"
- Zusammenfassung: Zentrale Probleme und Lösungsansätze aus Sicht von HochschullehrerInnen

Was wollen ProfessorInnen?

- Vertrauen in ihre Arbeit (das heißt nicht: "Wir wollen unsere Ruhe.")
 - Rückmeldung, Feedback, Anerkennung
 - Eingaben sollen nicht versanden
 - Wer mit enger Deadline liefern soll, will nicht acht Monate auf Antwort warten
 - Wer erfolgreich Projekte einwirbt, möchte, dass dies gewürdigt wird
 - Mehr Zeit für Kernaufgaben, weniger Zeit für Bürokratie
 - Entlastung bei Verwaltungsaufgaben (eher fachnah als zentralisiert)
- => ProfessorInnen akzeptieren und unterstützen QM – aber nur dort, wo Aufwand und Nutzen in sinnvollem Verhältnis stehen

Zusammenfassung: Die häufigsten Probleme, oder: ProfessorInnen sehen QM kritisch, wenn ...

- ... insgesamt zu viel evaluiert wird ("mehr Zeit für Rechtfertigung der Arbeit als für eigentliches Arbeiten")
- ... der Aufwand für Bürokratie immer größer wird
- ... verschiedene Fachkulturen missachtet werden
 - unterschiedliche Bewertung verschiedener Publikationsformen
 - unterschiedliche strukturelle Gegebenheiten (Ausstattung, staff-student-ratio ...)
- ... ständig von "Exzellenz" die Rede ist, aber "*support functions*" dilettantisch arbeiten oder unterbesetzt sind

Zusammenfassung: Die häufigsten Probleme, oder: ProfessorInnen sehen QM kritisch, wenn ...

- ... zu simple Kennzahl-Systeme Anreize zur einseitigen Optimierung auf Kosten des Systems setzen und wichtiges Alltagsgeschäft nicht gewürdigt wird (oder an Idealisten hängen bleibt)
- ... hinter Kennzahlen das Bewusstsein für die Realität verschwindet (eine Auslastungsberechnung hat u.U. wenig mit der tatsächlichen Belastung zu tun)
- ... QM-Ergebnisse ohne Folgen "versanden" (positiv wie negativ)
- ... Programme der leistungsorientierten Besoldung hinter den Sonntagsreden zurückbleiben
- ... sie mit Rückmeldungen zu QM-Kennzahlen etc. überschüttet werden ("42 Seiten Tabellen lese ich nicht; die sollen mir das aufbereiten".)

Zusammenfassung: Lösungsansätze I

Allgemein:

- Geben Sie den WissenschaftlerInnen das Gefühl, dass Lehre und Forschung wirklich Kernaufgaben der Universität sind – alles andere ist Dienstleistung
- So wenig QM-Zeitaufwand wie möglich, soviel wie nötig
- QM vermehrt durch Selbstorganisation regeln und lediglich bei Defiziten eingreifen
- Intelligente Kennzahlen implementieren
- Unterschiedliche Fachkulturen berücksichtigen
- Rückmeldung auf die Bedürfnisse der Nutzer ausrichten – Auswahl treffen
- Verbesserte Kommunikation: QM als Unterstützung statt als Kontrolle positionieren

Zusammenfassung: Lösungsansätze II

Lehre:

- Organisatorische und inhaltliche Hilfestellung bei neuen Aufgaben geben (etwa Mentoring)
- Unterstützung bei der Erstellung von Evaluationsbögen, die unterschiedliche Fächerkulturen berücksichtigen
- Unterstützung bei der Akkreditierung würde als wirkliche Hilfe wahrgenommen

Forschung:

- "Logistische" Unterstützung/Beratung bei umfangreichen Anträgen
- Unterstützung bei der professionellen Vorbereitung von Selbstberichten, Begehungen etc. (bei SFBs, Kollegs, Fakultäten)

Zusammenfassung: Lösungsansätze III

Administration:

- Qualifizierte Unterstützung der Fakultäten bei der Organisation von Prozessen (Prüfungsorganisation, Alumni-Management)
- Qualifizierte Beratung von Fakultäten bei der Implementierung bewährter LOM-Systeme
- Produktivere Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungseinheiten zur Verbesserung der Abläufe
- Verwaltungsabläufe professionalisieren und an Problemlösung orientieren
- Unterstützung beim Bürokratie-Abbau