

- Pfeifer, T. u. Schmitt, R. (2010): Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. München, Wien.
- Pohlenz, P. (2009): Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Bielefeld.
- Pohlenz, P. u. Oppermann, A. (2010): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld.
- Schmidt, U. (2010a): Wie wird Qualität definiert? In: Winde, M. (Hrsg.): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen, S. 10-17.
- Schmidt, B. (2010b): Qualitätsentwicklung = Evaluation + Hochschuldidaktik? Von einer Rechnung, die nicht aufgeht. In: Pohlenz, P. u. Oppermann, A. (Hrsg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld, S. 179-192.
- Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozess – neu gesehen. In: Staehle, W. H. u. Sydow, J. (Hrsg.): Selbstorganisation und systemische Führung. Berlin, S. 255-289.
- Seghezzi, H. D., Fahrni, F. u. Herrmann, F. (2007): Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz. München.
- Simon, D. (2000): Aspekte der Qualität. Gegenworte. In: Hefte für den Disput über Wissen, 5, S. 15-17.
- Teichler, U. (2005): Was ist Qualität? In: Das Hochschulwesen, 53(4), S. 130-136.
- Vervecken, D., Ulrich, I., Braun, E. u. Hannover, B. (2010): Lehre und Studium professionell evaluieren: Kompetenzorientierte Lehrevaluation mit BEva-Komp. In: Pohlenz, P. u. Oppermann, A. (Hrsg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld, S. 153-165.
- Walter, A. (2013): Evaluation – Momentaufnahme der Zufriedenheit oder Reflexion von Lernprozessen? In: Pflegewissenschaft, 13(5), S. 275-282.
- Whitchurch, C. (2012): Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of Third Space. Hoboken.
- Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung – zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden. Wien, S. 62-92.
- Winde, M. (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen.

Es ist viel zu tun – Unorthodoxe Überlegungen zur Qualitätsentwicklung an Hochschulen

Bruno S. Frey

Abstract

Meine Überlegungen zur Hochschulentwicklung beruhen auf den theoretischen Grundlagen der modernen Wirtschaftswissenschaft, die ich in breitem Sinne verstehe, also auch unter Berücksichtigung von Erkenntnissen von Nachbardisziplinen, insbesondere der Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft. Meine Ansichten sind auch durch persönliche Erfahrungen geprägt, die ich bei längeren Aufenthalten an Universitäten in den Vereinigten Staaten, in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und der Schweiz gewinnen konnte. Meine Kenntnisse der österreichischen Situation beschränken sich auf einen höchst erfreulichen Aufenthalt am Institut für Höhere Studien in Wien. Meine Eindrücke stammen aus den Sozialwissenschaften und decken sich nicht notwendigerweise mit den Gegebenheiten in anderen Disziplinen. Meine Aussagen formuliere ich pointiert, damit meine Sichtweise deutlich wird; sie erheben jedoch nicht den Anspruch, alle Aspekte zu berücksichtigen. In Kapitel 1 behandle ich meine Sicht der universitären Qualitätsentwicklung auf institutioneller Ebene, Kapitel 2 befasst sich mit der Auswahl von Lehrenden und Forschenden und Kapitel 3 mit der Förderung der Forschenden und Lehrenden.

1. Qualitätsentwicklung: Die Ebene der Institutionen

Die Qualität einer Hochschule lässt sich am besten mittels eines sinnvollen *Wettbewerbs* fördern. Im Gegensatz dazu ist eine aufgezwungene „Koordination“ zwischen Universitäten oft schädlich, weil diese die Anreize zu einer produktiven Weiterentwicklung bürokratisiert und damit hemmt. Ein richtig verstandener Wettbewerb baut auf *Unterschieden* zwischen den Universitäten auf. Jede Hochschule soll ihre Andersartigkeit deutlich herausarbeiten und damit in den Wettbewerb eintreten. Wenn jede Hochschule ungefähr das gleiche Programm anbietet, bringt Konkurrenz wenig oder gar nichts. Jede Universität sollte sich deshalb sehr genau überlegen, in welcher Hinsicht sie einzigartig und damit besser als andere Hochschulen ist.

Am besten zeigt sich die Bedeutung von Unterschieden anhand der Mobilität der Studierenden. Wenn eine Studentin sich entschließt, ihr Studium in einem anderen Land fortzusetzen – was ja ein wichtiges Ziel des Bologna-Programms ist –, ist dieser Schritt nur sinnvoll, wenn sie dort etwas anderes als an der Heimatuniversität lernen kann. Kürzlich habe ich mit einer Studentin gesprochen, die ihr Studium der Volkswirtschaftslehre in Madrid weiterführen wollte. Sie erlebte jedoch, dass dort der gleiche Kanon gelehrt wird wie an ihrer eigenen Universität.

Der einzige Gewinn des Auslandsaufenthalts liegt dann nur noch im Spracherwerb, was nicht der hauptsächliche Sinn sein sollte. Leider hat die Art und Weise, wie das Bologna-Programm an den deutschsprachigen Ländern übernommen wurde, zu einer starken Uniformierung des universitären Lehrangebotes geführt – mit dem geschilderten skurrilen Ergebnis. Das Bologna-Programm ist in diesem Sinne „einfältig“ und trägt der Vielfalt Europas zu wenig Rechnung.

Die für einen Wettbewerb entscheidende *Vielfalt* soll nicht von oben dekretiert werden. Vielmehr muss sich jede Disziplin an jeder Universität klar darüber werden, in welcher Hinsicht sie einzigartig sein kann und will. Leider verstärkt die insbesondere in der Managementlehre grassierende Akkreditierungsmanie die Tendenz zur Konformität; wer anders ist, hat Mühe, formell anerkannt zu werden, auch wenn das Programm wegen seiner Einzigartigkeit bei den Studierenden durchaus Zuspruch finden kann. Vielfalt und damit Unterschiede zwischen Universitäten bedürfen einer *Autonomie* gegenüber vorgesetzten staatlichen Organen (vgl. Osterloh u. Frey 2010). Sie sind nur möglich, wenn zentrale Regelungen auf ein absolutes Minimum beschränkt werden. Warum soll eine Universität nicht eine bestimmte Ausbildung in sechs Semestern und eine andere in acht oder gar neun Semestern anbieten? Die potenziellen Studierenden können doch selbst entscheiden, welcher sie den Vorzug geben.

Eine zweite Möglichkeit für produktive Unterschiede liegt in der *Vervurzelung* in der Region, in der eine Hochschule beheimatet ist. So ist es einleuchtend, dass sich zum Beispiel die Universität Innsbruck besonders intensiv mit dem Alpenraum beschäftigt, der unmittelbar vor ihrer Türe liegt. Vielleicht sollten Holländerinnen und Holländer eher darauf verzichten und sich mit den Problemen des Flachlandes auseinandersetzen.

Als Drittes sollten die kontinentaleuropäischen Universitäten mehr *Selbstbewusstsein* zeigen. Wir sollten uns nicht immer mit den Spitzenhochschulen der Vereinigten Staaten vergleichen. In der von ihnen diktierten Rangordnung schneiden fast alle unsere Hochschulen schlecht ab. Ich halte es für falsch, wenn sich die berühmte Universität Wien freiwillig in ein „Ranking“ begibt, in der sie im Jahre 2014 den 182. Platz einnahm. Sie sollte vielmehr in einigen, selbst gewählten Disziplinen und Fragestellungen Weltspitze sein.

2. Qualitätsentwicklung: Die Ebene der Lehre

Die Nachwuchsförderung ist an den mir bekannten Universitäten in Europa schlecht geregelt (vgl. Frey u. Osterloh 2014). Ich stelle vermehrt fest, dass bereits Abiturientinnen und Abiturienten kaum Begeisterung für ein Universitätsstudium aufbringen. Sie empfinden es nicht als große Chance, nach dem Schulbetrieb sich nun mit Wissenschaft beschäftigen zu dürfen. Deshalb wählen viele ein Zwischenjahr oder aber verzichten ganz auf ein Studium. Dies ist verständlich: Das Universitätsstudium ist in weiten Bereichen uniformiert, veraltet und passiv gestaltet. Eine Auseinandersetzung mit Problemen der Wirklichkeit – wie etwa gegenwärtig der Flüchtlingsthematik – findet kaum statt; bestenfalls geschieht dies nach zwei

bis drei Jahren Studium. Auf diese Weise kann die – meines Erachtens entscheidende – *intrinsische Motivation* für das Studium gar nicht entstehen oder geht zugrunde. Die heute üblichen Massenvorlesungen sollten anhand von MOOCs (Massive Open Online Courses) angeboten werden; dafür sollte in kleineren Gruppen intensiv über das Gehörte debattiert werden. Allerdings ist dies für die Lehrenden anstrengender, als die übliche Vorlesung jährlich zu wiederholen. Gleichzeitig sind solche Diskussionen mit jungen Menschen besonders anregend, wenn ihnen Freiräume geöffnet werden. Vieles, was in Vorlesungen und MOOCs gelehrt wird, ist zweifelhaft oder gar verfehlt. Die Studierenden sollten angeleitet werden, sich kritisch mit diesem Material auseinanderzusetzen. Alternative Ansätze sollten ernst genommen, aber auch mit guten Gegenargumenten in Frage gestellt werden.

3. Auswahl von Lehrenden und Forschenden

Heute werden die zukünftigen Professorinnen und Professoren durch eine aus Fakultätsmitgliedern der eigenen Universität und fremder Universitäten bestehende Kommission ausgewählt. Was dabei im Wesentlichen zählt, sind *Publikationen*. Die Nachwuchskräfte sollten in möglichst vielen und hochrangigen wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht haben. Außenseiter/innen und Querdenkende haben dabei kaum eine Chance. Zwar wird in den Kommissionen durchaus freundlich über solche Personen gesprochen – aber wenn es wirklich zur Sache geht, zählen die Publikationen (dazu Frey u. Osterloh 2012), wobei argumentiert wird, dass die Nachwuchskräfte den herkömmlichen und zum Teil überholten Kanon der Wissenschaft gut beherrschen müssen.

Diese neue Ideen und Innovationen und damit den Fortschritt der Wissenschaft lähmenden Auswahlverfahren lassen sich mit Hilfe eines *Zufallsverfahrens* zumindest teilweise überwinden (Buchstein 2009; Frey u. Steiner 2014). Die Berufungskommission soll offensichtlich unfähige und der Ausschreibung nicht entsprechende Bewerbungen abweisen. Wenn sich alle Mitglieder einig sind, dass *eine* Person alle Voraussetzungen brillant erfüllt, sollte sie gewählt werden. Dies ist jedoch nur ganz selten der Fall – zumindest wenn die Berufungskommission aus genügend unabhängigen und unterschiedlichen Personen besteht. Es sollten deshalb diejenigen Bewerbenden ausgewählt werden, welche die grundlegenden Anforderungen erfüllen. Das können zum Beispiel drei Personen sein. Aus dieser Gruppe sollte dann mit einem (mathematischen) Zufallsverfahren eine Person ausgewählt werden. Dies kann etwa gemacht werden, indem drei Kugeln in eine Urne gegeben werden und dann eine Kugel blind herausgezogen wird. Jede der drei Personen in der Grundgesamtheit hat die gleiche Chance, gewählt zu werden. Damit spielen rein persönliche Vorlieben, Abhängigkeit und Druck von außen eine geringe Rolle.

Auf den ersten Blick erscheint ein solches Vorgehen irrational und verfehlt. Es wurde aber in der Geschichte sehr erfolgreich angewandt. Im antiken Athen wurden die Abgeordneten des wichtigsten Entscheidungsgremiums zufällig aus

den Bürgern der Stadt Athen ausgewählt (Frauen und Nichtbürger waren ausgeschlossen). Eine Zufallsauswahl aus den Bürgerinnen und Bürgern lässt sich auch für eine moderne Parlamentskammer vorstellen. Damit ist über eine längere Zeitsperiode betrachtet automatisch eine Vertretung entsprechend der Stärke der Partei-, Geschlechter-, Religions- und Regionsvertretung gesichert. Die über Jahrhunderte höchst erfolgreiche Republik Venedig hat den Dogen mittels einer Kombination von Wahl und Zufallsentscheidungen erkoren und ebenso die mittelalterlichen Stadtstaaten in Italien. In der Judikative wird das Zufallsprinzip in einigen Ländern bei der Bestellung der Geschworenen verwendet. Zufallsverfahren eignen sich sogar in der Wissenschaft. So wurden im 18. Jahrhundert an der Basler Universität – zu einer Zeit, als sie besonders hoch geachtet war – die Professoren zufällig aus einem Dreivorschlag der Fakultät ausgewählt. Dabei wurde sogar die Berufungskommission einem Zufallsprinzip unterworfen. Ein wesentlicher Grund für dieses Vorgehen war, dass die tonangebenden Familien in Basel Druck auf die Universität ausüben wollten, Familienangehörige zu Professoren zu ernennen. Das Zufallsverfahren erschwerte dieses Bestreben (vgl. Burckhardt 1916).

Zufallsentscheidungen haben verschiedene Vorzüge gegenüber anderen Entscheidungsverfahren. Sie ermöglichen eine repräsentative Auswahl aus einer Grundgesamtheit. Keine Eigenschaft wie Rasse oder Geschlecht wird diskriminiert. So wird der Anteil der Frauen im Durchschnitt ihrem Anteil in der Grundgesamtheit entsprechen. Zufallsverfahren verhindern einen illegitimen Einfluss bei politischen Entscheidungen, bei denen organisierte Interessengruppen das gesellschaftliche Ergebnis zu ihren Gunsten beeinflussen wollen. Da das Ergebnis vom Zufall abhängt, lohnt es sich nicht, auf den Prozess einzuwirken. Schon Aristoteles hat diesem Aspekt der Zufallsentscheidung große Bedeutung zugeschrieben (Buchstein 2009). Bei einer Zufallsauswahl für Professuren haben auch Außenseiter/innen und Querdenkende eine Chance, gewählt zu werden, selbst wenn bisher eine akademische Auffassung dominierte.

Meine Überlegungen würden missverstanden, wenn daraus der Schluss gezogen würde, dass die Kompetenz der Auszuwählenden keine Rolle spielt. Selbstverständlich müssen die Nachwuchskräfte auch formal gut ausgebildet sein, also zum Beispiel in den Sozialwissenschaften statistische Verfahren gut beherrschen. Die Bewerberinnen und Bewerber, die in die Zufallsauswahl kommen, werden ja durch erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nach intensiver Diskussion und Abwägung ausgewählt.

4. Förderung der Forschenden und Lehrenden

Sind die Nachwuchskräfte einmal mit Hilfe eines sorgfältigen Verfahrens ausgewählt, sollte ihnen ein großer Freiraum gewährt werden. Sie sollen nicht jedes Jahr (oder noch öfters) evaluiert werden. Ihre Leistung soll nicht anhand von Publikationen und Zitierungen gemessen werden. Vielmehr ist ihnen zu *vertrauen*. Sicherlich wird ein (kleiner) Anteil der Lehrenden diese Situation ausnützen und nicht mehr viel leisten, sobald sie einmal gewählt sind. Eine Universität sollte

jedoch nicht auf die Schlechten, sondern auf die Guten und sogar die Besten abstellen. Für den Fortschritt der Wissenschaft und auch eine erfolgreiche Lehre ist es wesentlich wichtiger, Spitzenforschende zu haben, selbst wenn der Preis dafür ein paar Versager/innen sind.

Diese Auffassung findet viel Widerspruch. Das heute übliche Vorgehen der universitären und staatlichen Institutionen ist, allgemein geltende Regeln zu erlassen, welche einen „Missbrauch“ einer akademischen Stellung verhindern sollen. Wer will, findet jedoch auch hier immer Möglichkeiten, sich zu entziehen und weiter wie bisher zu agieren. Die Erfolgreichen und Willigen werden hingegen durch die Flut der Vorschriften in ihrer wissenschaftlichen Arbeit gehemmt. Den Universitätsangehörigen Vertrauen zu gewähren, wird an der Harvard Universität aktiv gepflegt. Dem Harvard-Prinzip folgend, werden die Professorinnen und Professoren nicht dauernd überwacht und evaluiert – und gerade deshalb gehört diese Universität mitunter seit jeher zu den besten der Welt.

Die Qualität der *Lehre* wird leider auch immer mehr überwacht. Es ist Standard geworden, die Studierenden jeder Vorlesung oder jeden Seminars zu befragen. Damit lassen sich sicherlich einige nützliche Einsichten gewinnen. Es gibt jedoch eine Fülle empirischer Evidenz, dass Lehrende, die bessere Noten geben, von den Studierenden auch besser beurteilt werden (z.B. Carrel u West 2010; Weinberg, Fleisher u. Hashimoto 2009). Dieses Ergebnis wurde mit noch neueren statistischen Methoden bestätigt (Braga, Paccagnella u. Pellizzari 2014). Das Ergebnis ist eine Inflation der Bewertungen, was für das gesamte System schädlich ist, weil unzureichend zwischen besseren und schlechteren Leistungen unterschieden wird (Johnson 2003). Besser geeignet wären sorgfältige Umfragen zehn oder noch besser zwanzig Jahre nach dem Besuch einer akademischen Veranstaltung. Das Problem ist dann allerdings, dass sich viele an nichts erinnern werden.

5. Es ist viel zu tun

Insgesamt ist meine Einschätzung der heutigen Situation der Universitäten nicht besonders positiv. Ich bin mir bewusst, dass ich nur Aspekte herausgegriffen habe, bei denen ich glaube, dass sie verbessert werden sollten – das verstehe ich unter Qualitätsentwicklung. In keiner Weise will ich behaupten, dass die jetzigen Universitäten schlechter als früher sind – das Gegenteil ist der Fall. Dennoch sollte jede Gelegenheit benützt werden:

- die Vielfalt der Universitäten zu stärken,
- auch ungewöhnlichen Nachwuchskräften eine Chance zu geben,
- auf eine Reglementierung der Forschenden und Lehrenden so weit wie möglich zu verzichten.

Literatur

- Burckhardt, A. (1916): Über die Wahlart der Baseler Professoren besonders im 18. Jahrhundert. In: Basler Zeitschrift für Geschichte und Altertumskunde, 15, S. 28-46.
- Braga, M., Paccagnella, M. u. Pellizzari, M. (2014): Evaluating students' evaluations of professors. In: Economics of Education Review, 41, S. 71-88.
- Buchstein, H. (2009): Demokratie und Lotterie: Das Los als politisches Entscheidungsinstrument von der Antike bis zur EU. Frankfurt.
- Carrel, S. E. u. West, J. E. (2010): Does professor quality matter? Evidence from random assignment of students to professors. In: Journal of Political Economy, 118, S. 409-432.
- Frey, B. S. u. Osterloh, M. (2012): Rankings: Unbeabsichtigte Nebenwirkungen und Alternativen. In: Ökonomenstimme, vom 17. Februar 2012, <http://www.crema-research.ch/bawp/2012-02.pdf> (Zugriff am 20.05.2016).
- Frey, B. S. u. Osterloh, M. (2014): Schlechte Behandlung des wissenschaftlichen Nachwuchses und wie man das ändern könnte. In: Ökonomenstimme, vom 28. Oktober 2014, <http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2014/10/schlechte-behandlung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-und-wie-man-das-aendern-koennte/> (Zugriff am 20.05.2016).
- Frey, B. S. u. Steiner, L. (2014): Zufall als gesellschaftliches Entscheidungsverfahren. In: Wulf, A. K., Schmidt, M. u. Schwartze, A. (Hrsg.): Festschrift zu Ehren von Christian Kirchner. Tübingen, S. 749-762.
- Johnson, V. E. (2003): Grade inflation. A crisis in college education. New York.
- Osterloh, M. u. Frey, B. S. (2010): Research Governance in Academia. Are There Alternatives of Academic Rankings? CREMA Working Paper 2009-17, <http://www.crema-research.ch/papers/2009-17.pdf> (Zugriff am 15.03.2016).
- Weinberg, B. A., Fleisher, B. M. u. Hashimoto, M. (2009): Evaluating teaching in higher education. In: Journal of Economic Education, 40, S. 227-261.

Ausbruch aus den geschlossenen Regelkreisen – Ein QM-Modell für lernende Expert/inn/enorganisationen, entwickelt an der Universität für angewandte Kunst Wien *Bernhard Kernegger*

Abstract

Dass universitäre Autonomie und partizipative Ansätze zur Hochschulentwicklung kein Widerspruch sein müssen, zeigt ein an der Universität für angewandte Kunst Wien (Angewandte) entwickelter Zugang zu Qualitätsentwicklung, der auf dem Sicherstellen und Fördern eines breit angelegten Dialogs über Vision, Strategie und Praxis sowie auf klar geteilter Verantwortung für Qualität in Lehre und Forschung beruht. Die in diesem Zusammenhang entwickelten „Reflexionsschleifen“ betonen den Blick auf Gesamtzusammenhänge und damit das Fördern einer gesamtuniversitären Perspektive, um auf diese Weise das Potenzial möglichst aller Mitglieder der Institution bündeln und einsetzen zu können. Während klassische PDCA-Regelkreise weitgehend auf der Logik hierarchisch steuernder Managementsysteme basieren, wurde mit den Reflexionsschleifen der Versuch unternommen, ein für Expertinnen- und Expertenorganisationen adäquates Instrumentarium zu schaffen. Der vorliegende Beitrag fasst kurz die Besonderheiten von Expertinnen- und Expertenorganisationen zusammen, mit Blick auf das vorhandene Spannungsfeld zu den im Europäischen Hochschulraum entwickelten Konzepten zu Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Anhand des an der Angewandten erarbeiteten Modells wird ein möglicher Weg skizziert, die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Hochschulen zu stärken, damit diese ihre Relevanz im heutigen gesellschaftlichen Kontext erhalten bzw. steigern können.

1. Einleitung

Die Gesellschaft, in der wir leben, sieht sich mit vielfältigen Problemlagen konfrontiert, die nahezu monatlich komplexer werden. Die Themenfelder reichen von länderübergreifenden Entwicklungen wie den aktuellen Flüchtlingsbewegungen und den daraus resultierenden Herausforderungen über globale Phänomene wie den Klimawandel oder die Veränderung der Arbeitswelt in Richtung einer „Industrie 4.0“ bis hin zu vorwiegend im virtuellen Raum angesiedelten Dynamiken, die davon ausgehend die reale soziale Interaktion grundlegend verändern. In immer kürzeren Intervallen stellen sich neue Fragen, an deren Bearbeitung, geschweige denn Beantwortung die vorhandenen politischen und sozialen Systeme zunehmend zu scheitern drohen. In diesem Zusammenhang werden Stimmen lauter, die die klassische Rolle der Universitäten als geschützte Orte der Grundla-