

Die Steuerungslogik des QM von Studium und Lehre

Eine steuerungstheoretische Analyse

18. bundesweites Netzwerktreffen Qualitätsmanagement an Hochschulen,
5. Oktober 2016, Hochschule Darmstadt

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel
Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg,
Institut für Controlling und Unternehmensrechnung

Forschungsprojekt WirQung
www: <http://tinyurl.com/wirqung> email: wirqung@hsu-hh.de twitter: [#WirQung](https://twitter.com/WirQung)

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



- **Forschungsprojekt WirQung**
- **Einleitende Bemerkungen**
 - Ausgangssituation & Problemstellung
 - Steuerungstheoretischer Rahmen
 - Forschungsmethodik
- **Empirische Analyse**
- **Fazit**
- **Diskussion**

Das Forschungsprojekt WirQung

Projektbeteiligte

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
gefördert durch BMBF (Begleitforschung Qualitätspakt Lehre)
über 20 Hochschulen als Kooperationspartner

Projektlaufzeit

Oktober 2014 – September 2017

Forschungsgegenstand

QS und QM für den Bereich Studium und Lehre

Forschungsfokus

Wie wirken qualitätsbezogene Steuerungspraktiken?



Forschungsansatz

qualitative
Fallstudienanalyse

Fokusgruppen-Workshops

mehrstufige Delphi-Studie

Ausgangssituation & Problemstellung

Ausgangssituation

- Hochschulinterner Aufbau von Strukturen und Prozessen der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements
- Gewandeltes Steuerungsverständnis (NPM-Reformen, Managerialisierung)
⇒ von der akademischen Profession zur Organisation

Spezifischer Steuerungskontext

- Unklare Ziele und Technologien
(Cohen/March/Olsen 1972; Luhmann/Schorr 1982)
- Komplexe und mehrdeutige Leistungsprozesse
(Baecker 2000; Meister-Scheytt/Scheytt 2005)
- Individuelle Autonomie der Lehrenden
(Mintzberg 1983; Pellert 1999; Weick 1976)

Erkenntnisinteresse

- Implikationen eines veränderten Steuerungsverständnisses für die Praxis
- Welche Annahmen existieren, wie das Handeln der Lehrenden im Hinblick auf eine Verbesserung der Qualität beeinflusst werden kann?
- Wie wird mit dem spezifischen Steuerungskontext umgegangen?

Idealtypische Formen der Steuerung

organizational control

Wie lässt sich das Handeln von Akteuren im Hinblick auf organisationale Ziele steuern?

Definition Steuerung

- organisationale Regeln als Ausgangspunkt
- Regeldefinition
- Regelüberprüfung
- Belohnung bzw. Sanktionierung
- Steuerungssubjekt

Handlungssteuerung behavior control

Art und Weise der Durchführung der Leistungsprozesse (WIE)

Regeln: verhaltensbezogene Standards
Überprüfung: Regelkonformität, durch hierarchisches Steuerungssubjekt

Ergebnissteuerung output control

Ergebnisse der Leistungsprozesse (WAS)

Regeln: ergebnisbezogene Ziele
Überprüfung: Zielerreichung, durch hierarchisches Steuerungssubjekt

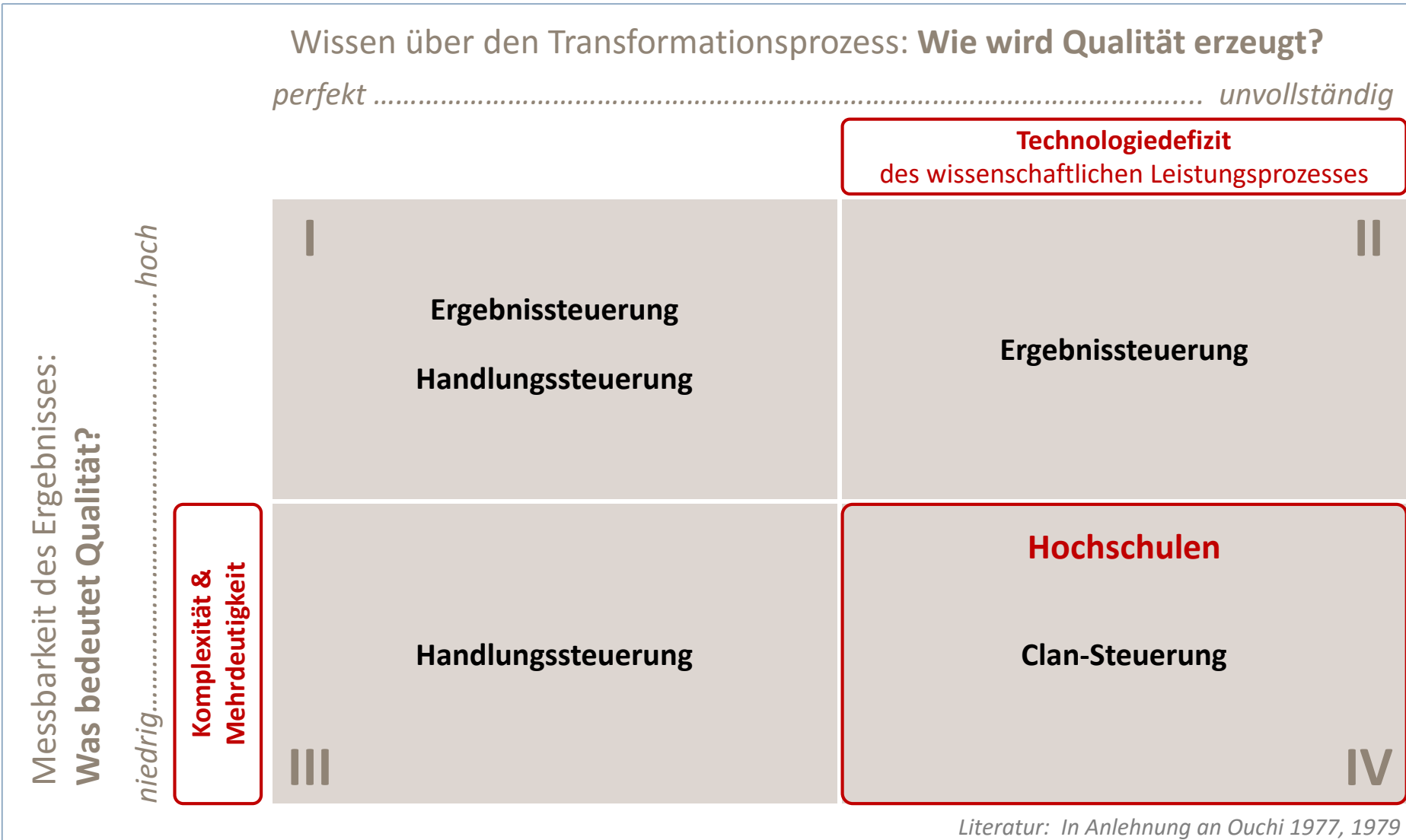
informelle Steuerung am Bsp. clan control

geteilte Werte, Normen, Symbole, Kultur

Regeln: Werte, Normen, Symbole
Überprüfung: durch Gemeinschaft
Mechanismen: Sozialisation, Selektion, Qualifizierung

Literatur: Ouchi 1977, 1979

Anwendungskontext d. Steuerungsformen



Literatur: In Anlehnung an Ouchi 1977, 1979

Fragestellung

Welche Steuerungslogik liegt qualitätsbezogenen Steuerungspraktiken des institutionalisierten QM zugrunde?

Perspektive

Steuerungstheorie der Management- und Organisationsforschung (Ouchi-Framework)

Vorgehen

Herausarbeiten einer manageriellen Steuerungslogik im Sinne **idealisierter Steuerungsvorstellungen**, am Beispiel des institutionalisierten QM
Reflexion im Hinblick auf spezifischen Steuerungskontext und Ouchi-Framework

Datengrundlage

Fallstudienanalyse an 2 Hochschulen

leitfadengestützte Interviews

21 qualitative Interviews
mit unterschiedlichen Akteuren

Datenanalyse

inhaltlich-strukturierende Analyse

Identifikation von Praktiken, in denen Intention zum Ausdruck kommt, Einfluss auf das Handeln der Lehrenden zu nehmen

Verdichtung im Hinblick auf idealisierte Steuerungsvorstellungen

Empirische Analyse

Bereitstellung von Informationen (1)

- **Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen für unterschiedliche Handlungskontexte und Akteursgruppen**
- **Erhebungstechnologien**
 - **Befragungsinstrumente** als weitgehend formalisierte Erhebungsverfahren
⇒ *wie Lehrveranstaltungsevaluation, studiengangsbezogene Evaluationsverfahren, Absolventenbefragungen etc.*
 - **Quantifizierende Leistungsindikatoren**
⇒ *wie Auslastung der Studienkapazitäten, Studieren in Regelstudienzeit, Studienerfolg*
- **Ergebnisbezogene vs. handlungsbezogene Messung**
 - Evaluation: ergebnis- und handlungsbezogene Messung
⇒ *Zufriedenheit, Erfahrungen, Studier- und Lernverhalten, Lehrverhalten*
 - Leistungsindikatoren: ergebnisbezogene Messung

Bereitstellung von Informationen (2)

■ Unterschiedliche Informationsinteressen

- Managerielle Perspektive
⇒ *Vergleichbarkeit, Komplexitätsreduktion*
- Lokale Perspektive
⇒ *Handlungsrelevante Informationen, Abbilden der Komplexität lokaler Spezifika*

■ Unterschiedliche Qualitätsverständnisse

- Fachlich-inhaltliche Qualitätsvorstellungen
- Formal-quantifizierende Qualitätsvorstellungen
- Methodisch-didaktische Qualitätsvorstellungen

Entscheidungen an Informationen koppeln

„Es ist ja auch immer schwierig, mit welchen Konsequenzen möchte man es verbinden. Wenn man das tun würde, was im Entwicklungsplan steht, dass bei der Einrichtung eines neuen Studienganges erst geguckt werden muss, ob die anderen, die laufen, einigermaßen in Ordnung sind, [...] dann hätte man natürlich ein Druckmittel, so nach dem Motto, den dritten Master kriegt ihr nicht, guckt doch erst mal, dass die anderen beiden laufen. Aber das wird halt nicht gemacht.“ (Mitarbeiter/in QM zentral)

- Bereitgestellte Informationen der Qualitätsmessung sollen nach Ansicht managerieller Akteure für Entscheidungsprozesse genutzt werden.
- Die Eignung quantifizierender Indikatoren als Grundlage für Entscheidungsprozesse wird insbesondere von lokalen Akteuren infrage gestellt.
 - ⇒ Lokale Akteure sehen ihr Qualitätsverständnis nicht adäquat abgebildet.
 - ⇒ Sie fordern, Hintergrundwissen bei der Interpretation zu berücksichtigen.
- Qualitative Daten werden als relevanter eingestuft als standardisierte Indikatoren.
- Ein Vergleich standardisierter Indikatoren kann als Anlass dienen, über die eigene Lehre mit anderen Lehrenden ins Gespräch zu kommen.

Schließen des Qualitätsregelkreises

„Also das ist sozusagen der Fall, der eigentlich vorgesehen ist, die bekommen die Ergebnisse und dann setzen sie sich mit den Studis oder was auch immer zusammen und machen eine Maßnahmenplanung. Dieser Aktionismus tritt aber spätestens ein, indem die Ankündigung kommt: ‚Hallo, Sie werden im nächsten Semester ein [qualitätsbezogenes Gespräch] haben‘“ (Mitarbeiter/in QM zentral)

- Für managerielle Akteure ist von großer Bedeutung, dass mit den Daten der Qualitätsmessung gearbeitet wird, dass Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden.
- Bei der Definition konkreter Zielwerte und Kriterien wird den Fakultäten/Fächern eine gewisse Flexibilität zugestanden.
- QM-Akteure sehen es als ihre Aufgabe, das Follow-up durch Anlässe wie qualitätsbezogene Gespräche, das Einfordern von Maßnahmenplänen, Zielvereinbarungen und dezentrale Ansprechpartner sicherzustellen.
- Es ist eine gewisse Verlagerung auf formale Aspekte zu beobachten; wichtig ist, dass Maßnahmen ergriffen werden, die konkrete Ausgestaltung ist für managerielle Akteure weniger von Bedeutung.

Die Steuerungslogik des QM

Organisationale Regeln	ergebnis- und teilweise handlungsbezogene Informationen bzw. Regeln (Ziele bzw. Standards)	
	<i>(idealisierte) Steuerungsvorstellungen</i> <i>tight control</i>	<i>Anpassungen an den spezifischen Steuerungskontext</i> <i>loose control</i>
Regeldefinition	einheitliche & eindeutige Ziele (explizite Definition) hierarchisches Steuerungssubjekt	spezifische & mehrdeutige Ziele (implizite, prozessuale Definition) partizipative Aushandlung
Regelüberprüfung	Kontrolle	Feedback
Belohnung/Sanktionierung	Entscheidungen an Informationen koppeln formaler Regelkreis	Impulse geben

Die Steuerungslogik des QM

perfekt Wissen über den Transformationsprozess unvollständig

nicht messbar Qualität messbar

**Sensibilisierung
für spezifischen Steuerungskontext**

voraussetzungsvolle Annahmen

kontextabhängige Reflexion der
Möglichkeiten und Grenzen

Ergebnissteuerung II

Evaluation und Leistungsindikatoren
als **Kontrollinstrument**

*Annahme: Qualität von Studium & Lehre
ist eindeutig messbar*

*Annahme: eindeutige Qualitätsparameter
für Studium & Lehre sind bekannt*

III **Handlungssteuerung**

Evaluation und Leistungsindikatoren
als **Feedbackinstrument**

Clan-Steuerung IV

*Reichweite & Übertragbarkeit
der Ergebnisse der Fallstudienanalyse*

These 1 Eine hochschulweit einheitliche und eindeutige Definition & Messung von Qualität ist nicht möglich.

These 2 Weil Lehrende kein ausreichendes Eigeninteresse an der Verbesserung der Qualität zeigen, sehen es QM-Akteure als ihre Aufgabe, Follow-up-Prozesse anzustoßen und zu überwachen (Kontrollfunktion).

These 3 Das institutionalisierte QM beschränkt seine Aufmerksamkeit auf formale Aspekte.
(a) Bei der Bereitstellung steuerungsrelevanter Daten
(b) Bei der Kontrolle des Follow-up

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel

Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg,
Institut für Controlling und Unternehmensrechnung

Forschungsprojekt WirQung

www: <http://tinyurl.com/wirqung> email: wirqung@hsu-hh.de twitter: [#WirQung](https://twitter.com/WirQung)

Baecker, D. (2000): Die Universität als Algorithmus. Formen des Umgangs mit der Paradoxie der Erziehung. In: Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia und Scharmer, Claus Otto (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München, Mering, S. 47–75.

Cohen, M. D./March, J. G. und Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg. 1972, H. 1, S. 1–25.

Ditzel, B. und Suwalski, P. (2016): Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Ledermüller, K./Mitterauer, L./Vettori, O. und Salmhofer, G. (Hrsg.): Kompetenz - Orientierung: Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Göttingen, im Erscheinen.

Ditzel, B. (2017): Die Steuerungslogik des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre. In: Harris-Hümmert, S./Mitterauer, L./Pohlenz, P. (Hrsg.): Third Space revisited: Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Bielefeld, im Erscheinen.

Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim.

Luhmann, N. und Schorr, K. E. (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: Luhmann, Niklas und Schorr, Karl Eberhard (Hrsg.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz: Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main, S. 11–40.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim.

Meister-Scheytt, C. und Scheytt, T. (2005): The Complexity of Change in Universities. In: Higher Education Quarterly, 59. Jg. 2005, H. 1, S. 76–99.

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

Ouchi, W. G. (1977): The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. In: Administrative Science Quarterly, 22. Jg. 1977, H. 1, S. 95–113.

Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: Management Science, 25. Jg. 1979, H. 9, S. 833–848.

Ouchi, W. G. und Maguire, M. A. (1975): Organizational Control: Two Functions. In: Administrative Science Quarterly, 20. Jg. 1975, H. 4, S. 559–569.

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

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21. Jg. 1976, H. 1, S. 1–19.