

QM und Hochschuldidaktik: Unterschiedliche Sichtweisen auf die Qualität von Studium und Lehre?

Eine steuerungstheoretische Analyse

Frühjahrstagung des AK Hochschulen in der DeGEval
am 28./29. April 2016 in Potsdam

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.



Agenda

- **Ausgangssituation**
- **Fragestellung & Forschungsdesign**
- **Theoretische Überlegungen**
- **Analyse**
- **Fazit**

- **Third Space: Neue Arbeitsbereiche und Berufsbilder im Überschneidungsbereich von Wissenschaft und Verwaltung**
- **Qualität von Studium und Lehre als wichtiger (gemeinsamer) Arbeitsbereich von Akteuren des QM und der Hochschuldidaktik**
- **Forschungsinteresse:
Gemeinsamkeiten und Unterschieden der beiden Arbeitsbereiche**

Fragestellung & Forschungsdesign

Perspektive **Steuerungstheorie (Management- und Organisationsforschung)**

Fragestellung **Mit welcher Steuerungslogik versuchen QM bzw. Hochschuldidaktik die Qualität von Studium und Lehre zu beeinflussen?**

Datengrundlage

Fallstudienanalyse
zwei Fallhochschulen

leitfadengestützte Interviews

Interviewpartner
unterschiedliche Akteursperspektiven

Datengrundlage
17 qualitative Interviews

Datenanalyse

inhaltlich-strukturierende Analyse

Über welche Instrumente wird gesprochen, wenn es darum geht, die Qualität von Studium und Lehre zu beeinflussen?

Auf welche Art und Weise soll die Qualität beeinflusst werden?

Idealtypische Steuerungsmechanismen

**marktförmige bzw.
wettbewerbliche Steuerung**

Angebot, Nachfrage, Preismechanismus (Markt) bzw.
Leistungsbewertung durch Dritte (Wettbewerb)

bürokratische Steuerung
formal

organisationale Regeln bzw. Ziele
⇒ output control & behavior control

Definition
Überprüfung
Belohnung/Sanktionierung

Clan-Steuerung
informell

geteilte Werte, Normen, Kultur

Sozialisation
Selektion
Qualifizierung

Selbst-Steuerung
informell

individuelle Ziele und Werte

Selbst-Evaluation
Selbst-Reflexion

Literatur: Jaworski 1988; Kirsch 1996; Ouchi 1979

Anwendungskontext der Mechanismen

Wissen über den Transformationsprozess: **Wie wird Qualität erzeugt?**

perfekt *unvollständig*

Messbarkeit des Ergebnisses:
Was bedeutet Qualität?
niedrig *hoch*

Komplexität & Mehrdeutigkeit

Technologiedefizit
des wissenschaftlichen Leistungsprozesses



Literatur: In Anlehnung an Ouchi 1979; Kirsch 1996

Versuche organisationaler Steuerung

Ziele/Interessen der
Gemeinschaft

Ziele/Interessen des
Individuums

Komplexität & Mehrdeutigkeit der Qualität, **Technologiedefizit** des Leistungserstellungsprozesses,
Zugang zur Qualitätsmessung, Möglichkeiten der **Einflussnahme/Sanktionierung**

organisationale Versuche, die Clan- bzw. Selbst-Steuerung zu beeinflussen:

- **Organisationskultur** ⇒ normative Steuerung
- **Rahmenbedingungen der Leistungserstellung** ⇒ Qualitätsbedingungs-Management
- **Rahmenbedingungen der Clan-/Selbststeuerung** ⇒ Kontextsteuerung

Ziele/Interessen der
Organisation

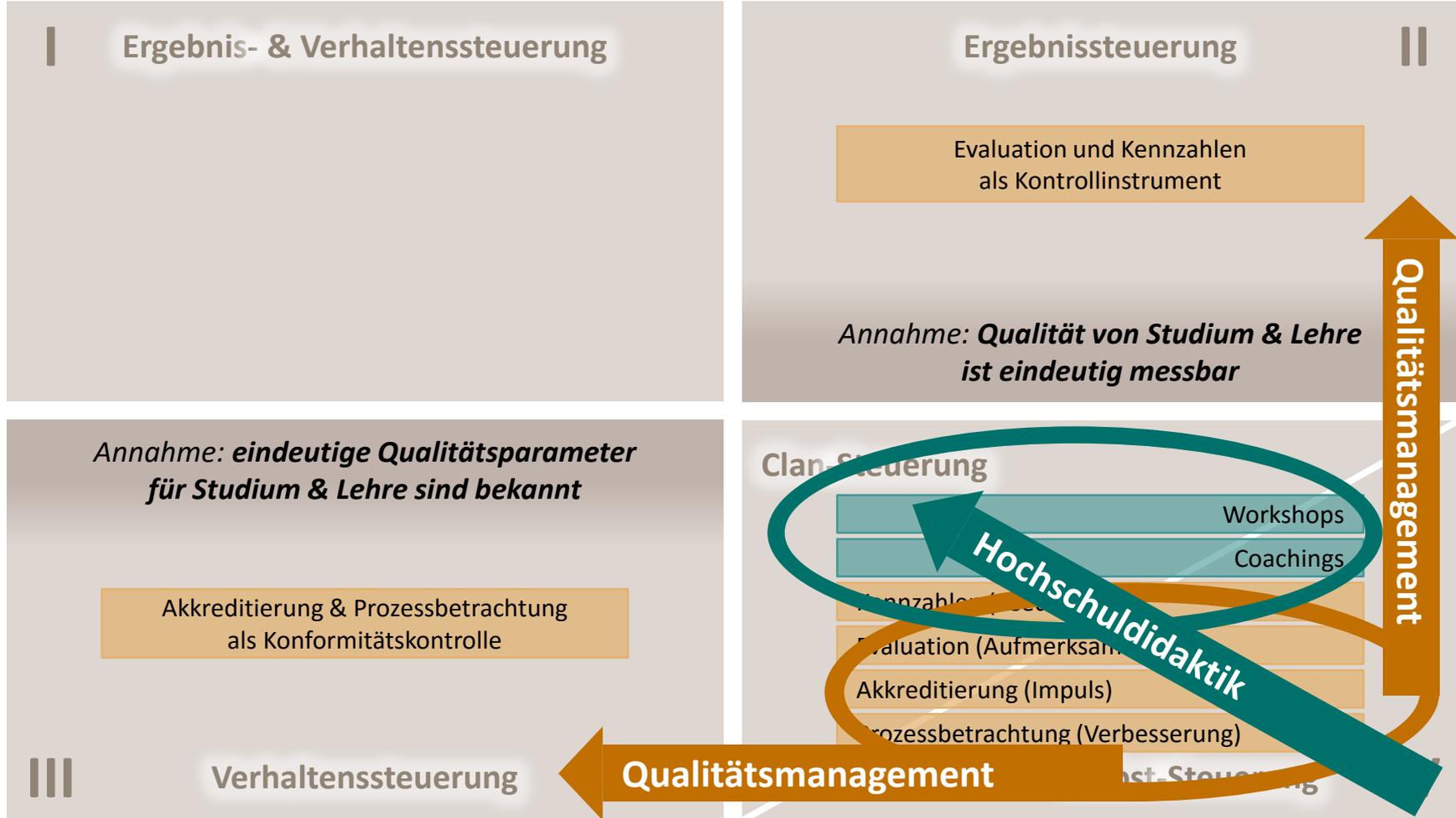
Eine instrumentelle Perspektive

| Instrumente/Praktiken | Messung & Intervention | | | QM | HD |
|--|---|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | fest gekoppelt | lose gekoppelt | | | |
| Evaluationsverfahren Peer-Reviews und Befragungsinstrumente | Ergebnissteuerung | Feedback für Lehrende | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| quantitative Indikatoren Kennzahlen, LOM, Zielvereinbarungen | Ergebnissteuerung | Aufmerksamkeit auf Auffälligkeiten lenken | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Akkreditierung Mindeststandards, Peer-Review | Verhaltenssteuerung (Konformitätskontrolle) | Impulse zu Qualitätsthemen | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prozessbetrachtung Qualität als Ergebnis von Prozessen | Verhaltenssteuerung (Konformitätskontrolle) | kontinuierliche Verbesserung | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Förderprogramme Kriterien, Antrags- und Auswahlverfahren | | | wettbewerbliche Steuerung | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Workshops Workshops, Veranstaltungen, QM-Gespräche | Verhaltenssteuerung (Konformitätskontrolle) | Austausch & Reflexion | Kulturveränderung durch Qualifizierung | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Coaching/Hospitation intern/extern, Peer-/Team-Coaching | | Feedback für Lehrende | Kulturveränderung durch Qualifizierung | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | bürokratische Steuerung | „diskursive Steuerung“ | normative Steuerung | | |

Anwendungskontext

perfekt Wissen über den Transformationsprozess unvollständig

nicht messbar Qualität messbar



Ein erstes Fazit

■ Rekonstruktion über unterschiedliche Steuerungsmechanismen

- ⇒ **Qualitätsmanagement** schwankt zwischen bürokratischer & diskursiver Steuerung
- ⇒ **Hochschuldidaktik** schwankt zwischen normativer Steuerung & diskursiver Steuerung
- ⇒ **Voraussetzungsvolle Annahmen** bezüglich
 - Messbarkeit der Qualität &
 - Verfügbarkeit von Wissen über Transformationsprozess

■ Implikationen für die Forschung

- ⇒ **Systematisierung unterschiedlicher Steuerungslogiken**
Verstehen der Wirkungsweise qualitätsbezogener Praktiken
- ⇒ **Analyse nicht-intendierter Effekte**
Bürokratische Steuerung: Entkopplungsprozesse, negative Effekte
Normative & diskursive Steuerung: Disziplinierung der Selbst-Steuerung

■ Implikationen für die Praxis

- ⇒ *Reflexion der Möglichkeiten & Grenzen steuernder Interventionen*
- ⇒ *Verstehen von Defensiv- bzw. Widerstandsreaktionen*

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. In: Laske, S et al. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. München: Rainer Hampp, S. 47-75.

Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, vol. 17, no. 1, pp.1-25.

Ditzel, B.; Suwalski, P. (2016): Kontextsensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Mitterauer, L. et al. (Hrsg.): Kompetenz - Orientierung: Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Im Erscheinen.

Jaworski, B. J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. Journal of Marketing, vol. 52, no. 3, pp. 23-39.

Kirsch, L. J. (1996): The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process, in: Organization Science, Jg. 7, Nr. 1, S. 1-21.

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

Meister-Scheytt, C.; Scheytt, T. (2005): The Complexity of Change in Universities. Higher Education Quarterly, vol. 59, no. 1, pp.76-99.

Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, vol. 25, no. 9, pp.833-848.