

## **Anforderungen an Qualitätssicherung und Audit - Fünf Aspekte aus der Sicht des Betriebsrates**

1. Funktion der Betriebsräte im Rahmen von Qualitätsmanagement und Audit
2. Anforderungen an die Qualitätskultur des Qualitätsmanagements
3. Nachwuchsförderung und Auswahl der Handlungsfelder für das Audit
4. Fehlentwicklungen durch Einseitigkeit beim Zugang des Qualitätsmanagements vermeiden
5. Fragebogen, Evaluierung & Co

### **1. Funktion der Betriebsräte im Rahmen von Qualitätsmanagement und Audit**

Betriebsräte gehören zu den Interessensgruppen, deren systematische Beteiligung am Qualitätsmanagement in den Qualitätsstandards<sup>1</sup> gefordert ist und dies mit gutem Grund. Auf Basis ihrer Erfahrungen und der speziellen Perspektive auf das universitäre Geschehen können Betriebsräte relevante Aussagen zur Qualitätsentwicklung machen, wobei spezifische Facetten zum Tragen kommen. Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Qualitätsentwicklung und ökonomischen sowie arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen seien hier ebenso erwähnt wie die Wahrnehmung von Personalentwicklung und Personalmanagement. Die Sichtweise der Betriebsräte ist im Rahmen der Audits zu berücksichtigen.

### **2. Anforderungen an die Qualitätskultur des Qualitätsmanagements**

Qualität ist sowohl in der Kunst als auch in den Wissenschaften Gegenstand permanenter und intensiver Verhandlung. Was Qualität bedeutet, muss immer wieder neu definiert werden, bezogen auf den jeweiligen Kontext und die Interessenslagen. Man kann nicht von Qualität an sich sprechen, vielmehr ist Qualität eine Konstruktion, die im sozialen Miteinander verhandelt wird.<sup>2</sup> Die Diskussion über die Frage nach der Qualität verläuft in Kunst und Wissenschaft höchst elaboriert, Kunst und Wissenschaft verfügen über eine Qualitätskultur mit hohen Standards. Dem entsprechend muss die

---

<sup>1</sup> „Standard 4: Das Qualitätsmanagementsystem sieht eine systematische Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen vor“. AQ, Richtlinien für Audits an öffentlichen Universitäten gem. § 22 Abs. 3 HS-QSG, 25. Juni 2012, zitiert nach: <https://www.aq.ac.at/de/audit/dokumente-audit-verfahren/aq-austria-audit-richtlinien-2012-06.pdf>, Zugriff 11. Juni 2013, Seite 8

<sup>2</sup> Manfred Lueger: Lehrevaluierung als Entwicklungsinstrument. Oder: Wider die Kontrollomanie im Qualitätsmanagement. In: UNILEX 1-2/2010, Seite 50

Qualitätskultur des Qualitätsmanagements anschlussfähig sein an die Standards der Qualitätskultur innerhalb der Communities von Kunst und Wissenschaft. Diese Forderung betrifft sowohl die inhaltlichen Aspekte der Diskussion als auch die Intensität und Tiefe der Auseinandersetzung. Beide sind wesentliche Voraussetzungen, um bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kunst und Wissenschaft Akzeptanz gegenüber und Vertrauen in die Maßnahmen der Qualitätssicherung zu gewinnen.

Gegenwärtig werden viele Qualitätsstandards von außen an die Universitäten herangetragen<sup>3</sup>. Für das Qualitätsmanagement besteht eine große Herausforderung darin, die externen Anforderungen mit den Vorstellungen von Qualität und deren Standards, die intern diskutiert werden, in Einklang zu bringen und sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln. In Fällen, bei denen interne und externe Sichtweisen einander widersprechen, wird es notwendig sein, auch nach außen zu vermitteln. Gelingt dieser Spagat nicht, besteht die Gefahr, dass sich parallele Strukturen entwickeln, die widersprüchlich sein können und einander eher behindern.

### **3. Nachwuchsförderung und Auswahl der Handlungsfelder für das Audit**

Die Förderung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den gesetzlich verankerten Zielen der Universität<sup>4</sup> und wäre somit auch den Kernaufgaben<sup>5</sup> der Universität zuzuzählen. Die systematische Förderung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses bedarf eigener Konzepte und Strategien und darf sich nicht auf die Studierenden beschränken. Die Nachwuchsförderung sollte unbedingt in den Kanon der Handlungsfelder aufgenommen werden, die verpflichtend im Rahmen des Audit untersucht werden. In der bestehenden Richtlinie ist die Untersuchung des Handlungsfeldes Nachwuchsförderung derzeit nicht vorgesehen.

Neben den Handlungsfeldern, die verpflichtend im Rahmen des Audits zu untersuchen sind, werden wahlweise seitens der Universität Handlungsfelder benannt, die ebenfalls begutachtet werden. Bei der Auswahl der optionalen Handlungsfelder ist der Betriebsrat einzubinden, diese Verpflichtung wäre ebenfalls in der Richtlinie zu ergänzen.

---

<sup>3</sup> Wer erhebt eigentlich mit Recht Ansprüche an die Qualitätsstandards der Universitäten: Die Kunst? Die Wissenschaft? Die Politik? Die Wirtschaft? Die Verwaltung? Der Universitätsrat?...

<sup>4</sup> Universitätsgesetz § 1

<sup>5</sup> Siehe Fußnote 1, Ebd. Seite 9

#### **4. Fehlentwicklungen durch Einseitigkeit beim Zugang des Qualitätsmanagements vermeiden**

Einseitigkeit beim konzeptionellen Zugang des Qualitätsmanagements kann Fehlentwicklungen nach sich ziehen. Derzeit sieht die Richtlinie für Audits ausschließlich „messbare Qualitätsziele und –strategien als Parameter für den höchsten Standard des QM-Systems für alle Aufgabenbereiche“<sup>6</sup> vor. Es stellt sich die kritische Frage, von welchen Vorannahmen bei der Entscheidung ausgegangen wurde, ausschließlich messbare Qualitätsziele und –strategien als Parameter für den höchsten Bewertungsstandard des Qualitätsmanagements zu setzen und dies für alle Aufgabenbereiche. Es bedarf der kritischen Beobachtung und Analyse, um Fehlentwicklungen auf Grund einseitiger Vorgaben zu erkennen und gegenzusteuern: „Leider führt der hohe Legitimationsdruck auf die Universitätsleitung, nämlich Kontrolle zu bewahren, Steuerungskompetenz zu demonstrieren und sich an formalen Qualitätsstandards und Richtlinien ... zu orientieren, zunehmend zu einer demonstrativen Abarbeitung einer richtiggehenden Evaluierungsflut. Die Folge ist ein grassierender Evaluierungs- und Messeifer auf der Grundlage einfach handhabbarer standardisierter Instrumente, die nicht nur höchst unzuverlässige Ergebnisse liefern, sondern auch Qualität sehr eindimensional unter einem Mess- und Vergleichsgesichtspunkt betrachten und mitunter kontraproduktive Effekte produzieren. Da sich die Akteure jedoch diesen Rahmenbedingungen anpassen, ist man zwar zunehmend mit einer perfektionierten Außendarstellung konfrontiert, von der sich das Innenleben aber immer stärker entkoppelt.“<sup>7</sup>

#### **5. Fragebogen, Evaluierung & Co**

Wie bereits unter Punkt 4 dargestellt, grassieren an den Universitäten Erhebungen mittels einfach handhabbarer Instrumente, wobei Fragebögen ein Lieblingskind des Universitären Qualitätsmanagements zu sein scheinen. Dabei ist oftmals nicht geklärt, wer aus den Ergebnissen solcher Befragungen einen Nutzen ziehen soll: Die Lehrenden, um ihre Lehrpraxis weiter zu entwickeln? Die Studienkommissionen, um die Curricula zu überarbeiten? Das Verwaltungspersonal, um die administrativen Rahmenbedingungen für die Lehre zu optimieren? Das Qualitätsmanagement, um die Prozesse besser zu verstehen und adäquate Unterstützungsmaßnahmen entwickeln zu können? Etc.

Erhebungen, bei denen nicht geklärt ist, wem die Ergebnisse nützen sollen, sind purer Aktivismus. Wenn solche Aktionen nicht in Qualitätskreisläufe sinnvoll eingebunden

---

<sup>6</sup> Siehe Fußnote 1, Ebd. Seite 17

<sup>7</sup> Siehe Fußnote 2, Seite 55

sind, wenn Validität und Reliabilität der gewählten Methoden nicht gesichert sind, dann ergibt sich daraus kein Nutzen für die Akteure.

Häufig werden auch Elemente von Kontrolle in Fragebögen integriert, insbesondere im Bereich der Lehre. Häufig handelt es sich dabei um Fragebogen, die von Studierenden ausgefüllt werden, zumeist unter ungeklärten Rahmenbedingungen. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist zumeist zweifelhaft, da die Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Standardisierung) und die Validität der Daten häufig nicht gegeben sind.<sup>8</sup> Dies ist kein ein Plädoyer gegen Evaluierung, sondern ein Plädoyer dafür, Programme zu entwickeln, die den Akteuren hilfreiche Informationen für die Weiterentwicklung ihrer Praxis liefern.

Für die Auditoren Teams wird eine zentrale Herausforderung darin bestehen, zwischen der Außendarstellung und der nachhaltigen Relevanz der Maßnahmen eines Qualitätsmanagementsystems kritisch zu differenzieren. Von der Genauigkeit dieser Beobachtungen und der erfolgreichen Vermittlung der Ergebnisse an die Verantwortlichen in den Universitäten hängen die Wirksamkeit und damit die Sinnhaftigkeit der Audits in hohem Maße ab.

Prof. MMag. Susanne Mann

Lehrt am Institut für Kunstwissenschaften, Kunstpädagogik und Kunstvermittlung der Universität für angewandte Kunst Wien und ist derzeit Vorsitzende des Betriebsrates für das künstlerische und wissenschaftliche Personal.

Erschienen in:

Qualitätssicherung an Hochschulen, Beiträge zur 1. AQ Austria Jahrestagung 2013; Wien 2014.

---

<sup>8</sup> Siehe Fußnote 2, Seite 55