

Christine Meyer Richli



## Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination

Lange wurde unter Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen an vielen Universitäten, wie auch der Universität Basel, vorwiegend das Ausfüllen von Fragebögen durch die Studierenden verstanden (Nickel 2008; Rindermann 2003; 2009). Damit einhergehend wurde ein nur geringer Qualifizierungsbedarf bei den Personen, welche die Evaluation durchführten, gesehen. Die zugewiesenen Hauptaufgaben der Evaluator/innen bestanden vorwiegend im Austeilen und Einsammeln von Fragebögen, im Abtippen von Daten sowie Bilden von Mittelwerten. Im Zuge der Bologna-Reform und der damit verbundenen Quality Audits wie auch internen Diskussionen, wurde an der Universität Basel ein Projekt gestartet, welches die Prozesse des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen mit den Fakultäten im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements weiterentwickeln und zur Entfaltung einer gelebten Qualitätskultur beitragen soll. Damit verbunden hat sich die Universität Basel bewusst gegen den Ansatz der internen Qualitätssicherung mit einer zentralen Evaluationseinheit und für das Modell Qualitätsmanagement (Gaberscik 2014) und dezentrale Evaluationsstellen entschieden. In Folge dieser Entwicklungen wurden neue Anforderungen an die Evaluator/innen gestellt. Dazu gehört einerseits die Durchführung umfassenderer Evaluationsprozesse mittels neu zur Verfügung gestellter Evaluationssoftware EvaSys. Neben den klassischen Evaluationsdurchführungs-, werden von den Evaluator/innen andererseits aber auch zunehmend Beratungs- und Koordinationstätigkeiten gefordert. Neue Tätigkeiten, welche neue Kompetenzen und ein neues Rollenverständnis verlangen.

### 1. Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen

Die Evaluation von Lehrveranstaltungen hat an der Universität Basel eine lange Tradition. Allerdings haben sich die Evaluationsprozesse an den verschiedenen Fakultäten heterogen entwickelt und reichten von einfachen Fragebogenevaluationen durch die Dozierenden bis hin zu umfassenden Qualitätsmanagementprozessen durch die Fakultäten. Im Quality Audit 2007/08 (Verfahren und Bericht siehe [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)) wurde dieser Umstand sowohl von den Universitätsangehörigen als auch von den externen Experten moniert. 2010 wurde in der Folge das Projekt Evaluation Lehrveranstaltungen gestartet.

### 1.1 Der Weg – per systemischer Organisationsentwicklung zum umfassenden Qualitätsmanagement

Ziel des Projekts Evaluation Lehrveranstaltungen war und ist die Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen, welches sich durch bedarfs- und bedürfnisgerechte Prozesse auszeichnet. Unter umfassendem Qualitätsmanagement – auch bekannt als Total Quality Management –, wie in der Strategie der Universität Basel (2007; 2014) als übergeordnetes Ziel festgelegt, wird ein ganzheitlicher Managementansatz verstanden, welcher auf die kontinuierliche Sicherung und Entwicklung der Qualität (hier: Lehrveranstaltungsqualität) ausgerichtet ist, den kompletten Prozess des Qualitätsmanagements (hier: von der Durchführung bis zur Verwendung der Lehrveranstaltungsevaluationen) abbildet und alle an Qualität Beteiligten (hier: v.a. Lehrpersonen, Studierende, Studiengangverantwortliche) einbezieht (Rothlauf 2010). Bedarfsgerecht bedeutet in diesem Kontext, dass die Prozesse die Qualitätssicherungsrichtlinien des Schweizerischen Bundes erfüllen sollen (Qualitätssicherungs-Richtlinien 2006, Stand 1. Januar 2013). Die Qualitätssicherungsrichtlinien entsprechen internationalen Standards (ENQA<sup>1</sup>-Standards). Ihre Erfüllung ist zudem Voraussetzung für die vom Schweizerischen Bund vorgeschriebene institutionelle Akkreditierung (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz 2011, Inkrafttreten 1. Januar 2015), welche voraussichtlich im Jahr 2017/2018 erfolgen wird. Bedarfsgerecht meint, dass die Prozesse „massgeschneidert, praktikabel, nützlich, partizipativ und abgesichert“ (Wright 2010, S. 16) sein sollen. Diese Kriterien haben sich in Praxis und Forschung als essentiell für die Akzeptanz und damit erfolgreiche Etablierung von Prozessen erwiesen (Gerull 2001; König 2009; Wright 2010). Ihre Erfüllung ist zudem Bedingung für eine gelebte Qualitätskultur<sup>2</sup> wie sie die Qualitätsstrategie (2008; 2014) der Universität Basel anstrebt. Denn pla-

<sup>1</sup> ENQA = European Association for Quality Assurance in Higher Education

<sup>2</sup> Qualitätskultur ist ein ganzheitliches Konzept und besteht aus zwei distinkten Elementen: a) Das organisationspsychologisch-kulturelle Element umfasst ein gemeinsames Qualitätsverständnis bestehend aus geteilten Werten, Glaubenssätzen und Erwartungen sowie die Verpflichtung der Organisation und ihrer Individuen Qualität gegenüber. b) Das struktural-formale Element beinhaltet klar definierte Prozesse, welche die Sicherung und Entwicklung der Qualität sowie die Koordination individueller Anstrengungen gewährleisten. Moderierend zwischen beiden Elementen wirken Kommunikation, Partizipation und Vertrauen (EUA 2005, 2006, 2010).

kativ ausgedrückt, nur „passende“ Prozesse sind gelebte Prozesse und erzeugen eine gelebte Qualitätskultur.

Für die Umsetzung des Projekts gab es fünf Vorgaben. Diese sind im Kontext der Rahmenbedingungen an der Universität Basel zu sehen. Leitstern für die Gestaltung des Projekts Evaluation Lehrveranstaltungen war als (1.) Vorgabe die Förderung einer gelebten Qualitätskultur. Qualitätskultur ist, organisationspsychologisch-kulturell gesehen, im Wesentlichen eine Haltung, bei der alle Universitätsangehörigen bestrebt sind, die Qualität ihrer Arbeit kontinuierlich zu sichern und weiter zu entwickeln (Sattler/Sonntag 2014). Die Universität Basel ist überzeugt, dass nur durch diese Haltung höchste Qualität in Lehre, Forschung und Verwaltung geleistet werden kann. Sie hat daher Qualitätskultur als leitende Vision in der Qualitätsstrategie 2008 und 2014 verankert. Da an einigen Fakultäten zu Projektbeginn bereits gute Kulturen des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen bestanden, hat die Universität Basel als (2.) Vorgabe beschlossen, die verschiedenen Kulturen und Prozesse zu stärken anstatt durch einen, für die gesamte Universität geltenden Prozess des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen zu ersetzen. Damit sollen unterschiedlichen Gegebenheiten an einer Volluniversität Rechnung getragen und die Verschiedenartigkeit für gegenseitiges Lernen und Entwicklung genutzt werden (Good Practice-Ansatz). Verbunden mit der zweiten Vorgabe wurde als (3.) Vorgabe bestimmt, dass die Lehrveranstaltungen dezentral von den Fakultäten und nicht von einer zentralen Stabstelle evaluiert werden sollen. Die Fakultäten haben diese Aufgabe zum Teil bereits vor Projektbeginn wahrgenommen. Zudem soll durch die dezentrale Evaluation die Qualitätskultur im Sinn einer eigenverantwortlichen Qualitätssicherung und -entwicklung gefördert werden. Um trotz Vielfalt hochstehende Qualitätsmanagementprozesse und eine gesamtuniversitäre Linie zu gewährleisten, wurde als (4.) Vorgabe die Bereitstellung minimaler Standards des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen an der Universität Basel festgelegt. Die Standards basieren auf den Qualitätssicherungsrichtlinien des Schweizerischen Bundes und wurden von einer gesamtuniversitären Arbeitsgruppe mit Vertretern und Vertreterinnen verschiedener Gruppierungen, Fakultäten und Fachstellen für das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen präzisiert. Sie definieren die Grundsätze für das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen, die Zuständigkeiten und Aufgaben und geben eine Auswahl an Möglichkeiten zur Erfüllung der Aufgaben vor. Da sich die Universität Basel für ein schlankes Qualitätsmanagementsystem ausgesprochen hat, wie in der Universitätsstrategie 2014 festgehalten, wurde als (5.) Vorgabe die etappenweise Ausdehnung des Projekts auf die verschiedenen Fakultäten beschlossen.

Zur Umsetzung des Projekts wurde der Entwicklungsansatz gewählt. Es gibt grundsätzlich drei systematische Ansätze zur Bewirkung einer organisationalen Veränderung, wie sie die Etablierung neuer oder die Weiterentwicklung bestehender Prozesse darstellt. Bei der (1) Machtstrategie werden Prozesse zentral vom Rektorat definiert und top-down eingeführt. Bei der (2) Expertenstrategie werden Prozesse von internen oder externen

Fachleuten entwickelt und ebenfalls top-down umgesetzt. Bei der (3) Entwicklungsstrategie werden Prozesse zusammen mit allen zentralen Anspruchsgruppen – sprich Rektorat, Fakultätsleitungen, Studiengangverantwortlichen, Lehrpersonen, Studierenden, Evaluationsadministrationen und der Fachstelle für Evaluation – entwickelt und etabliert (Bennis/Benne/Chin 1966; Glasl 2008). Nach Abwägung der Vor- und Nachteile hat sich der Entwicklungsansatz als einziger Ansatz erwiesen, der die Erreichung der entwicklungs- und kulturbetonen Projektziele gewährleisten kann, auch wenn er eine längere Implementierungsdauer als die anderen beiden Ansätze bedingt. Gemäß den Handlungsprinzipien des Entwicklungsansatzes – bzw. der systemischen Organisationsentwicklung – werden die verschiedenen Anspruchsgruppen stets aktiv bei der Gestaltung des Projekts und der Prozesse einbezogen, individuelle Bedürfnisse werden versucht, in die Zielsetzungen und Strukturen der Universität zu integrieren und es werden gemeinsame Reflexions- und Lernprozesse gestaltet (Workshops, Arbeitsgruppen etc.) (Trebesch 2000).

Ein Projektdurchgang besteht pro Fakultät prototypisch aus drei Phasen (in Anlehnung an das Drei-Phasen-Modell nach Lewin 1963). Einer (1) Analysephase, welche aus den zentralen Architekturelementen Information und Projektbestimmung, Bestandaufnahme und Workshopdurchführung zur Prozessanalyse und Erfassung der Vorstellungen guter Lehrveranstaltungsqualität besteht (Auf-tauen). Einer (2) Erprobungsphase mit den zentralen Architekturelementen Prozessdefinition/-optimierung, Instrumentenentwicklung/-weiterentwicklung, Evaluationsdurchführung und Veranstaltung von Fokusgruppen/Interviews zur Bewertung des Evaluationsprozesses und der Instrumente (Bewegen). Einer (3) Finalisierungsphase mit den zentralen Architekturelementen Fazit, ggf. Optimierung und Verabschiedung des Qualitätsmanagementprozesses von Lehrveranstaltungen (Einfrieren).

Gestartet ist das Projekt im Sommer 2010. Erfolgreich durchgeführt wurde es bisher an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, der Juristischen Fakultät, der Fakultät für Psychologie und der Philosophisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät pro Fachbereich. Aktuell läuft das Projekt an der Philosophisch-Historischen Fakultät, der Theologischen Fakultät und teilweise an der Medizinischen Fakultät. Der Abschluss des Projekts ist für das Jahr 2016 geplant.

## 1.2 Die Struktur – Qualitätsmanagement als kontinuierliche Aufgabe aller Universitätsangehörigen

Neben Inhalt und Ablauf des Projekts mussten auch die Rollen der Beteiligten im Projekt sowie im regulären Qualitätsmanagementprozess definiert werden. Bestimmend waren hierfür neben der Wahl des Entwicklungsansatzes beim Vorgehen, die Wahl der Grundausrichtung des Qualitätsmanagementsystems an der Universität Basel und die damit verbundene organisationale Struktur (siehe Abb. 1). Grundsätzlich gibt es zwei entgegengesetzte Qualitätsmanagementsysteme. Beim Modell interne Qualitätssicherung ist vorwiegend eine zentrale Stelle für die Qualitätssicherung an der Universität verantwortlich. Diese Stelle übernimmt operative Aufgaben, wie zum Beispiel die Durchführung von Lehr-

veranstaltungsevaluationen, hat wichtige Entscheidungsbefugnisse, wie zum Beispiel die Festlegung der zu evaluierenden Lehrveranstaltungen, und ist entsprechend personell ausgestattet. Demgegenüber steht das Modell Qualitätsmanagement, welches das Qualitätsmanagement im Sinne des Total Quality Managements als Führungsaufgabe bzw. kontinuierliche Aufgabe aller Universitätsangehörigen und in den Bereichen der Universität verankert sieht. Die Rolle der zentralen Stelle ist hier die der fachkundigen Beratung, sie übernimmt keine operativen Aufgaben und ist schlank ausgestattet (Gabescik 2014). Die Universität Basel hat sich für das Modell Qualitätsmanagement entschieden. Diese Entscheidung gründet auf der Überzeugung, dass Qualität nicht zentral verordnet werden kann, sondern in den universitären Einheiten entsteht und deshalb nur dort im Sinne einer gelebten Qualitätskultur wirksam gesichert und entwickelt werden kann. Gestützt wurde der Entschluss zudem durch die gängigen Erfahrungen aus der Qualitätsmanagementliteratur (DGQ 2014; Rothlauf 2010; Schmitt/Pfeifer 2010; Seghezzi/Fahrni/Herrmann 2007; Zollondz 2006). Dementsprechend liegt an der Universität Basel die Verantwortung für die Durchführung und Verwendung der Lehrveranstaltungsevaluationen dezentral bei den Fakultäten. Das Rektorat gibt durch seine Entscheidungen und die gesamtuniversitären Standards zentral die Leitlinien vor und steht mit den Fakultäten im Rahmen von Entwicklungs- und Strukturgesprächen im systematischen Dialog. Fachkundig beraten und unterstützt werden Rektorat und Fakultäten durch die Fachstelle für Evaluation. Die Fachstelle ist eine zentrale Einrichtung und gehört zum Vize-Rektorat Lehre und Entwicklung. Sie führt selbst keine Evaluationen durch. Ihre Aufgabe ist die Beratung und Unterstützung der Fakultäten, der Verwaltung und des Rektorats bei der Durchführung von Evaluationen und der Optimierung von Evaluationsprozessen. Zudem setzt sie sich für Wissenszuwachs und Qualifizierung der Universitätsangehörigen im Bereich Evaluation ein. Entsprechend verteilt sind die Rollen ebenfalls im Projekt Evaluation Lehrveranstaltungen. Auftraggeber ist das Rektorat. Projektverantwortlich sind jeweils die Fakultäten. Für die Beratung und Gesamtprojektleitung zuständig ist die Fachstelle für Evaluation. Sie koordiniert das Projekt mit den Beteiligten, berät das Rektorat und die Fakultäten in Punkto Projektgestaltung (Prozessberatung), Evaluationsprozess und -instrumente (Fachberatung) sowie unterstützt die Fakultäten aktiv. Unter anderem übernimmt die Fachstelle Konzeption und Moderation von Workshops und Arbeitsgruppen, die Ausarbeitung von Vorschlägen für Fragebögen und Beschreibungen von Qualitätsmanagementprozessen, die Durchführung von Interviews und Fokusgruppen, die Analyse der Ergebnisse und Erstellung von Berichten, die Anfertigung von Vorlagen für Kommunikationsmaßnahmen wie Informations-E-Mails und Flyers, die Erstellung von Self Service-Materialien zum Thema Lehrveranstaltungsevaluation, die Durchführung von Schulungen zur Anwendung der Evaluationssoftware EvaSys<sup>3</sup> und Leistung von EvaSys-Anwendersupport und die Veranstaltung von Experten- und Good Practice-Austauschveranstaltungen.

### 1.3 Der Prozess – Feedbackschleifen zur Sicherung und Entwicklung der Lehrveranstaltungsqualität

Nach Durchführung des Projekts besitzen die Fakultäten jeweils ein umfassendes Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen mit bedarfs- und bedürfnisgerechten Prozessen. Zu den physischen Produkten gehören eine klar definierte und transparent kommunizierte Prozessbeschreibung der Durchführung und Verwendung von Lehrveranstaltungsevaluationen mit eindeutig zugewiesenen Verantwortlichkeiten, erprobte Instrumente zur Evaluation der verschiedenen Lehrveranstaltungsarten und einen Zugang zu einem eingerichteten Teilbereich in EvaSys.

Die Lehrveranstaltungsevaluation an sich wird im Qualitätsmanagementprozess an der Universität Basel als Instrument des gegenseitigen Dialogs gesehen (siehe Abb. 1). Sie ermöglicht den Dozierenden und Studiengangverantwortlichen systematisch Feedback zu zentralen Qualitätsaspekten von Lehrveranstaltungen einzuholen. Durch Reflexion und den Dialog über die Ergebnisse entsteht ein besseres gegenseitiges Verständnis der qualitätsrelevanten Aspekte, was sich wiederum auf der Verhaltensebene, zum Beispiel in der Gestaltung von Lehrveranstaltungen durch die Dozierenden, von Veranstaltungsbedingungen durch die Studiengangverantwortlichen oder in veränderten Erwartungen der Studierenden, auswirkt. Dadurch geht die Lehrveranstaltungsevaluation über eine reine Sensibilisierungs- und Feedbackfunktion hinaus und entfaltet durch den Diskurs, ggf. zusätzlich kollegiale Beratung, hochschuldidaktische Kompetenzentwicklung (z.B. Kurse) und institutionelle Verankerung (z.B. Lehrpreise) Wirkung (Lossnitzer/Brehl 2011; Rindermann 1997; Schmidt 2008). Herzstück des Qualitätsmanagements bilden mehrere geschlossene Feedbackschleifen zwischen Studierenden, Lehrpersonen und Studiengangverantwortlichen. Der Fokus liegt dabei auf der Sicherung und Entwicklung der Lehrveranstaltungsqualität durch die in der Lehre tätige Person selbst (Professor/in, Assistent/in, Lehrbeauftragte/r etc.) mittels Fragebogenevaluation und im Austausch mit den Studierenden, ggf. zusätzlich mit Kolleg/innen und/oder betreuenden Professor/innen. Der Einsatz zusätzlicher Evaluationsinstrumente, wie Classroom Assessment Techniques oder Fokusgruppen, wird begrüßt und auch vorgenommen (individuelles Qualitätsmanagement). Neben der Lehrperson gibt es zur institutionellen Sicherung und Entwicklung der Lehrveranstaltungsqualität zudem mindestens eine weitere Person, welche die personenbezogenen Evaluationsergebnisse der regulären Fragebogenevaluation sieht und bei unterdurchschnittlichen Ergebnissen das Gespräch mit der Lehrperson sucht (i.d.R. Studiendekan/in in Monofach-Fakultäten, Vorsitzende/r der Unterrichtskommission in Multifach-Fakultäten). Teilweise werden zudem besonders gute Leistungen verdankt und/oder alle Ergebnisse regulär in Mitarbeitergesprächen besprochen. Des Weiteren werden die aggregierten Evaluationsergebnisse jeweils den

<sup>3</sup> EvaSys ist eine webbasierte Software zur Durchführung von Papier-, Online- und Hybridumfragen. Sie vereint Funktionen wie die Fragebogengestaltung, Massensteuerung von Umfragevorgängen, elektronische Datenerfassung bis hin zum automatischen Reporting in einer Anwendung ([www.evasys.de](http://www.evasys.de)).

Studiengangverantwortlichen zugesendet und in einer Sitzung diskutiert. Die institutionellen Maßnahmen sind in erster Linie förderungs- und anreizorientiert (institutionelles Qualitätsmanagement). Das Ziel der in das Qualitätsmanagement eingebetteten Lehrveranstaltungsevaluation ist sowohl auf individueller wie auf institutioneller Ebene lehrentwicklungsorientiert (Zielmodell Feedback/Kommunikation/Lehrentwicklung) (Kromrey 2005; Lossnitzer/Brehl 2011; Schmidt 2007; Souvignier/Gold 2002).

## 2. Dezentrale Evaluationsstellen

Mit der Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen verbunden, stellten sich neue Anforderungen an die für die Evaluationsadministration sowohl neu als auch bisher zuständigen Personen, nachfolgend Evaluator/innen<sup>4</sup> genannt. Die Evaluator/innen sind Inhaber/innen verschiedener Stellen, welche die Evaluation von Lehrveranstaltungen als Teiltätigkeit bewältigen. Meist handelt es sich um Mitarbeiter/innen von Studiendekanaten, teilweise aber auch um Leiter/innen von Studiendekanaten oder bei Multifach-Fakultäten teilweise um Leiter/innen, Koordinatoren und Sekretariate von Studiengängen oder vereinzelt um die studentische Fachgruppe. Zum Teil bringen die Evaluator/innen einen akademischen, zum Teil einen kaufmännischen Hintergrund mit. Teilweise werden die Evaluator/innen bei der Lehrveranstaltungsevaluation durch Mitarbeitende, Hilfsassistierende oder Studierende unterstützt, teilweise führen sie die gesamte Evaluation selbst durch. Viele Evaluator/innen waren bereits vor der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen für die Fragebogenadministration und/oder Dateneingabe und -auswertung der Lehrveranstaltungsevaluation zuständig. Eine mit der Etablierung des in der Regel umfangreicheren Qualitätsmanagementsystems verbundene personelle Aufstockung gab es nur in wenigen Fällen. Diese hing zudem nicht ausschliesslich mit der Übernahme oder Ausdehnung der Evaluationsaufgaben, sondern auch mit der Übernahme weiterer fakultärer Aufgaben zusammen und wurden von den Fakultäten geleistet. Vom Rektorat wurden zusätzliche Ressourcen zum einen in Form der Beratung und tatkräftigen Unterstützung durch die Fachstelle für Evaluation und zum anderen durch die kostenlose Bereitstellung der Evaluationssoftware EvaSys zur Verfügung gestellt. Die Einführung von EvaSys stellte einen wesentlichen Schritt bei der Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen an der Universität Basel dar, da zuvor die Fragebogendaten für gewöhnlich von den Evaluatoren/innen oder einzelnen Dozierenden manuell in Excel-Tabellen abgetippt und rudimentär ausgewertet werden mussten. Dieser Vorgang war sehr aufwändig und verunmöglichte in der Regel die Rückmeldung und Besprechung der Ergebnisse im Plenum des laufenden Semesters.

### 2.1 Erste Maßnahmen – Qualifizierung durch Partizipation, Good Practice-Austausch und Schulung

Um die Evaluator/innen in der Anwendung von EvaSys zu schulen, wurde anfangs eine zweitägige interne Grup-

penschulung, durchgeführt durch einen EvaSys-Trainer, angeboten. Allerdings zeigte sich, dass die Vorkenntnisse, die technische Gewandtheit und die Bedürfnisse der Evaluator/innen an die EvaSys-Nutzung zu heterogen waren. Die Schulung wurde trotz Übungsteilen als zu theoretisch und zu wenig auf den konkreten Fall bezogen wahrgenommen. In der Folge wurde auf Einzelschulungen mit schrittweiser Begleitung durch die Fachstelle für Evaluation umgestellt. Zusätzlich wurde eine Webrubrik Evaluation Lehrveranstaltungen von A bis Z eingerichtet, von welcher die Evaluator/innen jederzeit nützliche Materialien zur Lehrveranstaltungsevaluation, u.a. EvaSys Schritt-für-Schritt-Anleitungen zu den am häufigsten verwendeten EvaSys-Funktionen, herunter laden können. Als dritte Unterstützung bietet die Fachstelle für Evaluation Support bei Anwenderfragen an und koordiniert bei technischen Problemen mit dem EvaSys-Support.

EvaSys-Anwenderkenntnisse waren aber nicht die einzigen Kenntnisse, welche aufgebaut werden musste. Daneben galt es auch, neue Prozesskenntnisse zu vermitteln. Dazu und zur Nutzung des lokalen Expertenwissens für die Gewährleistung praktikabler operativer Qualitätsmanagementprozesse, wurden die Evaluator/innen aktiv in das Projekt Evaluation Lehrveranstaltungen einbezogen, insbesondere in den Workshop zur Analyse des bestehenden Evaluationsprozesses und in die Fokusgruppe oder das Interview zur Bewertung des neu etablierten Evaluationsprozesses. Daneben wurde eine Good Practice-Austauschveranstaltung für Evaluator/innen organisiert, um eine Plattform für offene Fragen und gegenseitiges Lernen zu bieten.

Des Weiteren wurde ein Experten Anlass für die Fakultätsleitungen, Studiengangverantwortlichen und Evaluator/innen angeboten, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu fördern, wie Qualität partizipativ entwickelt werden kann. Als Referent konnte Prof. Michael Wright, Experte für partizipative Qualitätsentwicklung, gewonnen werden. Eine rege Diskussion schloss die Veranstaltung ab. Die Beurteilung des Anlasses, u.a. des Formats mit fundiertem Input und anschließendem vertieftem Austausch, fiel sehr gut aus. Allerdings fühlten sich vom Thema vor allem Fakultätsleitungen und Studiengangverantwortliche angesprochen. Evaluator/innen nahmen trotz Einladung wenige teil.

### 2.2 Rollenverständnis – idealtypisches Rollenprofil der dezentralen Evaluationsstellen

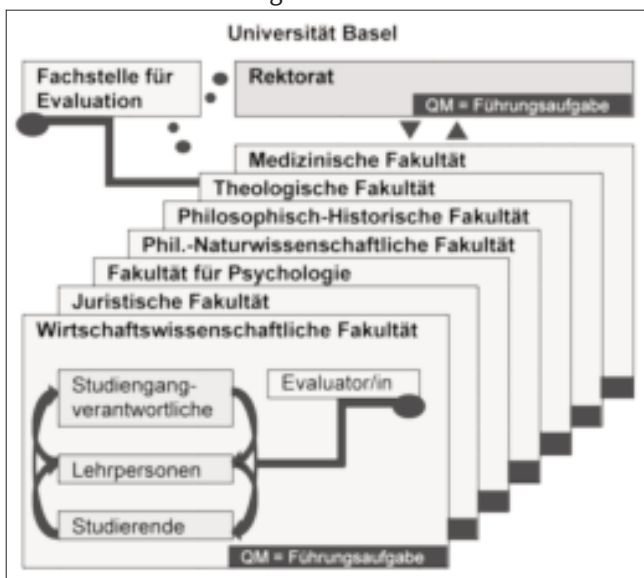
Bei der Durchführung der verschiedenen Massnahmen ist aufgefallen, dass sich das Rollenverständnis der Evaluator/innen stark unterscheidet. Während sich ein Teil der Evaluator/innen in erster Linie als Administration sahen, welche primär für die Erstellung der in Auftrag gegebenen Umfragen verantwortlich ist, empfand sich der andere Teil als Koordination, welche zusätzlich Ansprechperson für die Studierenden, Dozierenden und Studiengangverantwortlichen ist, zwischen den verschiedenen Anliegen koordiniert, moderiert und berät. Dieses unterschiedliche Rollenverständnis äusserte sich

<sup>4</sup> Evaluator/in = „Person, die Evaluationen plant und vollständig oder teilweise durchführt“ (Univation 2009; basierend auf Ryan 2002; Kushner 2000).

unter anderem auch in der Teilnahmebereitschaft bzw. dem Teilnahmeverständnis am Workshop zur Prozessanalyse, dem Interesse an regelmässigem Good Practice-Austausch zu Themen des operativen Qualitätsmanagements, der Teilnahme am Experten Anlass und der Bereitschaft zur kontinuierlichen Reflexion und ggf. Optimierung oder Optimierungsveranlassung des Evaluationsprozesses und der -instrumente.

Beide Rollenverständnisse, das der klassischen Administration, wie das der vernetzenden Koordination, sind zulässig. Ein Verständnis in Richtung Koordination scheint jedoch vorteilhafter, um die Vision einer gelebten Qualitätskultur an der Universität Basel umzusetzen, denn Qualitätskultur lebt von Partizipation, Kommunikation und Vertrauen (EUA 2005, 2006, 2010) oder nach Böntert (2014) spezifischer formuliert, von kontinuierlicher Reflexion und Austausch zwischen den zentralen Anspruchsgruppen über Qualitätsanforderungen und Wege zu deren Erreichung. Eine stetige, vertrauenswürdige Stelle in den Fakultäten, welche den Austausch zwischen den Anspruchsgruppen über die installierten Wege hinaus koordiniert, kann da – als metaphorische „Kurbel des Dialogs“ – eine starke Qualitätskultur belebende Wirkung entfalten (siehe Abb. 1). Zur Veranschaulichung: Beispielsweise unterstützt eine Stelle, welche mit Studierenden, Dozierenden und Studiengangverantwortlichen in direktem Kontakt steht, Rückmeldungen der verschiedenen Gruppierungen aufnimmt und angemessen weiterleitet, das Funktionieren der Feedbackschleifen und damit das Herz des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen stärker als eine Stelle, welche ausschliesslich Evaluationsergebnisse versendet. Zudem gewährleistet eine Stelle, welche sich für das operative Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen verantwortlich sieht, stärker die kontinuierliche Weiterentwicklung und damit Qualität der operativen

Abbildung 1: Organisationale Struktur nach dem Modell (umfassendes) Qualitätsmanagement (i.A.a. Gaberscik 2014) mit Feedbackschleifen und metaphorischen „Kurbeln des Dialogs“



Prozesse als eine Stelle, welche sich ausschliesslich als für die Erfüllung zugeteilter Evaluationsaufgaben verantwortlich versteht. Damit verbunden wirkt eine Stelle, welche aufgrund ihres Selbstverständnisses am Aufbau von Wissen in den Bereichen Lehrveranstaltungsevaluation und Qualitätsmanagement interessiert ist, stärker als Multiplikator und kann die teilweise relativ rasch wechselnden Führungspersonen und -gremien besser beraten als eine Stelle, welche sich ausschliesslich auf das mit der unmittelbaren Evaluationsdurchführung verbundene Wissen beschränkt.

Aufgrund der Erkenntnis wurden erste Reflexionen angestossen, wie die Rolle des/der dezentralen Evaluators/in an der Universität Basel idealtypisch aussehen könnte. Als Grundlage der Überlegungen dienten gute Beispiele von Rollenübernahmen, wie sie an der Universität Basel von den dezentralen Evaluator/innen teilweise bereits geleistet werden. – Es ist anzumerken, dass es sich nachfolgend um einen ersten Vorschlag handelt, welcher weiter ausgearbeitet und diskutiert werden muss. – Ein mögliches Aufgabenprofil könnte folgendermassen aussehen:

- Verantwortung für reibungsloses Funktionieren des operativen Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen (Fragebogenversand, Ergebnisauswertung etc.),
- Gewährleistung guter operativer Evaluationsprozesse, periodische Überprüfung und ggf. Einleitung/Durchführung von Weiterentwicklungen,
- Beratung der Studiengangverantwortlichen bei Fragen zu Möglichkeiten der Auswertung und Darstellung von Evaluationsergebnissen mit EvaSys (aggregierte Berichte, Untergruppenberichte etc.),
- Erstberatung der Studiengangverantwortlichen bei der Interpretation von Ergebnissen und Erstellung von Berichten und/oder Koordination mit der Fachstelle für Evaluation,
- Erstberatung der Studiengangverantwortlichen und Dozierenden beim Einsatz alternativer Evaluationsinstrumente (qualitative Evaluationsbögen, Fokusgruppen etc.) und/oder Koordination mit der Fachstelle für Evaluation,
- Anlaufstelle bei Rückmeldungen und Anliegen der Studierenden, der Dozierenden und der Studiengangverantwortlichen bezüglich der Lehre,
- Koordination zwischen den Anliegen der Studierenden, Dozierenden und Studiengangverantwortlichen,
- Eigene Fortbildung, regelmässiger Austausch mit Peers und der Fachstelle für Evaluation.

Die minimal benötigten Qualifikationen zur Erfüllung der skizzierten Aufgaben wären:

- Verständnis Qualitätsmanagementprozess Lehrveranstaltungen,
- Expertise in der EvaSys-Anwendung, inkl. Wissen Möglichkeiten der Auswertung und Darstellung von Evaluationsergebnissen mit EvaSys,
- Grundlagenwissen Ergebnisinterpretation (Vorgehen, Einflussvariablen),
- Grundlagenwissen Vor- und Nachteile verschiedener Evaluationsinstrumente,
- Grundverständnis Qualitätsmanagementsystem der Universität Basel.

Tabelle 1: Bedingungen für Rollenübernahme (i.A.a. König 2009)

Verhalten ist abhängig von	d.h. abhängig von	wichtige Faktoren	zentrale Massnahmen
Person	Wollen	Motivation Einstellungen Kog. Dissonanz Interesse	motivieren zutrauen ermuntern
	Können	Bildung Kompetenzen Qualifikationen	qualifizieren weiterbilden moderieren
Situation	Dürfen	Macht Hierarchie Betriebsklima Führungsstil	delegieren demokratisieren
	in der Lage sein	Organisation Ressourcen Information	klare Rahmenbedingungen schaffen

### 2.3 Rollenwandel – Ansatzpunkte Können und in der Lage sein

In der Folge interessierten die Gründe für das aktuell bestehende unterschiedliche Rollenverständnis. Um die Situation zu analysieren und Maßnahmen ableiten zu können, wurde das Modell von König (2009) herangezogen (siehe Tab. 1). Es basiert auf gängigen Drei- bzw. Vierfelder-Modellen zur Erklärung von Verhalten aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, welche häufig in der Personalentwicklung zur Bedarfsanalyse oder dem Qualitätsmanagement zur Analyse der Bedingungen für Mitarbeiterbeteiligung herangezogen werden (z.B. Deutsche Gesellschaft für Qualität 1997; Novello-v. Bescherer/Zaremba 1996; Rosenstiel 1980). Das Modell besagt, dass Beteiligung bzw. im vorliegenden Fall die Übernahme einer Rolle von zwei personenbezogenen Faktoren, dem Wollen und Können, und zwei situationsbezogenen Faktoren, dem Dürfen und in der Lage sein, abhängt. Die Analyse ergab, dass das Wollen im Sinn der Motivation und des Zutrauens sowie das Dürfen im Sinn eines die Funktionsübernahme erlaubenden Betriebsklimas überwiegend gegeben waren. Auch das Können im Sinn von EvaSys- und Prozessexpertise war vorhanden, wobei zur Erfüllung des skizzierten idealtypischen Aufgabenprofils weitere Kompetenzen aufzubauen sind. Diskrepanzen zeigten sich jedoch beim Faktor in der Lage sein. Hier fehlte es, aufgrund historisch unterschiedlicher Verständnisse von Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen und damit verbundenen Stellenentwicklungen, teilweise an den entsprechenden Rahmenbedingungen, wie genügend Ressourcen, Information und Organisation.

Sollte sich die Universität Basel für das Modell Koordination als Rollenprofil aller dezentralen Evaluator/innen aussprechen, müsste an zwei Stellen angesetzt werden. An (1.) Stelle müssen klare Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört, dass die Rolle der dezentralen Evaluator/innen klar definiert wird. Zu diesem Zweck empfiehlt sich die Anfertigung eines Rollenprofils. Möglich wäre auch eine Ergänzung zusätzlicher Aufgaben in den bestehenden Stellenbeschreibungen. Da es sich bei den Evaluator/innen aber um Inhaber verschiedener Stellen handelt, welche verschiedene zusätzliche Aufgaben wahrnehmen, bietet eine Rollenbeschreibung in Punkto Klarheit, Flexibilität und Vermittlung des mit der Rolle verbundenen Selbstverständnisses Vorteile. Zudem ermöglicht eine klare Funktionsumschreibung,

Folgeprozesse zu definieren, wie zum Beispiel die automatische Zugriffsberechtigung auf die für die Rollenerfüllung benötigten Daten im Campus Management System. Weiter müssen genügend Ressourcen bereitgestellt werden. Auf die für die Evaluationsdurchführung verantwortlichen Personen sind in den letzten Jahren im Zuge der Bologna-Reform immer mehr Aufgaben zugekommen. Damit die skizzierte anspruchsvolle Rolle übernommen werden kann, braucht es genügend Unterstützung, Entlastung oder Pensumserhöhung. An (2.) Stelle müssen Formate entwickelt werden, um die für die Rolle notwendigen zusätzlichen Kompetenzen aufzubauen, wie zum Beispiel Wissen um die Möglichkeiten der Auswertung und Darstellung von Evaluationsergebnissen mit EvaSys oder Grundlagenwissen zu verschiedenen Evaluationsinstrumenten von Lehrveranstaltungen mit ihren Vor- und Nachteilen. Um die Akzeptanz der Formate zu gewährleisten, gilt auch hier, die Formate müssen maßgeschneidert, praktikabel, nützlich, partizipativ und fundiert sein. Dies bedeutet, wie sich bei den bisher umgesetzten Maßnahmen gezeigt hat, vor allem, dass die Formate kurz und die Inhalte bei der täglichen Arbeit unmittelbar anwendbar sein müssen. Naheliegender wäre hierfür die Institutionalisierung der Good Practice-Austauschveranstaltungen als regelmäßige Treffen. Dies bedingt vorgängig allerdings die Schaffungen klarer Rahmenbedingungen, da die Teilnahmebereitschaft ansonsten aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen und als nicht zum Verantwortungsbereich gehörend wahrgenommener Themenrelevanz fehlt. Die Treffen könnten durch Expertenanstöße zu ausgewählten Themen ergänzt werden. Je nachdem könnten, neben den Inhouse-Angeboten, zusätzlich der Besuch externer Fortbildungen unterstützt werden.

### 3. Fazit

Qualitätskultur ist ein anspruchsvolles Konzept. Für eine gelebte Qualitätskultur müssen bewusst weitreichende Entscheidungen getroffen werden (siehe Abb. 2). Diese betreffen u.a. die strategische Grundausrichtung, die Gestaltung institutioneller Prozesse und die Architektur von Veränderungsprojekten im Bereich des Qualitätsmanagements als auch die organisationale Struktur der Universität.

Abbildung 2: Qualitätskultur (i.A.a. EUA, 2005; 2006; 2010) und fördernder Rahmen im Kontext des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen an der Universität Basel



Da Qualitätskultur weit über die Definition sichtbarer Prozesse des Qualitätsmanagements hinaus geht und nach einem gemeinsamen Verständnis von Qualität und Qualitätsmanagements verlangt, greifen Maßnahmen zur Förderung zudem tief in die universitären Kulturen ein. Widerstand bis hin zum Boykott sind da nicht selten auftretende Phänomene (Kotter 2007; Schein 2010; Seghezzi/Fahrni/Herrmann 2007). Systemische Organisationsentwicklung hat sich an der Universität Basel als erfolgreiche Methode erwiesen, in einem heterogenen Umfeld mit unterschiedlichen Ansprüchen und Kulturen bedarfs- und bedürfnisgerechte Qualitätsmanagementprozesse von Lehrveranstaltungen zu etablieren. Daneben vermochte der Ansatz zu einem geteilten Verständnis von Qualität und Qualitätsmanagement im Bereich von Lehrveranstaltungen beizutragen und damit eine gelebte Qualitätskultur zu fördern.

Qualitätskultur ist jedoch kein Zielort, sondern ein Weg. Um die eingeschlagene Richtung weiter gehen zu können, braucht es zusätzliche Maßnahmen. Eine Maßnahme zur Stärkung der Qualitätskultur wäre die Etablierung von dezentralen Evaluations- als vernetzte Koordinationsstellen. Dazu braucht es jedoch das Commitment der Universitätsleitung und der Fakultätsleitungen. Denn der Rollenwandel hängt nicht nur mit dem Können, Wollen und Dürfen der dezentralen Evaluator/innen zusammen, sondern auch mit dem in der Lage sein, sprich mit klaren Rollenprofilen und genügend Ressourcen.

#### Literaturverzeichnis

- Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (1966): The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Böntert, A. (2013): Qualitätskultur durch Kommunikation. Das Beispiel der Fachhochschule Münster. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 8/H. 2, S. 125-137.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (1997): Qualitätspolitik und Mitarbeiterorientierung. Berlin, Wien, Zürich.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2014): Qualitätsmanagement für Hochschulen. München.
- European University Association (2005): Developing an internal quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002-2003. Brussels: EUA.
- European University Association (2006): Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. Brussels: EUA.
- European University Association (2010): Examining quality culture: Part 1 – Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: EUA.
- Gaberscik, G. (2014): Auswirkungen eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht. In: Qualität in der Wissenschaft, Jg. 7/H. 3+4, S. 67-74.
- Gerull, P. (2001): Qualitätsmanagement light. Beiträge zur ressourcenschonenden Professionalisierung. Münster.
- Glasl, F. (2008): Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung. In: F. Glasl/T. Kalcher/H. Piber (Hg.): Professionelle Prozessberatung. S. 33-49. Bern/Stuttgart/Wien.
- Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG) – Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich, Art. 28, vom 30. September 2011.
- König, J. (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen – Einführung in die Partizipative Qualitätsentwicklung. Opladen & Farmington Hill.
- Kotter, J.P. (2007): Leading change – Why Transformation efforts fail. In: Harvard Business Review, Jg. 85/H. 1, S. 96-103.
- Kromrey, R. (2005): Studentische Lehrveranstaltungskritik und Qualitätsmanagement. Studierendenbefragungen in Lehrveranstaltungen: Instrument der Evaluation oder „nur“ der Qualitätsentwicklung?. In: HRK (Hg.): Hochschule entwickeln, Qualität managen: Studierende als (Mit-)punkt. S. 57-71. Bonn: Beiträge zur Hochschulpolitik.
- Kushner, S. (2000): Personalizing evaluation. London: Sage.
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern/Stuttgart.
- Lossnitzer, T./Brehl, A. (2011): Auf dem Weg zu einer anderen Evaluationskultur. Entwicklungsorientierte Lehrveranstaltungsevaluation an der Leuphana Universität Lüneburg. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Teil I. Evaluation. 1.12. S. 1-28. Berlin.
- Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30/H. 1, S. 16-39.
- Novello-v. Bescherer, W./Zaremba, H.-J. (1996): Mitarbeiterbeteiligung als Organisationsbegriff: vom Mitarbeiter zum Mitdenker – die wahren Qualitätsexperten sind längst vor Ort. Bielefeld.
- Qualitätssicherungs-Richtlinien – Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen, Art. 3, vom 7. Dezember 2006, Stand 1. Januar 2013.
- Rindermann, H. (1997): Die studentische Beurteilung von Lehrveranstaltungen: Forschungsstand und Implikationen für den Einsatz von Lehrerevaluationen. In: Jäger, R./Trost, G./Lehmann, R. (Hg.): Tests und Trends. S. 12-53. Weinheim: Jahrbuch der Pädagogischen Diagnostik.
- Rindermann, H. (2003): Lehrerevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. In: Zeitschrift für Evaluation, Jg. 2/H. 2, S. 233-256.
- Rindermann, H. (2009): Lehrerevaluation – Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen. 2. Auflage. Landau: Empirische Pädagogik.
- Rosenstiel, L. v. (1980): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwenderhinweise. Stuttgart.
- Rothlauf, J. (2010): Total Quality Management in Praxis und Theorie: Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis. 3. Aufl. München.
- Ryan, K.E. (2002): Exploring evaluator role and identity. Greenwich, Conn.: Information Age Publishing.
- Sattler, C./Sonntag, K. (2014): Qualitätskultur. In: Wirtz, M.A. (Hg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie. 17. Auflage. Bern.
- Schein, E.H. (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch Gladbach.
- Schmidt, B. (2007): Personalentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Kompetenzprofil und Lehrveranstaltungsevaluation als Instrument hochschulischer Personalentwicklung. Dissertation. Jena.
- Schmidt, B. (2008): Warum oft wirksam? Und warum manchmal wirkungslos? Subjektive Erklärungen zur Wirkung von Lehrveranstaltungsevaluation aus der Sicht von Nutzern. In: Zeitschrift für Evaluation, Jg. 7/H. 1, S. 7-33.
- Schmitt, R./Pfeifer, T. (2010): Qualitätsmanagement. 4. Auflage. München/Wien.
- Seghezzi, H.D./Fahrni, F./Herrmann, F. (2007): Integriertes Qualitätsmanagement. München.
- Souvinigier, E./Gold, A. (2002): Fragebögen zur Lehrerevaluation: Was können sie leisten? Zeitschrift für Evaluation, Jg. 1/H. 2, S. 265-280.
- Trebesch, K. (Hg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Stuttgart.
- Univision – Institut für Evaluation: Evaluierende. In: Eval-Wiki: Glossar der Evaluation <http://eval-wiki.org/glossar/Evaluierende>. Stand der Begriffsdefinition: 31.12.2009.
- Wright, M.T. (Hg.) (2010): Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Bern.
- Zollondz, H.-D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. München/Wien.

■ Dr. Christine Meyer Richli, Leiterin der Fachstelle für Evaluation, Universität Basel, E-Mail: [christine.meyer@unibas.ch](mailto:christine.meyer@unibas.ch)

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Professionalisierung von Evaluation in der Hochschule

- Domänenspezifische Operationalisierung der Kompetenzen von Evaluatoren im Hochschulbereich
- Evaluationsprofessionalisierung und Methodenkenntnis – ein untrennbares Paar in Hochschulen?
  - Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination
- Internalisierung von Evaluationen und Professionalisierung von Evaluator/innen – Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Qualitätssicherungsagenturen
- Evaluation im Hochschulbereich als Profession – oder (nur) als „professionalisierte“ Tätigkeit?

1  
2015