

Qualitätsmanagement und institutionelle Akkreditierung

Bericht zum Stand der Qualitätsentwicklung
an den schweizerischen Fachhochschulen
und Pädagogischen Hochschulen

Erstellt im Auftrag des Ausschusses der
Bürgenstock-Konferenz 2016

Hans-Kaspar von Matt
hvm-consulting Luzern

Luzern, Oktober 2015

Inhalt

Management Summary

Abkürzungsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Verständnis von Qualitätskultur und Qualitätsmanagement	8
3	Entwicklung des Qualitätsmanagements an den FH und PH	9
3.1	Einleitung	9
3.2	Thematische Fokussierung	9
3.3	Ergebnis	9
3.4	Kommentar	12
4	Organisation des Qualitätsmanagements	12
4.1	Einleitung	12
4.2	Thematische Fokussierung	12
4.3	Ergebnis	12
4.4	Kommentar	14
5	Aufbau und Entwicklung der Qualitätskultur	15
5.1	Einleitung	15
5.2	Thematische Fokussierung	15
5.3	Ergebnis	15
5.4	Kommentar	16
6	Qualitätsmanagementsystem und Qualitätsinstrumente	17
6.1	Einleitung	17
6.2	Thematische Fokussierung	17
6.3	Ergebnis	17
6.4	Kommentar	19
7	QM an FH und PH und institutionelle Akkreditierung	20
7.1	Einleitung	20
7.2	Thematische Fokussierung	21
7.3	Ergebnis	21
7.4	Kommentar	23
8	Fazit in 9 Thesen	23
9	Anhang	28
9.1	Liste der interviewten Personen	28
9.2	Literatur, Quellen	28

Management Summary

Ziele, Vorgehen

Im vorliegenden Bericht geht es um eine Darstellung des Standes des Qualitätsmanagements (QM) an den schweizerischen Fachhochschulen (FH) und Pädagogischen Hochschulen (PH). Er wurde zur Vorbereitung der Bürgenstock-Konferenz 2016 in Auftrag gegeben, die sich mit dem Thema QM und Qualitätskultur im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung gemäss Hochschulförderungs- und –koordinationsgesetz (HFKG) befassen wird. Basis des Berichtes sind 30 Interviews mit Vertreter/innen von FH und PH aus der ganzen Schweiz.

Themen der Interviews waren die Entwicklung des QM in den letzten Jahren, die Erfahrung mit der Organisation des QM, die an den Hochschulen gelebte Qualitätskultur, die dem QM zugrundeliegenden Qualitätssysteme und –instrumente sowie die Herausforderungen, die auf die Hochschulen mit der institutionellen Akkreditierung zukommen werden. Diese ist auf die Gewährleistung der Qualitätssicherung durch die Hochschule und nicht auf die Akkreditierung von Programmen (Studiengängen) ausgerichtet. Letztere wird auf freiwilliger Basis noch möglich sein.

Es ging bei der Recherche für diesen Bericht nicht darum, das von den Hochschulen und Teilschulen/Departementen umgesetzte QM im Detail zu erfassen und darzustellen, sondern einen Überblick zu geben über die aktuelle Qualitätsdiskussion und die Einschätzungen zur weiteren Entwicklung.

Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass sich bestimmte Muster in der Beurteilung des Qualitätsthematik ergeben. Diese lassen sich mehr entlang der Funktion feststellen, welche die Personen an den Hochschulen haben, als entlang den Fachbereichen, die sie vertreten. In der Auswertung wurden deshalb folgende Cluster gebildet: Leiter/innen von FH/PH oder Teilschulen/ Departementen, Verantwortliche (Stabsmitarbeiter) für das QM, Verantwortliche für Leistungsaufträge (Lehre, Forschung), Dozierende und Forschende ohne Leitungsfunktion sowie Verantwortliche für Verwaltung/ Services.

Ergebnis

Die Hauptergebnisse der Recherche lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Entwicklung des Qualitätsmanagements

Die Fachhochschulen haben seit Bestehen mit verschiedenen Formen von externer Evaluation, Akkreditierung, Genehmigungs- und Bewilligungsverfahren, bei denen sowohl die Organisation als auch die Qualität der Leistungen und Produkte geprüft wurden, Erfahrungen gemacht. Sie fühlen sich daher gewappnet, das neue institutionelle Akkreditierungsverfahren ohne grössere Probleme durchlaufen zu können. Die Pädagogischen Hochschulen haben Erfahrungen mit Diplomanerkennungsverfahren, die auf die Programme ausgerichtet sind.

Organisation des Qualitätsmanagements

Die FH/PH verfügen heute in der Regel über eine sowohl auf Ebene der Gesamthochschule als auch der Teilschulen/Departemente eingespielte Organisation des Qualitätsmanagements. Unterschiedlich ist der Grad der Steuerung des QM durch die FH/PH-Leitung, resp. die Freiheitsgrade der Teilschulen/Departemente. An vielen FH/PH wird im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung die Organisation des QM überdacht und diese stärker mit der strategischen Hochschulentwicklung und -führung verknüpft. QM wird nicht mehr als ein separates „Geschäft“ betrachtet, sondern ist integriert in den Bereich Führungsunterstützung.

Qualitätskultur

Mit dem Begriff „Qualitätskultur“ verbinden die Interviewten die Aussagen zu Qualität in ihren normativen Dokumenten für die Organisation und Führung der Hochschule. Gerade in neueren Dokumenten sind Qualität und Qualitätsmanagement prominente Themen. Die konkrete Umsetzung hängt damit zusammen, wie stark solche normativen Dokumente auch führungsrelevant sind. Die in vielen Interviews beklagte Situation, dass zu wenig über die gemeinsame Ansicht von Qualität gerungen wird, ist ein Hinweis, dass noch Spielraum besteht, die Relevanz solcher Papiere zu steigern.

Qualitätsmanagementsystem und -instrumente

Das EFQM-Modell ist der Spitzenreiter bei den Qualitätsmanagement-Systemen, die an den FH und PH angewendet werden. Eine Mehrzahl der Hochschulen richtet sich direkt oder indirekt nach diesem System oder bezieht sich darauf. Es scheint,

dass das EFQM-Modell die Bedürfnisse der Hochschulen dieses Typus abdecken kann. Inwieweit dieses QM-System auch für die neue institutionelle Akkreditierung unterstützend sein wird, wird sich weisen.

Während die FH/PH für den Leistungsauftrag Lehre über eine breite Palette von Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsinstrumenten verfügen, stehen solche für die Bereiche Forschung und Dienstleistungen weit weniger zur Verfügung.

Institutionelle Akkreditierung

Aus den Antworten der Interviewpartner/innen geht hervor, dass sich FH und PH der Herausforderung der institutionellen Akkreditierung selbstbewusst stellen und sich grundsätzlich gut vorbereitet fühlen. Sie wissen, wo sie allenfalls noch Baustellen haben und dass sie teilweise anspruchsvolle Vorarbeiten leisten müssen. Diese betreffen ganz unterschiedliche Bereiche: von der Festlegung des Perimeters der Hochschule, der akkreditiert werden soll, bis zur Neudefinition als akademische Institution unter den Prämissen des HFKG oder der Überprüfung der Organisation des QM und des bis anhin angewandten QM-Systems, damit die Hochschulleitung die Verantwortung für die institutionelle Akkreditierung übernehmen kann.

Fazit in 9 Thesen

Thesen zur Weiterentwicklung des QM an FH und PH:

a) zu den Voraussetzungen für eine institutionelle Akkreditierung

1 Die Entwicklung einer reflektierten und gelebten Qualitätskultur als Teil der Organisationskultur ist die Basis für alle Qualitätsbemühungen.

2 Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen haben breite Erfahrung in der Programmakkreditierung. Mit ihrem QM-System und den Q-Instrumenten können sie die Qualität von Studiengängen nachweisen und fördern. Dies ist eine gute Voraussetzung für die Weiterentwicklung des QM.

3 Das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz und die Standards zur institutionellen Akkreditierung bilden den Rahmen für die Entwicklung eines Selbstverständnisses und die Profilierung

als akademische Institutionen. Dies erfordert von den FH/PH noch beträchtliche Anpassungsleistungen, die sich auch im QM auswirken werden.

b) zu den Anforderungen an das QM-System

4 Mit der institutionellen Akkreditierung betreten die FH und PH Neuland. Das QM-System und die QM-Organisation sind mit neuen Anforderungen konfrontiert und müssen überprüft werden.

5 Das QM-System muss zum Profil der Hochschule passen. Es muss die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen berücksichtigen und den gesamten Leistungsauftrag im Auge haben.

6 Das QM lebt von der aktiven Mitarbeit aller Hochschulangehörigen (Dozierende, Forschende, administrative und technische Mitarbeiter/innen, Mittelbauangehörige, Studierende). Ihnen ist eine angemessene Mitwirkung in allen Prozessschritten zu ermöglichen.

c) zur Organisation des QM

7 Während für die Programmakkreditierung eine Organisation des QM nah bei Teilschulen/ Departementen, die für die Entwicklung und Durchführung der Studiengänge zuständig sind, angezeigt ist, kann die institutionelle Akkreditierung nur durch eine zentrale Steuerung des QM erfolgreich erreicht werden.

8 Das QM ist ein zentraler Teil in der Hochschulentwicklung und deshalb organisatorisch mit den entsprechenden Supporteinheiten zu verknüpfen. Das QM darf nicht Selbstzweck sein.

9 Von der institutionellen Akkreditierung hängt die Weiterführung der Hochschule ab. Die Trägerorgane stehen in der Verantwortung, die Rahmenbedingungen zu gewährleisten, damit die Akkreditierung gelingen kann. Sie sind entsprechend ihrem Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich ins QM und in den Akkreditierungsprozess einzubeziehen.

Abkürzungsverzeichnis

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
COHEP	Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz
EDK	Erziehungsdirektorenkonferenz
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESPRIX	Stiftung zur Förderung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit (Business Excellence) von Organisationen
EU	Europäische Union
EUA	European University Association
FH	Fachhochschule(n)
HEM	Verein Higher Education Management
HFKG	Hochschulförderungs- und koordinationsgesetz
FHSG	Fachhochschulgesetz
ISO	International Organization for Standardization
KFH	Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
MAG	Mitarbeitergespräch
PH	Pädagogische Hochschule(n)
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
SNF	Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SAQ	Swiss Association for Quality
TQM	Total Quality Management

1 Einleitung

Die alljährliche Bürgenstock-Konferenz des Vereins Higher Education Management (HEM) wird 2016 dem Thema Qualitätssysteme und Qualitätskultur an Fachhochschulen (FH) und Pädagogischen Hochschulen (PH) gewidmet sein. Aktueller Hintergrund dieser Themenwahl ist das Inkrafttreten des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) auf den 1.1.2015, das eine gemeinsame Regelungsphilosophie für alle schweizerischen Hochschultypen vorsieht. Für die Fachhochschulen bedeutet dies eine Abkehr von der verpflichtenden Programmakkreditierung durch den Bund. Was für alle Hochschulen bleiben oder neu dazu kommen wird, ist die institutionelle Akkreditierung. Diese wird auf neue Grundlagen gestellt wird und von einem neuen unabhängigen Organ, dem schweizerischen Akkreditierungsrat, umgesetzt. Der Schweizerische Hochschulrat hat dazu Standards verabschiedet und eine neue Agentur, die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) eingesetzt. Für die Pädagogischen Hochschulen wird es neben der verpflichtenden institutionellen Akkreditierung weiterhin eine Form der Programmakkreditierung, das Diplomanerkennungsverfahren, durch die Erziehungsdirektorenkonferenz EDK geben. Damit soll gewährleistet werden, dass die Lehrdiplome in allen Kantonen Gültigkeit haben.

Diese neuen Grundlagen der Akkreditierung können, so die Meinung des Ausschusses der Bürgenstock-Konferenz, unter Umständen einschneidende Veränderungen bei Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zur Folge haben. Im Zentrum der institutionellen Akkreditierung wird die Qualitätssicherung der Hochschulen sein. Es wird geprüft, ob das Qualitätsmanagement die von den Hochschulen propagierte Qualität gewährleisten kann. An der Bürgenstock-Konferenz 2016 soll diskutiert werden, was mit den neuen Akkreditierungsgrundlagen auf die Hochschulen zukommt, welche Erfahrungen bereits bestehen und welche Herausforderungen zu erwarten sind.

Um den Konferenz-Teilnehmenden einen Überblick über das Verständnis bei den FH und PH betreffend Hochschulqualität, die Erfahrungen mit dem bisherigen Qualitätsmanagement (QM), der Entwicklung einer Qualitätskultur und den erwarteten Herausforderungen mit dem neuen Akkreditierungsregime zu geben, wurde auf der Basis von 30 Interviews

mit Expertinnen und Experten der vorliegende Bericht erstellt. Die Befragungen fanden zwischen Mai und September 2015 statt. Sie wurden am Arbeitsplatz der Interviewten durchgeführt und dauerten in der Regel 1 – 1½ h. Einbezogen wurden alle Hierarchiestufen und Personen mit unterschiedlichen Funktionen und aus unterschiedlichen Fachbereichen. Jede Fachhochschule wurde mit mindestens drei Personen berücksichtigt, von den Pädagogischen Hochschulen wurden sieben einbezogen (wovon zwei, die in eine Fachhochschule integriert sind).¹ Die Auswertung erfolgte anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die Aussagen einzelner Personen gezogen werden kann.

Den Interviews lag ein Frageraster zugrunde. Ausgehend von der Ansicht, dass das Qualitätsmanagement zwei unterschiedliche Aspekte hat, einen kulturellen, bei dem es um die Bedeutung der Qualität als Teil der Organisationskultur geht und einen mehr operativen, bei dem es um Prozesse und Methoden zur Qualitätssicherung und -entwicklung geht, wurden in den Interviews folgende fünf Themenbereiche angesprochen:

- 1 Entwicklung und Bedeutung der Qualitätsdiskussion an der Hochschule,
- 2 Auswirkungen / Impact der Qualitätsdiskussion und -bemühungen,
- 3 Organisation sowie Systeme und Instrumente des Qualitätsmanagements,
- 4 Qualitätskultur als Teil der Organisationskultur,
- 5 Weiterentwicklung des QM und Herausforderungen vor dem Hintergrund der institutionellen Akkreditierung.

Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass die Problemwahrnehmung und die Erfahrungen der interviewten Personen stark von deren Verantwortungsbereich an der Hochschule geprägt sind. Von geringerer Bedeutung war die Zugehörigkeit zu einem Fachbereich. Für die Auswertung konnten folgende Cluster gebildet werden (Doppelzählungen möglich):

- 1 Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen (9 Interviews),
- 2 Verantwortliche für Leistungsauftrag Lehre oder Forschung (8),
- 3 Verantwortliche für das QM auf Stufe FH/PH oder Teilschule/Departement (8),
- 4 Dozierende / Forschende (4),

¹ Liste der befragten Personen siehe Anhang

5 Verantwortliche für Verwaltung/Services von FH/PH (3).

2 Verständnis von Qualitätskultur und Qualitätsmanagement

Eine Befragung von Expertinnen und Experten kann nicht ohne ein gewisses Vorverständnis von Qualität, Qualitätskultur und Qualitätsmanagement durchgeführt werden. Mit diesem Thema hat sich ein HEM-Seminar im Januar 2009 befasst². Unter Hinweis auf ein Projekt der European University Association (EUA) hat Jürgen Kohler, ehemaliger Vorsitzender des deutschen Akkreditierungsrates, zwischen Qualitätskultur im weiteren Sinne, Qualitätskultur im engeren Sinne und Qualitätsmanagement unterschieden (Kohler, 2009). Qualitätskultur im weiteren Sinne umfasst die beiden anderen Aspekte. Bei der Qualitätskultur im engeren Sinne geht es um die gemeinsam erarbeiteten und gepflegten Normen, um ein Erahnen von Qualität und das gemeinsame Wollen, Qualität auch zu erreichen. Beim Qualitätsmanagement geht es mehr um das Wissen, Messen, Unterstützen und Können. Da Wissen, Wollen und Können nicht trennscharf zu unterscheiden sind, wählte die EUA Qualitätskultur als Oberbegriff.

Qualitätsmanagement als Teil der Bestrebungen für eine Qualitätskultur hat weniger den Aspekt der Kontrolle oder Qualitätssicherung im Fokus sondern mehr die Entwicklung einer Organisationskultur, die „auf der Entwicklung von Werthaltungen, notwendigen Kompetenzen und Professionalität basiert“ (Ehlers 2008).

Die EUA zeigt in ihrem Projektbericht zur Qualitätskultur (EUA, 2006), dass die Wirkungen von Hochschulen schwierig zu messen sind und die Implementierung einer Qualitätskultur zwei Aspekte hat:

- to systemise standards and operations across an institution while taking account of differences among disciplines or between the administrative and academic units,

² Qualität an Hochschulen – jenseits von Methoden, Instrumenten und Strukturen. Appenzell, 22./23. Januar 2009

- to develop a set of criteria and measures that captures successes and failures in a constructive and transparent manner.
(EUA, 2006, S. 13)

Die EUA befasst sich in ihrem Bericht zur Einführung von Qualitätskultur mit den Aspekten 1) Strategie, Politik und Planung, 2) Strukturen, 3) interner Evaluationsprozess und Feedback-Schleifen, 4) Leadership, 5) akademisches und administratives Personal, 6) Studierende und 7) externe Stakeholder. Daraus erschliesst sich, mit welchen Themen sich Hochschulen in ihrer Planung und Umsetzung einer Qualitätskultur im weiteren Sinne auseinandersetzen müssen.

In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass Qualitätskultur und Qualitätsmanagement als zwei Seiten einer Medaille angesehen werden. Aufgrund der Diskussionen der Qualitätsthematik an schweizerischen FH/PH wurden beide Aspekte getrennt abgefragt: Die Frage der Werthaltung, der Definition und Diskussion von Qualität und deren Abbildung in Grundsatzdokumenten und in der Strategie einerseits, und die Frage des Qualitätsmanagements mit den Aspekten der Qualitätssicherung (quality assurance) und der Qualitätsentwicklung (quality enhancement) andererseits. Die einzelnen Schritte und Projekte des Qualitätsmanagements sind vielfach in ein System integriert (QM-System). Für den Nachweis von Resultaten oder auch für die Unterstützung von Verbesserungsmassnahmen in diesem System werden bestimmte Instrumente eingesetzt (Q-Instrumente).

Die neuen Akkreditierungsrichtlinien des Hochschulrates sprechen nicht explizit von Qualitätskultur, sondern richten den Fokus auf das interne Qualitätssicherungssystem. Art 21 hält die Grundsätze dazu fest³:

1 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ist für die Einführung und den Unterhalt eines internen Qualitätssicherungssystems verantwortlich.

³ Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich vom 28. Mai 2015. Ein Kommentar zum Entwurf der Richtlinien (v.a.) aus Sicht der Fachhochschulen von Werner Inderbitzin (2014/06/07) findet sich unter <http://wernerinderbitzin.ch/akkreditierungsrichtlinien-nach-hfkg>

2 Das Qualitätssicherungssystem unterstützt den Auftrag und die Ziele der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten. Dabei muss der Aufwand für das Qualitätssicherungssystem in einem angemessenen Verhältnis zu den angestrebten Zielen stehen.

3 Das Qualitätssicherungssystem sieht die Überprüfung seiner Wirkung und die Umsetzung von Korrekturmassnahmen vor.

Die einzelnen Standards sind in fünf Bereiche unterteilt:

- 1) Qualitätssicherungsstrategie (4 Standards),
- 2) Gouvernance (5 Standards),
- 3) Lehre, Forschung, Dienstleistungen (4 Standards),
- 4) Ressourcen (3 Standards)
- 5) Interne und externe Kommunikation (2 Standards).

Freiwillig können die Hochschulen auch Programme akkreditieren lassen. Für diese bestehen separate Standards.

3 Entwicklung des Qualitätsmanagements an den FH und PH

3.1 Einleitung

Bereits im ersten Fachhochschulgesetz von 1995 war der Nachweis der Sicherstellung der Qualitätskontrolle und der internen Evaluation eine Bedingung für die Genehmigung, eine Fachhochschule zu errichten und zu führen. Das damalige Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) hat dies jeweils im Rahmen des Bewilligungsverfahren (z.B. bei den sog. Peer Reviews) überprüft. Anlässlich der Revision des Fachhochschulgesetzes (FHSG) 2004 wurden die Vorstellungen zur Qualitätskontrolle konkretisiert. Die Fachhochschulen wurden verpflichtet, sich als Institution einerseits und ihre Studiengänge auf Bachelor- und Masterstufe andererseits zu akkreditieren. Dazu wurden Standards entwickelt und Agenturen bezeichnet, welche die Erfüllung der Standards überprüfen konnten. Den formellen Entscheid bezüglich Akkreditierung fasste das zuständige Departement auf

Antrag der Eidgenössischen Fachhochschulkommission.

Einen wichtigen Hintergrund für dieses 2004 neu in die Fachhochschulgesetzgebung aufgenommene Akkreditierungsverfahren bildete der Bologna-Prozess, bei dem sich die Unterzeichnerstaaten verpflichteten, die Qualitätssicherung in den Hochschulen zu fördern und dabei zwischen den Ländern vergleichbare Kriterien und Methoden anzuwenden.⁴

Die Fachhochschulen erhielten 2004, noch vor Inkrafttreten des FHSG, vom Bund eine unbefristete Genehmigung für den Betrieb mit dem Status „Akkreditierte Hochschule“. Die in Aussicht gestellte Re-Akkreditierung als Organisation ab 2011 wurde im Hinblick auf die bevorstehende neue gesetzliche Regelung des gesamten Hochschulbereichs verschoben. Der Fokus der Fachhochschulen bei der Akkreditierung lag deshalb seit 2005 vor allem bei derjenigen von einzelnen Studienprogrammen.

Die Qualitätssicherung bei den Pädagogischen Hochschulen erfolgte nach EDK-Diplomanerkennungsrecht gestützt auf die Reglemente über die Anerkennung von Hochschuldiplomen für die verschiedenen Schulstufen. Eine institutionelle Akkreditierung für die Pädagogischen Hochschulen auf schweizerischer Ebene ist erst mit Inkrafttreten des HFKG vorgesehen.

3.2 Thematische Fokussierung

In den Experteninterviews ging es beim Thema Entwicklung des Qualitätsmanagements (QM) vor allem um folgende Aspekte:

- Erfahrungen mit den Vorgaben von Bund/ Kantonen zur Qualitätssicherung und den entsprechenden Prüfverfahren,
- Erfahrungen mit dem Aufbau des QM an der FH/PH,
- Wirkung und Nutzen des QM im eigenen Verantwortungsbereich,
- Einschätzung der Akzeptanz des QM im eigenen Verantwortungsbereich.

⁴ Im Detail siehe: von Matt Hans-Kaspar, Bologna-Report Fachhochschulen 2010. Stand der Umsetzung der Bologna-Reform an den Fachhochschulen. Studie im Auftrag der KFH. Luzern, 2010, S. 60ff

3.3 Ergebnis

3.3.1 Allgemeine Einschätzungen

Das Qualitätsmanagement wird heute über alle Funktionsstufen hinweg als eine Selbstverständlichkeit für den Betrieb einer Hochschule wahrgenommen und akzeptiert. Zu dieser Haltung beigetragen hat einerseits die enge Regelung der FH durch die Vorgaben des Bundes beigetragen, von deren Befolgung der Betrieb der Institution resp. die Bewilligung für die Durchführung der Studiengänge. Bei den PH führte die Diplomanerkennung durch die Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) zu einer analogen Einschätzung. Andererseits hat die regelmässige koordinierte Umsetzung eines Qualitätskonzeptes mit den entsprechenden Verfahren und Instrumenten zur Akzeptanz beigetragen. Dies führte zu Sicherheit und Planbarkeit in den Abläufen und gab Einsicht in den Nutzen eines QM.

Die Interviewten sind der Ansicht, dass die PH und FH heute bezüglich Qualitätsmanagement einen hohen Stand erreicht haben. Damit können sie sowohl den Anforderungen von aussen (z.B. Bund / EDK / Träger) genügen, als auch jenen von internen Anspruchsgruppen. Bei einigen FH/PH dienen die Ergebnisse des QM auch für die strategische Orientierung und Strategieumsetzung.

3.3.2 Einschätzung der verschiedenen Cluster

Die verschiedenen interviewten Gruppen haben bezüglich Entwicklung des QM teilweise unterschiedliche Akzente gesetzt und auch in Teilbereichen divergierende Einschätzungen vorgenommen.

Cluster Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen

Die Interviewten des Clusters Direktor/innen vermerken, dass bei den bisherigen Vorgaben der Fokus stark auf die Studiengänge und somit die Lehre ausgerichtet war und der gesamtinstitutionelle Aspekt sowie der erweiterte Leistungsauftrag (aF&E, Weiterbildung, Dienstleistungen) zu kurz gekommen sind. Sie erwarten durch das HFKG mit der Fokussierung der Akkreditierung auf die institutionelle Ebene, eine nicht zu unterschätzende Veränderung. Die Ausrichtung des QM auf die Lehre hat zu einem Delta bezüglich desjenigen bei den weiteren Leistungsaufträgen geführt.

FH, PH oder auch Teilschulen/Departemente, die sich im QM an einem Total Quality Management TQM-Ansatz (wie z.B. EFQM) orientieren, sehen sich in der komfortablen Lage, dass sie auch die institutionelle Ebene und den erweiterten Leistungsauftrag zumindest teilweise im QM berücksichtigt haben und ihnen deshalb der neue Ansatz mit der institutionellen Akkreditierung gemäss HFKG nicht grundsätzlich neu ist.

Einige der Interviewten betonten die hohe Relevanz des QM und die damit verbundene hochschulinterne Diskussion, was Qualität ist, für die strategische Ausrichtung der Hochschule und die Organisationsentwicklung.

Kritisch zum QM wird vermerkt, dass zu oft administrative und organisatorische Aspekte im Vordergrund stehen, nicht jedoch die Auseinandersetzung mit Qualität als solcher. Mit dem QM sollen vorab Risiken minimiert werden. Das QM ersticke oft noch in einer Überstrukturierung oder wie es eine interviewte Person ausdrückt: zuviel Qualitätsmanagement tötet die Qualität.

Cluster Q-Verantwortliche

Die Interviewten des Clusters Q-Verantwortliche betonen die Notwendigkeit eines systematischen Qualitätsmanagementsystems, das auf die Bedürfnisse der Hochschule ausgerichtet ist und regelmässig mit klarer Planung durchgeführt wird. Erst wenn die betroffenen Personen sehen, dass mit den erhobenen Daten auch gearbeitet wird und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und evaluiert werden, wird der Nutzen des QM erkannt. Heute sind die Mitarbeitenden sowohl im akademischen wie im administrativen Bereich grundsätzlich positiv zum QM eingestellt. Eine Sensibilisierung für Qualität und QM hat stattgefunden.

Von verschiedenen Interviewten dieses Clusters wird betont, dass die Daten aus dem QM den Leitenden der FH/PH oder ihrer Organisationseinheiten zu informierteren Entscheiden verhelfen. Die Daten aus dem QM sind wertvolle Ergänzungen zu Indikatoren aus dem Finanzcontrolling.

Verschiedene Interviewte des Clusters Q-Verantwortliche sind ebenfalls der Ansicht, dass eine gemeinsame Auseinandersetzung, was Qualität ist und wie sie verbalisiert werden kann, oft noch un-

genügend ist. Qualitätskriterien sind vielfach nur implizit vorhanden. Studierende und Aussenstehende sollten sich jedoch daran orientieren können. Ein Referenzieren auf die Professionalität der Dozierenden reicht nicht aus.

Die Interviewten dieses Clusters betonen auch die Notwendigkeit der Absicherung des QM in der Strategie und der Organisation der FH/PH und ihrer Organisationseinheiten. Nur so und mit entsprechenden personellen Ressourcen könne das QM seine volle Wirkung erzielen.

Cluster Verantwortliche Leistungsauftrag

Die Interviewten dieses Clusters betonen, dass das Erbringen von Qualität ein Uranliegen von Hochschuleinrichtungen und Hochschulangehörigen ist. Qualität würde auch ohne QM erbracht. Ein strukturiertes und systematisches QM, das auf die Bedürfnisse des eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereichs (z.B. Weiterentwicklung der Lehre) ausgerichtet ist, wird als unterstützend beurteilt. Das QM-System muss so flexibel sein, dass es auf die jeweiligen Fachbereiche angepasst werden kann. Ein verordnetes QM-System, das nicht angepasst werden kann, wird als fremdgesteuert erlebt und bringt kaum wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der eigenen Organisationseinheit.

In verschiedenen Interviews wird auf die gesteigerte Bedeutung der Qualitätsthematik hingewiesen. Einerseits verlangen die Studierenden heute neben fachlicher Qualität auch Qualität in der Organisation eines Studienganges, andererseits stehen die Hochschulen in einem Wettbewerbsdruck, dem sie nur mit hoher Qualität (z.B. bezüglich Kompetenzen der Mitarbeitenden, Termine, Ablauf von Projekten) begegnen können.

Von einigen Interviewten wird betont, dass sie von einem Qualitätsmanagement-System (QMS) auch Hinweise für Innovationen erwarten. Das QM sollte nicht nur einen Rückblick erlauben, sondern auch auf Trends hinweisen. Viele der üblichen QMS wie z.B. das EFQM erfüllen diesbezüglich die Erwartungen ungenügend. Eine weitere Erwartung an das QM betrifft die Vergleichbarkeit mit andern, ähnlich ausgerichteten Organisationseinheiten, um im Sinne eines Benchmarking voneinander profitieren zu können. Dazu bräuchte es allerdings gemeinsam entwickelte Standards, Indikatoren und Verfahren, die heute noch weitgehend fehlen.

Cluster Dozierende/Forschende

Die Interviewten des Clusters Dozierende betonen, dass die Qualitätsdiskussion identitätsstiftend ist und dazu beiträgt, sich als Hochschulangehörige zu verstehen resp. die Hochschuleinrichtung zu situieren. Als Treiber für die Qualitätsdiskussion wird die Pflicht zur Akkreditierung resp. Diplomanerkennung erlebt.

Auch die Interviewten dieses Clusters vertreten die Meinung, dass die Hochschulangehörigen intrinsisch motiviert sind und gute Arbeit leisten wollen. Ihr Qualitätsmassstab ist mehr auf den direkt feststellbaren Erfolg oder Misserfolg ihrer Tätigkeit (wie z.B. via das Feedback der Studierenden oder das Zustandekommen eines Kurses in der Weiterbildung) ausgerichtet. Die übergeordnete Perspektive, die Qualität der Gesamteinstitution, steht bei den Dozierenden und Forschenden nicht im unmittelbaren Fokus.

Laut den Interviewten dieses Clusters sind Qualitätsinstrumente, die Daten bringen für die Steuerung der Hochschule oder ihrer Organisationseinheiten, durchaus akzeptiert. Skeptischer werden Daten beurteilt, die zur Kontrolle ihrer Tätigkeit erhoben werden (oder dazu gebraucht werden können).

Cluster Verwaltung/Services

Die Interviewten dieses Clusters betonen, dass ein QM nur Sinn macht, wenn dahinter die Haltung einer kontinuierlichen Verbesserung steht. Dies ist ein kultureller Aspekt, der in der Organisation verankert sein muss. Der Ablauf des QM ist Teil des Managementprozesses und gehört ins Führungshandbuch.

Sie betonen auch die Strukturierung des Prozesses mittels eines verbindlich umgesetzten QM-Systems und einer entsprechenden Organisation. Dazu gehört, dass das QM eine Führungsaufgabe ist, die nicht an eine Stabsstelle delegiert werden kann.

Die Leistungen des bisherigen QM werden von den Interviewten dieses Clusters grundsätzlich positiv beurteilt. Nach einigen Jahren Erfahrung mit demselben QM-System und den entsprechenden Abläufen gibt es keine grosse Diskussion mehr über Notwendigkeit und Instrumente. Mit Daten aus einer Zeitreihe ist der Nutzen eines QM für verschiedene Anspruchsgruppen einsichtig.

3.4 Kommentar

Die Fachhochschulen – und aufgrund unterschiedlicher Regelungsinstanzen in eingeschränkter Form auch die Pädagogischen Hochschulen - haben in den letzten 10-20 Jahren vielfältige Erfahrungen mit verschiedenen Evaluations-, Bewilligungs-, Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsverfahren gemacht. Alle paar Jahre haben sich die Ziele und die Formen der Qualitätsüberprüfung geändert. Seit 2004 steht die Evaluation der Lehre aufgrund der Bewilligung von Studiengängen und deren Akkreditierung im Vordergrund. FH und PH haben gelernt, sich bezüglich Qualitätssicherung anzupassen und können heute verschiedene Anspruchsgruppen bedienen. Die anfängliche Skepsis gegenüber Qualitätssicherung und Qualitätsüberprüfung ist weitgehend verschwunden, da mit den Resultaten verantwortungsvoll umgegangen wird.

Die FH und PH haben das Qualitätsmanagement in den letzten Jahren nicht bloss als externe Vorgabe aufgefasst, sondern zunehmend auch als eigenes Anliegen, um informiertere Entscheide für die Führung und Weiterentwicklung der FH/PH und ihrer Organisationseinheiten zu erhalten. Die Auseinandersetzung mit Qualität hat dadurch eine zusätzliche Funktion erhalten. Sie wirkt identitätsstiftend für die FH/PH als akademische Institution, die im Austausch und teilweise Wettbewerb steht mit andern Hochschulen und akademischen Einrichtungen.

Die bislang bestehenden unterschiedlichen Formen des Nachweises der Qualität bei den universitären Hochschulen und den FH/PH erlauben keinen Vergleich zwischen den Hochschultypen. Dies wird mit dem neuen Akkreditierungsregime möglich sein, das für alle Hochschultypen gelten wird. Die FH werden den Vorteil haben, dass sie mit verschiedenen Qualitätssicherungsverfahren und –instrumenten Erfahrung haben. Der Vorteil für die universitären Hochschulen wird darin liegen, dass sie durch ihre bisherigen Qualitätsaudits, Erfahrung haben mit der Prüfung von QM-Systemen. Die interviewten Personen vertreten die Ansicht, dass die FH und PH grundsätzlich gut für die institutionelle Akkreditierung vorbereitet sind. Organisation, Systeme, Verfahren und Instrumente sind weitgehend vorhanden, erprobt und akzeptiert.

4 Organisation des Qualitätsmanagements

4.1 Einleitung

Das Qualitätsmanagement, will es wirksam sein, braucht eine gewisse Organisation und Regelung, braucht geklärte Abläufe und Zuständigkeiten. Die FH und PH haben solche Strukturen aufgebaut. Hilfreich dazu waren auch die Austauschmöglichkeiten in den entsprechenden Fachkommissionen der damaligen Rektorenkonferenz der Fachhochschulen (KFH) und derjenigen der Pädagogischen Hochschulen (cohep) sowie die von diesen ausgearbeiteten Empfehlungen und Instrumenten sowie organisierten Veranstaltungen (Tagungen etc.).

4.2 Thematische Fokussierung

In den Experteninterviews ging es nicht um die Darstellung der Organisation des Qualitätsmanagements in den einzelnen FH und PH im Detail, sondern mehr um allgemeine organisationssoziologische Aspekte. Die Thematik der Organisation des QM und die Erfahrungen damit wurde vor allem unter folgenden Aspekten thematisiert:

- Form der Organisation des QM auf Ebene FH/PH und deren Organisationseinheiten,
- Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Funktionsträger (FH/PH-Leitung, Leitung der Teilschulen/Organisationseinheiten, Fachbereichsleiter/innen, Institutsleiter/innen),
- Aufgabe, Rolle und Akzeptanz der Qualitätsbeauftragten.

4.3 Ergebnis

4.3.1 Allgemeine Einschätzungen

Aus den Interviews ist ersichtlich, dass alle FH und PH heute sowohl zentrale wie dezentrale Organisationsstrukturen für das QM haben. Bei vielen Hochschulen sind diese Strukturen seit Jahren etabliert und haben sich bewährt. Betont wird dabei, dass das QM eine Führungsaufgabe ist, die von der Leitung der FH / PH und ihrer Organisationseinheiten direkt und persönlich wahrgenommen werden muss. Diese Aufgabe kann vom Rektor/der Rektorin selbst wahrgenommen werden oder von einem dafür bezeichneten Hochschulleitungsmitglied (z.B.

als Leiter/in des entsprechenden Ressorts). In der Regel sind diesen Stabstellen zugeordnet, die für die operative Umsetzung des QM verantwortlich sind und auch Vorschläge für die Weiterentwicklung ausarbeiten. Diese Q-Verantwortlichen haben in der Regel eine starke Stellung im QM und werden als die eigentlichen Treiber wahrgenommen.

In Mehrspartenhochschulen verfügen auch die unteren Organisationseinheiten über eine eigene Organisationsstruktur für das QM. Diese kann von Dozierenden oder Stabsmitarbeiter/innen wahrgenommen werden. In der Regel bilden die Verantwortlichen der Subeinheiten mit den Q-Verantwortlichen der Gesamthochschule eine Kommission oder Arbeitsgruppe für den Erfahrungsaustausch aber auch für die gemeinsame Diskussion der weiteren Entwicklung des QM und seiner Instrumente.

Bei einigen FH/PH ist der Suchprozess zwischen zentraler resp. dezentraler Organisation des QM und der Zuteilung der Verantwortlichkeiten noch nicht abgeschlossen. Die Frage, wie viel zentral geregelt werden soll, und wie viel Freiheit die dezentralen Organisationseinheiten haben sollen, ist teilweise noch in Diskussion.

Bei einigen FH/PH ist die heutige Organisation des QM nicht das Resultat eines organischen Wachstums. Sie ist vielmehr die Folge einer Evaluation des QM, einer Reorganisation der Hochschule (z.B. aufgrund eines Zusammenschlusses von Teilschulen/Fachbereichen) oder sie ist entstanden im Hinblick auf die bevorstehende institutionelle Akkreditierung. Es zeigt sich bei vielen Hochschulen in letzter Zeit die Tendenz, den Bereich Hochschulentwicklung und jenen Qualitätsmanagement organisatorisch näher zusammenzubringen.

4.3.2 Einschätzung der verschiedenen Cluster

Die verschiedenen interviewten Gruppen haben bezüglich Organisation des QM teilweise unterschiedliche Akzente gesetzt. Während die Interviewpartner mit Leitungsfunktionen sich mehr zur Gesamtstruktur der Organisation des QM äusserten, standen bei den Lehrenden und Forschenden die Strukturen im Vordergrund, in denen sie die Qualitätsdiskussion unmittelbar erleben.

Cluster Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen

Die Interviewten aus diesem Cluster haben einerseits stark die Führungsrolle im QM und andererseits die Aufgabe und Organisation des QM im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung thematisiert. An vielen Hochschulen lag bis anhin der Fokus des QM auf der Programmakkreditierung. Mit dem neuen HFKG geht es mehr um die Qualität als Organisation. Es bildet den Referenzrahmen für die Hochschulen als Organisation und die akademischen Leistungen. Die Hochschulen erhalten die Möglichkeit, sich selbst Ziele zu setzen und diese zu verfolgen. Dies erfordert eine Kontrolle und Sicherung der akademischen Prozesse insgesamt und nicht nur jene für ein einzelnes Produkt. Mit diesem Fokuswechsel erhält die Hochschulleitung eine grössere Verantwortung. Die Qualitätssicherung kann nicht allein auf Ebene Teilschule/Departement oder Fachbereich belassen werden. An vielen FH und PH muss deshalb die Organisation des QM überprüft und eventuell neu geregelt werden.

Cluster Q-Verantwortliche

Für die Interviewten des Clusters Q-Verantwortliche ist es wichtig, dass sie in definierten Strukturen und mit einem klaren Auftrag und entsprechender Verantwortung arbeiten können. Sie betonen zudem, dass für ihre Aufgabe ausreichende Ressourcen vorhanden sein müssen, um nicht nur kontrollierend, sondern auch beratend tätig sein zu können. Wichtig ist ihnen, dass sie aus dem Quervergleich mit andern Organisationseinheiten Impulse für die Weiterentwicklung von Fachbereichen oder Teilschulen geben können. Sie betonen, dass die Arbeit im Team mit anderen Personen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben inspirierend und unterstützend ist. Die Q-Verantwortlichen sind sich auch bewusst, dass es Spezialisten und Spezialistinnen wie sie braucht, um das QM geordnet und erfolversprechend umsetzen zu können.

Die interviewten Q-Verantwortlichen gehen davon aus, dass sie bei der institutionellen Akkreditierung eine wichtige Funktion haben werden. Inwiefern dazu auch organisatorische Anpassungen im QM notwendig werden, wurde wenig thematisiert.

Cluster Verantwortliche Leistungsauftrag

Für die Interviewten dieses Clusters sind die übergeordneten Strukturen des QM (sei dies auf Ebene

Teilschule/Departement oder FH/PH) durchaus von Interesse und deren Arbeit wird auch geschätzt. Der unmittelbare Nutzen dieser von zentralen Organisationseinheiten erhobenen Q-Daten wird für ihre Tätigkeit allerdings als eher gering eingeschätzt. Zudem wird das Verhältnis von Aufwand und Ressourcen, die bereit gestellt werden müssen, zum Gewinn, der dabei abfällt, in Frage gestellt. Die Daten erlauben vielfach nur einen Vergleich mit anderen Organisationseinheiten derselben FH/PH, nicht aber mit Organisationseinheiten anderer Hochschulen, die im selben Markt tätig sind. Letzteres wäre für die Weiterentwicklung besonders interessant.

Als wichtiger erachten sie die Gefässe, die sie selbst eingerichtet haben, um die Qualität ihrer Leistungen zu sichern und zu entwickeln. Ihr Fokus sind v.a. die direkten Ansprechpartner, die Studierenden und Praxis-/Forschungspartner. Organisationseinheiten, die direkte Beziehungen zu Industriepartnern haben, betonen den Vorteil, wenn ihre QM-Organisation und ihr QM-System kompatibel sind mit den Systemen, die bei den Partnern üblich und bekannt sind.

Cluster Dozierende/Forschende

Die Interviewten dieses Clusters sind in der Regel wenig über die Gesamtorganisation des QM der FH/PH oder auch der Teilschule/Departement orientiert. Für sie sind die Bestrebungen ihrer Organisationseinheit wichtig, wo sie direkt Einfluss nehmen können. Die Organisation des QM der FH/PH hat für viele Dozierende/Forschende mehr mit Standardisierung und Kontrolle zu tun als mit Weiterentwicklung ihrer Tätigkeit. Viele Daten, die sie liefern müssen, verbinden sie nicht direkt mit dem Thema Qualität. Sie weisen auch darauf hin, dass zu viel QM-Strukturen und Q-Instrumente lähmend sind.

Cluster Verwaltung/Services

Die Interviewten dieses Clusters betonen die Wichtigkeit einer geregelten Organisation des QM und dessen Einbezug in die Führungsprozesse der Hochschule. Sie befürworten ein verbindliches QM-System für alle Organisationseinheiten, sodass ein Quervergleich zwischen den Teilschulen/Departementen möglich ist und die Q-Daten mit Finanzdaten in Verbindung gebracht werden können. Sie betonen, dass neben dem akademischen Bereich

auch der Verwaltungsbereich ins QM einbezogen werden muss.

4.4 Kommentar

Die Organisation des QM ist an den meisten FH/PH etabliert, Aufgabe und Verantwortlichkeiten sind geklärt und die Ressourcen sind bereit gestellt. Das Bewusstsein, dass das QM eine Führungsaufgabe ist, die nicht delegiert werden kann, ist grundsätzlich entwickelt. Die Organisationsstrukturen für das QM gleichen sich über die verschiedenen FH und PH hinweg.

Eine wichtige Rolle spielen die Q-Verantwortlichen. Diese werden als die eigentlichen Treiber des QM wahrgenommen. Sie erfüllen eine schwierige Rolle zwischen Kontrolle und Beratung und benötigen entsprechendes psychologisches Geschick.

In den Interviews kommt zum Ausdruck, dass die Hochschulen sich momentan bezüglich der Organisation des QM mit zwei Themen beschäftigen. Zum einen geht es um die Frage der Zentralisierung und Dezentralisierung des QM und der entsprechenden organisatorischen Konsequenzen. Zum anderen geht es um die Positionierung des QM im strategischen Management der Hochschule.

Zwei Themen, die bei der Organisation des QM auch relevant sind, wurden kaum angeschnitten. Eines betrifft den Einbezug der Studierenden ins QM und die Verortung in der QM-Organisation, das andere die Frage, wer die Funktion des operativ Q-Verantwortlichen ausüben soll. Sollen dies spezialisierte Stabsmitarbeiter/innen sein oder Vertreter/innen des akademischen Personals, die diese Funktion zusätzlich zu einer Dozenten-, Forschungs- oder Führungstätigkeit ausüben? Die Beantwortung dieser Frage ist nicht unwesentlich für das Selbstverständnis als Hochschule und die Rolle, die das QM haben soll.

5 Aufbau und Entwicklung der Qualitätskultur

5.1 Einleitung

Wie in Kapitel 2 dargestellt, ist ein wesentlicher Aspekt des Qualitätsmanagements die Qualitätskultur. Die in einer Organisation implizit oder explizit vorhandenen Vorstellungen von Qualität sind Basis für die Wahl oder Entwicklung eines QM-Systems mit den entsprechenden Instrumenten. Die Qualitätskultur ist Teil der Organisationskultur und hat viel zu tun mit dem grundsätzlichen Verständnis einer Organisation, mit den Normen und Werten, denen man sich verpflichtet fühlt und der Vision. Dies betrifft sowohl die Positionierung nach aussen als auch den Umgang mit den Hochschulangehörigen nach innen sowie das Führungsverständnis.

Schaut man auf die Websites der Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen, so fehlt es nicht an Grundlagenpapieren bezüglich Selbstverständnis, Vision und Werten. Diesbezüglich sind sie gut aufgestellt. Allerdings ist eine gewisse Uniformität in den Aussagen festzustellen. Es fragt sich, inwieweit diese deklarierten Werte auch gelebt werden und wie deren Umsetzung gesichert und allenfalls überprüft werden.

5.2 Thematische Fokussierung

In den Experteninterviews wurde die Frage nach der Qualitätskultur vor allem unter folgenden Aspekten thematisiert:

- Wie lässt sich die Qualitätskultur der Hochschule beschreiben?
- An welchen Merkmalen wird sie festgemacht?
- Wie wirkt sich die Q-Kultur im Alltag aus?
- Welche Bedeutung hat sie im Qualitätsmanagementsystem?
- Wie ist die Qualitätskultur strategisch abgesichert?

5.3 Ergebnis

5.3.1 Allgemeine Einschätzungen

Der Qualitätskultur als Teil der Organisationskultur wird gemeinhin ein grosses Gewicht beigemessen. Drei Aspekte werden dabei – wenn auch in unter-

schiedlichen Gewichtung – in den Fokus genommen: Werte und Normen der Organisation, die Professionalität in Form von fachlicher und sozialer Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie das Führungsverständnis.

Bei den Normen und Werten wird betont, dass diese gemeinsam erarbeitet und entwickelt werden müssen und nicht verordnet werden können, sollen sie tatsächlich gelebt werden. Dies bedingt einerseits ein Commitment der Führungspersonen auf allen Ebenen und andererseits Gefässe, in denen man die Normen und Werte und deren Umsetzung diskutieren kann. Zentral ist auch, dass die Papiere, in denen sie verschriftlicht sind, veröffentlicht und kommuniziert werden. Sie sollen handlungsleitend sein und man soll sich immer wieder auf sie beziehen. Diese Normen und Werte sollen so formuliert sein, dass sich aus ihnen Indikatoren ableiten lassen, die man überprüfen kann.

Für die Qualitätskultur wird auch das Personalmanagement als zentral angesehen. Qualität kann man nur erreichen, wenn auch die richtigen Leute mit den entsprechenden fachlichen und sozialen Kompetenzen angestellt werden. Damit man diese Mitarbeitenden auch behalten kann, sind entsprechende Rahmenbedingungen zu bieten bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aber auch bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten, Förderung und Wertschätzung.

Der dritte Aspekt betrifft den Umgang unter den Mitarbeitenden innerhalb der Organisation, der stark geprägt wird durch das Führungsverständnis. Dieses muss kompatibel sein mit den Wertvorstellungen der Organisation. Als besonders wichtig wird die Notwendigkeit des Dialogs der Führung mit allen Mitarbeitenden betrachtet. Die Dozierenden und Forschenden sind nicht Befehlsempfänger, sondern Expert/innen, die sich mitverantwortlich fühlen für die Weiterentwicklung der Organisation und sich demnach auch einbringen wollen.

5.3.2 Einschätzung der verschiedenen Cluster

Cluster Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen

Die Interviewten dieses Clusters betonen ihre Verantwortung für die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität in der Organisation. Diese Diskus-

sion kann nicht nur zentral geführt werden, sondern muss in allen Organisationseinheiten erfolgen. Die Leitung muss den entsprechenden Rahmen schaffen, Gefässe zur Verfügung stellen und sicherstellen, dass der Prozess geführt wird und die Resultate in aggregierter Form an die Leitung zurückfließen. Die Hochschulleitung hat eine doppelte Aufgabe: den Prozess zu steuern und Leadership zu zeigen.

Als eine besonders heikle Aufgabe wird die Balance angesprochen zwischen dem, was zentral vorgegeben und gemacht werden und dem, was dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten erfolgen soll. Hier gilt es, einen guten Ausgleich zu finden.

Als wichtiger Aspekt der Qualitätskultur wird hervorgehoben, dass die Hochschulleitung eine kritische Distanz behalten muss und die Entwicklung der Hochschule und der Qualitätskultur auch in Bezug setzen soll zur Entwicklung des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes. Dadurch können frühzeitig Chancen und Risiken erkannt werden.

Cluster Q-Verantwortliche

Die interviewten Personen des Clusters Q-Verantwortliche heben die Bedeutung eines sorgfältig ausgewählten oder entwickelten Qualitätsmanagementsystems für die Pflege einer Qualitätskultur hervor. Instrumente und Prozesse müssen dabei so ausgewählt und angewendet werden, dass sie auch akzeptiert werden und die Betroffenen einen direkten Nutzen daraus ziehen können. Förderlich sind dazu eine partizipative Kultur, bei der alle Mitarbeitende mitreden können, und eine enge Zusammenarbeit zwischen den Dozierenden und den Leitenden.

Als zweiten wichtigen Aspekt nennen die Q-Verantwortlichen die Personalauswahl und Personalentwicklung. Aufbau und Pflege einer Qualitätskultur verlangen Persönlichkeiten, die sich mit der Institution und ihrer Aufgabe identifizieren.

Cluster Verantwortliche Leistungsauftrag

Die Interviewten dieses Clusters betonen ebenfalls die hohe Bedeutung der Kompetenzen und die Bedeutung der Mitarbeitenden und deren Motivation für eine gelingende Qualitätskultur. Oder wie es eine interviewte Person ausdrückt: Ohne Motivation, kein Engagement, ohne Engagement, keine gute Arbeit, ohne gute Arbeit, keine Qualität. Um gute

Leute anzuziehen und behalten zu können, sind gute Rahmenbedingungen erforderlich, damit sie auch das Beste geben können.

Betont wird von diesem Cluster weiter, dass zu einer gelebten Q-Kultur gemeinsam vereinbarte Qualitätsindikatoren gehören. Diese betreffen die Lehre, die Forschung aber auch Administration/Services. Die Q-Indikatoren und deren Überprüfung können dabei nicht nur von aussen kommen – was heute für den Leistungsauftrag Forschung noch stark der Fall ist – diese müssen die Hochschulen als akademische Einrichtungen auch selbst erarbeiten.

Cluster Dozierende/Forschende

Für die Interviewten dieses Cluster sind bezüglich Qualitätskultur nicht Formalien und schriftliche Dokumente wichtig, sondern wie Leitbilder und Werte gelebt werden. Im Zentrum der Qualitätskultur steht aus ihrer Sicht eine gute Personalführung, bei der die Mitarbeitergespräche (MAG) Entwicklungsgespräche sind und der Leistungsauftrag ausgehandelt werden kann. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch der fachliche Austausch mit Kolleg/innen und die entsprechenden Gefässe sowie die erforderliche Zeit (z.B. Entwicklungsworkshops, soziale Anlässe für informellen Austausch). Qualitätskultur hat für sie wesentlich mit der Möglichkeit zur Weiterentwicklung in ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich zu tun.

Cluster Verwaltung/Services

Die Interviewten dieses Clusters betonen die Rolle der Führung bei Aufbau und Pflege einer Qualitätskultur. Diese hat die besonderen Sensibilitäten der verschiedenen Mitarbeitergruppen einer Hochschule, jenen der Verwaltung einerseits und der Akademia andererseits zu beachten. Beide Gruppen sind aufeinander angewiesen. Die Führung kann durch ihre Kommunikation und durch Vorbildwirkung viel für eine Qualitätskultur beitragen. Die Pflege der Qualitätskultur wird als ebenso wichtig erachtet, wie die Umsetzung eines QM-Systems mit seinen Instrumenten.

5.4 Kommentar

Die FH/PH tun sich eher schwer, die Qualitätskultur und ihre Merkmale konkret zu beschreiben. Die

Interviewten weisen mehr auf Prinzipien und Rahmenbedingungen hin, die für den Aufbau einer Qualitätskultur wichtig sind. Aus den Interviews geht hervor, dass eine Qualitätskultur vor allem auf drei Pfeilern beruht. Der erste besteht aus Grundlagenpapieren wie Vision, strategische Ziele und Wertekatalog. Beim zweiten handelt es sich um eine der Hochschule angemessenen Personalpolitik, die den Mitarbeitenden Gestaltungsspielraum zugeht. Der dritte Pfeiler ist das Führungsverständnis, das einer Expertenorganisation wie es Hochschulen sind, entsprechen muss. Dazu gehört auch Leadership. Die Führungspersonen einer Hochschule haben bezüglich Qualitätskultur eine wichtige Vorbildwirkung.

Qualitätskultur ist nicht etwas Statisches, das entwickelt und implementiert werden kann und dann funktioniert. Sie ist etwas Dynamisches, das ständig gepflegt und weiterentwickelt werden muss. Unterstützend dazu sind ein QM-System und Q-Instrumente.

6 Qualitätsmanagementsystem und Qualitätsinstrumente

6.1 Einleitung

Ein wichtiges Element in der Diskussion um Qualität ist die Frage des QM-Systems und/oder der Q-Instrumente, die verwendet werden, um Daten zur Qualität zu erheben. Die Diskussion dazu überdeckt vielfach die grundsätzlichen Fragen zum Verständnis von Qualität, zur Qualitätskultur und auch zur Frage, wieso diese Instrumente angewendet werden sollen und was mit den Daten gemacht wird.

Die Qualitätsmanagementsysteme haben die Rolle, den Bestrebungen um Qualität einen Rahmen zu geben und festzulegen, mit welchen Instrumenten Daten und Informationen gesammelt und ausgewertet werden sollen. Man muss sich dabei bewusst sein, dass die Instrumente und deren Anwendung, nicht ‚neutral‘ sind. Mit der Auswahl werden auch – bewusst oder unbewusst - Gewichtungen vorgenommen.

Die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen (KFH) und später auch jene der Pädagogischen Hochschulen (cohep) haben den FH/PH empfohlen,

als QM-System das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) zu wählen und haben dazu auch einen auf diese Hochschultypen ausgerichteten Bewertungskatalog herausgegeben. Dieser soll den Hochschulen helfen, die neun Bewertungskriterien von EFQM zu erfassen.

6.2 Thematische Fokussierung

In den Interviews wurden bezüglich QM-System und Q-Instrumenten vor allem folgende Aspekte thematisiert:

- Übergeordnetes Qualitätsmanagement-System der FH/PH (Ausgestaltung, Form der Umsetzung, Akzeptanz bei den Mitarbeitenden, Erfahrungen),
- Auswirkung des übergeordneten QM-Systems auf das Qualitätsmanagement in den einzelnen Organisationseinheiten,
- Qualitätsinstrumente in der Lehre und in der Forschung,
- Beurteilung der verschiedenen angewendeten Q-Instrumente.

6.3 Ergebnis

6.3.1 Allgemeine Einschätzungen

In praktisch allen FH/PH, die in den Interviews berücksichtigt wurden, spielt das EFQM-Modell als QM-System eine Rolle. Dieses wird vorab in drei Formen eingesetzt:

- a) als eigentliches QM-System mit dem Anspruch, sich durch die Beteiligung am offiziellen Assessmentverfahren und am ESPRIX-Award mit andern Organisationen, die dieses System verwenden, zu vergleichen.
- b) als internes QM-System mit den beiden Foci:
1) die eigene Qualitätsentwicklung über die Jahre hinweg zu erfassen und die Fortschritte zu dokumentieren und 2) der Möglichkeit, sich mit den anderen Organisationseinheiten der eigenen FH/PH zu vergleichen.
- c) als Inspirationsquelle und als Spiegel für ein eigenes, auf die konkreten Bedürfnisse ausgerichtetes QM-System.

FH/PH, die über längere Zeit mit dem EFQM-Modell arbeiten, berichten von zunehmender Akzeptanz des Systems, v.a., wenn auch interne As-

sensor/innen eingesetzt werden und Massnahmen auf der Ebene der jeweiligen Organisationseinheit getroffen werden können und diese nicht „von oben“ verordnet werden. Das EFQM-Modell wird geschätzt, weil es bezüglich der Dokumentation der Qualität keine Vorschriften macht und so die Daten mit verschiedenen Instrumenten erhoben werden können. Das EFQM-Modell kann mit seiner Logik und seiner Ausgestaltung als Organisationsentwicklungsmodell betrachtet werden.

Eine wesentlich kleinere Bedeutung hat das ISO-Modell als QM-System. Vielfach wird dieses – ev. zusätzlich zum EFQM-Modell – in Instituten verwendet, die engen Bezug zu Industrien haben, die dieses System anwenden oder die für die Industrie als Prüflabor arbeiten.

Bei den Q-Instrumenten fällt auf, dass es bezüglich Lehre eine breite Palette von Formen gibt. Solche, die mehr qualitativ und solche die mehr quantitativ ausgerichtet sind, solche, die mehr dialogisch und solche, die mehr formalisiert ablaufen, solche die mehr statisch-feststellend und solche, die mehr entwicklungsorientiert sind. Je nach Funktion und Verantwortung der Interviewten werden jene Instrumente präferiert und haben Akzeptanz, die relevante Daten und Hinweise für die Weiterentwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich bringen.

In der Forschung zeigt sich, dass die FH/PH eine kleinere Palette von Q-Instrumenten anwenden. Oft begnügt man sich mit Daten bezüglich Akzeptanz von Forschungsgesuchen bei KTI, SNF oder EU-Programmen und/oder mit Zahlen zu Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Journals und/oder Einladungen an wissenschaftliche Konferenzen.

6.3.2 Einschätzung der verschiedenen Cluster

Cluster Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen

Die Interviewten dieses Clusters betonen die Notwendigkeit eines gemeinsamen Rahmens des QM für die gesamte FH/PH. Ein entsprechendes QM-System erlaubt den Aufbau einer gemeinsamen Q-Kultur und bringt die Daten, die nützlich sind für die Entwicklung und Umsetzung einer Gesamthochschulstrategie. Hilfreich ist dabei die Anwendung des Systems über eine längere Dauer. FH/PH, die das EFQM-Modell über mehrere Jahre und

konsequent über alle Organisationseinheiten hinweg verwenden, sehen sich gut gewappnet für die institutionelle Akkreditierung.

Kritisch wird teilweise angemerkt, dass die Auseinandersetzung mit einem QM-System den Blick auf die eigentliche Frage, die akademische Qualität, verstellt. Eine EFQM- oder ISO- Mentalität in den Hochschulen ist noch keine hinreichende Bedingung für akademische Qualität. Oder wie es eine interviewte Person ausgedrückt hat: Es geht nicht darum, das beste QM-System zu haben, sondern die beste Qualität hervor zu bringen.

Die Interviewten des Clusters Direktor/innen betonen einerseits die Bedeutung der Verbindung des QM-Systems mit der Strategie und andererseits die Bedeutung, den Q-Zirkel zu schliessen, indem auf festgestellte Mängel auch Massnahmen folgen, die umgesetzt und wiederum evaluiert werden.

Cluster Q-Verantwortliche

Die Interviewten des Clusters Q-Verantwortliche betonen die Bedeutung eines in sich geschlossenen QM-Systems, mit dem sich die Bedürfnisse der verschiedenen Organisationseinheiten abdecken lassen. Das heisst auch, dass QM-Systeme flexibel sein müssen, damit sie an die verschiedenen Organisationseinheiten angepasst werden können. Die Umsetzung eines QM-Systems muss dezentral von den Organisationseinheiten beeinflusst werden können. Vielfach braucht es für die Akzeptanz eines QM-Systems in den Fachbereichen Übersetzungsleistungen. Die Sprache, die in einem QM-System verwendet wird, wird teilweise nicht verstanden.

Die Q-Verantwortlichen sehen ihre Rolle v.a. in der Beratung und im Coaching sowohl auf Stufe FH/PH wie auch auf Stufe Teilschule/Departement oder Fachbereich/Institut.

Für die Q-Verantwortlichen gehört zum QM nicht nur die Umsetzung eines QM-Systems mit entsprechenden Q-Instrumenten, sondern auch das Anbieten von Unterstützungsleistungen bei festgestellten Mängeln. Vielfach organisieren sie solche Unterstützungsleistungen selbst (oder sind daran beteiligt), sei dies in Bezug auf Hochschuldidaktik, Dozierendenweiterbildung oder Führungsberatung.

Cluster Verantwortliche Leistungsauftrag

Die Rückmeldungen des Clusters Verantwortliche Leistungsauftrag fallen bezüglich QM-System und Q-Instrumenten dispers aus. Sie anerkennen die Notwendigkeit eines QM-Systems für die gesamte FH/PH, sind jedoch teilweise vom direkten Nutzen für ihre Organisationseinheit nicht überzeugt. Viele wenden deshalb noch zusätzliche Instrumente an, die im QM-System der FH/PH nicht verpflichtend sind. Einige dieser Instrumente finden sich in vielen FH/PH wie z.B. Lehrevaluationen oder Studierendenbefragungen. Andere werden nur an einzelnen Organisationseinheiten verwendet. Unterschiedlich wird als Q-Instrument ein Anreizsystem beurteilt wie es z.B. ein Lehrpreis ist. Viele Interviewte betonen, dass es wichtig ist, eine Vertrauenskultur aufzubauen und den Dozierenden die Möglichkeit zu geben, ihre Qualität mit unterschiedlichen Instrumenten nachweisen zu können.

Die Interviewten dieses Clusters, die mehr die Forschung im Blickfeld haben, beurteilen QM-Systeme wie EFQM oder ISO weniger positiv. Diese haben als Indikator für Qualität in der Forschungscommunity keine Bedeutung. Ihre Kriterien suchen sie eher in diesen Kreisen (z.B. Veröffentlichungen, Zitationen, Konferenzbeiträge, Patente, start ups) oder bei den industriellen Forschungspartnern (z.B. Umsetzungserfolg, weitere Aufträge). Ein Erfolg in einem EFQM-Assessment wird zwar positiv zur Kenntnis genommen und erfüllt die Mitarbeitenden auch mit Genugtuung oder Stolz, er hat jedoch keinen Impact auf das unmittelbare Forschungsumfeld.

Cluster Dozierende/Forschende

Die Interviewten dieses Clusters sind in der Regel informiert, dass sich die FH/PH nach einem QM-System richtet, für sie hat dies jedoch oft keine unmittelbare Relevanz. In ihrem Fokus sind die unmittelbar in ihrer Organisationseinheit angewendeten Q-Instrumente sowie die Unterstützung, die für Verbesserungsmaßnahmen angeboten wird. Ein QM-System von oben wird schnell als Kontrolle empfunden, während die in der Organisationseinheit gemeinsam erarbeiteten Q-Instrumente als hilfreich und unterstützend für die Weiterentwicklung der eigenen Tätigkeit angesehen werden.

Ein Instrument des QM, das allgemein positiv angesehen wird, ist das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG), bei welchem auch die persönlichen Ent-

wicklungsperspektiven besprochen und der Leistungsauftrag fürs Folgejahr vereinbart wird.

Cluster Verwaltung/Services

Für die Interviewten des Clusters Verwaltung/Services ist es wichtig, dass das QM-System und die verwendeten Instrumente in den Managementzyklus eingebaut werden können und planbar sind. Eine Hochschule lasse sich aber nicht allein mit einem QM-System führen. Dieses müsse sich mit anderen Managementsystemen (z.B. Controlling, Prozessmanagement) verbinden und könne dadurch wertvolle Indikatoren generieren.

Sie betonen auch die Notwendigkeit des Schliessens des Q-Zirkels und die Evaluation von getroffenen Verbesserungsmaßnahmen.

Für die Interviewten dieses Clusters ist es wichtig, dass ihre Organisationseinheit ebenfalls ins QM-System integriert ist und wie die akademischen Organisationseinheiten behandelt wird.

6.4 Kommentar

Bei den Qualitätsmanagement-Systemen ist das EFQM das am meisten verbreitete bei den FH und PH. Es hat sich gezeigt, dass damit die Bedürfnisse der Hochschulleitung und jene der Leitung von Organisationseinheiten abgedeckt werden können. Systematik und Standards lassen sich offensichtlich für die unterschiedlichen Fachbereiche und Leistungsaufträge einerseits und Verwaltung und akademischer Teil einer Hochschule andererseits interpretieren. Die Beliebtheit dieses Systems dürfte auch daher kommen, dass es die Form, wie der Qualitätsnachweis erbracht werden soll, nicht strikt vorgibt und die Hochschulen bei der Wahl der Instrumente Gestaltungsraum haben.

Es fällt auf, dass das EFQM-Modell bei den FH/PH unterschiedlich verwendet wird. Teilweise wird es als internes QM-System angewandt, die Assessments werden mit internen Assessoren durchgeführt. Sie verzichten dadurch auf ein von den zuständigen Organisationen (SAQ, ESPRIX) verliehenes Label, mit dem der Stand der Qualitätsentwicklung ausgezeichnet wird. Andere PH/FH setzen bewusst auf dieses Label. Die Gründe dazu sind vielfältig (z.B. Marketing, Renommee, zusätzliche Hinweise für Verbesserungen durch Aussenblick,

Möglichkeit zum Vergleich und zum Benchmarking). Nicht zu unterschätzen ist auch die Innenwirkung auf die Mitarbeitenden; ein gutes Resultat aus einem offiziellen Assessment führt zu Genugtuung und gar Stolz. Andere Hochschulen wiederum lassen sich vom EFQM-Modell beim Aufbau eines eigenen QM-Systems inspirieren oder gebrauchen es als Folie, um keinen wichtigen Aspekt im eigenen System zu vergessen.

In vielen Interviews wurden die Übersetzungsleistungen durch die Fachbereichsleitung, die das EFQM-Modell für die sozialwissenschaftlichen, künstlerischen und pädagogischen Fachbereiche erfordert, erwähnt. Dies kann ein Hinweis sein zum Stand der Integration von Fachbereichen in die Gesamthochschule sowie der interdisziplinären Zusammenarbeit. Es ist aber auch ein Hinweis über das akademische Interesse der Mitarbeitenden und die Bereitschaft, über den eigenen Fachbereich hinaus zu denken. Es sollte erwartet werden können, dass Hochschullehrende fähig und bereit sind, Konzepte, die in einem anderen Umfeld entwickelt wurden, zu verstehen und sie selbständig für ihren Bereich zu adaptieren.

Aus den Interviews geht hervor, dass die FH und PH über eine breite Palette von Instrumenten für die Qualitätssicherung zur Entwicklung der Lehre verfügen. Diese reichen von einer Policy für gute Lehre, über Evaluation des Unterrichts zu Formen der Unterstützung für die Weiterentwicklung der Lehre (z.B. in Form von Bildung Peer-Tandems). In die Unterrichtsevaluation sind praktisch überall die Studierenden involviert. Meist jedoch nur für die Rückmeldung, weniger bei der Entwicklung des Fragerasters, bei der Auswertung und der Definition von Massnahmen. Die FH und PH resp. die Dozierenden und Studiengangsleitenden vergeben dadurch Chancen. Während sich die Unterrichtsevaluation mehr auf die unmittelbare Entwicklung eines Studienganges bezieht, sind für die strategische Ausrichtung und Positionierung eines Studienganges eher die Absolvierendenbefragungen, sei dies in Form von Fragebogen oder Fokusgruppen, zentral. Viele FH und PH nutzen die Befragungen des Bundesamtes für Statistik für die Erhebung von ergänzenden Informationen.

Während FH/PH für die Qualitätssicherung und –entwicklung der Lehre über gute Erfahrungen verfügen, hat der Bereich Forschung noch wenig eigene Instrumente, die auf die praxisorientierte

Ausrichtung ausgerichtet ist. Dies ist ein Desiderat, dem im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung nach den gleichen Standards für alle Hochschultypen besondere Beachtung beigemessen werden sollte.

7 QM an FH und PH und institutionelle Akkreditierung

7.1 Einleitung

Der unmittelbare Anlass für diese Befragung von Expertinnen und Experten ist die Auseinandersetzung mit der Frage, was die neue institutionelle Akkreditierung gemäss HFKG für die FH und PH bringt und wie sie ihr aktuelles Qualitätsmanagement mit Blick auf das neue Akkreditierungsregime beurteilen. Darin wird darauf geachtet, ob die FH und PH ein Qualitätssicherungssystem haben, das die Qualität ihrer Leistungen in Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleistet. Dabei ist die Gesamtinstitution im Fokus, nicht die einzelnen Teilschulen/ Departemente oder andere Organisationseinheiten. Die Leitung der Gesamthochschule steht in der Verantwortung, den Nachweis für ein funktionierendes QM-System zu erbringen.

Die Expertenbefragung wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, bei dem die neuen Akkreditierungsstandards bekannt waren und deren Inkrafttreten für 2016 vorgesehen ist. Die FH/PH haben bis 2020 Zeit, sich bei der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ) für die institutionelle Akkreditierung anzumelden.

Diese war für die FH schon nach bisherigem Recht im Fachhochschulgesetz (FHSG) vorgesehen. Die entsprechenden Standards von 2004 fanden jedoch bloss bei zwei (privaten) FH direkt Anwendung. Die öffentlich-rechtlichen FH durchliefen vorher Akkreditierungs- resp. Bewilligungsverfahren nach anderen Standards, die nicht das Qualitätsmanagement im Hauptfokus hatten. Deren Resultate wurden vom Bund als Akkreditierung gemäss FHSG gewertet. Sie wurde im Hinblick auf die neue Gesetzgebung verlängert.

7.2 Thematische Fokussierung

In den Interviews wurden bezüglich institutioneller Akkreditierung und dem bestehenden QM vor allem folgende Aspekte thematisiert:

- Kenntnisstand betr. der institutionellen Akkreditierung gemäss HFKG,
- Herausforderungen an die FH/PH bezgl. der neuen Akkreditierungsstandards,
- Auswirkungen des neuen Akkreditierungsverfahrens auf das aktuelle QM-System und die Organisation des QM,
- getroffene oder in Aussicht genommene Massnahmen,
- Erwartungen an die Weiterentwicklung des QM an der eigenen FH/PH.

7.3 Ergebnis

7.3.1 Allgemeine Einschätzungen

Je höher die Interviewten in der Führungshierarchie stehen, desto präsenter ist ihnen die neue Form der Akkreditierung gemäss HFKG und desto bewusster sind ihnen die Anforderungen, die auf sie zukommen. Verbunden ist dabei durchaus auch Respekt vor diesem Verfahren, ist es doch in dieser Form für die FH/PH neu. Jene Hochschulen, die in den letzten Jahren systematisch und konsequent mit dem EFQM-Modell gearbeitet haben und bei denen dieses von der FH/PH-Leitung zentral geführt wurde, sehen sich für die institutionelle Akkreditierung gut gewappnet. FH/PH, die bis anhin das QM vorab auf Stufe Teilschule/Departement ohne starke Führung/Steuerung durch die Gesamthochschulleitung und ev. auch ohne gemeinsames System umsetzen, sehen sich vor beträchtlichen Herausforderungen gestellt. Diese können die bisherige Organisation der Hochschule, die Führungsarchitektur oder den Aufbau eines homogenen Führungsverständnisses betreffen. Die neue Akkreditierung wird hier als Anlass für eine Hochschulentwicklung im grösseren Stil genommen. Dies gilt vor allem bei FH, bei denen bisher die dezentralen Organisationseinheiten führungsmässig ein sehr grosses Gewicht hatten. Entsprechende Planungsarbeiten oder gar Massnahmen wurden hier vielfach bereits in die Wege geleitet.

Bezüglich der Anmeldung für die Akkreditierung ist eine gewisse Vorsicht festzustellen. Man möchte lieber etwas zuwarten und die Entwicklung verfol-

gen. Nur an wenigen FH/PH besteht bereits eine klare Vorstellung, wann man zum Examen antreten will.

Die Q-Verantwortlichen sind grundsätzlich gut über die neuen Standards und das Akkreditierungsverfahren orientiert und sind aktiv bei der Planung resp. den Vorbereitungsarbeiten. Da diese bei verschiedenen FH mit politischen und strukturellen Implikationen verbunden sind, sind ihnen teilweise noch die Hände gebunden.

Auf den nachgelagerten Führungsstufen und bei den Dozierenden sind die Implikationen des neuen Akkreditierungsregimes weniger bekannt. Die Einschätzung der Auswirkungen schwankt von neutral bis skeptisch.

7.3.2 Einschätzung der verschiedenen Cluster

Cluster Direktor/innen von FH/PH und von Teilschulen/Departementen

Die Interviewten dieses Clusters betonen und begrüssen den Blickwechsel des neuen Akkreditierungsregimes von der Programmebene auf die institutionelle Ebene. Sie sind sich bewusst, dass damit eine Überprüfung der bisherigen Organisation der FH/PH und der Zuständigkeiten einhergehen könnte. Einige haben diesbezüglich auch Massnahmen ergriffen und beispielsweise die zentralen Einheiten des QM verstärkt. In anderen FH wurden Reorganisationen in Aussicht genommen, um den Anforderungen des neuen Akkreditierungsrechts folgen zu können. Die institutionelle Akkreditierung führt dazu, dass das Qualitätsmanagement allgemein stärker mit der Gesamthochschulentwicklung sowie der Entwicklung und Umsetzung der Hochschulstrategie verknüpft wird.

Die Vertreter/innen von FH begrüssen die Abkehr von einer verpflichtenden Programmakkreditierung. Dies gibt ihnen grössere Freiheiten, ihr Bildungsangebot am „Markt“ auszurichten. Sie sind sich jedoch auch bewusst, dass sie ein internes Bewilligungsverfahren für neue Studiengänge aufbauen müssen.

Bei den PH wird die Diplomanerkennung nach EDK-Recht zusätzlich zur institutionellen Akkreditierung beibehalten. Dies wird von den interviewten Personen aus den PH akzeptiert, teilweise auch

begrüsst. Die Verfahren für die Akkreditierung und die Diplomanerkennung sollten jedoch aufeinander abgeglichen werden, damit Doppelspurigkeiten vermieden werden können.

Während sich FH/PH mit langjähriger Erfahrung mit einem integralen Qualitätsmanagement, das zentral gesteuert ist, gut für die institutionelle Akkreditierung vorbereitet wähnen, sehen sich die anderen vor grössere Herausforderungen gestellt. Das Manko besteht ihrer Ansicht nach nicht im Fehlen eines gemeinsamen QM-Systems, sondern beim Selbstverständnis als akademische Institution, die für ihre Zielsetzung und Strategie selbst verantwortlich ist. Das HFKG wird zusammen mit den Akkreditierungsstandards als neuer Referenzrahmen für die Definition als akademische Institution betrachtet. Diese Definitionsarbeit kann ein QM-System nicht abnehmen. Im Vordergrund steht eine definitorische Arbeit, bei der es um die Identität als Gesamtorganisation geht. Dies erfordert eine Qualitätsdebatte innerhalb der Hochschule, die gemeinsam mit allen Stakeholdern geführt werden muss. Die Hochschulangehörigen werden dadurch vermehrt dazu verpflichtet, für das Gesamte zu denken. Dies wird von einigen FH/PH als ein Kultur- und Changeprozess angesehen und entsprechend angegangen.

Von eher kleineren FH/PH werden bezüglich der institutionellen Akkreditierung auch Befürchtungen geäussert bezüglich dem Aufwand, den Anforderungen an eine Professionalisierung des QM und einiger Standards, die bei grösseren Hochschulen Relevanz haben, nicht jedoch bei kleineren. Die Umsetzung der institutionellen Akkreditierung sollte nicht dazu führen, dass kleinere Hochschulen den Anforderungen nicht genügen können und ihre Eigenständigkeit aufgeben müssen. Die Umsetzung des neunten Akkreditierungsregimes sollte es möglich machen, dass FH und PH ihren eigenständigen Charakter behalten können und die Norm für die Qualitätssicherung in den verschiedenen Leistungsaufträgen nicht ungeprüft von den universitären Hochschulen übernommen werden muss.

Cluster Q-Verantwortliche

Die Interviewten aus dem Cluster Q-Verantwortliche haben sich bereits intensiv mit den Standards zur institutionellen Akkreditierung auseinandergesetzt. Sie beurteilen diese positiv, unter anderem weil dadurch ein direkter Vergleich mit andern

Hochschulen ermöglicht wird. Sie vertreten die Ansicht, dass die institutionelle Akkreditierung dem Qualitätsmanagement einen Schub geben wird und sich dadurch Chancen eröffnen, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen zum Thema, was Qualität denn eigentlich ist. Sie begrüssen es, wenn die Hochschulleitungen aus der institutionellen Akkreditierung nicht eine Feuerwehrrübung machen, sondern sie als geordneten Prozess angehen. Sie betrachten die institutionelle Akkreditierung auch als Möglichkeit, das eigene QM-System und die verwendeten Q-Instrumente zu evaluieren.

Die Interviewten dieses Clusters äussern aber auch Befürchtungen. So erwähnen sie, dass diese Bestrebungen zu einer Angleichung der Hochschulen führen könnten und der Kontrollaspekt überhand nehmen könnte. Skeptisch äussern sie sich bezüglich Bestrebungen, neben der institutionellen Akkreditierung noch weitere Qualitätslabels anzupfeilen.

Cluster Verantwortliche Leistungsauftrag

Für die befragten Personen aus diesem Cluster ist die institutionelle Akkreditierung relativ weit weg. Sie ist aus ihrer Sicht Sache des FH/PH-Leitung oder allenfalls jener der Teilschule/ des Departementes, betrifft sie jedoch nicht direkt. Dank den Erfahrungen mit QM-Systemen und Q-Instrumenten erwarten sie nichts Neues.

Sie äussern jedoch auch einige Bedenken. Das QM könnte noch weiter normiert werden und zusätzliche Ressourcen beanspruchen. Der heutige Wissensstand zur institutionellen Akkreditierung führt teilweise zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden. In einem Interview wird erwähnt, dass die Verrechtlichung im Hochschulbereich mit dem Ausbau des Beschwerderechtes kontraproduktiv für die Qualität ist. Neues, Innovatives wird nicht mehr gewagt. Die weitere Formalisierung des QM im Rahmen der institutionellen Akkreditierung könnte dies noch unterstützen.

Cluster Dozierende/Forschende

Die institutionelle Akkreditierung ist kein Thema bei den Interviewten des Clusters Dozierende/ Forschende. Sie sind noch wenig informiert, was über die Hochschulleitung auf sie zukommen wird.

Cluster Verwaltung/Services

Die Interviewten dieses Clusters sehen in der institutionellen Akkreditierung die Nachfolge der früheren Programmakkreditierung resp. Bewilligung von Programmen. Die bisherigen Vorgaben des BBT resp. SBFJ werden ersetzt durch die neuen Akkreditierungsstandards. Auch diese Standards schränken den Handlungsspielraum der Hochschulen ein, wie dies das frühere Regime gemacht hat.

Aufgrund der bisherigen Akkreditierungserfahrungen erwarten sie keine besonderen Probleme. Bezüglich Governance könnte allenfalls ein Delta bestehen, bei dem die FH/PH noch Neuregelungen treffen müssen.

7.4 Kommentar

Der institutionellen Akkreditierung nach HFKG wird von den FH/PH mit Respekt begegnet. Viele FH/PH gehen davon aus, dass dies kein Spaziergang werden wird und die neuen Anforderungen Anpassungsleistungen grundsätzlicher Art erfordern werden. Diese können die Konfiguration der FH/PH, die Identität als Hochschule, die interne Organisation und Regelung der Zuständigkeiten oder die strategische Ausrichtung betreffen. Es gibt jedoch auch einige FH/PH, welche die neue Form der Akkreditierung eher als administrativ-technisches Projekt verstehen. Sie sind der Ansicht, dass sie die organisatorischen und strategischen Vorarbeiten bereits geleistet haben.

Aufgrund der in den Interviews vertretenen Ansichten wird die institutionelle Akkreditierung dazu führen, dass an vielen FH/PH ein neues Austarieren der Aufgaben und Kompetenzen zwischen den zentralen und den dezentralen Organisationseinheiten erfolgen wird. Das Akkreditierungsrecht nimmt die Leitung der Hochschule in Pflicht. Dies wird dazu führen, dass an einigen FH/PH das QM neu geregelt werden muss.

Die institutionelle Akkreditierung ist von grundlegender Bedeutung für FH und PH. Nur wenn Hochschulen akkreditiert sind, haben sie das entsprechende Namensrecht und können von finanziellen Mitteln des Bundes profitieren. Dies ist eine Thematik, die auch die Träger und deren Organe direkt betrifft. Erstaunlicherweise wurde diese Verbindung und damit der Einbezug der Trägerorgane in

die Diskussion zur institutionellen Akkreditierung in den Interviews kaum thematisiert.

8 Fazit in 9 Thesen

Die institutionelle Akkreditierung bildet für die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen eine Herausforderung. Mit den Interviews mit Personen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, Funktionen und aus verschiedenen Fachbereichen an den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen wurde versucht, das ganze Spektrum der aktuellen Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität und Akkreditierung einzufangen. Es war nicht Absicht, die einzelnen QM-Regimes an den FH/PH zu erfassen, sondern einen Überblick über das Problembewusstsein zu geben und die bisherigen Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement zu erfassen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Problemsicht jeweils mehr aufgrund der Funktion gleichen, welche die Interviewpartner /innen an ihrer Hochschule haben, als aufgrund des Fachbereichs, aus dem sie stammen.

Praktisch jeder Fachbereich reklamiert für sich Besonderheiten in der Qualitätsdiskussion und die Vertreter/innen leiten daraus Spezialbehandlungen und spezielle Vorgehensweisen mit eigenen Instrumenten ab. Dies mag aus psychologischer Sicht richtig sein, ob es auch sachlich immer gerechtfertigt ist, müsste genauer geprüft werden.

Das Projektdesign zum Erstellen dieses Berichtes hat sich als zweckmässig erwiesen und jene Dichte und Breite an Informationen geliefert, die man erwarten durfte. Die Herausforderungen der neu konzipierten institutionellen Akkreditierung sind für die verschiedenen Hochschulen je nach Organisation und Entwicklungsstand des bisherigen QM unterschiedlich. Aufgrund der Informationen aus den 30 Interviews können Thesen für die Weiterentwicklung des QM als Diskussionsinput formuliert werden. Bezugspunkt der Thesen sind die Anforderungen der institutionellen Akkreditierung, die ans QM gestellt werden.

Thesen zur Weiterentwicklung des QM an FH und PH:

a) zu den Voraussetzungen für eine institutionelle Akkreditierung

1 Die Entwicklung einer reflektierten und gelebten Qualitätskultur als Teil der Organisationskultur ist die Basis für alle Qualitätsbemühungen.

Mit dem Begriff Qualitätskultur verbinden die Interviewpartner/innen die Aussagen ihrer FH/PH zu Qualität in den normativen Dokumenten für die Organisation und Führung. Gerade in neueren solchen Dokumenten ist Qualität und Qualitätsmanagement ein prominentes Thema. Die konkrete Umsetzung hängt damit zusammen, wie stark solche Dokumente auch handlungsrelevant sind. Die in vielen Interviews beklagte Situation, dass zu wenig über die gemeinsame Ansicht von Qualität gerungen wird, ist ein Hinweis, dass noch Spielraum besteht, die Relevanz solcher Papiere zu steigern, damit sie im Hochschulalltag auch tatsächlich Wirkung erzielen.

Ein gemeinsames Verständnis, was unter Qualitätskultur einer akademischen Einrichtung mit mehr berufsfeld- und praxisorientierter Ausrichtung verstanden werden soll, besteht heute noch nicht. Der Vorschlag der European University Association (EUA), Qualitätskultur als Oberbegriff zu nehmen, der einerseits die Bestrebungen für ein Qualitätsbewusstsein als Teil der Organisationskultur und andererseits auch die Instrumente und Massnahmen für die Qualitätssicherung und –entwicklung umfasst, wurde bis anhin nicht diskutiert resp. hat in den Interviews keinen Niederschlag gefunden. Eine begriffliche Klärung, was FH/PH darunter verstehen und welches die Spezifika für diese Hochschultypen sind, könnte hilfreich sein, wenn man im Rahmen der institutionellen Akkreditierung in eine gemeinsame Diskussion mit den universitären Hochschulen tritt.

2 Die Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen haben breite Erfahrung in der Programmakkreditierung. Mit ihrem QM-System und den Q-Instrumenten können sie die Qualität von Studiengängen nachweisen und fördern. Dies ist eine gute Voraussetzung für die Weiterentwicklung des QM.

Das QM des FH und PH war in den letzten Jahren aufgrund der Vorgaben im Fachhochschulgesetz FHSZG und jener der Erziehungsdirektorenkonferenz stark auf die Programmakkreditierung ausgerichtet. Eine eigentliche institutionelle Akkreditierung gemäss den Standards des BBT resp. SBFJ haben die FH seit 2004 nicht mehr gemacht. Die PH ihrerseits kannten bis anhin nur das Diplomanerkennungsverfahren der EDK, bei dem ein konkreter Studiengang im Fokus stand.

Die FH haben die externe Qualitätsprüfung ihrer Studiengänge so verinnerlicht, dass einige FH, Teilschulen oder Studiengänge neben den offiziellen, verpflichtenden Verfahren im Auftrag des BBT auf freiwilliger Basis noch für einzelne Produkte separate Akkreditierungsverfahren durchführen liessen. Solche externen produktorientierten Qualitätssicherungsverfahren können als Zeichen der Offenheit und Transparenz interpretiert werden. Die Hochschulen sind sich ihrer Sache sicher genug, sodass externe Organisationen die Güte beurteilen können und sie dadurch ihr Renommee steigern können. Sie können aber auch als ein Abschieben der Verantwortung der Qualitätssicherung an eine externe Instanz interpretiert werden.

Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen haben in den letzten Jahren gelernt, mit verschiedenen Akkreditierungsverfahren und Qualitätsstandards umzugehen. Das Diplomanerkennungsverfahren, das als eine Form der Programmakkreditierung interpretiert werden kann, wird die EDK beibehalten. Auch Studiengänge für geregelte Berufe, die an FH (z.B. Gesundheitsberufe, Ausbildung in Psychologie) oder universitären Hochschulen (z.B. medizinische Ausbildungen) angesiedelt sind, werden sich einem zusätzlichen Prüfverfahren auf Programmebene unterziehen müssen. Diese kommen jedoch erst zur Anwendung, wenn die Hochschule als Gesamteinstitution akkreditiert ist. Die Programmakkreditierung wird somit bei FH und PH eine gewisse Rolle spielen, jedoch nicht mehr so zentral wie bis anhin sein.

FH und PH verfügen heute für den Leistungsauftrag Lehre über eine breite Palette von erprobten Qualitätssicherungs- und Q-Entwicklungsinstrumenten. Die Erfahrungen mit der Qualitätssicherung der Lehre und mit der entsprechenden QM-Organisation sind wertvoll für den Aufbau eines QM-Sicherungssystems, das den Anforderungen der institutionellen Akkreditierung genügen soll. Ein

gut funktionierendes Q-Sicherungssystem für den Leistungsauftrag Lehre ist dazu eine notwendige jedoch keine hinreichende Bedingung.

3 Das Hochschulförderungs- und –koordinationsgesetz und die Standards zur institutionellen Akkreditierung bilden den neuen Rahmen für die Entwicklung des Selbstverständnisses und die Profilierung als akademische Institutionen. Dies erfordert von den FH/PH noch beträchtliche Anpassungsleistungen, die sich auch im QM auswirken werden.

Mit dem Hochschulförderungs- und –koordinationsgesetz HFKG und den Akkreditierungsstandards hat sich der Rahmen, in dem sich die FH/PH bewegen können, geändert. Während zuvor mit dem FHSG resp. den Diplomanerkennungsreglementen der EDK Spezialgesetze für FH und PH bestanden, sind nun alle drei Hochschultypen durch ein gemeinsames Gesetz nach einheitlicher Logik geregelt. Dieser neue Rahmen ist für die FH und PH weniger eng als die vorherige Regelung und gibt ihnen neue Freiheiten, die es zu nutzen gilt. Er lädt sie ein – oder zwingt sie – ihr Selbstverständnis als akademische Institution zu überprüfen und sich eventuell neu zu definieren.

Für die FH/PH ergeben sich daraus, so ein Fazit aus den Interviews, vielfältige Chancen. Diese betreffen die Schärfung des Profils der verschiedenen Hochschultypen, die Möglichkeit bezüglich QM über die Hochschultypen hinweg voneinander zu lernen oder den Abbau von Vorurteilen und Berührungängsten zwischen den Hochschultypen, was eine befruchtende Zusammenarbeit erleichtern könnte.

Der neue gesetzliche Rahmen kann zu grösseren Anpassungsleistungen in der Organisation der FH/PH, in der Führungsarchitektur oder der Organisationskultur führen. Die bestehende Qualitätskultur und das Qualitätsmanagement sind auf die neuen Rahmenbedingungen hin zu überprüfen.

b) zu den Anforderungen an das QM-System

4 Mit der institutionellen Akkreditierung betreten die FH und PH Neuland. Das QM-System und die QM-Organisation sind mit neuen Anforderungen konfrontiert und müssen überprüft werden.

Die Fachhochschulen hatten zu Beginn ihres Bestehens einige Erfahrungen mit Bewilligungsverfahren, die teilweise auch die institutionelle Ebene betrafen. Bei den PH war der institutionelle Aspekt Thema in einem Abschnitt des Diplomanerkennungsreglementes. Eine eigentliche institutionelle Akkreditierung, die sich auf das System der Qualitätssicherung in Verbindung mit der Hochschulstrategie bezieht, haben die sieben öffentlich-rechtlichen FH und die PH noch nicht absolviert.

In den Interviews zeigte sich, dass der Mindset der Hochschulangehörigen bezüglich Qualitätssicherung vor allem auf die Qualität der Lehre ausgerichtet ist. Qualitätssicherungsinstrumente und –massnahmen, die darüber hinausgehen, erfahren weniger Anerkennung und Akzeptanz. Die teilweise neuen Anforderungen an das QM, die sich aus den Standards für die institutionelle Akkreditierung ergeben, erfordern eine Überprüfung und eventuell Anpassung des QM-Systems und der QM-Organisation der FH/PH.

5 Das QM-System muss zum Profil der Hochschule passen. Es muss die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen berücksichtigen und den gesamten Leistungsauftrag im Auge haben.

Das EFQM-Modell ist Spitzenreiter bei den Qualitätsmanagementsystemen, die an den FH und PH angewendet werden. Eine Mehrzahl der Hochschulen richtet sich direkt oder indirekt nach diesem System oder bezieht sich zumindest darauf. Es scheint, dass dieses System die Bedürfnisse dieser Hochschultypen abdecken kann. Es war offensichtlich auch unterstützend für die bisherigen externen Evaluations-, Akkreditierungs-, Bewilligungs- und Genehmigungsverfahren. Inwieweit es auch unterstützend sein wird für die neue institutionelle Akkreditierung wird sich weisen. Es wird zu prüfen sein, ob damit die akademische Qualität hinreichend erfasst und nachgewiesen werden kann. Dass die universitären Hochschulen der Schweiz nicht mit diesem QM-System arbeiten, könnte zur Vorsicht mahnen.

Während die FH/PH für die Lehre über eine breite Palette von Q-Sicherungs- und Q-Entwicklungsinstrumenten verfügen, stehen solche für die Bereiche Forschung und Dienstleistungen weit weniger zur Verfügung. Wenn man davon ausgeht, dass das HFKG die Forschung als genuiner Auftrag für die

Hochschulen stärkt, könnten die Hochschulen des Typus FH/PH Gefahr laufen, sich an Q-Sicherungs- und Q-Entwicklungsinstrumenten orientieren zu müssen, die für die anwendungsorientierte Forschung nicht adäquat sind. Dass die FH/PH hier noch ein Delta haben, ist vielen Interviewpartner /innen bewusst.

6 Das QM lebt von der aktiven Mitarbeit aller Hochschulangehörigen (Dozierende, Forschende, administrative und technische Mitarbeiter/innen, Mittelbauangehörige, Studierende). Ihnen ist eine angemessene Mitwirkung in allen Prozessschritten zu ermöglichen.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Dozierenden und Forschenden ohne Führungsfunktion und auch die Studierenden wenig ins QM einbezogen sind und ihr Wissensstand zur institutionellen Akkreditierung gering ist. Das QM kommt ihnen als Stückwerk vor und sie sehen nicht, welchen Beitrag sie durch die Datenlieferung für die Gesamthochschule leisten und welchen Nutzen sie persönlich daraus ziehen können.

Bei der Weiterentwicklung des QM ist der Thematik, wie die Mitarbeitenden im akademischen und administrativen Bereich sowie die Studierenden als zusätzliche Ressourcen einbezogen werden können, besonderes Augenmerk zu geben. Aus ihren Beiträgen können sich weitere Impulse für die Hochschulentwicklung, die Identifikation mit der gesamten Institution und der Entwicklung der Organisationskultur ergeben. Die Hochschulen müssen auch den Themen Information und Kommunikation, verstanden als Dialog zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen, besondere Aufmerksamkeit schenken.

c) zur Organisation des QM

7 Während für die Programmakkreditierung eine Organisation des QM nah bei den Teilschulen/Departementen, die für die Entwicklung und Durchführung der Studiengänge zuständig sind, angezeigt ist, kann die institutionelle Akkreditierung nur durch eine zentrale Steuerung des QM erfolgreich erreicht werden.

FH und PH haben heute sehr unterschiedliche, gut eingespielte Organisationsformen für das QM so-

wohl auf Ebene der Gesamthochschule als auch der Teilschulen/Departemente. Diese sind historisch gewachsen und widerspiegeln einerseits den organisatorischen Entwicklungsstand der Hochschulen und andererseits die unmittelbaren Aufgaben, die das QM für externe Anforderungen (z.B. Programmakkreditierungen) zu leisten hatte. Unterschiedlich ist der Grad der Steuerung des QM durch die FH/PH-Leitung, resp. die Freiheitsgrade der Teilschulen/Departemente.

An vielen Hochschulen ist das QM ein Ressort, das von einem Mitglied der Gesamthochschulleitung, in der Regel ein/e Direktor/in einer Teilschule oder einem Departement, geführt wird. Dieses Ressortsystem hat u.a. den Vorteil, dass sich die Leitenden von Teilschulen durch ihre Ressortverantwortung stärker auch für Anliegen der gesamten Hochschule einsetzen. Dieser Auftrag ist jedoch in der Regel eine Nebenaufgabe, für die nur beschränkte Führungsressourcen zur Verfügung stehen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle in strategischer und operativer Hinsicht kommt deshalb den zugeordneten Stabstellen (Q-Verantwortliche) zu.

Im Hinblick auf die institutionelle Akkreditierung, die vor allem auf den Qualitätssicherungsprozess bezüglich Umsetzung von Vision, Mission und Strategie ausgerichtet ist, müssen sich die Hochschulen mit der Frage auseinandersetzen, ob die bestehende Organisation des QM die geforderten Leistungen erbringen kann. Dazu gehört auch die Frage der Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zwischen der Gesamthochschulleitung und den Leitungen der Teilschulen/Departemente.

Die institutionelle Akkreditierung wird viele Hochschulen mit einer Überprüfung ihrer Struktur und Führungsarchitektur konfrontieren. Bei der eminenten Bedeutung, welche diese Akkreditierung haben wird, rechtfertigt es sich, dass die Hochschulen zeitnah und genau überlegen, wie dieser Prozess geführt soll und welche Ressourcen dazu zur Verfügung gestellt werden. Unter Umständen sind in diesem Prozess komplexe Change-Prozesse zu bewältigen.

8 Das QM ist ein zentraler Teil in der Hochschulentwicklung und deshalb organisatorisch mit den entsprechenden Supporteinheiten zu verknüpfen. Das QM darf nicht Selbstzweck sein.

Das Qualitätsmanagement hat sich an vielen Hochschulen in den letzten Jahren weg entwickelt von der kleinteiligen Prüfung des Zielerreichens hin zum Erfassen von langfristigen Entwicklungen entlang strategischer Ziele. Es kann dadurch immer mehr eine wichtige Funktion in der Strategieentwicklung und im strategischen Controlling übernehmen. Mit der institutionellen Akkreditierung wird die Qualitätssicherung noch stärker mit der Strategie einer Hochschule in Verbindung gesetzt.

Aufgrund der Interviews kann festgestellt werden, dass an vielen FH/PH die Organisation des QM überdacht und dieses stärker mit der strategischen Hochschulentwicklung und -führung verknüpft wird. Das QM wird nicht mehr als ein separates „Geschäft“ betrachtet, sondern integriert in den Bereich Führungsunterstützung. Es zeigen sich auch Tendenzen vom Ressortsystem wegzukommen und für diese Aufgaben Hochschulleitungsmitglieder mit Vollmandat einzusetzen.

9 Von der institutionellen Akkreditierung hängt die Weiterführung der Hochschule ab. Die Trägerorgane stehen in der Verantwortung, die Rahmenbedingungen zu gewährleisten, damit die Akkreditierung gelingen kann. Sie sind entsprechend ihrem Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich ins QM und in den Akkreditierungsprozess einzubeziehen.

Die institutionelle Akkreditierung hat für die Existenz der FH oder PH unmittelbare Bedeutung. Ohne Akkreditierung kann die Hochschule in der bestehenden Form nicht weiter betrieben werden. Die Voraussetzungen zu schaffen, dass eine Hochschule den Akkreditierungsprozess erfolgreich durchlaufen kann, ist Sache des Trägers, repräsentiert durch die Trägerorgane.

Ein frühzeitiger Einbezug der Trägerorgane in die Akkreditierungsthematik ist deshalb angezeigt. In welcher Konfiguration, Form und Rolle (z.B. Auftraggeber, critical friend) diese in den Prozess einzubeziehen sind, müssen die Hochschulen klären. Dabei ist darauf zu achten, dass sie ihre Rolle stufengemäss ausüben und nicht als zusätzliche Akkreditierungsinstanz agieren.

Schlussbemerkungen

Dank

Die Informationen für diesen Bericht stammen von 30 Interviewpartner/innen aus FH und PH aus der ganzen Schweiz. Bei der Auswahl wurde darauf geschaut, dass Personen aus allen Landesteilen, allen Fachbereichen und mit unterschiedlichen Funktionen vertreten waren. Die Vorschläge für die interviewten Personen stammten von der Projektleitung. Die jeweiligen FH/PH-Leitungen zeigten sich damit einverstanden.

Die Interviewpartner/innen wurden aufgefordert, ihre persönliche Meinung und Einschätzung zu geben. Dabei wurde versprochen, die Informationen vertraulich zu behandeln und so aufzubereiten, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Den Interviewpartner/innen gebührt Dank, für die spontane Zusage zum Gespräch, die Zeit, die sie opferten und die Offenheit im Gespräch.

Zum Autor

Hans-Kaspar von Matt war von 2002 – 2009 stv. Generalsekretär der KFH und unter anderem mit dem Dossier Qualitätsentwicklung und Akkreditierung betraut. Seither ist freischaffender Berater im Hochschulbereich. Zuvor leitete er an der Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) der Berner Fachhochschule (BFH) ein Institut und war Qualitätsverantwortlicher für die HSA und die BFH. Von 2002 - 2015 war er verantwortlich für die Durchführung des Programms „Higher Education Management – Führen von Hochschulen“, ein Weiterbildungsprogramm für die Kader von FH und PH.

9 Anhang

9.1 Liste der interviewten Personen

Abbé-Decarroux François, Direction générale HES-SO//Genève
Alberton Sigfried, Prof. Dr., SUPSI - Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale DEASS
Bergamaschi Crispino, Prof. Dr., Direktionspräsidium FHNW
Berthiaume Denis, PhD, Rectorat HES-SO
Bircher Fritz, Prof., Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg
Blosser Ursula, Prof. Dr., ZHAW - Departement Soziale Arbeit
Bucher Urs, Rektorat HSLU
Clivaz Patrice, Haute Ecole Pédagogique du Valais, HEP-VS
Eidenbenz Michael, Prof., ZHdK - Departement Musik
Ettemeyer Andreas, Prof. Dr., Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB
Gervasoni Franco, Prof., Direzione SUPSI
Graf Morgenthaler Michèle, ZHdK Bereich Rektorat
Grunder Nina, BFH, Direktion Hochschule der Künste
Gruntz Dominik, Prof. Dr., Hochschule für Technik FHNW
Halter Martin, Prof., Rektorat BFH und Fachbereich Wirtschaft BFH
Hodel Markus, Prof. Dr., HSLU – Wirtschaft
Kallmann Andreas, Verwaltungsdirektion HSLU
Ledergerber Cécile, Prof., ZHAW – Departement Gesundheit
Leuthard Martin, PHZH, Abteilung Weiterbildung und Nachdiplomstudien
Lottenbach Samantha, Rektorat PH Zug
Mäder Felix, Verwaltungsdirektion BFH
Messerli Verena, Rektorat PH St.Gallen
Mönnecke Margit, Prof. Dr., Schulleitung Hochschule für Technik Rapperswil HSR
Muff Pius, Prof., Direktion HSLU - Wirtschaft
Polexe Laura, Dr., Hochschulzentrum Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
Realini Antonella, SUPSI - Dipartimento ambiente costruzioni e design DACD
Schkommodau Erik, Prof. Dr., Hochschule für Life Sciences FHNW
Vaccaro Luciana, PhD, Rectorat HES-SO

Wörwag Sebastian, Prof. Dr., Rektorat Hochschule für Angewandte Wissenschaften St.Gallen FHSG

Zutavern Michael, Prof. Dr., Rektorat PH Luzern

9.2 Literatur, Quellen

Ehlers Ulf-Daniel, Qualitätskultur für bessere Bildung. Hochschulen auf dem Weg von einer Kontroll- zu einer Qualitätskultur. In: Bildungsforschung, Jg. 5, 2008, Ausgabe 1
European University Association EUA, Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Project 2002 – 2006. Brussels, 2006
Hochschulrat, Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung von Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs. 28. Mai 2015
Inderbitzin Werner, Akkreditierungsrichtlinien nach HFKG, 2014/06/07 (<http://wernerinderbitzin.ch/akkreditierungsrichtlinien-nach-hfkg>)
Kohler Jürgen, Qualitätskultur – Sinn und Realisierung: Schlagwort oder fassbarer Inhalt. Referatsfolien zum HEM-Seminar Qualität von Fachhochschulen – jenseits von Methoden, Instrumenten und Strukturen vom 22./23. Januar 2009 in Appenzell
von Matt Hans-Kaspar, Bologna-Report Fachhochschulen 2010. Stand der Umsetzung der Bologna-Reform an den Fachhochschulen. Studie im Auftrag der KFH. Luzern, 2010