

## Profil 5:

Digitale Festschrift  
für **HERMANN G. EBNER**



**Michaela STOCK & Elisabeth RIEBENBAUER**

(Universität Graz)

**Qualitätsmanagement in der Hochschullehre – ein Beispiel  
der Wirtschaftspädagogik an der Universität Graz**

Online unter:

[http://www.bwpat.de/profil5/stock\\_riebenbauer\\_profil5.pdf](http://www.bwpat.de/profil5/stock_riebenbauer_profil5.pdf)

in

***bwp@* Profil 5** | Mai 2017

**Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von  
beruflichem Lehren und Lernen**

Hrsg. v. **Sabine Matthäus, Carmela Aprea, Dirk Ifenthaler & Jürgen Seifried**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2017

## Qualitätsmanagement in der Hochschullehre – ein Beispiel der Wirtschaftspädagogik an der Universität Graz

---

### Abstract

Qualität ist ein hypothetisches Konstrukt, kontextrelativ und hat somit sehr unterschiedliche Gesichter. Diesem Zugang folgend ist fast nicht zu widerstehen, frei nach Paul Watzlawick, zu behaupten: ... bei Qualität kommt es letztendlich auf das Auge der Betrachterin/des Betrachters an, was darunter verstanden wird. Ziel dieses Beitrags ist es, Qualität und Qualitätsmanagement einerseits von einer breiten Sichtweise zu diskutieren und andererseits dieses Themenfeld anhand eines seiner Gesichter im Detail zu erörtern, d. h. darzustellen, wie eine Umsetzung im Studium der Wirtschaftspädagogik aussehen kann. Gezeigt wird dies am Masterstudium Wirtschaftspädagogik am Standort Graz. Wirtschaftspädagogik ist dort eine wissenschaftliche Berufsvorbildung die „sowohl für den Lehrberuf für kaufmännische und ökonomische Fächer vor allem an berufsbildenden mittleren und höheren Schulen als auch für leitende, analysierende, forschende und/oder beratende Tätigkeiten in den Bereichen Betriebspädagogik, Erwachsenenbildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung“ (Studienplan WIPÄD 2015, 1) wissenschaftsbasiert vorbereiten soll. Dieses Studium zielt auf eine ganzheitliche Menschenbildung, wobei ein reflexives Bildungsverständnis zugrunde gelegt wird. Zusammen mit den Besonderheiten des Studiums ergeben sich hohe Anforderungen an ein Qualitätsmanagement. Zur Weiterentwicklung des Studiums im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses kommen so unterschiedliche Instrumente zum Einsatz, wobei ausgewählte davon in diesem Beitrag skizziert werden sollen.

### 1 Qualität: Ausgangspunkt und Aufbau

Qualität ist keine Erfindung der Gegenwart, weder in der Produktion noch im Bildungsbereich. Mit Blick auf die Berufsbildung war Qualität im Handwerkswesen beispielsweise *schon immer* Thema – einerseits zum Schutz der Kundinnen und Kunden, andererseits aber auch zum Schutz des Handwerks selbst. Fast so lange – *schon immer* – war Qualität auch für Hermann Ebner ein Thema seiner wissenschaftlichen Karriere. Qualität – hier vor allem Qualitätsmanagement an Schulen – ist aus seinem Schaffensrepertoire nicht wegzudenken (vgl. dazu z. B. Ebner 2002; Ebner 2005; Ebner/Lehmann 2008).

Qualität ist kontextvariabel, d. h. Qualität ist mit einem kontextabhängigen Verständnis untrennbar verbunden. Je nach Themenlage, Interessen, Anspruchsgruppen, Umfeld etc. ergeben sich unterschiedliche Ausformungen. Eines ist aber wieder allen gemein: Der Anspruch an die Entwicklung objektiver und vergleichbarer Kriterien – auch dieses Spezialgebiet im Rahmen des Qualitätsmanagements an Schulen ist ein wichtiges Themenfeld in Ebners Arbeiten (vgl. dazu z. B. Ebner 2006; Ebner/Funk 2012). Bei Qualität wird nämlich immer wieder der Anspruch erhoben, dass sie – trotz existierender Diversität – in

Theorie und Praxis messbar und vergleichbar gemacht werden muss. Nur das scheint uns letztendlich zufrieden zu stellen – Unterschiedlichkeit, Subjektivität, Kontextvariabilität hin oder her.

In diesem Beitrag sollen in einem ersten Schritt nun Qualität und Qualitätsmanagement in Bezug auf unterschiedliche Kontexte – Wirtschaft, Bildung, Berufsbildung – diskutiert werden. In einem zweiten Schritt wird die Umsetzung von Qualitätsmanagement im Studium, gezeigt am Beispiel der Wirtschaftspädagogik am Standort Graz, exemplarisch demonstriert. Der Beitrag schließt mit möglichen Implikationen für die Zukunft und guten Wünschen.

## **2 Qualitätsmanagement – managen von Qualität oder qualitätsvolles Management?**

Qualität hat immer Konjunktur, egal ob im betrieblichen Kontext oder im Zusammenhang mit Bildung. Zwar kann die Aktualität von Qualität außer Frage gestellt werden, beim Verständnis bzw. bei der Definition von Qualität scheiden sich jedoch die Geister. Hier bedarf es einer kritischen Auseinandersetzung mit der Literatur, um das eigene Verständnis, das diesem Beitrag zu Grunde gelegt werden soll, verorten zu können.

Der gegenwärtige Zugang zu Qualität ist mitunter eine Reaktion auf den „technischen und sozialen Wandel der letzten Jahrzehnte, [der] bekanntlich auch Veränderungen in den Bildungssystemen“ (Gutknecht-Gmeiner 2008, 27) in Gang gesetzt hat. Wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit und der Erfolg einer Volkswirtschaft eines Landes werden immer auch in Verbindung mit seinen Bildungssystemen gesehen, wobei dies mehr oder weniger automatisch zum Bestreben der Vergleichbarkeit der Bildungssysteme führt (vgl. Eder et al. 2002, 15) und der Forderung, dass Qualität auch immer Transparenz gewährleisten muss (vgl. Gruber/Lenz 2016, 56).

Die Qualität bzw. das Qualitätsmanagement per se, das gibt es nicht, d. h. der Begriff bleibt stets unspezifisch. Es ist immer eine Frage des Kontexts und auch der Erwartungen bzw. der Perspektiven der Betroffenen/Beteiligten, was Qualität bedeutet (vgl. Gutknecht-Gmeiner 2010, 199). Der Ursprung des Begriffs liegt im Lateinischen und bedeutet Beschaffenheit (vgl. Ott/Scheib 2002, 9), wobei diese unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann. Bei der Beschaffenheit eines Gegenstands kann das u. a. Größe, Farbe, Konsistenz, Form sein und es liegt an der einzelnen Person, welche Ausprägung interessant ist. Qualität ist somit nicht nur kontextvariabel, sondern auch subjektiv (vgl. Bülow-Schramm 2006, 14). Wird Qualität im Bildungskontext betrachtet, so wird diese Qualität immer durch gesellschaftliche bzw. politische Wertentscheidungen definiert (vgl. Altrichter/Specht 1999, 101), wobei sich die Qualität in der Regel auf die Bildungsprozesse bezieht (vgl. Klieme/Tippelt 2008, 9) und auch im Bildungskontext ist Qualität immer subjektiv, denn Bildung ist letztendlich eine persönliche Angelegenheit (vgl. Gruber/Lenz 2016, 56). Die Messbarkeit der Qualität und somit natürlich auch die Entwicklung objektiver Messkriterien dafür ist eine Forderung, die mit Qualitätsmanagement immer in Verbindung steht (vgl. z. B. Büeler 1999, 122; Ebner 2006,

179f.; Huber/Schneider 2011, 55f.). Das kann natürlich auf Widerstand stoßen, ist Qualität doch nicht eindeutig definierbar.

Wie die Darstellung hier zeigt, ist der Begriff der Qualität in der Literatur durch verschiedene Definitionen vertreten – letztendlich immer in Bezug auf den Kontext. In einem, die unterschiedlichen Kontexte überspannenden Verständnis kann Qualität als Übereinstimmung zwischen Erwartung und Anspruch sowie zwischen bestimmter Leistung und Eigenschaft definiert werden – als Versuch, eine Klammer für die unterschiedlichen Zugänge zu schaffen. In diesem Kapitel (vgl. zu den Ausführungen im Detail u. a. Stock/Hofstadler/Opetnik 2013, 416-525) sollen nun Qualität und Qualitätsmanagement in Bezug auf unterschiedliche Kontexte, insbesondere in Bezug auf Bildung generell und berufliche Bildung in Österreich speziell diskutiert werden.

## **2.1 Qualitätsmanagement im Bildungsbereich**

Beim Qualitätsmanagement im Bildungsbereich werden unterschiedliche Ansätze verfolgt, wobei oftmals betriebswirtschaftliche Qualitätsmanagementmodelle in unterschiedlicher Form Anwendung finden oder zumindest als Basis für weitere spezifische Überlegungen und Konzepte für den Bildungsbereich dienen. Dass für den Bildungsbereich eigene Qualitätsmanagementmodelle entwickelt wurden bzw. werden, liegt in der Natur der Sache, gilt es doch, die bildungsspezifischen Bedürfnisse dabei zu integrieren. Total Quality Management (TQM), European Foundation of Quality Management (EFQM) sowie die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff sind beispielsweise in der betriebswirtschaftlichen Literatur und Praxis weit verbreitete Ansätze, die dafür Pate stehen.

Im Qualitätsmanagement im betrieblichen Kontext geht es immer mehr um ein qualitätsvolles Management und nicht nur um das Management der Qualität. Umgelegt auf das Qualitätsmanagement im Bildungsbereich bedeutet dies, dass ein ganzheitliches Konzept (vgl. Daschner/Rolff 2011, 4) vorliegt, welches sich systematisch um die kontinuierliche Verbesserung der Qualität in Bildungseinrichtungen annimmt (vgl. Dubs 1999, 81). Im Fokus stehen somit die Menschen (vgl. Gruber/Lenz 2016, 56) und nicht nur ihre erbrachten Leistungen. Durch die Integration der Qualität in die Organisationsstrukturen wird sichtbar, dass Qualitätsmanagement im Bildungsbereich ebenso eine Managementaufgabe darstellt (vgl. Ott/Scheib 2002, 15). Die Entwicklung und Sicherung der Bildungsqualität steht im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich, wobei auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Abläufe und Prozesse fokussiert wird (vgl. Huber/Schneider 2011, 55).

Der durchaus komplexe Prozess der Qualitätsentwicklung bzw. des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich lässt sich durch die Kombination zweier Konzepte nachvollziehbar darstellen. Die folgende Tabelle vereint diese beiden Zugänge: einerseits den Bildungsprozess mit Input-, Prozess- und Outputqualität und andererseits den Erstreckungsbereich von Bildung mit Makro-, Meso- und Mikroebene (vgl. DEQA-VET: Good Practice o.J.; Gutknecht-Gmeiner 2010, 195).

Tabelle 1: **Qualitätsdimensionen und -ebenen (vgl. DEAQ-VET: Good Practice o. J. in Anlehnung an Gonon 2008, 97)**

<b>Qualitätsdimension/ Qualitätsebene</b>	<b>Inputqualität</b>	<b>Prozessqualität</b>	<b>Outputqualität</b>
<b>Makroebene</b>	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Regeln	Festlegungen durch Politik und einschlägige Verbände bzw. Organisationen, national gesetzte Standards	Nationale ebenso wie internationale Vergleiche von Indikatoren bzw. Standards, Benchmarks
<b>Mesoebene</b>	Infrastruktur, Lehrpläne sowie Lehrgänge, Professionalisierung der Lehrenden	Leitbilder, Feedbackkultur, Maßnahmen zur Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung	Berichte, Statistiken – z.B. AbsolventInnenstatistik, Public Relations
<b>Mikroebene</b>	Ausstattung der Lernumgebung, Lernweltgestaltung	Erfassung bzw. Erhebung und Bewertung sowie Standardisierung des Lehrens und Lernens	Zertifizierung des Lernerfolgs, berufliche Karriere

Messen ist ein zentrales Kriterium im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement im Bildungsbereich und es stellt sich die Frage, was und wie gemessen werden soll. Um diese Frage beantworten zu können, erweist sich diese *mehrebenenanalytische Betrachtung* (siehe Tabelle 1) als hilfreich. Die Qualitätsüberprüfung im Bildungsbereich findet in den drei Dimensionen Input, Prozess und Output statt (vgl. Altrichter/Specht 1999, 103ff.), die sich auf die Makro-, Meso- und Mikroebene beziehen können (vgl. Riedl 2010, 111ff.). Messen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, wobei meist Evaluation dafür herangezogen wird. Evaluation kann intern und/oder extern erfolgen. Die interne Evaluation (Selbstevaluation) wird von den Beteiligten im Bildungsbereich selbst geplant und durchgeführt. Es wird dabei die eigene Arbeit in Bezug auf die Rahmenbedingungen überprüft, um die eigene Qualität am Standort weiterzuentwickeln. Die externe Evaluation (Fremdevaluation) wird von Dritten durchgeführt. Es werden Bedingungen, Arbeitsprozesse und Ergebnisse basierend auf festgelegten Kriterien analysiert und bewertet. Damit wird eine Qualitätsverbesserung des Bildungsbereichs angestrebt (vgl. Altrichter/Specht 1999, 109; QIBB: Check o. J.; Artelt 2009, 135).

Beim Qualitätsmanagement im Bildungsbereich ist jedoch immer zu bedenken, dass die Umlegung unternehmensbezogener Qualitätsmanagementsysteme auch an ihre Grenzen stößt bzw. mit Schwierigkeiten verbunden ist. Aus diesem Grund wurden u. a. im deutschsprachigen Raum spezielle, auf die Bedürfnisse der Bildungseinrichtungen ausgerichtete Qualitätsmanagementsysteme entwickelt. Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E), Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS) (vgl. Huber/Schneider 2011, 62) oder QualitätsInitiative BerufsBildung (QIBB) (vgl. QIBB: Über QIBB o.J.) und auch das Ö-Cert, als

Qualitätsrahmen für die Erwachsenenbildung in Österreich (vgl. Gruber/Lenz 2016, 57), können hier dafür exemplarisch angeführt werden.

## 2.2 Qualitätsmanagement in der Berufsbildung in Österreich am Beispiel von QIBB

Qualität und Qualitätsentwicklung sind für die berufliche Bildung in Österreich seit den 1990er Jahren ein Thema. Österreich hat somit schon recht früh (im Vergleich zu Europa) begonnen, sich mit der Frage der Qualität und Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung auseinanderzusetzen, d. h. auszuloten, wie Qualitätsmanagementmodelle aus der Wirtschaft im Berufsbildungsbereich umgesetzt werden können (vgl. Gramlinger/Nimac/Jonach 2010, 187; Horschinegg 2015, 12). Die Suche nach einem passenden Qualitätsmanagementsystem für die berufliche Bildung ergab, dass es das eine wahre, richtige System nicht geben kann und es wurden unterschiedliche Initiativen gestartet. So wurde u. a. 1995 das Qualitätsnetzwerk für Berufsbildung (QN) durch die Sektion Berufsbildung des damaligen Unterrichtsministeriums gegründet, wobei dies ein Koordinations- und Unterstützungsrahmen für frei gewählte Qualitätsentwicklungsmaßnahmen war (vgl. Horschinegg 1999, Vorwort; Horschinegg 2015, 12). Vom damaligen Ministerium wurde auch ab 1999 die Qualitätsinitiative Qualität in Schulen (Q.I.S.) mit dem Ziel gestartet, ein System zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu schaffen, bei dem die Selbstevaluation im Vordergrund stand. Es wurden fünf Qualitätsbereiche festgelegt, jedoch wurden keine bestimmten Methoden dafür vorgegeben. Mit Q.I.S. wurden vielmehr bereits laufende Projekte unterstützt und es diente zur Förderung der Qualitätsentwicklung und -sicherung in den österreichischen Schulen (vgl. Hiebl 2000, 73; Radnitzky 2002, 158). Die Entwicklung der Schule zur lernenden Organisation und die Umsetzung einer Kultur für Evaluation sowie der Aufbau von Schulprogrammen standen bei diesen Bemühungen im Mittelpunkt. Die Erfahrungen mit Q.I.S. flossen in die Entwicklungen von QIBB ein, das im Schuljahr 2014/15 sein zehnjähriges Jubiläum feiern konnte (vgl. Horschinegg 2015, 12; Babel/Jonach/Gramlinger 2015, 10f.).

QIBB – QualitätsInitiative BerufsBildung – ist eine Strategie der Sektion Berufsbildung (genau: Sektion Berufs- und Erwachsenenbildung) des Bildungsministeriums (Bundesministerium für Bildung – BMB) für die Verankerung von Qualität und Qualitätsmanagement (QM) in den berufsbildenden Schulen in Österreich. Es gilt, mit dieser Strategie die Qualität von Unterricht, Schule und Schulverwaltung zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln, wobei QIBB in eine europaweite Strategie eingebunden ist (vgl. QIBB: Über QIBB o. J.).

Diese Qualitätssicherung und kontinuierliche Weiterentwicklung erfolgt in QIBB auf Basis des Modells des Qualitätsregelkreises nach Deming (Plan – Do – Check – Act) und ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen (vgl. Babel/Jonach/Gramlinger 2015, 10f.; QIBB: Über QIBB o. J.). Folgende Abbildung zeigt das Grundmodell von QIBB.



Abbildung 1: QIBB Qualitätsregelkreis nach Deming (QIBB o. J.)

2004 wurde, aufbauend auf den Erfahrungen von Q.I.S., mit dem Aufbau der Steuerungsstruktur und der Entwicklung der ersten QM- und Evaluationsinstrumente im Rahmen von QIBB begonnen. 2005 begann dann mit dem ersten bundesweiten Qualitätsschwerpunkt die eigentliche inhaltliche Arbeit. Thema dieses ersten Qualitätsschwerpunkts war die transparente Leistungsbeurteilung, auch die ersten Evaluationen wurden hier durchgeführt. 2008 wurde als Qualitätsschwerpunkt die Individualisierung gewählt, wobei dies in engem Zusammenhang mit kompetenzorientiertem Unterricht, Bildungsstandards, Lehrplanentwicklung, Reife- und Diplomprüfung *Neu* sowie Oberstufe *Neu* steht. Das QIBB-Evaluationskonzept mit den drei Säulen – Systemfeedback, Individualfeedback und Peer Review in QIBB – ist ebenso implementiert wie auch Steuerungsstrukturen (Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche und Berichtswesen). 2011 wurde der erste Bundesqualitätsbericht des berufsbildenden Schulwesens (BundesQ-Bericht) auf allen Systemebenen umgesetzt. Gesetzliche Verankerungen von Qualitätsmanagement im Schulbereich erfolgten 2005 und 2011 (Schulgesetznovellen) in Österreich. Ein wesentlicher Schritt in der Entwicklung war 2007 auch das Einrichten der Österreichischen Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung – ARQA-VET – mit ihren zahlreichen Aktivitäten (vgl. Horschinegg 2015, 12; BMUKK 2011).

Babel/Jonach/Gramlinger ziehen folgende Bilanz nach zehn Jahren QIBB: „Die einzelnen Komponenten des QM-Systems sind weitgehend entwickelt. Der Qualitätsregelkreis als Grundmodell, die Drei-Ebenen-Prozessarchitektur (QM an der Schule, auf Landes- und Bundesebene), Rollen und Funktionen, zentrale QM- und Evaluationsinstrumente sowie Kommunikations-, Ablauf- und Unterstützungsstrukturen sind eingerichtet und verfügbar. Die Qualitätsberichte enthalten Informationen und Daten zur inhaltlichen Arbeit an den Qualitätsschwerpunkten und Reformprojekten, zur Organisation der Qualitätsarbeit und zum Einsatz

von QM-Instrumenten. Sie zeigen, dass QIBB umgesetzt wird, und für Teilbereiche lässt sich der Umsetzungsgrad relativ genau bestimmen (z. B. Nutzung der QIBB-Plattform für Individualfeedback- und Systemfeedbackerhebungen, Anzahl der durchgeführten Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche). Schwieriger gestaltet sich die Beurteilung der Umsetzungsqualität – und noch anspruchsvoller ist es, Belege für die Wirksamkeit von QIBB – etwa für das Lernen der Schüler/innen – zu identifizieren.“ (Babel/Jonach/Gramlinger 2015, 11)

Qualität im Bildungsbereich generell ist nicht nur ein Anliegen Österreichs, sondern Qualität und Qualitätsmanagement – insbesondere die kontinuierliche Weiterentwicklung – sind europaweit relevante Themen. Für die berufliche Bildung gelten Qualitätssicherung und Qualitätsweiterentwicklung „als Schlüsselfaktoren, wenn es um die Effizienz der Bildungs- und Ausbildungsangebote geht, etwa hinsichtlich der Zugänglichkeit, der Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/innen und der Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes“ (QIBB: Über QIBB o. S.).

### **3 Qualitätsmanagement an Hochschulen**

Qualität von und an Hochschulen ist ein mehrdimensionales Phänomen und legt die unterschiedlichen Interessenlagen offen. Hermann Ebner versteht unter Qualitätsmanagement „ein Bündel von Maßnahmen, das der Generierung und Auswertung von Informationen über die Effektivität und die Effizienz dieser Aktivitäten dienen sowie zu deren Sicherung und weiteren Steigerung beitragen soll“ (Ebner 2006, 180). Nachdem zuerst ein genereller Blick auf das Qualitätsmanagement an österreichischen Universitäten und Fachhochschulen geworfen wird, sollen danach konkrete Instrumente zur Umsetzung im Bereich Lehre am Beispiel der Wirtschaftspädagogik in Graz präsentiert werden.

#### **3.1 Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich**

Seit dem Inkrafttreten des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes im Jahr 2012 ist die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (AQ Austria) verpflichtet, zumindest alle drei Jahre einen Bericht über die Maßnahmen zur Entwicklung und Überprüfung der Qualität der Leistungen von öffentlichen und privaten Universitäten sowie Fachhochschulen in Österreich zu verfassen (vgl. AQ Austria 2016, 13). Der rechtliche Rahmen sieht vor, dass Universitäten ein eigenes Qualitätsmanagement einzurichten haben und eine Beurteilung der Lehre durch die Studierenden zu erfolgen hat (vgl. §14 UG). Aus dem aktuellen Bericht der AQ Austria geht hervor, dass der ursprüngliche Fokus auf Qualitätssicherung um die Perspektive der Qualitätsentwicklung erweitert wurde, d. h. gegenwärtig hat die Entwicklungsdimension im Gegensatz zur Kontrolldimension der Qualitätssicherung zentrale Bedeutung. Viele Universitäten setzen sich für die Etablierung einer *Qualitätskultur* ein. Qualitätsmanagement wird dabei als Leitungsaufgabe verstanden, wenngleich – abhängig von der Art und Größe der Hochschule – unterschiedliche strukturelle Einbettungen vorzufinden sind und operative QM-Aufgaben von verschiedenen Stabstellen oder Supporteinheiten ausgeführt werden (vgl. AQ Austria 2016, 86). Die internen Qualitätssicherungsverfahren zeigen einen

Schwerpunkt auf dem Tätigkeitsbereich Studium und Lehre. Während die Weiterentwicklung von Studienangeboten und die Evaluation von Lehrveranstaltungen weit verbreitet sind, werden Qualitätssicherungsaktivitäten im Bereich Forschung weniger umfassend berichtet (vgl. AQ Austria 2016, 87). Vorgesehene oder freiwillige Auditverfahren, Programmakkreditierungen oder andere externe Zertifizierungen fördern die Weiterentwicklung an Universitäten und führen zu einer zunehmenden Professionalität der Prozesse und deren Dokumentationen (AQ Austria 2016, 11f.).

### 3.2 Qualitätsmanagement im Studium der Wirtschaftspädagogik in Graz

Qualität im Studium hängt von vielen Faktoren ab, angefangen von den Lehrenden, über die einzelnen Lehrveranstaltungen, dem Curriculum bis hin zur Nutzung der Angebote im Studium durch die Lernenden. Ein auf ein Studium abzielendes Qualitätsmanagement wird aus diesem Grund aus unterschiedlichen Instrumenten bestehen, welche, im besten Fall, synergetisch ineinanderwirken. Einzelne Instrumente können interessante Aspekte aufzeigen, eine Bündelung der Ergebnisse muss für ein Qualitätsmanagement aber jedenfalls erfolgen.

Wichtig ist dabei, dass zum einen das Ziel des Qualitätsmanagements in der Weiterentwicklung des Studiums und nicht *nur* in einer Evaluierung liegt und zum anderen, dass es sich um forschungsbasierte Ergebnisse handelt, um eine fundierte Grundlage für eine Weiterentwicklung zu schaffen. Am Beispiel des Masterstudiums Wirtschaftspädagogik in Graz werden in der Folge sieben unterschiedliche Instrumente vorgestellt, welche zusammenwirken und zu einer Weiterentwicklung des Studienangebots beitragen sollen:

1. Eine *Befragung zur Lernwelt der Studierenden* der Wirtschaftspädagogik, die in der Umstellungsphase des Diplom- auf das Masterstudium durchgeführt wurde.
2. Die *Einführung des Veranstaltungsformats Service-Learning*, die mit einem Design-Based-Research Ansatz begleitet wurde.
3. Die laufende *Evaluierung des elektronischen Kompetenzentwicklungsportfolios*, das auf die Förderung der Reflexions- und Selbstreflexionsfähigkeiten der Studierenden abzielt.
4. Die regelmäßig durchgeführten *Lehrveranstaltungsevaluierungen*.
5. Eine *Methodenlandkarte*, die eigens für das Studium erstellt wurde und die didaktische Abstimmung der einzelnen Lehrveranstaltungen im Blick hat.
6. Die *Begleitforschung zum integrierten Schulpraktikum*.
7. Die Ergebnisse von zwei Studien zur *Befragung von Absolventinnen und Absolventen*.

Das Ziel der wissenschaftlichen Berufsvorbildung des Masterstudiums Wirtschaftspädagogik an der Karl-Franzens-Universität Graz besteht darin „sowohl für den Lehrberuf für kaufmännische und ökonomische Fächer vor allem an berufsbildenden mittleren und höheren Schulen als auch für leitende, analysierende, forschende und/oder beratende Tätigkeiten in den Bereichen Betriebspädagogik, Erwachsenenbildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung“ (Studienplan WIPÄD 2015, 1) wissenschaftsbasiert vorzubereiten. Das Masterstudium Wirtschaftspädagogik zielt auf eine ganzheitliche Menschenbildung, wobei ein reflexives Bil-

dungsverständnis zugrunde gelegt wird. Die wissenschaftliche Berufsvorbildung durch das Masterstudium Wirtschaftspädagogik ist polyvalent ausgerichtet, folgt einer einphasigen Studienstruktur und ist nicht kombinationspflichtig bzw. -fähig (vgl. Slepcevic/Stock 2009, 6f.). Durch diese Besonderheiten der Wirtschaftspädagogik in Österreich ergeben sich hohe Anforderungen an ein Qualitätsmanagement, das die Weiterentwicklung des Studiums im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zum Ziel hat. Dafür werden verschiedene Zugänge gewählt und insbesondere die nun skizzierten Instrumente eingesetzt.

*Der erste Zugang* besteht in der Betrachtung der **Lernwelt der Studierenden**. Im Wintersemester 2009/10 wurde das Studium der Wirtschaftspädagogik von einem Diplom- auf ein Masterstudium umgestellt. Dieser Strukturwandel und der damit einhergehende Wandel der Anspruchsgruppe für das Masterstudium Wirtschaftspädagogik waren die Gründe für eine genauere Analyse dieser veränderten Lernwelt. Für die Studie konnten 70 Diplom- und 29 Masterstudierende befragt werden (vgl. genauer dazu Slepcevic-Zach/Stock 2013). Schon die Studierendenstruktur zeigte überraschende Ergebnisse. Der Anteil an Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern im Masterstudium, das sind jene Studierende, die bereits ein anderes Diplom- oder Masterstudium abgeschlossen haben, ist stark gestiegen. Studierende im Masterstudium Wirtschaftspädagogik sind im Durchschnitt älter, haben häufig Berufserfahrung und wollen schneller studieren. Sie sind zwar bereit, sich einzubringen und viel Energie in ihr Studium zu investieren, aber sie sind nicht bereit, sich mit Themen über die verpflichtenden Inhalte hinaus auseinanderzusetzen. Zeit ist für sie ein (noch) zentralerer Faktor, da es familiäre und berufliche Verpflichtungen zu vereinbaren gilt (vgl. Slepcevic-Zach/Stock 2013, 314ff.). Diese Veränderungen der Lernwelt der Studierenden stellten neue Anforderungen an die Gestaltung der Lehre und führten zu einer Überprüfung der didaktischen Konzepte im Studienangebot, insbesondere hinsichtlich der Eignung bzw. Passung für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen an Studierenden.

*Der zweite Zugang* betrifft die **Einführung der Lehr-Lern-Form Service-Learning** im Wintersemester 2014/15. Service-Learning kann als Format charakterisiert werden, welches Elemente des erfahrungs-, problem- bzw. handlungsorientierten Lernens aufnimmt und dabei Inhalte des Studiums mit dem Aspekt des gemeinnützigen Engagements verknüpft (vgl. dazu beispielsweise Deeley 2010; Kolb/Kolb 2005; Schlicht/Slepcevic-Zach 2016). Die Einführung wurde mittels Design-Based-Research begleitet. Design-Based-Research wird in der empirischen Bildungsforschung als ein Forschungsansatz diskutiert, mit dem versucht wird, die Entwicklung innovativer Lösungen für praktische Bildungsprobleme mit der Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu verbinden. Ziel war es, die Qualität der Lehrveranstaltung weiterzuentwickeln und darüber hinaus Erkenntnisse zur didaktischen Modellierung zu gewinnen. Daher wurde das Veranstaltungsformat über einen Zeitraum von vier Semestern mittels unterschiedlicher empirischer Erhebungen (Gruppendiskussionen, Interviews, Pre-Post-Befragung von 82 Studierenden inklusive einer Kontrollgruppe von 105 Studierenden) begleitet und laufend überarbeitet. Aus dem Blick des Qualitätsmanagements soll nicht nur die Implementierung und Umsetzung einer Lehr-Lern-Form, bzw. die damit verbundenen Wirkungen insbesondere für die Lernenden, in den Blick genommen werden. Das Ziel besteht

darin, forschungsbasierte Erkenntnisse zu gewinnen, welche eine kontinuierliche Weiterentwicklung, in diesem Fall bezogen auf die eingeführte Lehrveranstaltung zum Service-Learning, ermöglichen. Die Ergebnisse belegten zum einen die Wirksamkeit der Service-Learning Veranstaltung und identifizierten zum anderen fünf Designvariablen (z. B. das Ausmaß der Steuerung des Projekts durch Lehrende bzw. die soziale Organisation oder das Ausmaß der Integration in die Organisation), deren Gestaltung entscheidend zu den Wirkungen des Formats beitragen (vgl. Fernandez/Slepcevic-Zach, im Review).

*Der dritte Zugang* liegt darin begründet, dass das Fordern und Fördern von Reflexion und Selbstreflexion der Studierenden ein zentrales, aber schwierig zu erreichendes Ziel für die Hochschullehre darstellt. Aus diesem Grund wurde 2009 ein **elektronisches Kompetenzentwicklungsportfolio (eKEP)** im Masterstudium integriert mit dem dieses Ziel erreicht werden soll. Die Einführung wurde dabei durch eine Begleitforschung unterstützt, um entscheidende Faktoren der Umsetzung und deren Effektivität zu eruieren sowie um den Entwicklungsverlauf der Studierenden aufzuzeigen (vgl. Fernandez/Slepcevic-Zach/Gössler 2015, 67). Die Auswertung von bisher 811 Fragebögen liefert wertvolle Erkenntnisse zur Einschätzung der Kompetenzentwicklung durch die Studierenden, zum Prozess der Portfolioarbeit und den Rahmenbedingungen. Auf Basis dieser **Evaluationsergebnisse** erfolgten bereits bzw. erfolgen laufend Anpassungen bei der Umsetzung, beispielsweise bezüglich der verpflichtenden Implementierung im Curriculum, der Infrastruktur (Raum, Software), des begleitenden Coachings oder des nachhaltigen Einsatzes des ePortfolios.

*Das vierte Instrument* besteht aus gängigen standardisierten, schriftlichen Befragungen zur **Lehrveranstaltungsevaluierung**. Diese Evaluierungen werden auch an der Universität Graz zur Qualitätssicherung und als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der Lehre eingesetzt. Seit 2008/09 bestehen sie aus einer Online-Befragung zum Kompetenzerwerb und den Rahmenbedingungen des Lernens. Die Studierenden evaluieren die in der Lehrveranstaltung erworbenen Lernergebnisse und Kompetenzen, die dann von den Lehrenden als Qualitätskriterien betrachtet und zur Sicherung der Qualität in der Lehre herangezogen werden können. Die Evaluierungen können auch individuell bearbeitet (z. B. durch lehrveranstaltungsspezifische Zusatzfragen) und freiwillig durchgeführt werden. Zumindest innerhalb von drei Studienjahren wird aber jede Lehrveranstaltung verpflichtend einmal evaluiert. Außerdem können Lehrende ebenfalls den elektronischen Fragebogen ausfüllen und ihre Antworten mit den Ergebnissen der Studierenden vergleichen, um die Realisierung ihrer Lehrziele zu überprüfen. Die Ergebnisse der Evaluierung werden sofort vollautomatisch ausgewertet und liegen zeitnahe für die Weiterentwicklung der Lehre im folgenden Semester vor (vgl. Karl-Franzens-Universität Graz 2017, o. S.).

*Für das fünfte Instrument* wurde ein nicht-empirischer Zugang gewählt. Für das Masterstudium Wirtschaftspädagogik wurde von Seitens des Instituts in enger Abstimmung mit der Curriculakommission und den Lehrenden die in Abbildung 2 dargestellte **Methodenlandkarte** entwickelt. Diese stellt die in den einzelnen Lehrveranstaltungen eingesetzten Methoden und Prüfungsformen (z. B. Präsentation, Seminararbeit, Portfolio, Klausur) dar und hat einerseits das Ziel, einen Überblick für alle Lehrenden zu geben. Andererseits konnte damit

eine Abstimmung der einzelnen Lehrveranstaltungen nicht nur hinsichtlich ihrer Inhalte, sondern auch hinsichtlich des methodisch-didaktischen Vorgehens erreicht werden. Die Weiterentwicklung der Methodenlandkarte stellt dabei einen laufenden Prozess dar.

1. Semester	VO Wirtschaftspädagogik	VO Bildungswissenschaften	VU Betriebe- und Volkswirtschaft aus wirtschaftspädagogischer Perspektive	VU Accounting und WINF aus wirtschaftspädagogischer Perspektive	VU Lernwelt Wirtschaftspädagogik	KS Elektronisches Kompetenzentwicklungsportfolio I	VO Mathematik / VO BWL	
	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>		
	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Kompetenzentwicklungsportfolio		
2. Semester	PS Empirische Bildungsforschung in der Wirtschaftspädagogik	PS Didaktik und Gestaltung der wirtschaftlichen Fächer	PS Didaktik des Rechnungswesens mit Computerunterstützung	PS Theorien und Modelle der Betriebspädagogik	PS Lernende Organisation im Fokus der Betriebspädagogik	(Hilf 1) KS Vertiefung Schulpädagogik - Bildungskonzeption und Lehrverfahren	(Hilf 2) KS Vertiefung Schulpädagogik - Englisch im Wirtschaftsunterricht	KS Spezielle BWL
	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>		
	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Unterricht Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Videoanalyse	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Moderation	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Videoanalyse	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Englisch	
3. Semester	PS Übungsfirma und Qualitätsmanagement	PS Entrepreneurship Education und Wirtschaftsrecht	PS Didaktik und Methodik des wirtschaftlichen Unterrichts	(Hilf 1) KS Vertiefung Betriebspädagogik - Erwachsenenbildung	(Hilf 2) KS Vertiefung Betriebspädagogik - Aktuelle Themen	KS Elektronisches Kompetenzentwicklungsportfolio II	KS/SE Spezielle BWL	
	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>		
	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Portfolio Englisch, Teamteaching	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Unterricht Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Videoanalyse	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Englisch	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Kompetenzentwicklungsportfolio		
4. Semester	PS Begleitung zum Schulpraktikum	KS Schulrecht für Wirtschaftspädagogik	Wirtschaftspädagogisches Schulpraktikum	FP Spezielle BWL				
	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>					
	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Portfolio Lerntagebuch, Teamteaching	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Unterricht Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Betreutes Praktikum an BMHS					
5. Semester	PS Bildungsmanagement	SE Wirtschaftspädagogik	KS Reflexion zur Methodenkompetenz	KS Elektronisches Kompetenzentwicklungsportfolio III	Masterarbeit	Masterprüfung	Freie Wahlfächer	
	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>	<b>Klausur</b>		
	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Teamteaching, Projektmanagement	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Videoanalyse, Englisch, (Selbst-)Reflexion	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Kompetenzentwicklungsportfolio	Präsentation Einzel Gruppe Ausarbeitung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe Masterarbeit Einzel	Präsentation Einzel Gruppe Prüfung Einzel Gruppe eLearning Aktiv Passiv Seminararbeit Einzel Gruppe		

  

Legende
<b>Klausur</b> beinhaltet eine schriftliche Prüfung die in Einzelarbeit durchgeführt wird
<b>Präsentation</b> beinhaltet einen Vortrag von Studierenden mit Medienunterstützung (in Einzelnen LV/Unterricht statt Präsentation möglich)
<b>Ausarbeitung</b> beinhaltet eine schriftliche Arbeit die nicht einer Seminararbeit entspricht
<b>eLearning</b> beinhaltet Moodle und Podcasts (aktiv = Erstellung eines Kurses, Funktionen von eLearning kennen lernen etc; passiv = Up-/Download von Unterlagen)
<b>Seminararbeit</b> beinhaltet eine schriftliche Ausarbeitung nach wissenschaftlichen Kriterien eine umfassende inhaltliche und formale Rückmeldung erfolgt
<b>Einzel-Schrift</b> bedeutet, dass diese Form der Methode in diesem Kurs nicht angewendet wird
<b>Portfolio</b> beinhaltet schriftliche Portfolioarbeiten und das elektronische Kompetenzentwicklungsportfolio (eKEP) zur Förderung von (Selbst-)Reflexion
<b>Sonstiges</b> beinhaltet die Methoden Teamteaching, Moderation, Videoanalyse, Englisch und Projektmanagement sowie Methoden für (Selbst-)Reflexion

Abbildung 2: Methodenlandkarte – Masterstudium Wirtschaftspädagogik Graz 2015

Das sechste Instrument betrifft die **Begleitforschung zum Schulpraktikum**, das im Studium der Wirtschaftspädagogik im Umfang von 28 ECTS integriert ist. Die implementierte Begleitforschung zielt auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der schulpraktischen Phase unter Einbeziehung aller Beteiligten ab. Zwischen 2012 und 2015 wurden 97 Studierende und 91 Betreuungslehrende befragt. Die Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf die Ausgestaltung des Praktikums und der begleitenden Lehrveranstaltung, die Zufriedenheit mit der Betreuung an der Schule und die Nützlichkeit der eingesetzten Instrumente zu (vgl. Riebenbauer/Dreisiebner/Stock, im Review). Durch die Gegenüberstellung der Einschätzung der Studierenden und der Betreuungslehrenden sowie aus den konkret genannten Verbesserungsvorschlägen können Weiterentwicklungspotenziale aufgedeckt werden, die in der jährlichen Fortbildungsveranstaltung mit den Betreuungslehrenden diskutiert und gegebenenfalls danach umgesetzt werden. Die enge Kooperation aller Stakeholder – insbesondere von Schule, Schulverwaltung und Universität – wird hier als zentrale Gelingensbedingung bzw. als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen.

Der siebente Zugang besteht aus **klassischen AbsolventInnenstudien** mit dem Ziel zu klären, ob die polyvalente Ausrichtung des Studiums auch genutzt wird und welche Wege die Absol-

ventinnen und Absolventen der Wirtschaftspädagogik tatsächlich einschlagen. Die Studien wurden 2007 (vgl. Stock/Fernandez/Schelch/Riedl 2008; N=371, 70,7% Rücklauf) sowie 2015 (vgl. Zehetner/Stock/Slepcevic-Zach 2016; N=452, 55% Rücklauf) durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Breite der Qualifikationen des Studiums auch zu einem breiten Spektrum an Beschäftigungsfeldern führt. Die Befragten gaben als häufigste Berufsfelder mit 59% Wirtschaft und Verwaltung, mit 31% Schule, mit 6% Hochschule und mit 4% Erwachsenenbildung an. Die Daten bilden zudem auch Veränderungen im Stellenwert des Studiums, den Erwartungen der Studierenden und deren Studienkontexten ab (vgl. Zehetner/Stock/Slepcevic-Zach 2016, 31ff.). So liefern diese Ergebnisse wertvolle Impulse für die strategische Ausrichtung und zukünftige Curriculumsentwicklungen. Zudem runden sie – durch die ergänzende Perspektive der Absolventinnen und Absolventen – auch das Qualitätsmanagement in der Wirtschaftspädagogik am Standort Graz ab.

#### **4 Implikationen und Wünsche für die Zukunft**

Die verschiedenen Zugänge und vorgestellten Instrumente erzeugen unterschiedliche Implikationen für ein Qualitätsmanagement im Studium. In jährlichen Strategieklausuren werden am Grazer Institut für Wirtschaftspädagogik die erfassten Ergebnisse gebündelt und die Wirkungen, die diese auf die Weiterentwicklung des Curriculums und der darin zu gestaltenden Lernumgebungen haben, diskutiert sowie weitere Schritte zur Qualitätssicherung und -entwicklung abgeleitet. Qualitätsmanagement ist ein zirkulärer Prozess, der *quasi niemals fertig* bzw. zu Ende ist. Im Grazer Verständnis ist ein umfassendes Qualitätsmanagement daher in erster Linie eine Philosophie, viel mehr eine Einstellung bzw. Denkhaltung als ein bestimmtes Konzept oder System. Es zeigt sich:

- Qualität hat immer Konjunktur, das wird auch in Zukunft so bleiben.
- Qualität ist kontextvariabel bzw. kontextrelativ – auch das wird in Zukunft so bleiben.
- Im Zentrum stehen immer die Menschen und der Entwicklungsprozess endet nie.

Wenngleich es insbesondere in Bezug auf die Zielsetzung des Qualitätsmanagements wesentliche Unterschiede für Unternehmen und Hochschulen gibt, so gilt sowohl für den betrieblichen Bereich als auch für den Bildungsbereich, dass es in der Qualität keinen Stillstand gibt. Im Kern jedes Qualitätsmanagements steht das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, zwischen Lehrenden und Lernenden sowie die Absicht, zusammen das Beste zu erreichen (vgl. Pfeiffer 2015, 9). Ein Merksatz kann für beide Systeme – Unternehmen und Hochschule – aber formuliert werden: „Man muss Menschen mögen“ (Pfeiffer 2015, 9). So halten wir am Ende unseres Beitrags fest, dass – auch im Sinne von Hermann Ebner – Qualitätsmanagement nie aus der Mode kommt und auch in Zukunft ein Forschungs- und Handlungsfeld der Wirtschaftspädagogik bleiben soll.

#### **Literatur**

Altrichter, H./Specht, W. (1999): Qualitätssicherung und -entwicklung im Bildungswesen. In: Olechowski, R./Garnitschnig, K. (Hrsg.): Humane Schule. Frankfurt a.M., 97-122.

AQ Austria (2016): Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme. Bericht gemäß § 28 HS-QSG zum Stand 2015. Online: [https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/web\\_AQ-3Jahresbericht.pdf](https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/web_AQ-3Jahresbericht.pdf) (18.04.2017).

Artelt, C. (2009): Externe Evaluation und einzelschulische Entwicklung – Ein zukunftsreiches Entwicklungsverhältnis? In: Buer, J. van/Wagner, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. Frankfurt a.M., 131-140.

Babel, H./Jonach, M./Gramlinger, F. (2015): 10 Jahre QIBB – Meilensteine einer Entwicklung. In: wissenplus, Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung, 3-14/15, 10-11.

BMUKK (2011): Bundesqualitätsbericht des berufsbildenden Schulwesens für den Berichtszeitraum 2008-2010. Bericht der QIBB-Steuergruppe (Pilotbericht).

Büeler, X. (1999): Evaluation und Qualität im Bildungswesen: Fragen und Thesen zur Tagung. In: Grogger, G./Specht, W. (Hrsg.): Evaluation und Qualität im Bildungswesen. Problemanalyse und Lösungsansätze am Schnittpunkt von Wissenschaft und Bildungspolitik. Dokumentation eines internationalen Workshops. Blumau, Steiermark, 18. bis 21. Feber 1999, 122-125.

Bülöw-Schramm, M. (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Münster.

Daschner, P./Rolff, H.-G. (2011): Qualität mit System. In: journal für schulentwicklung, 15, H. 1, 4-5.

Deeley, S. J. (2010): Service-Learning: Thinking outside the box. In: Active Learning in higher Education, 11, H. 1, 43-53.

DEQA-VET: Good Practice (o.J.): Online: <https://www.deqa-vet.de/de/Good-Practice-450.php> (14.04.2017).

Dubs, R. (1999): Qualitätsmanagement an Schulen: Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Grogger, G./Specht, W. (Hrsg.): Evaluation und Qualität im Bildungswesen. Problemanalyse und Lösungsansätze am Schnittpunkt von Wissenschaft und Bildungspolitik. Dokumentation eines internationalen Workshops. Blumau, Steiermark, 18. bis 21. Feber 1999, 80-94.

Ebner, H. G. (2002): Zur Einführung: Schulentwicklung und Qualitätskonzepte an beruflichen Schulen. Frankfurt a.M., 229-232.

Ebner, H. G. (2005): Management von Innovationsprozessen in Schulen. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial 2. Online:

[http://www.bwpat.de/spezial2/ebner\\_spezial2-bwpat.pdf](http://www.bwpat.de/spezial2/ebner_spezial2-bwpat.pdf) (14.04.2017).

Ebner, H. G. (2006): Standards als Instrumente des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich. In: Eckert, M./Zöller, A. (Hrsg.): Der europäische Bildungsraum – Beiträge der Berufsbildungsforschung, 6.Forum der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz. Bielefeld, 179-188.

Ebner, H. G./Lehmann, B. (2008): Qualitätsmanagement an Schulen. Konzepte und Analysen. In: Voss, R. (Hrsg.): Innovatives Schulmanagement. Ansätze für ein effizientes Management von Schulen. Hilfe für gezielte Schulentwicklung. Gransbach, 140-155.

Ebner, H. G./Funk, C. (2012): Evaluation des Konzepts „Operativ Eigenständige Schule“. Abschlussbericht. Universität Mannheim. Online: [http://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht\\_OES\\_2012HP.pdf](http://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht_OES_2012HP.pdf) (14.04.2017).

Eder, F./Posch, P./Schratz, M./Specht, W./Thonhauser, J. (2002): Zielsetzungen, Bausteine und Struktur eines Gesamtsystems für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Schulsystem. In: Eder, F. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen. Innsbruck, 13-46.

Fernandez, K./Slepcevic-Zach, P./Gössler, T. (2015): Aufbau und Ergebnisse der Begleitforschung zum eKEP. In: Slepcevic-Zach, P./Riebenbauer, E./Fernandez, K./Stock, M. (Hrsg.): eKEP – ein Instrument zur Reflexion und Selbstreflexion. Umsetzung des elektronischen Kompetenzentwicklungsportfolios in der Hochschullehre und seine Begleitforschung. Graz, 67-96.

Fernandez, K./Slepcevic-Zach, P. (im Review): Didaktische Modellierung einer Service-Learning Lehrveranstaltung – Ergebnisse eines Design-Based-Research Ansatzes. Manuskript eingereicht bei Unterrichtswissenschaft.

Gonon, P. (2008): Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. In: Klieme, E./Tippelt, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz, Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, 96-107.

Gramlinger, F./Nimac, G./Jonach, M. (2010): Qualität in der beruflichen Erstausbildung: europäische Politik und österreichische Umsetzungsstrategien. In: Schlögl, P./Dér, K. (Hrsg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld, 180-193.

Gruber, E./Lenz, W. (2016): Erwachsenen- und Weiterbildung Österreich. Bielefeld.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2008): Externe Evaluierung durch Peer Review. Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung. Wiesbaden.

Gutknecht-Gmeiner, M. (2010): Wie kommt die Qualität in die Bildung? Aktuelle Ansätze zur Qualitätssicherung unter der Lupe. In: Schlögl, P./Dér, K. (Hrsg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld, 194-207.

Hiebl, W. (2000): Qualitätsentwicklung in Österreich am Beispiel der Initiative „QUALITÄT IN SCHULEN“ (Q.I.S.). In: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Schweiz)/Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Österreich)/Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.): Die Vielfalt orchestrieren. Steuerungsaufgaben der zentralen Instanz bei größerer Selbständigkeit der Einzelschulen. Schulentwicklung, Band 29. Innsbruck, 73-74.

Horschinegg, J. (1999): Qualitätsmanagement und Schule? Stehen die beiden notwendigerweise im Widerspruch zueinander? In: Altrichter, H./Posch, P. (Hrsg.): Wege zur Schulqua-

lität. Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen. Innsbruck, Vorwort.

Horschinegg, J. (2015): Zentrale Stationen des Implementierungsprozesses. In: wissenplus, Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung, 3-14/15, 12.

Huber, S./Schneider, N. (2011): Qualitätsmanagement-Modelle und ihre Anwendung im schulischen Kontext. In: journal für schulentwicklung, 15, H. 1, 55-65.

Karl-Franzens-Universität Graz (2017): LV-Evaluierung in UNIGRAZonline. Online: <https://lehr-studienservices.uni-graz.at/de/qualitaetssicherung/lehrveranstaltungsevaluierung/lv-evaluierung-in-unigrazonline/> (18.04.2017).

Klieme, E./Tippelt, R. (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen. In: Klieme, E./Tippelt, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz, Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, 7-15.

Kolb, A. Y./Kolb, D. A. (2005): Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential in Higher Education. In: Academy of Management Learning & Education, 4, H. 2, 193-212.

Ott, B./Scheib, T. (2002): Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Einführung und Leitfaden für die Aus- und Fortbildung. Berlin.

Pfeifer, D. (2015): In der Qualität gibt es keinen Stillstand. Interview von Erika Hofbauer. In: wissenplus, Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung, 3-14/15, 8-9.

QIBB (o.J.): QIBB – Qualitätsinitiative Berufsbildung. Online: <https://www.qibb.at/home.html> (18.04.2017).

QIBB (o.J.): Check: Evaluieren und Auswerten. Online: <https://www.qibb.at/check.html> (14.04.2017).

QIBB (o.J.): QIBB, die QualitätsInitiative BerufsBildung .... Online: [https://www.qibb.at/ueber\\_qibb.html](https://www.qibb.at/ueber_qibb.html) (14.04.2017).

Radnitzky, E. (2002): Q.I.S. – Schulprogrammkonzept und Service-Angebot des Bildungministeriums. In: Eder, F. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen. Innsbruck, 153-168.

Riebenbauer, E./Dreieibner, G./Stock, M. (im Review): Providing feedback, orientation and opportunities for reflection as key elements for successful mentoring programs – Reviewing a program for future business education teachers. Manuskript eingereicht bei Global Education Review.

Riedl, A. (2010): Berufliche Bildung im Wandel. Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven. In: Die berufsbildende Schule, 62, H. 4, 110-113.

Schlicht, J./Slepcevic-Zach, P. (2016): Research-Based Learning und Service-Learning als Varianten problembasierter Lernens. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 11, H. 3, 85-105.

Slepcevic, P./Stock, M. (2009): Selbstverständnis der Wirtschaftspädagogik in Österreich und dessen Auswirkungen auf die Studienplanentwicklung am Standort Graz. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 16. Online:  
[http://www.bwpat.de/content/uploads/media/slepcevic\\_stock\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/content/uploads/media/slepcevic_stock_bwpat16.pdf) (19.04.2017).

Slepcevic-Zach P./Stock, M. (2013): Wandel der Struktur und Wandel der Anspruchsgruppe als Chance für die Mitgestaltung der Lernwelt von Studierenden – gezeigt am Studium der Wirtschaftspädagogik an der Karl-Franzens-Universität Graz. In: Stock, M./Dietzen, A./Lassnigg, L./Markowitsch, J./Moser, D. (Hrsg.): Neue Lernwelten als Chance für alle. Innsbruck, 307-321.

Stock, M./Fernandez, K./Schelch, E./Riedl, V. (2008): Karriereverläufe der Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftspädagogik am Standort Graz. Eine empirische Untersuchung. Graz.

Stock, M./Hofstadler, N./Opetnik, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Berufsbildung. In: Stock, M./Slepcevic-Zach, P./Tafner, G. (Hrsg.): Wirtschaftspädagogik. Ein Lehrbuch. Graz, 461-525.

Studienplan WIPÄD (2015): Curriculum für das Masterstudium Wirtschaftspädagogik an der Karl-Franzens-Universität Graz. In: Mitteilungsblatt der Karl-Franzens-Universität Graz, 36.a Stück vom 16.6.2015, 44. Sondernummer. Online:  
[https://online.uni-graz.at/kfu\\_online/wbMitteilungsblaetter.display?pNr=2188887](https://online.uni-graz.at/kfu_online/wbMitteilungsblaetter.display?pNr=2188887)  
(19.04.2017).

UG – Universitätsgesetz (2002): Österreichisches Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien. BGBl. I Nr. 120/2002, idF BGBl. I Nr. 131/2015.

Watzlawick, P. (1988): Anleitung zum Unglücklichsein. München.

Zehetner, E./Stock, M./Slepcevic-Zach, P. (2016): Wipäd – und dann? Erkenntnisse aus der aktuellen Abso-Befragung am Standort Graz. In: *wissenplus Wissenschaft, Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung*, 3-15/16, 30-33.

## Zitieren dieses Beitrages

---

Stock, M./Riebenbauer, E. (2017): Qualitätsmanagement in der Hochschullehre – ein Beispiel der Wirtschaftspädagogik an der Universität Graz. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Profil 5: Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von beruflichem Lehren und Lernen. Digitale Festschrift für HERMANN G. EBNER, hrsg. v. Matthäus, S./Seifried, J./Aprea, C., 1-17. Online:  
[http://www.bwpat.de/profil5/stock\\_riebenbauer\\_profil5.pdf](http://www.bwpat.de/profil5/stock_riebenbauer_profil5.pdf) (23-05-2017).

## Die Autorinnen

---



### **Prof. Dr. MICHAELA STOCK**

Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Wirtschaftspädagogik,

[michaela.stock@uni-graz.de](mailto:michaela.stock@uni-graz.de)

<https://wirtschaftspaedagogik.uni-graz.at>



### **Ass.-Prof. Mag Dr. ELISABETH RIEBENBAUER**

Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Wirtschaftspädagogik

[elisabeth.riebenbauer@uni-graz.de](mailto:elisabeth.riebenbauer@uni-graz.de)

<https://wirtschaftspaedagogik.uni-graz.at>