

SPEAQ

Sharing Practice in Enhancing and Assuring Quality

Interviews mit Qualitätsmanagern: Fragen, Zusammenfassung der Daten und Schlussfolgerungen

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung

II. Methodik

III. Zusammenfassung der Daten

IV. Zusammenfassung

V. Empfehlungen

1. Einleitung

Das SPEAQ Projekt soll einen neuen Qualitätsansatz im Hochschulwesen ermöglichen, indem es Daten von verschiedenen Interessensgruppen (Qualitätsmanager, Lehrer und Studenten) der teilnehmenden Universitäten sammelt und auswertet. Diese Daten sollen keine Universitätsstatistiken widerspiegeln, sondern beruhen auf persönlichen Überlegungen und Erfahrungen mit den einzelnen Qualitäts-"Kreisen". Diese Qualitätskreise umfassen Qualitätsmanager sowie Vertreter der Studenten und Lehrer, die im Laufe des ersten Projektjahres an verschiedenen Projektveranstaltungen teilnahmen, darunter Treffen von Schwerpunktgruppen (Studenten und Lehrer), Interviews (Qualitätsmanager) und interaktive

Workshops (alle drei Gruppen). Die Interviews mit Qualitätsmanagern fanden im Zeitraum zwischen 7. Mai und 13. September 2012 statt.

Qualitätsmanager stellen in der Gruppe der Interessensvertreter einen Spezialfall dar. Qualitätsmanager konnten auch einen "internen/Insider--Standpunkt" liefern, da sie einerseits offizielle Strategien und Verfahren verkörpern und damit einen "externen" Gesichtspunkt darstellen und andererseits zu den Universitätsmitarbeitern gehören und eng mit Personen ihrer eigenen Universität zusammenarbeiten. Sie formulierten und beschrieben ihre eigene persönliche Meinung und ihre Erfahrungen, die alle in die täglichen Lehrtätigkeit ihrer Kollegen und die Lernerfahrung der Studenten eingebettet waren. Diese Dualität ist auch aus den Fragen ersichtlich, die SPEAQ-Koordinatoren in jeder teilnehmenden Institution verwendeten. Die konkreten Antworten von Qualitätsmanagern spiegelten auch die oben beschriebene Besonderheit wider.

II. Methodik

Die Interviews mit Qualitätsmanagern wurden von deinen jeweiligen Koordinatoren der einzelnen teilnehmenden Universitäten durchgeführt. Die Interviews wurden so terminiert, dass sie jeweils am Ende des Studienjahres 2011/12 (Mai, Juni, Juli und August) oder zu Beginn des Studienjahres 2012/2013 (Anfang bis Mitte September) stattfanden. Vor dem Interview wurden die Qualitätsmanager von den Koordinatoren ihrer Hochschule telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. In einigen Fällen wurden zuerst Treffen vereinbart, um die Ziele und Methoden der Interviews zu klären.

Qualitätsmanager stimmten den Interviews im Allgemeinen gerne zu, um ihre Meinung kundtun zu können und Teil eines internationalen Qualitätsprojektes zu werden. Die Interviews beruhten auf einem zuvor vereinbarten Fragenkatalog. Die Fragen wurden bei Bedarf in die Landessprache übersetzt, und einige Fragen wurden auf die spezifischen Qualitätsbedürfnisse der betroffenen Hochschule zugeschnitten. In einigen Fällen waren die Interviews sehr lose um die drei Fragenkataloge strukturiert. Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews wurde in manchen Fällen Zusatzmaterial verwendet, um bestimmte Fragen zu klären oder relevantere Daten liefern zu können. Zu diesen ergänzenden Quellen zählten Fragebögen (Cluj, Rumänien), das Institutional Quality Handbook (Szeged, Ungarn)

oder gelegentlich, da Qualität ein sehr komplexes Thema ist, wurden die Meinungen der zwei Qualitätsexperten in den Datenerfassungsprozess integriert. (Southampton, Aveiro) Die Dauer des Interviews betrug zwischen 90 und 145 Minuten. Einige Qualitätsmanager blieben lieber anonym.

Vor dem Interview erhielten die Qualitätsmanager Informationen (schriftliche oder mündliche Beschreibung oder beides) über das vorangegangene LANQUA-Produkt und sein Qualitätsmodell. Darüber hinaus wurden ihnen die wichtigsten Ziele des SPEAQ-Produktes und die Ziele des Interviews erklärt, und sie erhielten Informationen über vorangegangene Projektveranstaltungen (in den meisten Fällen war dies die Student Focus Group). Dem Interview selbst gingen gelegentlich eine oder zwei kurze Treffen zwischen Qualitätsmanager und Projektkoordinator voraus, und in manchen Fällen wurden die Briefing-Sessions als Aufwärmaktivität zur Vorstellung der Interviewfragen betrachtet.

Die Qualitätsfragen wurden in die folgenden drei großen Bereiche aufgeteilt:

1. Was bedeutet Qualität für Sie?
2. Qualitätskultur in Ihrer Institution
3. Qualitätsverbesserung

Die Antworten der Manager waren unterschiedlich lang und konkret. Diese Tatsachen zeigen, dass die institutionelle, strukturelle Qualitätssysteme sowie der Hintergrund der einzelnen Qualitätsmanager in den einzelnen Partnerländern starke Unterschiede aufweisen. Dennoch war es möglich, allgemeine Bereiche, Praktiken und Anliegen im Qualitätsbereich festzulegen. Manche Qualitätsmanager (Ungarn, Spanien, Großbritannien, Dänemark) sprachen lieber frei über die Hauptbereiche (siehe oben), statt die einzelnen Fragen nacheinander zu beantworten, um Wiederholungen zu vermeiden..

III. Zusammenfassung der Daten

III.1. Was bedeutet Qualität für Sie?

- a) *Aus welchen Elementen besteht Ihrer Meinung nach eine gute Institution/ein gutes Studienprogramm/eine gute Lehrveranstaltung?*

Einige der interviewten Personen (4) stimmten zu, dass die klare Beschreibung der Ziele, Verfahren und Pflichten, Partnerschaften, Transparenz und eine angemessene Feedback-

Kultur als Beschreibungen von Qualität im Hochschulwesen betrachtet werden können. Es wurde ferner hinzugefügt, dass Qualität ein Prozess der Selbstbefragung und Selbstbewertung ist, der laufend auftritt. Zwei Hochschulen (Trento, Aveiro) betonten besonders die Bedeutung der Studentenorientierung bei institutionellen Qualitätsverfahren. In Finnland wurde betont, dass institutionelle Qualität zwei Bedeutungen hat. Erstens bedeutet es die Qualität des Betriebs und der Aktivitäten und zweitens die Qualität der Ergebnisse. Die Komplexität guter Qualität wurde in Southampton folgendermaßen beschrieben: "Zusammenfassend beinhaltet gute Qualität klare Richtlinien, klare Regeln und Regulierungen, Raum für Flexibilität, gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen/Verständnis." Die Copenhagen Business School wurde von ihrem Dekan vertreten. Er fügte hinzu, dass es im Kontext einer Business School einige weitere Deskriptoren gibt. Diese Hochschulen konzentrieren sich auf sozialwissenschaftliche Fächer und stehen daher nicht vor den möglichen Herausforderungen in Zusammenhang mit Qualität, die für andere Unterrichtsbereiche und Disziplinen gelten. Das bedeutet auch, dass diese Schulen ausgesprochen konkurrenzbetont sein müssen und einem sehr strengen Qualitätsverfahren unterworfen sind.

b) Was macht Ihre Erfahrung als Professor/Manager wertvoll?

Qualitätsmanager sind im Allgemeinen der Ansicht, dass die unterschiedlichen Perspektiven im Hochschulwesen zusammengefasst werden können, um gemeinsam zum Vorteil aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Der menschliche Faktor wurde ebenfalls für wichtig erachtet: mehrere befragte Personen waren sich darüber einig, dass die Öffnung von Kommunikationskanälen für Universitäten nützlich ist, jedoch eine große Herausforderung für Qualitätsmanager darstellt. Ebenso wichtig ist es, dass alle Teilnehmer als Team zusammenarbeiten. Ferner wurde betont, dass "Qualität" im Hochschulkontext weniger ein operativer Begriff ist, sondern vielmehr ein "Handlungsbegriff" sein sollte.

c) Was ist die lohnenswerteste Lernerfahrung, die Sie in Ihrem Studiengang/ihrer Lehrveranstaltung hatten? Erklären Sie, warum diese Erfahrung lohnenswert war.

Eine der lohnenswertesten Erfahrungen ist die Tatsache, dass Studenten die Hochschule mit einer anderen Perspektive als bei ihrem Eintritt verlassen. Ein weiteres Beispiel ist die

Erkenntnis, dass Qualitätsprobleme in Universitäten als verbindende Faktoren dienen können. Szeged erwähnte die Teilnahme an erfolgreichen Qualitätsprojekten und die Integration von Qualitätskursen in Diplomstudien. Innsbruck erwähnte das positive Feedback von Lehrern und Studenten als eine der lohnenswertesten Erfahrungen. In Dänemark wurde außerdem darauf hingewiesen, dass eine sehr klare Qualitätsstruktur erforderlich ist, um den Dialog zwischen den wichtigsten Interessensgruppen aufrecht zu erhalten.

d) Was verstehen sie unter dem Begriff Qualität im Universitätskontext?

Im Universitätskontext bedeutet Qualität für Studenten Möglichkeiten zum Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die alle einen Wert für ihre zukünftige berufliche Laufbahn darstellen. Für Lektoren und Lehrpersonal sollte interne Qualität sich damit befassen, ihnen die notwendige Unterstützung bei der Erreichung ihrer Unterrichtsziele zu bieten und ein Umfeld zu schaffen, in dem sie sich beruflich und persönlich weiterentwickeln können. Aveiro betonte, dass Qualität eine Kombination mehrerer Faktoren ist. Quantitative Indikatoren sind ein Teil davon, doch wurde hinzugefügt, dass Qualität auch soziale, kulturelle, wirtschaftliche, menschliche und relationale Faktoren umfasst. In Kopenhagen wurde erwähnt, dass Qualität sehr stark ein "tägliches Geschäft" ist und Dinge, die nicht unmittelbar mit dem Unterricht in Verbindung stehen, wie Gebäude, Infrastruktur, Bibliotheken, IT-Systeme, Sport und andere Freizeiteinrichtungen für Studenten, sowie die Verfügbarkeit von Unterstützung für die Erfahrung einer guten Qualität ebenso grundlegend sind.

e) Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Lehrveranstaltungen mit dem Studiengang übereinstimmen?

Diese Frage wurde für Qualitätsmanager als irrelevant betrachtet.

f) Können Sie einige Beispiele für eine gute Praxis in ihrer Hochschule nennen?

Nachfolgend sind einige Beispiele für gute Praxis angeführt, die von Qualitätsmanagern in Bezug auf Qualität hervorgehoben wurden:

Deusto: die Ausarbeitung eines Unterrichts- und Lernmodells, grafisch dargestellt durch eine Pyramide, die auf einer "Orientierung an Lernen und Lernenden" basiert.

Babes-Bolyai Universität: Studenten sind Mitglieder in diversen Komitees, und ihre Meinung wird auch in Qualitätsfragen definitiv gehört. UBB erstellte außerdem eine Datenbank für das Management von Forschung.

Jyväskylä erwähnte die Entwicklung von Exzellenzzentren (FINHEEC-System) und personelle Exzellenz für Forscher

Szeged: die Ausarbeitung eines auf Forschung beruhenden Qualitätsmodells und dessen Anpassung an die unterschiedlichen Bedürfnisse jeder Fakultät. Die Erstellung einer elektronischen Plattform (COOSPACE) zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Studenten, Lehrpersonal und Qualitätsmanagern. Die Einführung eines Fernlehr-Diplomstudiums mit dem Ziel, qualifizierte Fachkräfte für Pflichtschulen in der Region auszubilden.

Trento: integriertes Online-System für verbesserte Kommunikation. Die Verbesserung der Kommunikationskanäle innerhalb der Universität ist das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen aller beteiligten Interessensgruppen.

Aveiro nannte ein interessantes Beispiel, nämlich dass der Qualitätsmanager auch in den Unterricht einbezogen wurde, damit er/sie eine umfassende Ansicht über den Unterrichtsprozess und die Lernergebnisse hat.

Innsbruck betonte die institutionelle Unterstützung im Bereich CPD (Methodik), Medien, Feedback über Lehrveranstaltung und Diskussionen mit Studenten.

In Kopenhagen ist es möglich, die sogenannte Triple-Crown Akkreditierung zu erwerben, eine Akkreditierung durch drei Organisationen (EQUIS, AACSB und Association of MBAs).

2. Qualitätskultur in Ihrer Hochschule

a) Werden Sie in Ihrer Universität gehört? Hört man Ihnen zu? Wenn ja, wie wird Ihre Meinung gehört/darauf reagiert? Wo wird Ihre Stimme gehört? Von wem?

Auf die Fragen gab es unterschiedliche Antworten. Im Allgemeinen ist man der Ansicht, dass der Qualitätsmanager zu Qualitätssicherungssystemen beiträgt. In Ungarn wurde angemerkt, dass der Qualitätsmanager nur als Bürokrat gilt und ihm nicht wirklich Gehör geschenkt wird. Andere Qualitätsmanager fügten hinzu, dass ein Qualitätsmanager Teil eines Teams ist und dass Qualitätsprobleme innerhalb des Teams angesprochen werden. Im Hochschulwesen sind es allerdings die Akademiker, die Entscheidungen treffen. Unter

diesen Umständen kann bestenfalls Einfluss ausgeübt werden. Was die Rolle des Qualitätsmanagers in den einzelnen Hochschulen betrifft, kann erwähnt werden, dass viel von Management und Geschäftsführung abhängt. Qualitätsmanager stehen mit der Universitätsleitung in täglichem Kontakt. Die typischste Situation ist, dass Qualitätsmanager zwar ein Mitspracherecht haben, aber nicht immer die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden.. Sie fügten auch hinzu dass es schwierig für sie ist, die Studenten und Lektoren zu erreichen.

b) In welchen formellen und informellen Kontexten wird

Qualität/Unterrichtspraxis/Lernerfahrung in Ihrem Studiengang/Ihrer Hochschule diskutiert? ?

Qualität ist in offiziellen Verfahren auffällig und offenkundig, wird aber immer häufiger auch in informellen Situationen diskutiert. Das Wort Qualität wird sehr häufig verwendet, aber die genaue Bedeutung dieses Wortes ist für viele unklar. Studenten und Lehrern sollte der Begriff Qualität erklärt werden, und sie sollten mehr darüber lernen. Es sollten mehr Gelegenheiten für informelle Diskussionen und zum Nachdenken geschaffen werden. Dies sind die Möglichkeiten, um gute Praxis mit anderen zu teilen:

c) Ist Qualität für Sie eine tägliche Angelegenheit oder etwas, das nur sporadisch auftritt?

Natürlich ist Qualität für Qualitätsmanager Teil ihrer täglichen Arbeit. Sie sollte aber auch für andere Menschen Teil ihrer täglichen Arbeitsroutine werden. Qualitätsmanager sind der Ansicht, dass Qualitätsangelegenheiten in Universitäten allmählich zum Anliegen aller Beteiligten werden und dass bei Lehrern und Studenten mehr Engagement zu beobachten ist. Man ist auch der Ansicht, dass Qualitätsmanager viel dazu beitragen können, Bewusstsein zu schaffen und in der Institution eine angemessene Qualitätskultur zu entwickeln.

d) Wird Qualität von außen auferlegt? Wie wissen Sie, was in Ihrer Praxis gut funktioniert? Was machen Sie Ihrer Meinung nach in Ihrem Institut gut, von dem andere Institute lernen können?

Einfach ausgedrückt, Qualität wird üblicherweise als extern betrachtet. Sie wird extern durch die Akkreditierung der Hochschule und ihrer einzelnen Studienrichtungen auferlegt. Dabei sollte Qualität eigentlich eine interne Angelegenheit sein. In Finnland betonten die Qualitätsmanager, dass finnische Universitäten über ihre eigenen Qualitätssysteme und Entscheidungsbefugnisse verfügen. In Italien werden ab 2013 landesweit geltende Qualitätsverfahren eingeführt. Es herrschte Einigung darüber, dass die einzelnen Einheiten von Universitäten (Institute, Fakultäten) und ihre Leiter auch eine sehr wichtige Rolle bei der Gewährleistung und Steigerung der internen Qualität spielen. Es gibt jedoch keine einheitlichen Verfahren dafür. Engagement, Methoden und Arbeitsaufwand können von Institut zu Institut verschieden sein. In Dänemark wurde ein spezielles Qualitätssystem für Business Schools eingeführt.

e) *Wer sind die Qualitätsmanager in Ihrer Institution*

Die Situation ist in jeder Universität anders. Meist ist es der Rektor (Vizektor) oder der Fakultätsdekan, der das oberste Qualitätsmanagement repräsentiert. Für die täglich anfallende Arbeiten und die Verwaltung gibt es einen Manager (der nicht unbedingt einen Hintergrund als Lehrer haben muss wie z.B. in Ungarn) und/oder ein Team, das für die Qualitätssicherung auf Hochschulebene verantwortlich ist. Beispiele für Qualitätsmanagement sind das Centre for Quality Management der BBU, Cluj, Data Analysis Commission (Aveiro), Quality Steering Group, Jyväskylä oder das Evaluation and Accreditation Unit in Copenhagen. In bestimmten Institutionen gibt es ein Komitee, in dem jemand von der obersten Führungsebene, der Qualitätsmanager und Vertreter der Lehrer und Studenten vertreten sind. (Qualitätssicherungskomitee, Szeged). Zusammenfassend sind in jeder Hochschule Strukturen vorhanden, doch die Hauptfrage ist, welche Pflichten und Befugnisse diese Strukturen tatsächlich haben.

f) *Was sind die speziellen Eigenschaften Ihrer Hochschule, die im Umgang mit Qualitätsproblemen berücksichtigt werden oder werden sollten?*

Einige der befragten Personen berichteten über Spannungen zwischen Forschungs- und Lehrpersonal in der Universität, ein Problem das nun ins Blickfeld der Qualitätssicherungsmechanismen gerückt ist. Für Universitäten ist es sehr schwierig, ein

Gleichgewicht zwischen einem Forschungsschwerpunkt und einer Studentenorientierung zu finden. Andere Universitäten mussten ihr Unterrichtsprofil aufgrund der zu häufigen Änderungen der Unterrichtspolitik in ihrem Land neu ausrichten (Ungarn, Italien). Den Institutionen fällt es schwer, diese plötzlichen Änderungen und die Vielfalt ihrer eigenen Studiengänge zu bewältigen, was sich ebenfalls auf die Qualität auswirkt. Vielfältigkeit kann aus dem Sichtpunkt des Marketing verlockend sein, ist jedoch in Zusammenhang mit der Qualität der Institution/Fakultät ein schwieriges Thema. Wie bei mehreren neuen - interdisziplinären - Studienprogrammen, neuen Lernmethoden oder modernen Lernumgebungen sind noch keine angemessenen Qualitätsverfahren vorhanden. Eine weitere Lücke bei Qualitätsverfahren besteht darin, dass kleinere Universitäten und regional bedeutsame Hochschulen, wo vor allem Studenten aus dem eigenen Bundesland oder der Region studieren, sich auf regionale Faktoren konzentrieren sollten, etwa die örtliche und/oder regionale Wirtschaft, Schulen, Arbeitskräfte, Beschäftigungschancen etc. Dies erfordert ein gewisses Maß an Flexibilität im Bereich Qualitätssicherung.

4. Qualitätsverbesserung

a) Wie kann die Lernerfahrung verbessert werden?

Dies ist eine schwierige Frage, da Qualitätsmanager meist nicht direkt in die Unterrichts- und Lernprozesse involviert sind. Eine bessere Kommunikation und Kooperation mit Lehrern könnte hilfreich sein, um eine Verbindung zwischen Studenten und Lehrern aufbauen zu können. Networking-Möglichkeiten sollten ebenfalls überprüft werden. Qualität sollte sich nicht auf formelle Verfahren und qualitative Datenanalyse beschränken. Es ist einerseits notwendig, Qualitätssicherungsverfahren zu vereinfachen (um sie zugänglicher zu machen) und andererseits zu erweitern/personalisieren, um sie attraktiver für andere Interessensgruppen, darunter Studenten und Lehrer, zu machen. Die Lernerfahrung kann verbessert werden, indem auf kleine Details Acht gegeben wird, auf die Studentenbedürfnisse eingegangen wird und sowohl Studenten als auch Personal in ihrer Qualitätsmission unterstützt und motiviert werden. Studenten müssen eine solide Basis haben und müssen wissen, was sie lernen und warum sie diese spezifischen Fertigkeiten und Kompetenzen benötigen. Die Lernerfahrung kann auf unterschiedliche Weise verbessert werden, indem effizientere Methoden und hochwertige Lernmaterialien verwendet werden, die aktuelle Informationen bieten. Verbesserungen können auch durch

strukturelle Maßnahmen erzielt werden. Der Schlüssel zu alledem ist eine solide Feedback- und Qualitätskultur. Ein System zur Errichtung von Gütezeichen kann hilfreich sein, um Qualität für alle sichtbar zu machen. Betreuungssysteme, Kontakte zu anderen Hochschulen und Kooperation im Bereich Qualität können ebenfalls zu einer verbesserten Lernerfahrung beitragen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Änderung der Einstellung der Menschen zu Qualität. Im Allgemeinen sollte mehr Zeit und Geld in Qualität investiert und dem Thema Qualität mehr Beachtung geschenkt werden.

b) Was können Sie zur Verbesserung der Lernerfahrung beitragen?

Qualitätsmanager können für gute PR sorgen und wirksam kommunizieren. Sie können versuchen, Informationen zu verbreiten sowie regelmäßig formelles und informelles Feedback geben. Sie können Qualitätsprojekte initiieren und durchführen, um eine gemeinsame Grundlage zur Verbesserung zu schaffen. Es ist unerlässlich für sie, anderen zuzuhören, unter anderem natürlich auch Lehrern und Schülern. Ein Qualitätsmanager sollte bereit sein, immer dazu zu lernen. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass beim Arbeiten im Bereich Qualität das Ergebnis immer von allen Interessensgruppen erzielt wird; ein effizienter Qualitätsmanager braucht die Arbeit und den Enthusiasmus vieler Menschen: Qualität ist definitiv nicht die Anstrengung einer Einzelperson.

c) Was ist für zukünftige Qualitätsentwicklungen vorhanden?

Für die Zukunft ist es erforderlich, Qualität zur Gewohnheit zu machen, den Prozess zu festigen und beständig zu machen. Für Qualitätsmanager ist es auch wichtig, mehr Informationen einzuholen und sich auf spezielle Bereiche zu konzentrieren, um bestimmte und/oder neue Bereiche und Probleme in Angriff zu nehmen.

d) Was würden sie gerne in der Studienerfahrung verbessern und wie würden Sie dies tun?

Feedback von Studenten wird für den Qualitätsprozess immer wichtiger. Der Umgang mit Feedback von Studenten, die nicht die gewünschte Anwesenheit oder Leistungen erbringen, ist ein wichtiges Qualitätsthema.

e) Was macht Ihrer Meinung nach ein Qualitätsmanager oder sollte er tun, um die Qualität zu verbessern?

Eine bessere Kommunikation und Zugang zu und Aktualisierung aller relevanten Informationen anstreben. Sollte ein guter Kommunikator und ausgezeichneter Diplomat in einem sein.

f) Wie reflektieren Veränderungen/Trends im Hochschulwesen Qualitätsprozesse in Ihrer Institution?

Qualitätsmanager fanden diese Frage schwierig zu beantworten. Durch Networking und internationale Projekte können Sie neue Trends erfahren und erhalten Zugang zu Beispielen guter Praxis. Daher ist es wichtig, die Universität zu internationalisieren, da auf diese Weise international anerkannte Qualitätsprozesse und Verfahren umgesetzt werden können. In Kopenhagen beruht die Qualitätsstrategie der CBS auf vier Säulen. Diese sind Qualitätssicherung, Wissensaustausch, Bewertung und Lernen. Diese Faktoren sorgen für das Engagement mehrerer wichtiger Interessensgruppen. Dabei ist wichtig, dass die vier Säulen den 7 Europäischen Standards und Richtlinien für interne Qualitätssicherung entsprechen. Die wichtigsten Qualitätstrends des europäischen Hochschulwesens spiegeln sich damit in der Qualitätsstrategie der Institution wider.

IV. Zusammenfassung

Nach einer Analyse der Transkripte und Berichte der Hochschulen über Interviews mit Qualitätsmanagern kann zusammenfassend die Schlussfolgerung gezogen werden, dass jede Hochschule Qualitätssicherung als einen äußerst bedeutsamen Bereich auffasst, und dass überall Mechanismen zur Steuerung und Bewertung der Qualität von Hochschulen und Instituten vorhanden sind. Die Bedeutung von Qualitätsfragen zeigt sich auch an der Tatsache, dass einer der höchsten Wissenschaftler der Universitätshierarchie (Rektor, Vizerektor, Dekan) in jeder Hochschule für Qualitätsfragen zuständig ist. Die Arbeit im Bereich Qualität bedeutet Teamwork, sodass seine/Ihre Arbeit von einem Qualitätsteam unterstützt wird. Qualitätsbeurteilung wird vorrangig als externes Verfahren betrachtet, doch es gibt eine steigende Anzahl von Personen an Universitäten, die der Ansicht sind, dass Qualität gleichzeitig auch bald zu einer internen Angelegenheit werden muss. Jede Interessensgruppe muss verstehen, dass eine hohes Maß an Qualität mehr Prestige für die Hochschule/das Institut bedeutet. Qualitätsmanager scheinen mit der Universitätsleitung täglich in Kontakt zu sein, bedauerten aber, dass es ihnen nicht möglich ist, eine ähnlich enge Arbeitsbeziehung mit Studenten und Pädagogen aufzubauen, obwohl sie alle der

Meinung waren, dass dies wünschenswert und vom Standpunkt der Qualität auch sehr nützlich wäre. Sie sagten, dass Qualitätsmanager üblicherweise im Hintergrund arbeiten und ihre Arbeit in den meisten Fällen in ihren jeweiligen Gemeinden nur bei einer Akkreditierung oder anderen offiziellen Beurteilungen "sichtbar" wird. Diese Situation sollte geändert werden, und die Arbeit der Qualitätsmanager sollte zu einem integrierten Bestandteil des täglichen Universitätslebens werden. Wie bereits erwähnt wurde, ist Qualität ein Begriff der in Strukturen übersetzt werden muss, um Studiengangsleiter, Lehrer und Studenten gleichermaßen zu unterstützen. Wenn man den Einfluss von Qualitätsmanagern auf die Universitätsausbildung und Universitätspolitik betrachtet, bietet sich ein sehr vielschichtiges Bild. Manche Qualitätsmanager glauben, dass man ihnen in ihrer Gemeinde zuhört und Beachtung schenkt, andere wiederum sind der Ansicht, dass man ihnen nicht wirklich in dem Maße zuhört, dass sie Entscheidungsträger beeinflussen können, obwohl sie die Gelegenheit haben, ihre Meinung zu äußern.

Alle Qualitätsmanager fordern eine Änderung der Mentalität der Menschen. Alle Interessengruppen sollten Qualität zu einem Teil ihres täglichen Berufslebens machen, und sie sollten verstehen, dass sie durch Teilen guter Praxis, wirksame Kommunikation und Beachtung kleiner Details ihres Berufes in der Lage wären, die Qualität des Lehrens und Lernens zu verbessern.

Lehrenden und Studenten sollten mehr Möglichkeiten geboten werden, um Ideen darüber, was in ihrem eigenen Kontext gut funktioniert, zu teilen. Lernerfahrungen können auf verschiedenen Art und Weise verbessert werden und durch Errichtung und Festigung einer Feedback-Kultur können wir mithelfen, die geeignetsten Lehr- und Lernmaterialien, Methoden und das passendste Umfeld zu verwenden. Qualitätsmanager müssen diplomatisch sein und einen multilateralen Dialog aufrechterhalten.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Qualitätsfragen auch dann in den Vordergrund gerückt werden, wenn die Universität, ein Studiengang oder auch eine Lehrveranstaltung gut läuft, und nicht nur wenn ernsthafte Probleme entstehen, Kritik ausgeübt wird und radikale Änderungen notwendig sind. Einige Qualitätsmanager kommentierten die Tatsache, dass zu häufige strukturelle Veränderungen, oder Veränderungen in der nationalen Bildungspolitik es Hochschulen unmöglich machen, effizient und langfristig mit Qualitätsfragen umzugehen.

V. Empfehlungen

- Die Errichtung eines einheitlicheren Qualitätssystems an europäischen Universitäten, bei dem die Rollen und Pflichten hinsichtlich der Qualitätssteigerung auf Universitäts-, Fakultäts- und Institutsebene effizient zugeteilt sind, und zwar nicht nur Top-to-Bottom, sondern auch Bottom-up.
- Die Motivation aller Akteure im Hochschulbereich zur Änderung ihrer Einstellung zu Qualität. Qualität sollte in die tägliche Berufspraxis integriert werden. Das Teilen guter Praxis, Reflektion und Networking sollten im Prozess der Qualitätssteigerung wichtige Tools werden.
- Die Entwicklung von Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten im Qualitätsbereich auf internationaler, nationaler und institutioneller Ebene. Es müssen qualitativ hochwertige Schulungsmöglichkeiten geschaffen werden, und zwar nicht nur für Qualitätsmanager, sondern auch für Lehrer und interessierte Studenten.
- Die Schaffung von Qualitätskennzeichen auf internationaler, nationaler und institutioneller Ebene. Außerordentliche Qualität in allen Bereichen muss entsprechend anerkannt werden.
- Die Förderung von Qualität auf allen Ebenen, die Verbesserung der Kommunikation unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Informationsflüsse in zwei Richtungen laufen. Informationen sollten von unten nach oben und von oben nach unten kommuniziert werden. Darüber hinaus sollten Informationen immer aktuell, eindeutig und zugänglich sein.
- Die Umsetzung einer angemessenen Feedback-Kultur in jeder Institution. Die Feedback-Kultur muss ebenfalls verbessert werden, da regelmäßigeres und zuverlässigeres Feedback eine effiziente Möglichkeit darstellt, Interessensgruppen in den Qualitätsprozess einzubeziehen, und Qualität zu internalisieren.
- Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen (Organisationen) im In- und Ausland ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Verbesserung der Qualität. Austausch über die Praxis mit Kollegen aus anderen Hochschulen kann zu Qualitätsverbesserung führen. Außerdem ist es ein Muss, gemeinsame nationale und internationale Projekte im

Bereich Qualität ins Leben zu rufen, an denen vorzugsweise verschiedene Interessensgruppen, Manager, Studenten und Lehrer beteiligt sein sollten.

- Qualität zur täglichen Gewohnheit machen und praxisbasierte Reflektion zur Bewertung und Verbesserung der Qualität im Allgemeinen, und insbesondere die Qualität spezialisierter Programme, wie CLIL, neue Lernumgebungen, Fernstudium, Blended Learning, problembasiertes Lernen, kooperatives Lernen, gemeinsame Studiengänge und kürzere Studiengänge für Mobilitätsstudierende.
- Die regelmäßige Ausarbeitung und Umsetzung fokussierter Mini-Projekte im Qualitätsbereich in zahlreichen Hochschulen, vorzugsweise unter Beteiligung aller drei Qualitätskreise, d.h. Qualitätsmanager, Lehrer und Studenten.