

# Leitlinien der Qualitätsentwicklung an der Universität St. Gallen

## I. Ausgangspunkte

1. Die Qualität einer Universität basiert in hohem Masse auf der Motivation ihrer Mitglieder, in ihrem Bereich nach Exzellenz zu streben. Entsprechend zielt Qualitätsentwicklung darauf, dieses Streben in den Kernbereichen der Universität – Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung, Management und Verwaltung – zu fördern und zu unterstützen.
2. Universitäten sind ‚professionelle Expertengemeinschaften‘ mit einem hohen Autonomiegrad der Akademia. Ihre Loyalität und ihr Engagement gelten primär dem jeweiligen Fach, dann aber auch der Universität und deren Zielen. Generell gilt in einer solchen Kultur autonomer Experten und Expertinnen, dass diese von der Leitung nicht ‚stromlinienförmig‘ auf die Ziele einer Universität ausgerichtet werden können. Die Rückmeldungen der Peers, die Anerkennung innerhalb der Scientific Community oder der School sind häufig handlungswirksamer als materielle Anreize oder organisationale Regeln. Daraus resultiert, dass einerseits die intrinsische Motivation des Einzelnen, andererseits die ‚informelle Organisation‘ von Netzwerken eine hohe Bedeutung für die Qualitätsentwicklung besitzen. Anregung statt Anweisung, Überzeugung statt Anordnung sind dann wesentliche Zugänge zur Qualitätsentwicklung in der Universität.
3. Qualitätsentwicklung führt letztlich nur dann zu bedeutenden Veränderungen, wenn sie als ein integraler Bestandteil der Aufgaben und Verantwortungen der einzelnen Mitglieder und Organe der Universität wahrgenommen und umgesetzt wird. Hieraus ergibt sich, dass Qualitätsentwicklung dezentral zu verankern ist.

## II. Ziele

4. Qualitätsentwicklung dient der Stärkung und Weiterentwicklung eines nach internationalen Massstäben hohen Standards der Qualität von Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung, Management und Verwaltung. Sie steht in einem engen Zusammenhang zur strategischen Entwicklung der Universität und trägt zur Umsetzung von Vision und Zielen der Universität bei.
5. Qualität ist ein offener Begriff, der einer semantischen Präzisierung bedarf. Als grundlegende Orientierung dient die vom Senat beschlossene Vision HSG 2020.

Die dort fixierten Leitsätze sind für die Kernbereiche der Qualitätsentwicklung zu präzisieren und im Sinne von Qualitätszielen auszuweisen.

6. Qualitätsentwicklung unterstützt auf der Ebene der einzelnen Dozierenden, Forschenden und Mitarbeitenden die Ausbildung und Stärkung einer Reflexion der Aufgaben und des professionellen Selbstverständnisses. Gleichzeitig stellt sie für die Verantwortlichen auf Ebene der Studienprogramme, Forschungsprojekte, Schools, Institute, Verwaltung und des Rektorats relevante Informationen zur Wahrnehmung der jeweiligen Führungsverantwortung zur Verfügung.

### **III. Grundsätze**

#### *Lehre*

7. Sowohl bei den Lehrenden als auch bei den Studierenden ist von einer mehr oder weniger ausgeprägten Heterogenität in ihrer Einstellung zur Lehre auszugehen. So haben die ‚etablierten‘ Akademiker und Akademikerinnen über lange Jahre ihr Forschungs- und Lehrprofil entwickelt, das zumeist durch eine entsprechend hohe Stabilität gekennzeichnet ist. Demgegenüber befinden sich jüngere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen noch mitten in der Phase der akademischen Sozialisation und besitzen daher häufig ein grosses Bedürfnis nach substantiellen Rückmeldungen und Unterstützungen für die Weiterentwicklung ihres Lehrprofils.
8. Eine umfassend ausgerichtete Qualitätsentwicklung in der Lehre erfordert Impulse auf mehreren Ebenen: Lehrveranstaltungen, Studienprogramme, Schools und Universität als Ganzes. Entsprechend setzt die Qualitätsentwicklung sowohl am Handeln der Verantwortlichen in der Lehre als auch an den organisationalen Rahmenbedingungen für ein qualitativ hochwertiges Studium an.
9. Auf der Ebene der Lehrveranstaltungen und Studienprogramme werden für die verantwortlichen Akteure handlungsrelevante Rückmeldungen generiert und mit Anschlussaktivitäten verzahnt.
10. Auf der Ebene der Schools und der Universität wird die Qualität der Lehre auch über die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen des Studiums beeinflusst. Beispielsweise können zu kleinteilige Module, eine Inflationierung von Prüfungen oder eine einseitig nutzenfokussierte Studienkultur, die eine Optimierung des ECTS-Erwerbs in den Vordergrund stellen, einen hohen Einfluss auf das Lernverhalten der Studierenden ausüben. Gleichzeitig ist dieser Bereich aufgrund seiner Komplexität und der teilweise nur mittelbar erfassbaren Faktoren schwieriger greifbar und entsprechenden Qualitätsinterventionen weniger zugänglich.

#### *Forschung*

11. Forschung folgt einer weitgehend bottom-up gesteuerten Dynamik. Sie wird bestimmt durch das individuelle Interesse der Forschenden und lässt sich nur begrenzt über die Gestaltung von internen Rahmenbedingungen und Anreizen

steuern. Vielmehr unterliegt sie primär Formen der professionellen Selbstkontrolle (insbesondere in Form von Peer Reviews der Forschungsbeiträge in Journals), zudem kann die Wirkung der Forschung auf die Praxis erfasst werden.

12. Die Bottom-up-Dynamik wird durch zwei Instrumente unterstützt und synergetisch verstärkt: Durch die Bildung von Profildbereichen werden bestehende Forschungsressourcen auf ausgewählte Bereiche wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Relevanz fokussiert. Durch Formen der Forschungsförderung werden Anreize gesetzt, die HSG-Forschung konsistent an einschlägigen Qualitätskriterien auszurichten.

### *Dienstleistungen und Weiterbildung*

13. Dienstleistungs- und Weiterbildungsaktivitäten bewegen sich in einem wettbewerblich geprägten Umfeld, in dem die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Marktes eine konstitutive Rolle für den Erfolg spielt. Für die Qualitätsentwicklung in diesen Bereichen sind die Entscheidungsträger in den Instituten sowie der Executive School verantwortlich. Sie definieren im Einklang und in Anlehnung an die übergreifenden Qualitätsstandards der HSG entsprechende Verfahren und Massnahmen.

### *Management und Verwaltung*

14. Das Rektorat gestaltet die universitätsweiten Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung sowie die Entwicklungspotenziale in den einzelnen Organisationseinheiten.
15. Es unterstützt die Qualität der Lehre durch die Förderung materieller und kultureller Rahmenbedingungen. Es unterstützt die Forschungsaktivitäten, sorgt für Transparenz, Kohärenz sowie für die Entwicklung strategischer Schwerpunkte. Es entscheidet über die Einrichtung universitätsweiter Forschungsschwerpunkte und –zentren. Es fördert effiziente und bedarfsorientierte Verwaltungsprozesse.
16. Für die Entwicklung und Umsetzung der Qualitätsentwicklung ist das Rektorat zuständig. Dieses hat einen Delegierten für Qualitätsentwicklung sowie eine ihm unterstellte Stelle für Qualitätsentwicklung eingesetzt.

## **IV. Massnahmen**

### *Lehre*

17. Auf der Ebene der *Lehrveranstaltungen* werden regelmässig Studierendenbefragungen durchgeführt, deren Ergebnisse in geeigneter Form den Dozierenden, Studierenden, Programmverantwortlichen, Dekanen und dem Rektorat zur Verfügung gestellt werden. Ergibt sich ein Handlungsbedarf, so liegt die Verantwortung primär bei den Dozierenden. Sekundär obliegt der zuständigen Programmleitung und den Dekanen bzw. dem Rektorat die Begleitung der aus der Evaluation abgeleiteten Veränderungen.

- Es wird darauf geachtet, dass durch die Auswahl eines bestimmten Segments (z. B. ein Programm auf der Bachelorstufe) die gleichen Studierenden im gleichen Semester nicht zu häufig evaluiert werden und dadurch die Sorgfalt und Aussagekraft ihrer Rückmeldungen leidet.
  - Die in den Fragebögen verwendeten Items sollen zum einen theoriefundiert sein, zum anderen für die Dozierenden möglichst konkrete Anschlusspunkte für die Reflexion und ggf. Modifikation des eigenen Lehrhandelns ermöglichen. Neben dem Einsatz eines standardisierten Fragebogens erhalten die Dozierenden Hinweise auf die Nutzung weiterer Instrumente zur Generierung handlungsrelevanter Rückmeldungen.
  - Die Dozierenden erhalten die Evaluationsergebnisse mit der Anregung, diese mit den Studierenden in der Lehrveranstaltung zu besprechen.
  - Die Evaluationen werden auf Programmebene ausgewertet und dem Programmverantwortlichen rückgemeldet. Dabei wird auf positive, aber auch auf kritische Aspekte hingewiesen; ggf. werden Hinweise auf Optimierungspotenziale gegeben. Die Programmverantwortlichen werden gebeten, die erhaltenen Rückmeldungen zu kommentieren und ggf. Hinweise auf eingeleitete Veränderungen zu geben.
  - Die Erfahrungen aus den programmbezogenen Rückmeldungen werden im Programm des Hochschuldidaktischen Zentrums am Institut für Wirtschaftspädagogik (HDZ-IWP) aufgenommen, um ggf. spezifische Angebote zu generieren (z. B. Hospitationsangebote für einzelne Dozierende bzw. Lehrveranstaltungen).
18. Auf Ebene der *Studienprogramme* kommen u. a. Feedbackgruppen und Absolvierendenbefragungen zum Einsatz.
- Periodisch durchgeführte Peer Reviews und Akkreditierungen liefern Informationen aus externer Sicht.
  - Als Ergebnis eines Pilotprojekts wird eine Konzeption für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung in Studienprogrammen entwickelt und den Programmverantwortlichen in Form eines Handbuchs zur Verfügung gestellt.
19. Auf der Ebene der *Universität als Ganzes* sind die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Lehre auf der Programm- und Lehrveranstaltungsebene zu fördern.
- So werden durch das Hochschuldidaktische Zentrum am Institut für Wirtschaftspädagogik (HDZ-IWP) eine Vielzahl von Seminar-, Coaching- und Beratungsangeboten bereit gestellt, mit deren Hilfe die Dozierenden ihren Professionalisierungsprozess in der Lehre weiterentwickeln können.
  - Bezogen auf identifizierte Problemfelder werden gezielte Analysen mit dem Ziel gestartet, Veränderungen zu reflektieren und ggf. einzuleiten. In der Vergangenheit wurde beispielsweise in diesem Sinne das Projekt „Konzentration der Lehre (KOLE)“ aufgegleist, um der Kleingranularität im Aufbau der Module entgegenzuwirken. Aktuelle Problemfelder sind die zielgerichtete Gestaltung der Assessment-Stufe, die Gestaltung von validen Prüfungen oder die

Entwicklung von Einstellungsdimensionen der Studierenden im Sinne der Vision HSG 2020.

20. Die Studentenschaft arbeitet eng mit den zuständigen Stellen für Qualitätsentwicklung zusammen und organisiert eigene Evaluationen. Sie setzt hierfür u. a. studentische Evaluationsteams ein und vergibt jährlich einen Preis für ausgezeichnete Lehre.

### *Forschung*

21. Die Schools weisen spezifische Forschungskulturen auf. Sie erfassen die Forschungsleistungen nach selbst definierten Kriterien im Hinblick auf die akademisch und praxisorientierte Forschung. Sie verteilen Forschungsanreize in Form von temporären Lehrentlastungen.
22. Die Forschungskommission vergibt im Rahmen kompetitiver Auswahlverfahren HSG-eigene Forschungsmittel und SNF-Stipendien. Sie stellt Informationen zu Forschungsprogrammen zur Verfügung und berät interessierte Antragsteller und Antragstellerinnen.

### *Management und Verwaltung*

23. Die Verwaltung wird im Rahmen regelmässiger Absolvierendenbefragungen und Peer Reviews evaluiert. Umfang und Zielsetzungen der Peer Reviews werden von der Stelle für QE und dem Verwaltungsdirektor festgelegt. Die Verantwortung für die Durchführung von Verbesserungsmassnahmen liegt bei der jeweiligen Verwaltungsstelle. Das Monitoring erfolgt durch den Verwaltungsdirektor und das Rektorat.
24. Intervallmässig auftretende Akkreditierungen (z. B. EQUIS, AACSB, OAQ) werden genutzt, um das erarbeitete Qualitätsniveau transparent zu dokumentieren, als Gesamtsystem zu kommunizieren und weiter zu heben.