

## 2 Theorie

Eine jede empirische Studie bedarf ihrer theoretische Fundierung und Eingruppierung. Um eine „systematische Personalentwicklung und (Lehr-)Evaluation als Determinanten eines Qualitätsmanagements in der Hochschullehre“ einordnen zu können, wird zunächst in Kapitel 2.1 eine Einführung zum Qualitätsmanagement vorgenommen (Kapitel 2.1.1), wonach diese auf die Hochschule zu einem umfassenden Qualitätsmanagement adaptiert wird (Kapitel 2.1.2).

Dem folgend werden die für diese Studie relevanten Aspekte des Qualitätsmanagements an der Hochschule näher beleuchtet: Die Evaluation der Hochschullehre (Kapitel 2.2) und die Personalentwicklung (Kapitel 2.3). Zur Lehrevaluation werden nach einer Definition und Vorstellung ihrer Taxonomie (Kapitel 2.2.1) die bisherigen, wissenschaftlich fundierten deutschsprachigen Instrumente vorgestellt (Kapitel 2.2.2). Dem folgt eine Übersicht zu den Verfahren, Grenzen und Konsequenzen von Lehrevaluation (2.2.3). Die Ausführungen zu Personalentwicklung (PE) beginnen nach der Definition mit der Beschreibung eines idealtypischen Verlaufs von Personalentwicklung, inkl. ihrer Formen (Kapitel 2.3.1). Im Anschluss daran wird der Fokus auf die Personalentwicklung an der Hochschule gelegt (Kapitel 2.3.2). Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit zum vollständigen bis dahin behandelten Theorieteil ab (Kapitel 2.3.3).

Nach den Aspekten zur *Organisation*, *Nutzung* und *Durchführung* von Weiterbildung und der Messung ihrer Ergebnisse im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagements werden die theoretischen Aspekte beschrieben, die den *inhaltlichen* Charakter der Personalentwicklungsmaßnahme zu guter Lehre bedingen:

Dies ist zunächst die Beschreibung der Zielsetzungs- bzw. Selbstregulationstheorien (Kapitel 2.4). Dort wird zunächst der Begriff „Ziel“ definiert und dessen Dimensionen erläutert (Kapitel 2.4.1). Danach wird die selbstregulatorische Handlungssteuerung zur Zielerreichung behandelt (Kapitel 2.4.2), anschließend wird ein Transfer der Erkenntnisse des Kapitels 0 auf die Personalentwicklungsmaßnahme der Dissertation vorgenommen. Diesen Ausführungen folgen Erläuterungen zu den subjektiven Theorien (Kapitel 2.5): Dort wird als erstes eine Definition der epistemologischen Überzeugungen samt ihrem Ursprung und Menschenbild vorgenommen (Kapitel 2.5.1). Der zweite Teil (Kapitel 2.5.2)

thematisiert das Vorgehen zur Modifikation subjektiver Theorien, kombiniert mit einem anwendungsbezogenen Transfer auf die Maßnahme.

Danach werden die empirischen Ergebnisse zu guter Lehre zusammenfassend dargestellt (Kapitel 2.6). Dabei werden zunächst die Definition des Begriffs guter Lehre und die verschiedenen theoretischen Ansätze hierzu behandelt (Kapitel 2.6.1). Anschließend werden die empirischen Befunde zu guter Lehre thematisiert (Kapitel 2.6.2). Der letzte Abschnitt (Kapitel 2.7) befasst sich mit der Maßnahmengestaltung (Kapitel 2.7.1) und der Zusammenfassung der theoretisch abgeleiteten Hypothesen zur Empirie (Kapitel 2.7.3).

## 2.1 Qualitätsmanagement

### 2.1.1 *Definition, Ursprung und Nutzung des Qualitätsmanagements*

Qualität wird nach der Qualitätsmanagementnorm (DIN EN ISO 9000) definiert als „Gesamtheit der Merkmale einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (Masing, 2007, S. 5). Die Eignung wird zunächst über (organisations-) interne Kriterien geprüft, letztendlich jedoch durch den Kunden bestimmt (Masing, 2007). Dabei ist es Ziel der Organisation (bzw. der verkaufenden Einzelperson), den Käufern eine Qualitätsgarantie zu bieten, um die Chance weitere Transaktionen in der Zukunft zu erhöhen (Benes & Groh, 2011) – und somit den Fortbestand der Organisation durch Kundenbindung (vgl. Nerdinger & Neumann, 2007) zu sichern. Um dies zu ermöglichen, ist eine Qualitätskontrolle seitens der Verkäufer notwendig.

Die Qualitätsgarantie und ihre Kontrolle ist seit mindestens 5.000 Jahren historisch nachweisbar – die ältesten Quellen zeigen die Kennzeichnung eigener Waren mit händlerspezifischen Gütesiegeln in Mesopotamien. Mit Beginn des internationalen Handels vor mindestens 3.500 Jahren (Kreppner, 2011) stieg das Gewicht von Qualitätskontrollen sukzessive mit dessen Nutzensteigerungen an.<sup>2</sup> Alle Qualitätskontrollen wurden mit zunehmendem Fortschritt mit stetig optimierten Messtechniken vorgenommen (für einen ausführlicheren, kurzen Überblick vgl. Lerner, 1994).

---

<sup>2</sup> Zu einem ersten größeren Schub in der Bedeutung der Qualitätskontrolle kam es mit Aufkommen der antiken Handels- bzw. Seefahrernationen wie z.B. die der Phönizier und Griechen. Dem folgten weitere Sprünge mit den mittelalterlichen italienischen Stadtstaaten Venedig, Genua etc., dem Bilden großer Kaufmannsgilden wie die der Fugger in der Renaissance; massiv mit Beginn des neuzeitlichen Seehandels der Kolonialstaaten und stetig steigend im Welthandel des Imperialismus bzw. der modernen Welt. Unterbrochen wurde die Entwicklung stets durch Kriege, Wirtschaftskrisen etc. Für eine umfassende Übersicht vgl. Mann (1991).

Mit Mitte des 20. Jahrhunderts trat neben den produktgerichteten Ansatz der Qualitätskontrolle der der Qualitätssicherung, die sich nicht mehr nur auf das Produkt, sondern auch auf den Prozess seiner Herstellung konzentriert. Das Ziel der v.a. in Japan entwickelten Konzepte lag in der Minimierung aller potenziellen Fehler im Produktionsprozess (Kaizen-Ansatz, vgl. z.B. Benes & Groh, 2011, S. 172-181). Die Entwicklung mündete durch die Einführung der ISO-Normen und Qualitätsmanagement-Methoden wie v.a. Total Quality Management (TQM, vgl. u.a. Bruhn, 2008; Greve & Pfeiffer, 2002; Greßler & Göppel, 2010; Malorny, 2007; Schmitt & Pfeifer, 2008; Zollondz, 2006) während der 1990er Jahre in ein Qualitätsmanagement (QM), welches alle Akteure der Organisation umfasst. Dies stellt eine starke Fokusverschiebung von der Qualitätskontrolle als eine (delegierbare) Aufgabe der Organisation an einzelne Mitarbeitende hin zu einer Qualitätssicherung bzw. einem -management dar, welches für alle Mitarbeitenden, v.a. aber für die organisationale Leitung eine zentrale Aufgabe darstellt (vgl. Injac, 2007; Schnauber, 2007).

Dementsprechend lässt sich Qualitätsmanagement definieren als „die Gesamtheit aller Aktivitäten zur Sicherung, Lenkung und Weiterentwicklung der Qualität des Konzeptes und der Ausführungsqualität unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der dazu notwendigen organisatorischen Einheit“ (Benes & Groh, 2011, S. 91).

Zentral ist dabei der Punkt der Wirtschaftlichkeit (Greve & Pfeiffer, 2002; Schmitt & Pfeifer, 2008), denn das Ziel des Qualitätsmanagements liegt in der Bestandssicherung der Organisation bzw. des Erfolgs der verkaufenden Einzelperson (s.o.): „Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist Zukunftssicherung!“ (Weigert, 2008, S. 16). Die Qualitätsmanagement-Maßnahmen dienen der Erhaltung des Systems und der Erfolgsmaximierung gleichermaßen (Barzen & Wahle, 1990).

Hierzu werden auch Zertifizierungen eingesetzt, d.h. externe, professionelle Begutachtungen des Qualitätsmanagement-Systems, welche nach festgelegten Standards ablaufen müssen. Der eigentliche Zweck liegt hier in der endgültigen Optimierung des Qualitätsmanagement-Systems (Drechsel, 2007), wobei de facto für viele Organisationen in erster Linie das Zertifikat als solches (zur Außendarstellung etc.) im Vordergrund steht (Greve & Pfeiffer, 2002).

Die im Qualitätsmanagement eingesetzten Methoden basieren – v.a. in den kontinuierlich optimierbaren Prozessen – auf den Schritten *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*, auch PDCA-Zyklus genannt (Wagner, 2007):

1. Planen (Plan): Festlegung der Ziele und Planung der erforderlichen Prozesse zur Zielerreichung
2. Durchführen (Do): Umsetzung als Ausführung der Prozesse (Testung!)

3. Überprüfen (Check): Überwachung und Messung von Prozessen und Produkten anhand der Ziele
4. Verbessern (Act): Maßnahmenergreifung zur ständigen Optimierung der Prozessleistung (Etablierung der positiv getesteten Prozesse)

Der PDCA-Zyklus ist auch unter den Begriffen PDCA-Kreis, Deming-Kreis und Shewhart cycle bekannt (vgl. Deming, 1982, S. 88). Letztendlich stammt er von Shewhart (1939). Festzuhalten bleibt: „Der PDCA-Zyklus stellt die Basis für das Sicherstellen und Verbessern der Qualität dar“ (Benes & Groh, 2011, S. 100).

Neben der produzierenden Industrie entwickelten sich in den letzten Jahren weitere Wirtschaftsbereiche zu bedeutenden Anwendungsfeldern des Qualitätsmanagements, v.a. im (öffentlichen) Dienstleistungssektor:

- Der Dienstleistungssektor der freien Wirtschaft allgemein (vgl. Bruhn, 2008; Geiger, 2007) wie auch spezielle Bereiche wie z.B. die Softwareprogrammierung (Hohler, 2007; Schneider, 2007).
- Das Gesundheitswesen, d.h. Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Pflegeorganisationen allgemein (u.a. Ertl-Wagner, Steinbrucker & Wagner, 2009; Weigert, 2008) oder auch spezifische Einheiten wie die operative Medizin eines Krankenhauses (Kleine & Ennker, 2008).
- Das Bildungssystem allgemein (u.a. Bülow-Schramm, 2006; Klieme & Tippelt, 2008; Kuper, 2002, mit Schwerpunkt auf Schule) sowie Kindergärten (Altgeld & Stöbe-Blossey, 2009), Schulen (z.B. Kempfert & Rolff, 2005; Müller-Neuendorf & Obermaier, 2010), der Weiterbildungsbereich<sup>3</sup> (Dalluege & Franz, 2008; Klüber, Löwe & Orru, 2006; Landgrebe, 2008; Zech, 2008) und Hochschulen (vgl. Kap. 2.1.2) im Speziellen.

Dies stellt eine Neuerung dar, da ein Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor weitaus schwerer wirtschaftlich messbar ist<sup>4</sup> (vgl. Bruhn, 2008) und zumindest im öffentlichen Bereich (Bildungssystem, Gesundheitssystem) mangels Kostendrucks bis in die Mitte der 70er Jahre wenn überhaupt nur eine unterge-

<sup>3</sup> Anzumerken ist hierbei, dass die Bücher zum Qualitätsmanagement in der Weiterbildung zwar inhaltlich korrekt sind, mangels Nennung der Quellen jedoch nicht wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Ein Grund mag in der Verschränkung von Buchautorenschaft und dem Verkauf der im Buch beschriebenen Qualitätsmanagementmaßnahmen liegen.

<sup>4</sup> So ist eine Qualitätsverbesserung eines produzierten Produktes einfacher messbar (z.B. eines Autos in höherer Maximalgeschwindigkeit) als die Optimierung einer Dienstleistung (z.B. eine neue Massagemethode in der Krankengymnastik) – hier spielen viele schwer(er) kontrollierbare Faktoren mit eine Rolle (v.a. der Mensch als beurteilender Kunde im Vergleich zur physikalisch exakten Messung des Produktes, aber auch der Krankengymnast, dessen „Leistung“ im Vergleich zu Maschinen tages-spezifisch variabel ist).

ordnete Rolle spielte (Kuper, 2002; Schlick & Rochold, 2007). Ungeachtet dessen haben wegweisende Forschungsarbeiten zum Qualitätsmanagement gerade auch in diesen Bereichen eine lange Tradition (vgl. z.B. Donabedian, 1966, zur Qualitätssicherung in der Pflege).

### *2.1.2 Qualitätsmanagement in der Hochschule*

Mangels einer längeren Qualitätsmanagement-Tradition im Bildungswesen (vgl. Serrano-Velarde, 2008, S. 39 ff.) sind die für Unternehmen entwickelten Managementkonzepte wie TQM etc. die Grundlage für ein Qualitätsmanagement im Bildungsbereich (Bülow-Schramm, 2006, S. 22 ff.; Hochschulrektorenkonferenz, 2010). Hierbei ist es strittig, ob diese betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagement-Systeme alle Aspekte der Hochschulqualität erfassen können. Dies gilt insbesondere für die Lehrqualität (vgl. Kapitel 2.6), die teils als schwer bestimmbar angesehen wird (z.B. Bülow-Schramm, 2006). Für Verfahren nach DIN EN ISO 9000ff. wird dies bestätigt, jedoch wird das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) als besonders umfassend, flexibel und nutzbar für ein Qualitätsmanagement an der Hochschule angesehen (Hopfenmüller, 2009). Bislang nutzen mehr als 60% der Hochschulen überhaupt keine formalisierten Qualitätsmanagement-Verfahren. Die restlichen Hochschulen greifen wenn meist auf Eigenentwicklungen bzw. auf Kombinationen dessen mit standardisierten Verfahren (EFQM etc.) und Benchmarking<sup>5</sup> zurück (Hochschulrektorenkonferenz, 2010). Für ein fundiertes Qualitätsmanagement in der Hochschule wird ein umfassendes (Schmidt, 2010b), standardisiertes (Serrano-Velarde, 2008) und somit vergleichbares (Smutná & Farana, 2010) sowie zugleich akzeptiertes (Bülow-Schramm, 2006) Verfahren als Grundlage im Qualitätsmanagement sehr empfohlen. Zugleich fanden sich empirisch Bestätigungen für das Modell (z.B. Calvo-Mora, Leal & Roldán, 2005) und dessen Wirksamkeit (z.B. Tari & de Juana-Espinosa, 2007; Tari & Madeleine, 2011), so dass das EFQM-Modell folgend dargestellt werden soll.

Von der Europäischen Gemeinschaft wurde die EFQM gegründet, um die Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Systeme in Organisationen zu fördern (vgl. z.B. EFQM, 2011; Hides, Davies & Jackson, 2004). Sie entwickelten das EFQM-Modell (vgl. Abbildung 1) auf Basis der etabliertesten Qualitätsmanagement-Methode „Total Quality Management“. Das EFQM-Modell dient einer Selbstbeurteilung mit anschließender stetiger Selbstoptimierung, eine Zertifizierung ist darin nicht angedacht. Es ist ein Handlungsmodell, dessen einzelne

---

<sup>5</sup> D.h. sie orientieren sich v.a. an länderspezifischen Referenzwerten der Landesbildungsministerien.

Gewichtungen v.a. auf Erfahrungswerten und nicht auf empirischen Studien basieren. Zu der Verschränkung der einzelnen Ebenen existieren Studien, d.h. es sind z.B. Studien vorhanden, dass sich eine Organisationsstrategie positiv auf die Ergebnisse der Organisation auswirkt oder z.B. dass Kundenbindung die Verkaufszahlen stützt. Es existieren jedoch keine Studien, welche die spezifischen Gewichtungen, z.B. die 10%ige Gewichtung der Organisationsstrategie (vgl. Abbildung 1), als optimalen Wert im Qualitätsmanagement untermauern. Es ist nicht gesagt, dass eine Organisation erfolgreicher ist, wenn sie diese Prozentuierung verfolgt als eine andere, ggf. selbst gewählte. Ebenso ist unklar, zu welchen Anteilen sich die 10% auf die einzelnen Ergebnisbereiche auswirken. Es existiert dennoch eine soziale Anerkennung des Modells, d.h. es besitzt eine hohe Anwendungsrate sowie große Augenscheinvalidität und soll aufgrund dessen behandelt werden. Abbildung 1 zeigt das komplette Modell inkl. seiner einzelnen Gewichtungen:

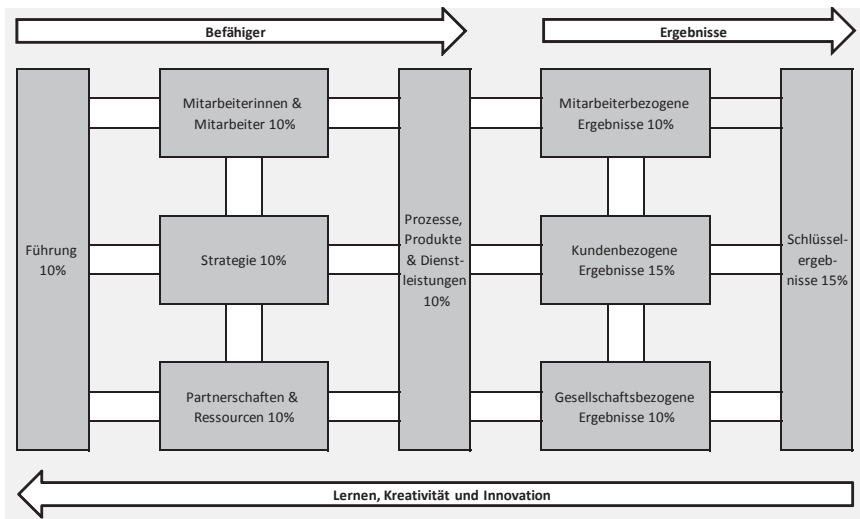


Abbildung 1: EFQM-Modell (aus Benes & Groh, 2011, S. 297)

Das Modell fokussiert sich zu jeweils 50% auf organisationale Prozesse (Bereich „Befähiger“) und organisationale Ergebnisse (Bereich „Ergebnisse“). Die Gewichtung der Einzelaspekte variierte aufgrund stetiger (erfahrungsbezogener) Anpassung in den letzten Jahren; in Abbildung 1 dargestellt ist dessen aktueller Stand. Auf die Hochschulen übertragen ergeben sich folgende Einzelaspekte (vgl. Hopfenmüller, 2009):

- *Führung:* Beinhaltet eine Vorbildfunktion zu Vision, Werten, Leitbild etc., z.B. durch externe Zielvereinbarungen mit dem Bildungsministerium, die Etablierung einer Qualitätskultur, eine konsequente Qualitätspolitik (top-down)
- *Mitarbeitende:* Umfasst die Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden, corporate identity, z.B. durch klare Verantwortung und Befugnisse (mit welchen Ressourcen die eigene Weiterqualifikation betrieben wird, welche Publikationspflichten vorliegen etc.)
- *Strategie:* Bedeutet die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Interessenspartner (dies sind v.a. die Studierenden, letztendlich der Staat), erreichbar z.B. durch Zieldefinition und -umsetzung, durch eine konsequente Qualitätspolitik aller Mitarbeitenden
- *Partnerschaften & Ressourcen:* Entspricht der Infrastruktur (Labor, Lehrräume, Bibliothek etc.) und Finanzmittel, z.B. nutzbar in der strategischen Gebäudeplanung (Zusammenlegung Bibliotheken, gemeinsame Nutzung von Lehrveranstaltungen durch verschiedene Fächer: Einführung in die Statistik für Psychologen, Erziehungswissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler etc.)
- *Prozesse, Produkte & Dienstleistungen:* Besteht in anforderungsgerechten, innovativen Studiengängen, exzellenter Lehre, vielfältigen Forschungsaktivitäten etc., z.B. durch hochschulweite Lehrpreise, Studiengangsreformen etc.
- *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse:* Umfassen eine hohe Motivation, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden, z.B. durch Dauer und Güte der Promotionen, Befragungen zur Mitarbeitendenzufriedenheit, Anzahl der Publikationen etc.
- *Kundenbezogene Ergebnisse:* Beinhalten große Zufriedenheit und (Lern-)erfolg der Studierenden, Loyalität der Absolventen, z.B. messbar durch Lehrevaluation, durch Höhe der Spenden von Absolventen
- *Gesellschaftsbezogene Ergebnisse:* Entsprechen dem „guten Ruf“, Gemein-sinn, z.B. erreichbar über „Elite-Universität“-Titel, „Lange Nacht der Wissenschaften“ auch für Nichtstudierende etc.
- *Schlüsselergebnisse:* Anzahl Studierende, Anfänger, Absolventen; Größe, Studiendauer, Drittmittel, „Marktanteil“, z.B. erfassbar über kennzahlenbasierte Leistungsindikatoren.

Evaluationen sind an Hochschulen dabei das am häufigsten eingesetzte Verfahren im Qualitätsmanagement, v.a. im Rahmen von System-, Programm- und Lehrevaluationen (Wissenschaftsrat, 2008a, S. 90ff.). Ein Großteil der im EFQM-Modell vorhandenen Aspekte wird über Evaluationen erfasst.

Eine einzelne Maßnahme kann dabei auch mehrere Aspekte berühren. So wird z.B. anhand einer Lehrevaluation (vgl. Kapitel 2.2) (a) die „Kundenzufriedenheit“ mit der Lehre je Semester erfragt, ist also ein „kundenbezogenes Ergebnis“. Zugleich zeigt sie (b) die Prozesse in der Lehre auf, zumindest in Teilen (Prozesse, Produkte & Dienstleistungen). Des Weiteren wird sie sich womöglich längerfristig (c) auf den Ruf der Universität auswirken (gesellschaftsbezogenes Ergebnis) und (d) geringfügig die Studiendauer, den Arbeitserfolg der Evaluierenden beeinflussen (Schlüsselergebnisse).

Eine Maßnahme kann zugleich ergänzt und verschränkt werden mit weiteren Maßnahmen. So kann die oben beschriebene Lehrevaluation z.B. ergänzt werden mit einer Personalentwicklungsmaßnahme (vgl. Kapitel 2.3) der Mitarbeitenden, z.B. einer Weiterbildung zu guter Lehre für alle Hochschullehrenden. Diese ist (a) im Bereich „Mitarbeitende“ angesiedelt, ist (b) ggf. in eine universitäre Strategie (gleichnamiger Bereich) eingebettet und wirkt sich auf „mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ zur Lehre aus.

Idealerweise baut eine Evaluation auf bereits bekannten prozess- und ergebnisrelevanten Daten auf und beinhaltet zugleich Maßnahmenvorschläge zur Qualitätsverbesserung (Krahn, Rietz & Rudinger, 2008). Dieser für ein (v.a. prozessorientiertes) Qualitätsmanagement nutzbare Evaluationsansatz muss sich nach Bülow-Schramm (2006, S. 91) folgenden Kriterien unterwerfen, um wirksam zu sein:

*Tabelle 1:* Determinanten von Evaluation als Qualitätsmanagement (nach Bülow-Schramm, 2006, S. 91)

Ziel	Zweck
Veröffentlichung der Ergebnisse (mind. in der „scientific community“)	Stimulierung der Handlungsmotivation durch Statuskonkurrenz
Gleichberechtigte Teilhabe aller Gruppen an den Bewertungsvorgängen	Vormachtstellung des „Kollegensystems“ eindämmen
Wirkung und keine Abschottung nach außen	Diskussion über die Außenanforderungen der Universitäten am Laufen halten, Belebung der Leitbilderarbeit zur Universitätsentwicklung
Valide Ergebnisse und relevante Daten	Handlungsgrundlage auf Basis der Evaluation

Letztendlich ist auch eine solche Evaluation nur ein Hilfsmittel zur Qualitätsüberprüfung, von den vier Phasen deckt es nur eine („Check“, vgl. Schmidt, 2010b, S. 25) ab. Ohne Ergänzung durch weitere Maßnahmen – v.a. in den ande-



ren Phasen – ist ihre Wirksamkeit sehr begrenzt (vgl. z.B. Helmke & Krapp, 1999, zu Evaluation in der Lehre), sofern diese überhaupt intendiert ist (vgl. Bülow-Schramm, 2006; Greve & Pfeiffer, 2002: Evaluation nur als Erfüllung einer Zertifizierung). Als einer der wichtigsten Aspekte eines erfolgreichen Qualitätsmanagements im Bildungswesen wird dabei die Etablierung einer Qualitätskultur gesehen, um die Fokussierung auf die Nöte der „Bildungsanbieter“ auf die der „Bildungskunden“, d.h. der Studierenden, zu legen (Cuttance, 1994).

Das „leidenschaftliche Leben einer zukunftsweisenden Idee akademischer Qualität“ (Spoun & Sieg, 2007, S. 297), also ein kontinuierlicher *Gestaltungs-* und kein *Kontrollprozess* wie eine Evaluation, scheint im Vergleich zu Evaluation und Akkreditierung das weitaus wirksamere Mittel zu sein.

Insgesamt lässt sich für den aktuellen Stand des Qualitätsmanagements an der Hochschule festhalten: „Qualitätsmanagement mit der Zielsetzung der Qualitätssicherung der Bildungsangebote unterliegt einer ständigen Entwicklung, die von der bloßen Übernahme industrieller Managementkonzepte über die Adaption des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM) bis zur Entwicklung bildungsspezifischer Modelle und Instrumente reicht.“ (Bülow-Schramm, 2006, S. 11). Die Phase „Check“ ist an den Hochschulen durch vielfältige Evaluationen insgesamt gut etabliert, die anderen Phasen sind es dagegen (noch) weniger. Allerdings gewinnt die Phase „Plan“ durch die Zielverpflichtungen innerhalb und außerhalb der Universität rasant an Bedeutung.

Trotz aller Adaptionen des – ursprünglich betriebswirtschaftlichen – Qualitätsmanagements ist jedoch das (neben der Forschung) zentrale Produkt der Hochschulen, die Bildung, nicht sofort messbar wie z.B. der ökonomische Erfolg eines Einzelunternehmens (Schmidt, 2005). Das Qualitätsmanagement eines Einzelunternehmens soll dessen ökonomischen Erfolg maximieren. Das Qualitätsmanagement der Einzelhochschule dient jedoch in erster Linie der Maximierung des (nicht nur ökonomischen) Erfolges des Staates, der die jeweilige Hochschule finanziert. Alle messbaren Ansätze (Absolventenzahlen etc.) sind nur Annäherungen an ihren (heutzutage) eigentlichen Zweck: Den Erfolg eines Staatswesens auf wirtschaftlicher, finanzieller etc. Ebene durch die Qualifizierung seiner Bürger zu maximieren – auch wenn das ursprüngliche humboldtsche Ideal (vgl. Senger, 2010, S. 19 ff.) die Bildung um der Bildung willen verfolgte (Serrano-Velarde, 2008).

Dieser Fokus auf den Erfolg des Staatswesens beinhaltet einen (kleinen) Widerspruch, da die Qualitätskontrolle ursprünglich entwickelt wurde, um durch eine präzise Messung der Ergebnisse den Erfolg einer Organisation zu sichern. Im Bildungssystem ist dies auf dessen Hauptzweck nicht anwendbar. Der kurzfristige Erfolg einer Hochschule (z.B. Absolventenzahlen) ist messbar, nicht aber

ab die ausgebildeten Absolventen überhaupt gebraucht wurden. Dies ist wenn überhaupt maximal messbar über die (v.a. wirtschaftliche, gesellschaftliche) Entwicklung eines Staates in den folgenden Jahr(zehnt)en.

## 2.2 Lehrevaluation

### 2.2.1 *Definition, Einsatz und Taxonomie*

Ein umfassendes Qualitätsmanagement an der Hochschule enthält viele Facetten; für diese Studie sind aber nur zwei Aspekte relevant: Die Personalentwicklung (vgl. Kapitel 2.3) und die Lehrevaluation. Ungeachtet dessen können beide Aspekte sich auf mehrere Bereiche des Qualitätsmanagements an der Hochschule auswirken, wie in Kapitel 2.1.2 anhand des EFQM-Modells beispielhaft skizziert wurde.

Eine (wissenschaftliche) Evaluation ist eine „ziel- und zweckorientierte, wissenschaftlich wie forschungsmethodisch fundierte Maßnahme, die als Entscheidungs- und Planungshilfe der Bewertung von Handlungsalternativen dient. Sie hat dabei primär das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern oder über sie zu entscheiden“ (Wottawa & Thierau, 2003, S. 14). Die Kriterien der Bewertung werden dabei nicht im Zuge der Evaluation selbst festgelegt, sondern werden ihr vorangestellt (vgl. Eisenberger & Kramer, 2005, S. 67 ff.). Die Evaluationsfragen orientieren sich dazu völlig an den vorab erarbeiteten Kriterien. Dies ist von elementarer Bedeutung, da „Evaluationen, sind sie erst einmal eingeführt, sich ihre eigene Wirklichkeit schaffen“ (Meinefeld, 2010, S. 314). D.h. je nach Erarbeitung der Kriterien wird dies zu Akzeptanzproblemen bei der Durchführung der Evaluation führen (z.B. wegen wissenschaftlicher Fragwürdigkeit, aber auch z.B. bei wissenschaftlich fundierten Verfahren aufgrund von Oktroyierung und somit Entmündigung der Betroffenen).

Evaluationen werden im Bereich der Hochschullehre vielfältig und häufig eingesetzt. Rund zwei Drittel aller Fachbereiche in Deutschland evaluieren jedes Semester ihre Lehrveranstaltungen (Hochschulrektorenkonferenz, 2010), aber auch andere Bereiche werden erfasst, z.B. die Studienbedingungen wie Ausstattung, Beratung etc. (Langfeldt, Frühauf & Nieder, 2007). Da aber für diese Studie nur Lehrevaluationen relevant sind, werden folgend auch nur diese behandelt.

Die wissenschaftliche Evaluation der Lehrveranstaltungen wird meist gekürzt als Lehrevaluation bezeichnet (vgl. Döring, 2005, S. 5), welche definiert wird als

Strategisches Qualitätsmanagement in der  
Hochschullehre

Theoriegeleitete Workshops für Lehrende zur  
Förderung kompetenzorientierter Lehre

Ulrich, I.

2013, XXVII, 429 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-531-19806-4