

CHE

Centrum für
Hochschulentwicklung

PROFESSIONALISIERUNG VON QM UND EVALUATION AN HOCHSCHULEN

Frühjahrstagung AK Hochschulen, 30. Mai 2022 | Dr. Sigrun Nickel



AGENDA

- 1. Auf dem Weg zu einer Profession?**
- 2. Strukturelle Entwicklung**
- 3. Instrumentelle Entwicklung**
- 4. Personalentwicklung**
- 5. Fazit**



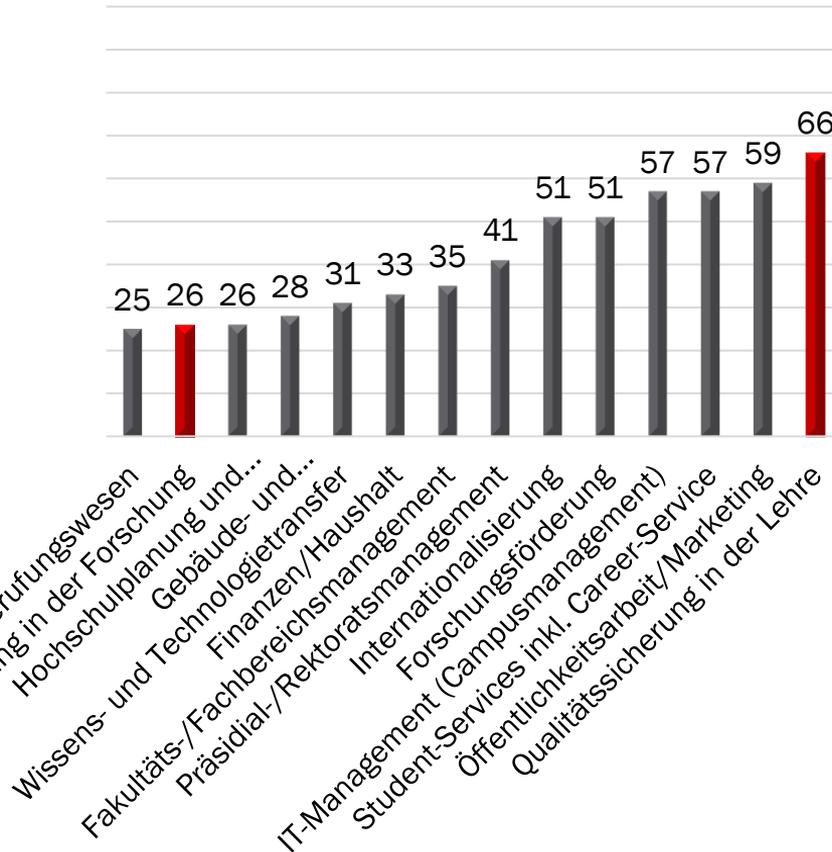
**AUF DEM WEG ZU EINER
PROFESSION?**

THIRD-SPACE-DISKUSSION ALS TREIBER

- Eine Professionalisierung von Qualitätsmanager*innen an Hochschulen im Zuge der „Third-Space-Diskussion“ (Whitchurch 2008) in den Fokus einer breiteren Hochschulöffentlichkeit in Deutschland gerückt.
- Erste wissenschaftliche Untersuchungen (u.a. INCHER und CHE) beschäftigten sich ab dem Jahr 2010 verstärkt mit der Entstehung eines Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, darunter auch dem Qualitätsmanagement.

Grundvoraussetzung von jegliche Art von Professionalität ist, dass sich ein Tätigkeitsbereich herausbildet, in dem ein vorhandener Bedarf nach professioneller Tätigkeit artikuliert wird. Dementsprechend wird ein Markt vorausgesetzt, in dem die Nachfrage nach professionellen Tätigkeiten mit einer entsprechenden Expertise befriedigt werden kann (nach Kloke 2014, S. 164).

EIN STELLENMARKT IST VORHANDEN, ABER...



... reicht das schon
mit Blick auf eine
hinreichende
Professionalisierung?

Angaben in Prozent.

Befragung von Kanzler(innen) aus 207
Hochschulen (50 Unis, 84 staatl. FH, 34 private
HS, 29 staatl. Kunst- und Musikhochschulen, 10
kirchliche HS). Quelle: Blümel/Hüther 2015, S. 22

NEIN, WEITERE KRITERIEN SIND ZU ERFÜLLEN

- Gemeinsames Selbstverständnis als Berufsgruppe „Qualitätsmanagerin in Hochschulen als Beruf“
- Karrierepfade mit transparenten Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Verankerung entsprechend bezeichneter Stellen in den Hochschulorganisationen mit zugeordneten Kompetenzen
- Stellenprofile, deren Wahrnehmung eine bestimmte Expertise erfordern und entsprechend ausgeschrieben sind
- Geeignete Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten für den Kompetenzerwerb





STRUKTURELLE ENTWICKLUNG

QM-STELLEN: AUF HOCH-PHASE FOLGT KONSOLIDIERUNG

1990er
Jahre

2000

2010

2020

Einzelne Evaluationsstellen und -verbünde und Hochschuldidaktische Zentren

Bologna-Prozess: Verstärkte Anforderungen an Evaluation; neu ist die Akkreditierung

- Wachsender Arbeitsmarkt vor allem für QM Lehre/Studium und Akkreditierung
- Ausdifferenzierung von QM-Stellen auf unterschiedlichen Organisationsebenen
- verstärkte Professionalisierungsdebatte und -angebote
- Gründung beruflicher Netzwerke

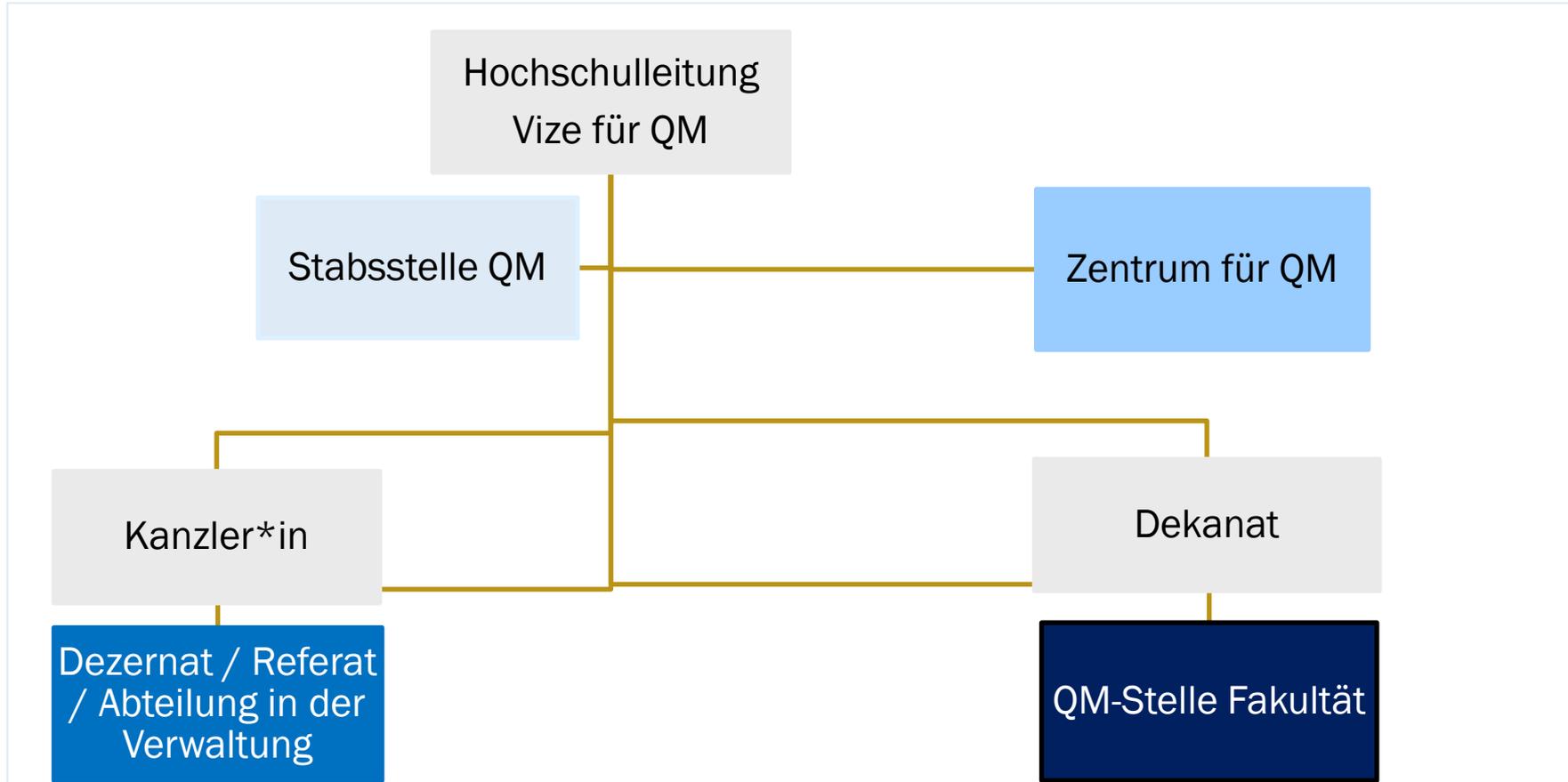
Konsolidierung des Arbeitsmarktes auf hohem Niveau; Stellenausschreibungen meist explizit für QM an HS; aber nach wie wenig strukturierte Karrierepfade; breit gefächerter Weiterbildungsmarkt

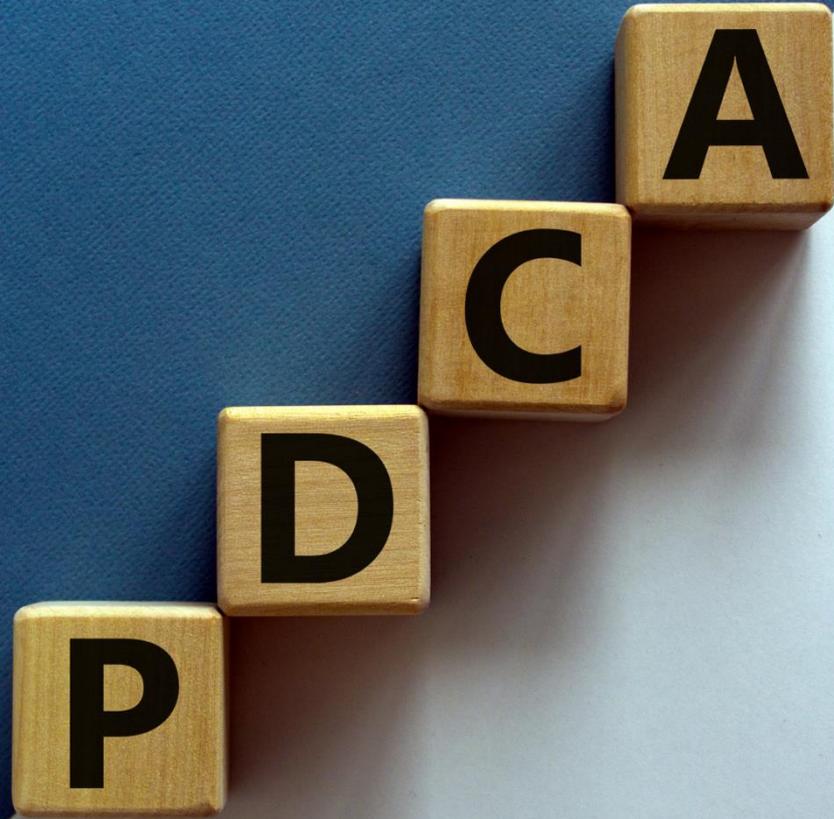
HETEROGENES SELBSTVERSTÄNDNIS

- QM in Hochschulen ist primär auf interne Prozesse gerichtet
- Qualitätsmanager*innen in Hochschulen sind i. d. R. in die Hierarchie eingebunden und arbeiten leitungsnahe (Kloke 2014, S. 263).
- Das professionelle Selbstverständnis entspricht am häufigsten dem einer hochschulinternen Beraterin / eines Beraters oder einer Servicedienstleisterin / eines Servicedienstleiters (Kloke 2014, S. 255).

Generell scheinen Personen, die Tätigkeiten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement wahrnehmen, nach wie vor Schwierigkeiten zu haben, sich einem Organisationsbereich (Verwaltung oder Hochschul- und Wissenschaftsmanagement) klar zuzuordnen (Banscherus et al. 2017, S. 80).

GROßE BANDBREITE BEI ORGANISATIONALER VERANKERUNG





INSTRUMENTELLE ENTWICKLUNG

VON DER EVALUATION ZUM QM-SYSTEM

Qualitätssicherung

- Evaluation (Lehre/Studium, Forschung, studentische Lehrveranstaltungskritik, Alumnibefragungen etc.)
- Qualitätsmessung mittels Indikatoren
- Benchmarking
- Akkreditierung



Strategisches Management

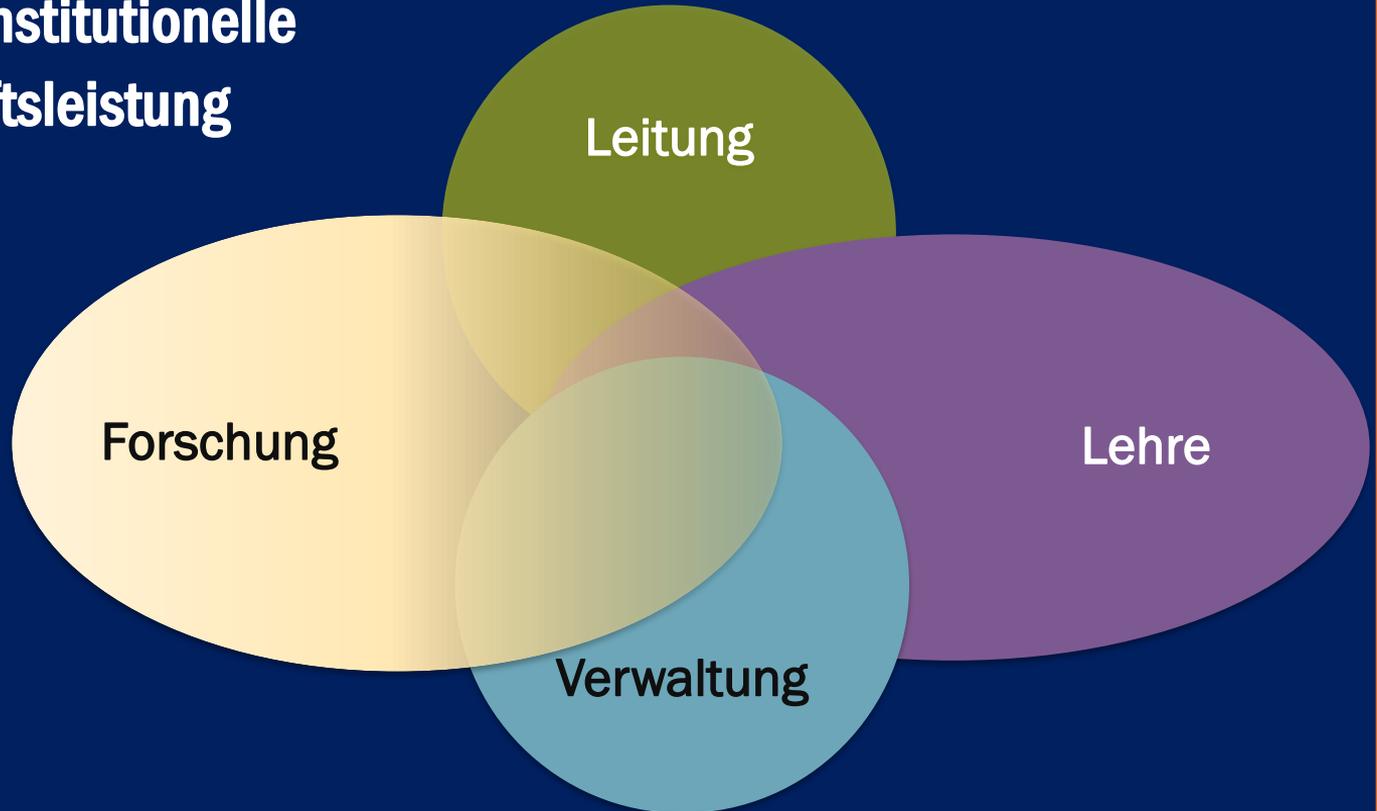
- Organisationspolitik
- Ziel und Ergebnisplanung
- Ressourcenverteilung/Anreize
- Controlling
- Personalführung
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung



QMS

QM-SYSTEME ALS BEITRAG ZUR HOCHSCHULENTWICKLUNG

Qualität als institutionelle
Gemeinschaftsleistung



ABER SELTEN IST QM SO UMFASSEND ANGELEGT

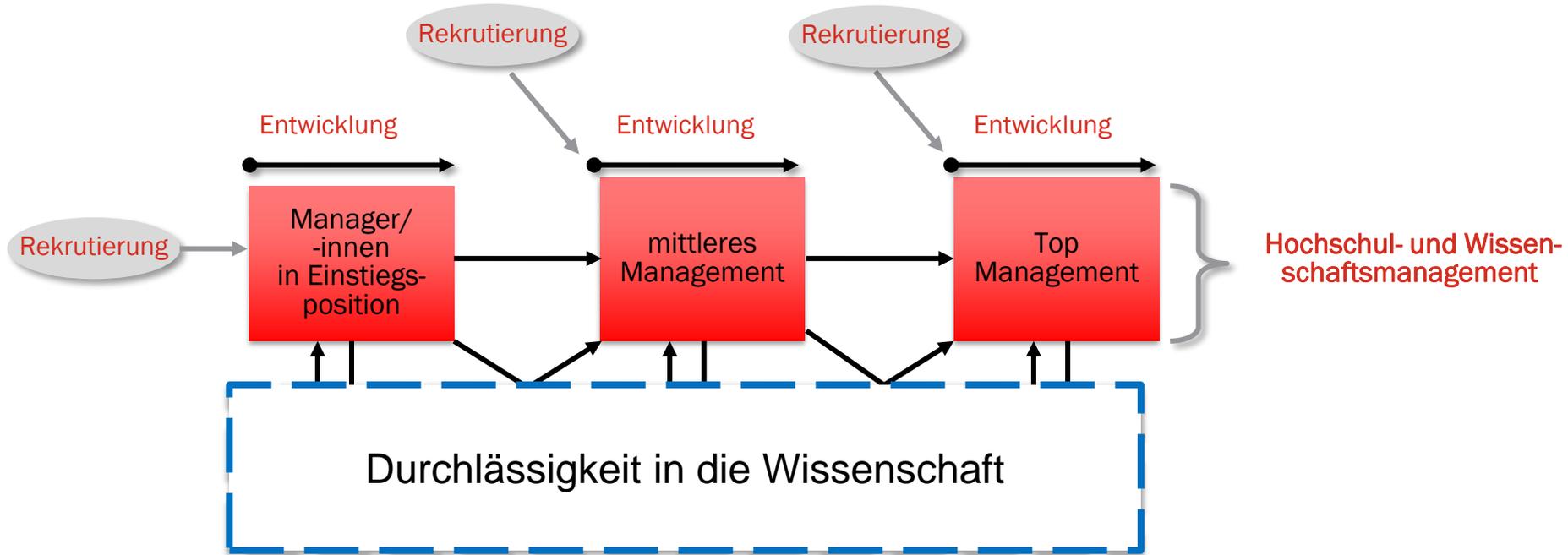
- Starker Fokus auf Studium und Lehre
- Daran hat auch die Einführung der Systemakkreditierung im Jahr 2008 nichts geändert.
- Nicht selten ist das QM der Hochschulen stark von dem Gedanken getrieben, in erster Linie die Vorgaben der Akkreditierung zu erfüllen, um das entsprechende Qualitätssiegel zu erhalten. Deshalb fokussieren auch die vorhandenen QM-Systeme auf den Bereich Studium/Lehre.
- Evaluation ist in unterschiedlichen Ausprägungen weiterhin das zentrale Instrumentarium des QM an Hochschulen.
- Gerade an Universitäten ist die Evaluation oft auch tragendes Element von QM-Systemen (Informed Peer Review), während an FH/HAW eher prozessorientierte QM-Systeme vorherrschen.
- Der Stellenwert von Prozessmanagement als (Kern-)Element von QM hat stark in den zurückliegenden 20 Jahren zugenommen und damit einhergehend auch IT-Tools.
- Im selben Zeitraum haben auch Management-Tools wie die Balanced Scorecard (u.a. angepasst als Academic Scorecard) einen Bedeutungszuwachs zu verzeichnen.



PERSONAL- ENTWICKLUNG



IDEALTYPISCHES KARRIEREPFAD-MODELL



nach Nickel/Ziegele 2009, S. 13

UMFASSENDES ANGEBOT „TRAINING ON THE JOB“



Studiengänge

Weiterbildungsstudiengänge
(MBA / M.A.; kostenpflichtig)

- HS Osnabrück
- Uni Oldenburg
- Uni Münster
- DUV Speyer
- TU Berlin

Weiterführende Studiengänge
(M.A.; gebührenfrei)

- Wissenschaftsforschung /
HU Berlin
- Wissenschaft u. Gesellschaft /
Uni Hannover



Kurse

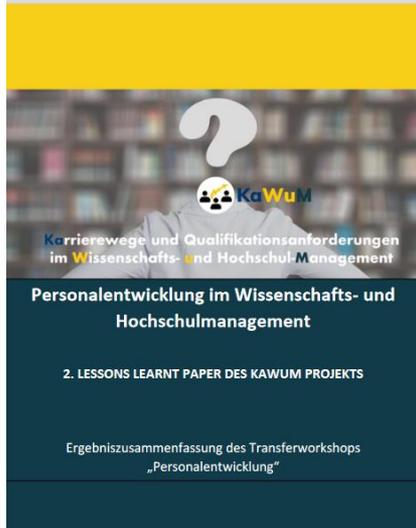
Fortbildungskurse- und
programme kommerziell z.B.

- ZWM Speyer
- CHE
- DHV
- Uni Münster
- FH Münster
- Akkreditierungsagenturen

Nicht-kommerziell z.B.

- Netzwerk Wissenschafts-
management
- Inhouse-Schulungen in
diversen Hochschulen

PERSONALENTWICKLUNG



Janson & Ziegele 2021;
abrufbar unter
https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2021/10/KaWuM_LL2_PE_0kt2021.pdf

Im Rahmen des Forschungsprojekts KaWuM (Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement) wurden einige allgemeine Empfehlungen zur PE erarbeitet u.a.

- Gestaltung eines individuellen Onboardings z.B. mittels spezifischer Weiterbildungsmodule
- Aufbau sowohl von „harten“ instrumentell-analytischen und „weichen“ Sozial- und ggf. auch Führungskompetenzen (Balance). Dabei nach Karrierestufen differenzieren.
- In Ermangelung genereller Karrierestandards (hohe Flexibilität) sollte die PE die individuelle Karriereplanung systematisch unterstützen z.B. durch Mitarbeitergespräche, Karriereberatung, Mentoring. Dabei sollte ggf. auch eine weitere Karriere außerhalb von Hochschulen berücksichtigt werden.



FAZIT



SIND DIE EINGANGS GENANNTEN KRITERIEN ERFÜLLT?

- Gemeinsames Selbstverständnis als Berufsgruppe „Qualitätsmanagerin in Hochschulen als Beruf“
- Karrierepfade mit transparenten Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Verankerung entsprechend bezeichneter Stellen in den Hochschulorganisationen mit zugeordneten Kompetenzen
- Stellenprofile, deren Wahrnehmung eine bestimmte Expertise erfordern und entsprechend ausgeschrieben sind
- Geeignete Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten für den Kompetenzerwerb



IHR KONTAKT

CHE

Dr. Sigrun Nickel

Leiterin Hochschulforschung
Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH

Verler Straße 6 | 33332 Gütersloh

05241 9761-23 | sigrun.nickel@che.de

www.che.de

