



Abschlussklärung: Thesen zur Nachhaltigkeit der Qualitätssicherung in Hochschulen

Viele Beiträge auf der Praxistagung haben die Individualität der einzelnen Hochschulen, ihrer Teilsysteme und Akteure betont. Diese Individualität scheint zentral zu sein, sowohl für die Funktionsweise der Qualitätssicherung, als auch für die Entwicklung einer geeigneten Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne einer Förderung der eigenen Qualitätskultur. Darüber hinaus ist es ebenso augenscheinlich, dass – trotz aller individuellen Unterschiede – dem kommunikativen Umgang mit eben diesen Besonderheiten des eigenen Qualitätsmanagementsystems eine zentrale Rolle für die Nachhaltigkeit der Qualitätssicherung (QS) und des Qualitätsmanagements (QM) beigemessen wird. Die QS-/QM-Systeme der an der Tagung beteiligten Hochschulen befinden sich allesamt in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium¹ und sind heute als eigenständige Prozesse und Routinen in ihren Hochschulen verankert. Es scheint, als würden in diesem Stadium der Entwicklung die sozialen Aspekte und Beziehungen für die Wirkung, den Fortbestand und damit auch die Nachhaltigkeit der geschaffenen Qualitätssicherungssysteme und Serviceangebote immer bedeutsamer. Diskussionen kreisen nun weniger um die grundlegende Frage der Notwendigkeit von QS/QM und deren Instrumente (wie noch zu Beginn der Evolution moderner Managementsysteme an den deutschen Hochschulen), sondern vielmehr um deren Ausgestaltung, die interpersonellen Beziehungen und der dahinterliegenden Qualitätskultur.

Die nachfolgende Abschlussklärung soll in diesem Sinne Denkanstöße für eine gemeinsame Agenda der nachhaltigen Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements an deutschen Hochschulen liefern, in der – trotz aller Besonderheiten der beteiligten Hochschulen – die sozialen und kulturellen Elemente stärker in den Fokus konzeptioneller Ideen und praktischer Entwicklungen gerückt werden. Die Basis für die Thesen dieser Erklärung bilden die einzelnen Beiträge der Tagung, insbesondere jedoch die zusammenfassenden Themenspeicher, die in den Sessions der drei Workshopreihen gefüllt und als solche in die Abschlussdiskussion eingebracht, diskutiert und bewertet wurden. Auf Basis dieser Themenspeicher und der zentralen Diskussionspunkte im Abschlussplenum haben wir entscheidende Themen für die Nachhaltigkeit von QS/QM in Hochschulen identifiziert und in Form von sechs Thesen zugespitzt. Diese Thesen sollen Denkanstöße für weitere Debatten und Initiativen liefern und stellen bewusst keine umfängliche Zusammenfassung der Tagung dar. Dennoch halten wir gerade eine stärkere Auseinandersetzung mit sozialen Aspekten von QS und QM und deren Nachhaltigkeit für unbedingt lohnenswert und verstehen diesen Impuls gleichsam als zentrales Fazit der Tagung.

These 1: Es gibt keinen allgemeingültigen Masterplan für eine Nachhaltigkeitsstrategie

Die Gegebenheiten und Bedingungen an den Hochschulen unterscheiden sich so stark voneinander, dass es gerade in Bezug auf tiefgreifende Nachhaltigkeitsaspekte keine allgemeingültigen Tendenzen oder Funktionsmechanismen gibt, sondern es zunächst immer einer Analyse der eigenen Gegebenheiten (d.h. der eigenen Hochschule) und der Zielsetzungen bedarf, um Projekte und Maßnahmen zur Erreichung von Nachhaltigkeit entwickeln, anstoßen und erfolgreich umsetzen zu können.

¹ Anders als noch vor zehn Jahren, als – nicht selten durch den Qualitätspaktes Lehre gefördert – vielerorts überhaupt erst Angebote der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements entstanden sind.



These 2: Das Wissen über die eigene Hochschule muss ausgebaut werden

Die Individualität der Hochschulen und ihrer Teilsysteme steht in direkter Verbindung mit der Akzeptanz und der Wirksamkeit von Instrumenten und Maßnahmen sowie der Effektivität von Dokumenten und Prozessen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements. Auf dem Weg zu einer umfassenden Qualitätskultur können Lerneffekte bei allen beteiligten Akteuren nur dann erzielt werden, wenn das Vorgehen zur eigenen Hochschule passt und die Akteure in ihren gewohnten Denk- und Handlungsmustern angesprochen und abgeholt werden. Handlungsrelevantes Wissen zu generieren über die Abläufe, Routinen und Wahrnehmungen aller an QS/QM beteiligten Akteure ist damit für die Wirksamkeit einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung, ihrer Instrumente und Verfahren eine zentrale Grundvoraussetzung.

These 3: Es fehlt an konkreten Analysen der sozialen Dimension von QS/QM

Die Individualität der Hochschulen geht nicht allein auf Unterschiede in den (Makro-)Strukturen zurück (z.B. Fachhochschulen vs. Universitäten), sondern fußt auch in kulturellen und sozialen Besonderheiten von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden in den einzelnen Fächern der Organisation. Für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsstrategie ist daher eine sensible Kommunikation und eine ausgewogene Koordination zwischen den Akteuren zentral. Um diese Kommunikation und Koordination sinnvoll und nachhaltig zu steuern, bedarf es einem umfassenden Verständnis der sozialen Beziehungen an der eigenen Hochschule, welches durch an der Praxis orientierte Analysen ermittelt werden sollte.

These 4: QS-/QM-Systeme müssen auf die Hochschule zugeschnitten sein, nicht umgekehrt

Im Fahrwasser der Systemakkreditierung wurden in vielen Hochschulen QM-Systeme geschaffen, die sich vielmehr an abstrakten Regeln und Normen sowie an bürokratischen Ausgestaltungen, Dokumentations- und Berichtsregularien als an sich selbst orientieren. Diese Systeme und deren konkrete Ausgestaltungen sind dabei losgelöst von den sozialen Aspekten und der hochschuleigenen (Qualitäts-)Kultur und auch deren (ursprünglichen) Zielen und Zwecken etabliert worden und stehen dadurch sogar häufig im Dissens mit der Hochschulrealität. Der Mehrwert und praktische Nutzen der etablierten Systeme, ihrer Instrumente, Berichte, Dokumentationen und Normen müssen daher grundsätzlich überprüft und in Einklang mit den sozialen Aspekten, dem Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Akteuren, der (Qualitäts-)Kultur sowie der richtigen Balance zwischen Service und Kontrolle des QM gebracht werden. Das System muss auf die Hochschule angepasst sein und nicht die Hochschule auf das QM-System.

These 5: Wir brauchen eine neue Metadiskussion über QS/QM

Trotz oder gerade wegen der Individualität aller Hochschulen, müssen die grundsätzlichen Ziele und Nutzen von QS/QM an deutschen Hochschulen (erneut) geklärt werden. QS und QM haben sich in den letzten Jahren entscheidend weiterentwickelt und sind zu eigenständigen Systemen mit eigenen Prozessen, Regeln und Beziehungen gereift, die nicht mehr nur als Teil der Akkreditierung und/oder Evaluation gedacht werden können. Grundsätzlicher Motor und Motive dieser Evolution sind jedoch teilweise noch ungeklärt und erzeugen so unnötige Reibungsverluste. Es bedarf einer Grundsatzdiskussion über die aktuellen Ziele und praktischen Nutzen von QS und QM, um daraus dann entscheidende Kriterien für die Nachhaltigkeit von Qualitätsentwicklungen ableiten zu können.



These 6: Vernetzung und Austausch der Praxis müssen ausgebaut werden

Um gemeinsame Erfolgsfaktoren und Transfermöglichkeiten einer nachhaltigen QS/QM entwickeln zu können, müssen weitere Debatten geführt werden, die wissenschaftlich informiert und insbesondere auch von den Praktikerinnen und Praktikern der Community angeleitet werden sollten. Eine dafür notwendige deutschlandweite Vernetzung und Koordination ist derzeit nicht gegeben (es fehlt ein eigenes Netzwerk oder eine Gesellschaft für QS/QM), jedoch notwendig, um einheitliche Begrifflichkeiten entwickeln, ggf. normative Rahmenpunkte setzen und Übertragbarkeiten auf unterschiedliche Hochschulen ausloten zu können. Ziel der dauerhaften Vernetzung sollte es dabei (zunächst) sein, überhaupt ein stichhaltiges (Analyse-)Raster zu finden, das die Individualität und Besonderheiten lokaler Nachhaltigkeitsinitiativen sichtbar macht, um darauf aufbauend über übergeordnete gemeinsame Strategien und Kriterien nachdenken zu können.

Nicht selten wird betont, dass gemeinsame Kriterien und Standards für eine nachhaltige QS/QM aufgrund der Unterschiedlichkeit der Gegebenheiten und Systeme an den Hochschulen nicht zu definieren sind. Auch die Praxistagung hat diesem Argument in gewisser Weise Vorschub geleistet. Verlassen wir jedoch eine allzu detaillierte Perspektive auf einzelne konkrete Praxisbeispiele und weiten den Blick für grundsätzliche Zusammenhänge, dann hat die Praxistagung auch gezeigt, dass Diskussionen um die Zukunft und Nachhaltigkeit von QS/QM häufig um Themen wie Kommunikation, Einbindung, Wertschätzung und Kultur kreisen. Eine Fokussierung auf diese sozialen Elemente, die soziale (Meta-)Ebene interpersoneller Beziehungen und Kontakte birgt dabei die zentrale Chance, um über gemeinsame Ziele, Normen, Prozesse und auch Evidenzen aller QS/QM-Systeme nachzudenken und diese Schritt für Schritt zu erarbeiten. Wir hoffen, die Praxistagung kann hier eine entscheidende Anstöße liefern, um die dafür notwendige Vernetzung zwischen allen beteiligten Akteuren an den Hochschulen (und darüber hinaus) voranzutreiben.

Das Team der Qualitätssicherung in Studiengängen der Philipps-Universität Marburg