

Zukunftsfähiges Qualitätsmanagement an Hochschulen: Partizipation, Feedback und produktive Fehlerkultur

Tagungsbericht über die Frühjahrstagung des Arbeitskreises Hochschulen 2024

Helena Berg¹, Markus Koppenborg², Sarah Schmidt³

Am 21. und 22. März 2024 fand die Frühjahrstagung des Arbeitskreises Hochschulen der DeGEval an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) statt. Mehr als 160 Tagungsgäste kamen in Mainz zusammen und diskutierten Fragen der Zukunftsfähigkeit von Qualitätsmanagementsystemen unter Berücksichtigung der Aspekte Partizipation, Feedback und produktive Fehlerkultur. Das umfangreiche Tagungsprogramm sah eine Keynote, sechs Vortragssessions mit jeweils drei Vorträgen und eine abschließende Podiumsdiskussion vor. Als neues, interaktives Format wurden sogenannte Fachgespräche in das Programm aufgenommen, die es ermöglichten, ausgewählte Themen, Herausforderungen oder Entwicklungsvorhaben mit einem Kreis an interessierten Personen zu erörtern und zu diskutieren.

Der Vizepräsident für Studium und Lehre der JGU, Professor Dr. Stephan Jolie, eröffnete die Tagung mit einem Grußwort, in dem er die Relevanz des Zulassens einer offenen und produktiven Fehlerkultur an Hochschulen hervorhob. Im Anschluss daran betrachtete Paul Reinbacher, Professor für Bildungs- und Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich, in seiner Keynote: ‚Gemeinsam scheitern?! Systemtheoretisch inspirierte Überlegungen zum Tagungsthema‘ das Tagungsthema aus soziologischer Perspektive. Ausgangspunkt seiner Überlegungen stellten widersprüchliche Erfahrungen bzw. wechselseitige Vorwürfe in Bezug auf Partizipation an Hochschulen dar, darunter bspw. von Studierenden nicht wahrgenommene Partizipationsangebote. In seiner Keynote stellte er die These auf, Qualitätsmanagement könne als Zweckrationalisierung und Leistungsorientierung verstanden werden, bei der Legitimation im Vordergrund stehe, während Innovation „als dem Fehler zum Verwechseln ähnlich“ beschrieben werden könne. Bezugnehmend auf Talcott Parsons AGIL-Schema (Parsons, 1961) beschrieb er in diesem Kontext eine Imbalance, die in

1 Johannes Gutenberg-Universität Mainz

2 Universität zu Köln

3 Goethe-Universität Frankfurt am Main

das universitäre System Einzug gehalten habe und durch eine Stärkung instrumentell-externer Funktionsbezüge (Stakeholderorientierung) und eine Schwächung konsumentisch-interner Bezüge (Partizipation) zum Ausdruck komme. Zusammenfassend gehe es um Effizienz- und Effektivitätssteigerung, die durch systemische Spannungen erkaufte werde, was er mit folgendem Zitat zusammenfasste:

„Qualität ist eine Frage des Umgangs mit Komplexität. ... Wenn komplex all das ist, was nur auf den zweiten Blick passt, sorgt Qualität dafür, dass schon der erste Blick überzeugt.“ (Reinbacher, 2023)

In der anschließenden, regen Diskussion wurde unter anderem der Bedarf geäußert, den Qualitätsbegriff im Kontext durchgeführter Evaluationen im Vorfeld zu definieren und die Funktion(en) von Evaluation (u. a. Funktion der Wissensgenerierung und Entwicklung) breiter zu fassen.

Die daran anschließenden Vortragsessions beleuchteten das Tagungsthema aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Session 1a befasste sich mit verschiedenen Formen der Lehrveranstaltungsevaluation. Gerald Wolf und Sabine Sedlacek von der Universität zu Köln begriffen in ihrem Vortrag Lehrveranstaltungsevaluation als Instrument zur Ermöglichung von Partizipation und stellten heraus, dass Partizipation nur dann erreicht werde, wenn Befragungsergebnisse nicht nur besprochen, sondern daraus auch Maßnahmen abgeleitet werden. Auch Benjamin Apostolow adressierte in seinem Vortrag die Bedeutung der Umsetzung von Maßnahmen zur Schließung des Evaluationskreislaufs und rekurrierte dabei auf Befragungen, welche an der Universität Potsdam durchgeführt wurden. Laura Gerards und Jörg Jörissen von der Fachhochschule Aachen verglichen auf Grundlage einer empirischen Studie quantitative, standardisierte Lehrveranstaltungsbefragungen mit dem qualitativen Ansatz des Teaching Analysis Poll und zeigten dabei, dass diese unterschiedliche Aspekte und Nuancen studentischer Rückmeldungen zum identischen Evaluationsgegenstand erfassen.

Die in Session 1b vorgestellten Vorträge stellten insbesondere auf den Aspekt der Partizipation im Rahmen von Projektevaluationen ab. Alexandra Tulla von der Fachhochschule St. Pölten zeigte am Beispiel eines transnationalen Forschungsprojekts, dass partizipative Evaluationsverfahren insbesondere dann einen Mehrwert aufweisen, wenn in einem Projekt Flexibilität und Dynamik gefordert werde. Wie Corinna Brendel von der Technischen Universität Darmstadt in ihrem anschließenden Vortrag zeigte, haben sich partizipative Ansätze in der Projektevaluation auch bei der Abstimmung von Wirkmodellen bewährt, da auf diese Weise die Zusammenführung der Beteiligten und die Sensibilisierung für ihre jeweiligen Belange erzielt werden kann. Am Beispiel von Modulevaluationen, welche an der Pädagogischen Hochschule Graubünden durchgeführt wurden, zeigte Tanja Schnoz-Schmied, wie bedeutsam es ist, dass Evaluationsergebnisse und daraus generierte Erkenntnisse mit funktionsbezogenen Aufgaben und eigenen Entwicklungszielen verknüpft werden, um einen Mehrwert für die Evaluierten und die Nutzung der Ergebnisse zu erzielen.

In Session 2a wurden unterschiedliche Befragungen vorgestellt. Im ersten Vortrag zeigte Yvonne Waschitzek von der Fachhochschule Münster anhand der Ergebnisse einer Studierendenbefragung, dass vor allem intrinsische Motivation der Studie-

renden Partizipation und Engagement im Hochschulkontext begünstigen und leitete Handlungsempfehlungen ab, die u. a. darauf abstellten, Studierende von Beginn an einzubinden und sie als gleichberechtigte Akteur:innen in der Hochschulentwicklung wahrzunehmen. In einem weiteren Vortrag von der Fachhochschule Münster zeigte Annika Boentert anhand einer Lehrendenbefragung, dass die Ergebnisse standardisierter Lehrveranstaltungsevaluation weniger Einfluss auf die Weiterentwicklung der Lehre haben als andere Feedbackformate, die stärker auf persönlichem Austausch bzw. direktem Feedback der Studierenden an Lehrende beruhen, und erläuterte, dass dies Anlass geboten habe, die Möglichkeiten für studentisches Feedback an der Fachhochschule Münster zu flexibilisieren. Vera Weingardt stellte in ihrem Vortrag ein an der Universität Marburg eingesetztes Instrument zur Erfassung des Kompetenzerwerbs von Studierenden vor und verdeutlichte, dass die Einschätzungen zwischen dem von Studierenden in Befragungen angegebenen Kompetenzerwerb und dem von Lehrenden intendierten Kompetenzerwerb differieren. Durch diesen Abgleich erhielten Lehrende wertvolle Informationen bzw. Anlässe zur Nachsteuerung in der Lehre.

Die Vorträge in Session 2b beschäftigten sich mit Evaluationsansätzen in der Forschungsevaluation und Nachwuchsförderung. Franziska Kurka von der Universität Wien stellte in ihrem Praxisbericht die Agilisierung des Qualitätsmanagements am Beispiel von Tenure-Track-Verfahren im Hinblick auf Praktiken des Feedbacks und der Partizipation vor und zeigte, dass ein agilisiertes Qualitätsmanagement Chancen im Hinblick auf eine aktive Feedback- und produktive Fehlerkultur birgt, aber zugleich ressourcenintensiv ist. Am Beispiel eines Pilotprojekts zur Evaluation von Organisationseinheiten im Bereich der Forschung stellte Marlene Cermak von der Fachhochschule St. Pölten heraus, dass Evaluationsverfahren von einem, in den Verfahren eingeräumten, hohen Maß an Partizipation bzw. Selbstgestaltung profitieren können und auf diese Weise bestehende Vielfalt angemessen berücksichtigt werden kann. Anschließend präsentierte Lukas Mitterauer-Koch von der Universität Wien Ergebnisse aus einer Auswertung zu Karriereverläufen nach Abschluss eines Doktoratsprogramms in Österreich.

Am Ende des ersten Tagungstages fand die Mitgliederversammlung des AK Hochschulen statt, in deren Rahmen inhaltliche Anregungen sowie Ideen und Impulse für (perspektivisch) relevante Themen innerhalb des Arbeitskreises diskutiert wurden. Helena Berg, Markus Koppenborg und Sarah Schmidt wurden als Sprecher:innenteam des AK Hochschulen einstimmig wiedergewählt. An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich für das uns entgegengebrachte Vertrauen. Wir freuen uns sehr auf die Arbeit für den AK Hochschulen in den kommenden Jahren!

Der zweite Tagungstag startete mit Fachgesprächen, die einen vertieften Einblick in ein konkretes Thema bzw. eine Fragestellung erlaubten. Nadine Meidert führte die Teilnehmenden in ihrem Fachgespräch in die Methode der angewandten Improvisation ein und verdeutlichte, wie durch die Herstellung eines psychologisch sicheren Raumes eine höhere Partizipationsbereitschaft und mehr Offenheit für und in Gesprächssituationen mit Hochschulakteur:innen sowie eine kritische Reflexion über den Umgang mit Fehlern ermöglicht werden können. Elisabeth Kaliva, Sonja Hahn und Thu Van Le Thi präsentierten und erörterten den im Rahmen einer vom Stifterverband initiierten Arbeitsgruppe entwickelten hochschulübergreifenden Fragenpool zur Evaluation von Data Literacy an Hochschulen. Ziel war es, in einem partizipati-

ven Format einen Fragenpool zur Selbsteinschätzung von Data Literacy herzustellen, dessen Konsistenz, Qualität und Verständlichkeit in einem mehrstufigen partizipativen Evaluationsverfahren – auch mit den Teilnehmenden der Frühjahrstagung – sichergestellt wurde. René Krempkow von der Internationalen Hochschule nutzte das Fachgespräch, um gemeinsam mit den Teilnehmenden Gelingensbedingungen für die Nutzung empirischer Daten an Hochschulen zu identifizieren. Die im Rahmen des Fachgesprächs entstandene Gruppendiskussion wurde aufgezeichnet und wird für das Projekt ‚Bedingungskonstellationen für die Nutzung befragungs- und prozessbasierter Daten in der Hochschulentwicklung (NuDHe)‘ ausgewertet. Im Rahmen des Fachgesprächs diskutierten die Teilnehmenden insbesondere ihr eigenes Rollenverständnis im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

Die anschließend folgende Session 3a befasste sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Studiengangevaluation. Falk Bornmüller zeigte, inwieweit Ergebnisse von Studienverlaufsanalysen von Lehramtsstudierenden an der Universität Jena in die Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehrerbildung einfließen, um fachspezifische und -übergreifende Steuerungsinstrumente für die Lehrerbildung abzuleiten. In der anschließenden Diskussion wurden Möglichkeiten des Transfers auf andere Hochschulen erörtert. Anschließend stellten Manuel Bör und Yvonne Albrecht von der Fachhochschule Aachen in einem Praxisbericht ein qualitatives Instrument zur Studiengangevaluation vor – die sogenannten studentischen Fokusgruppen – und erörterten gemeinsam mit den Teilnehmenden Herausforderungen bei der Umsetzung, die von der Rekrutierung der Studierenden über die Gesprächsmoderation bis hin zur Schließung des Qualitätskreislaufs in Bezug auf abzuleitende Maßnahmen reichten. Die Session abschließend, berichtete Alexandra Tulla anhand eines Praxisbeispiels, wie an der Fachhochschule St. Pölten qualitative und quantitative Instrumente in der Studiengangevaluation verzahnt werden und wie die Ergebnisse dieses partizipativen Evaluationsprozesses in die Curriculumentwicklung eingeflossen sind.

Session 3b fokussierte auf übergeordneter Ebene das Thema Qualitätsmanagementsysteme. Meike Guzy und Gregor Maas präsentierten anhand eines Praxisberichts, wie ein Quality Analysis Poll (QUAP) – angelehnt an das Instrument des Teaching Analysis Poll (TAP) – zur Meta-Evaluation des Qualitätsmanagementsystems der Universität Bielefeld eingesetzt wurde und verdeutlichten dabei, dass regelmäßiges Feedback für die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen von hoher Relevanz ist. Wie Maximilian Brauch, Miriam Sophie Fink und Philipp Nolden in ihrem Vortrag zeigten, plant die Goethe-Universität Frankfurt ebenfalls die Implementierung von Feedbackschleifen zur Weiterentwicklung der internen Qualitätsmanagementprozesse. Dazu diskutierten sie mit den Teilnehmenden Herausforderungen und Gelingensbedingungen, um Beteiligte für solche Prozesse zu motivieren. Im Anschluss stellte Jörg Jörissen ein an der Fachhochschule Aachen entwickeltes Self Assessment Tool vor, das zum Ziel hat, die Hochschulstrategie in die Studiengangentwicklung zu tragen. Dabei verdeutlichte er, welchen inhaltlichen Mehrwert partizipative Verfahren und der fächer- und statusgruppenübergreifende Dialog für alle beteiligten Akteur:innen haben.

In der abschließenden, von Helena Berg moderierten Podiumsdiskussion resümierten Joana Abelha Faria, Meike Guzy, Jörg Jörissen, René Krempkow und Lukas Mitterauer-Koch die Ergebnisse der einzelnen Sessions und der Fachgespräche und diskutierten auf Grundlage der Tagungsinhalte, was ein zukunftsfähiges Qualitätsma-

nagement an Hochschulen ausmacht. Dabei stellten sie heraus, dass die Tagung diesbezüglich vielfältige Anregungen, Praxisbeispiele und konzeptionelle Beiträge geleistet habe. Unter den Gelingensbedingungen für ein zukunftsfähiges Qualitätsmanagement wurde insbesondere der Aspekt der Partizipation gefasst, indem nicht nur für Evaluierete angemessene Formate geschaffen werden, sondern Akteur:innen über unterschiedliche Statusgruppen und Leistungsbereiche hinweg in Qualitätssicherungsverfahren einbezogen werden. Auch der Aspekt der Relevanz, den Verfahren bspw. im Sinne einer Themenorientierung für Evaluierete aufweisen, wurde hervorgehoben. Darüber hinaus wurde es als essenziell beschrieben, den Mehrwert der Verfahren für alle Beteiligten sichtbar zu machen und eine Schließung des Qualitätskreislaufs zu gewährleisten. Für die Tagungsteilnehmenden selbst wurde die Herausforderung formuliert, die zahlreichen im Rahmen der Tagung gewonnenen Impulse, Ideen und Anregungen sinnbildlich einer ‚angezündeten Kerze‘ in die jeweiligen Hochschulen zu transferieren, ohne im Alltagstrubel das ‚Licht erlöschen‘ zu lassen.

Allen Beteiligten möchten wir an dieser Stelle unseren herzlichen Dank aussprechen. Wir freuen uns auf die nächste Frühjahrstagung 2025!

Literatur

- Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. In T. Parsons, E. Shils, K. Naeyele & J. Pitts (Hrsg.), *Theories of Society* (S. 30–79). The Free Press.
- Reinbacher, P. (2023). *Systemisches Qualitätsmanagement. Grundlagen, Systemtheorie und Anwendung*. UVK Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838561134>

Dr. Helena Berg, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Isaac-Fulda-Allee 2b-c, D-55124 Mainz, E-Mail: helena.berg@zq.uni-mainz.de

Dr. Markus Koppenborg, Prorektorat für Lehre und Studium, Q³ – Evaluation, Entwicklung & Akkreditierung, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, D-50923 Köln, E-Mail: Markus.Koppenborg@uni-koeln.de

Dr. Sarah Schmidt, Methodenzentrum Sozialwissenschaften, Goethe Universität Frankfurt am Main, Theodor-W.-Adorno-Platz, D-60323 Frankfurt am Main, E-Mail: sarah.schmidt@em.uni-frankfurt.de