

# Qualitätsmanagement zwischen Kontext- und Selbststeuerung

## Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen von QM aus einer organisationsbezogenen Betrachtungsperspektive

Eine Frage der Wirksamkeit? – Qualitätssicherung als Impulsgeberin für Veränderung

09. - 10. Oktober 2014, Wirtschaftsuniversität Wien

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg

e-mail: [ditzel@hsu-hh.de](mailto:ditzel@hsu-hh.de)

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen  
01PB14006 gefördert. Die Verantwortung  
liegt beim Autor.



- Ausgangspunkt: **organisationale Betrachtung**
- Unterschiedliche **Ansätze und Interventionsstrategien**
- **Herausforderungen und Grenzen** des Qualitätsmanagements
- **Möglichkeiten** des Qualitätsmanagements
- **Fazit und Ausblick**

- **Trend zu institutionellen Verfahren der QS und des QM**
  - Verknüpfung bislang eher unverbundener Einzelmaßnahmen und -instrumente
  - Etablierung hochschulinterner Regelkreise
  - Einsatz von Evaluationsergebnissen und Leistungsindikatoren zu Steuerungszwecken
  - Organisationale Verankerung in Entscheidungsstrukturen und Zielsystemen
  
- **Zunehmende Ansprache der Hochschule als Organisation, aber**
  - ... ist die Hochschule überhaupt in der Lage, sich als Organisation zu begreifen? (Pellert 1999)
  - Wie ist es um die Managementfähigkeit der Hochschule bestellt?
  - Lässt sich eine Organisation überhaupt in der intendierten Weise steuern?
  
- **Konzeptioneller Bezugsrahmen:  
Organisations- und Managementforschung**
  - Hochschule als besondere Organisation (Cohen et al. 1972; Mintzberg 1983; Weick 1976)
  - neo-institutionalistische Analysen (Brunsson 1991; Brunsson/Sahlin-Andersson 2000)
  - systemtheoretische Analysen (Baecker 2003; Luhmann 2000; Schreyögg 1991; Willke 1989, 2001)

# Organisationale Ansätze des QM

	wesentliche Merkmale	typische Steuerungsinterventionen
<b>evaluationsorientierte Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus auf <b>Evaluationsverfahren</b> wie Peer-Reviews und Befragungsinstrumenten</li> <li>▪ <b>Steuerung vs. Reflexion</b></li> <li>▪ Messverfahren spielen eine große Rolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellen von Informationen für Entscheidungs- bzw. Reflexionsprozesse</li> <li>▪ Definition von Zielen z.B. in Ziel- und Leistungsvereinbarungen</li> </ul>
<b>akkreditierungsorientierte Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus auf Qualitätsfähigkeit</li> <li>▪ Erfüllung formalisierter (Mindest-) Standards gewährleisten und gegenüber Dritten zertifizieren (<b>Konformität</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Dokumentation</b> als Nachweis der und Referenz für die Beurteilung der Qualitätsfähigkeit</li> <li>▪ externe Begutachtung (Peer-Review)</li> </ul>
<b>controllingorientierte Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messung von Qualität mittels <b>Kennzahlen</b></li> <li>▪ Steuerung durch <b>Zielvorgaben</b></li> <li>▪ kontinuierliches Monitoring bzw. Nachsteuern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennzahlensysteme, Berichte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>▪ leistungsorientierte Mittelvergabe</li> </ul>
<b>prozessorientierte Ansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forschungs- und Lehrqualität als Ergebnis von ineinandergreifenden <b>Prozessen</b></li> <li>▪ <b>Konformität vs. Verbesserung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Standardisierung</b> und <b>Dokumentation</b></li> <li>▪ Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten</li> <li>▪ Überprüfung von Standards mittels <b>Audits</b></li> </ul>

# Organisationale Ansätze des QM



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT

Einbindung in das  
Qualitätsmanagement

**Plan**  
Zielvorgaben    Standards

**Do**

**Check**

**Act**

Zielerreichung    Konformität

**evaluations-  
orientierte Ansätze**



Evaluation

**akkreditierungs-  
orientierte Ansätze**



gezieltes  
Nachsteuern bei  
Abweichungen  
zwischen Soll und  
Ist bzw. bei  
Verbesserungs-  
potential

**controlling-  
orientierte Ansätze**



Leistungs-  
indikatoren

**prozess-  
orientierte Ansätze**



Audits  
Leistungsindikatoren

Herausforderungen

vorausschauende und  
vollständige Erfassung  
komplexer Planungsfelder  
  
top-down vs. bottom-up

Primat der Planung  
Verbindlichkeit des  
Plans  
  
Umsetzung bzw.  
Durchsetzung der  
Planvorgaben

Kontrolle/Bewertung  
vs.  
Reflexion  
  
interne vs. externe QS

gleich bleibende bzw.  
definierte Qualität  
gewährleisten  
vs.  
lernen & verbessern

# Herausforderungen des Qualitätsmanagements mit Blick auf den organisationalen Kontext

**Plan** ... einen gezielten, vorausschauenden Plan (Ziele bzw. Standards) erstellen

**Planungsproblem**

- Beherrschung von Komplexität, Dynamik und Paradoxie des Planungsfeldes

- Vorläufigkeit der Planung
- Einbeziehung dezentraler Intelligenz
- Umgang mit Komplexität, Dynamik und Paradoxie

**Do** ... einen (zentralen) Plan durchsetzen

**Durchsetzungsproblem**

Abarbeiten  
definierter  
Ziele &  
Standards

- nicht intendierte Effekte (Evaluation, Controlling)
- Entkopplung von Formalstruktur und Handlungsroutinen (Akkreditierung, Prozessorientierung)

gezielte  
Steuerungs-  
eingriffe

- Autonomie der Experten
- operationale Geschlossenheit

- Identifikation mit den organisationalen Zielen bzw. Standards und den dahinter liegenden Problematiken herstellen
- hohe Bedeutung von Selbststeuerungsprozessen

**Check** ... die Planumsetzung überprüfen

**Mess- und Kontrollproblem**

- Objektive Messbarkeit der Leistungen
- Förderung einer Misstrauenskultur

- hohe Anforderungen an die Güte von Messverfahren
- Frage nach der Funktion von Messverfahren

# Möglichkeiten des Qualitätsmanagements

***These: Ein hochschuladäquates QM entfaltet sich im Spannungs-  
verhältnis zwischen Kontext- und Selbststeuerung.***

## **Selbststeuerung**

- Vertrauen auf Selbststeuerungsfähigkeit der Teilsysteme
- Dezentrale Verankerung der Verantwortlichkeiten

*Kopplungsmechanismen*



*Definition von Zielen und Standards*

*Gestaltung von Beobachtungsinstrumenten und Entscheidungsstrukturen*



## **Kontextsteuerung**

Orientierung auf Belange von Organisation und Umwelt

- Ziele
- Standards

Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit

- Beobachtungsinstrumente
- Orte der Diskussion und Reflexion

Förderung einer veränderungsfreundlichen Organisationskultur

- Moderation von Diskursen
- Beratungs- und Unterstützungsangebote
- gezielte Förderung von Veränderungsprojekten

- **Blick auf die (prinzipielle) Wirkung steuerungsorientierter Interventionen**
- **Die identifizierten Grenzen managementorientierter Interventionen sollen nicht als Argument herhalten, QM an Hochschulen grundsätzlich abzulehnen.**
- **Möglichkeiten des Qualitätsmanagements könnten im Zusammenspiel von Kontext- und Selbststeuerung zu finden sein.**
  - Blick auf die Funktion von Instrumenten
  - Blick auf die Kopplungsmechanismen
  - Wesentliche Aspekte: dezentral – reflexiv – partizipativ



# Das Projekt WirQung:

Die Organisation des Qualitätsmanagements –  
Wirkmechanismen und Wirksamkeit organisationaler Ansätze in Studium und Lehre

## Beteiligte

- Förderung durch das BMBF (Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre)  
Projektlaufzeit: Oktober 2014 bis September 2017
- Prof. Dr. Tobias Scheytt, Institut für Controlling und Unternehmensrechnung  
Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg
- 11 Hochschulen als Kooperationspartner

## Forschungsfeld

- Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement
- Einfluss organisationaler Bedingungen auf Wirkung von QM-Interventionen

## Forschungsziele

- Wirkmechanismen verstehen
- Wirksamkeit aus Sicht der handelnden Akteure analysieren
- erfolgreiche Interventionsstrategien identifizieren (Orientierungsrahmen)

## qualitativer Forschungsansatz

- erste Phase: – Ziel: Rekonstruktion von Interventionsstrategien des QM  
– qualitative Interviews
- zweite Phase: – Ziel: Rekonstruktion der Wirksamkeit  
– Fokusgruppen und Expertenbefragung

GEFÖRDERT VOM

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel  
Institut für Controlling und Unternehmensrechnung  
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg  
e-mail: [ditzel@hsu-hh.de](mailto:ditzel@hsu-hh.de)

<http://web.hsu-hh.de/fak/wiso/fach/icu/forschung/projekte/wirqung>

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen  
01PB14006 gefördert. Die Verantwortung  
liegt beim Autor.



Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Brunsson, N. und K. Sahlin-Andersson (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies, Jg. 21, Nr. 4, S. 721-746.

Cohen, M. D., J. G. March und J. P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 17 (1), 1-25.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, VS Verlag.

Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall International.

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation, Die Kunst, Experten zu managen, Wien: Böhlau.

Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozess – neu gesehen, in: W. H. Staehle und J. Sydow (Hrsg.): Selbstorganisation und systemische Führung, Berlin: de Gruyter, S. 255-289.

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21 (1), 1-19.

Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung – zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen, in: R. Eschenbach (Hrsg.): Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden, Wien: WU Wien, S. 63-96.

Willke, H. (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.