

Benjamin DITZEL¹ (Hamburg)

Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre: Ergebnisse einer Delphi-Studie

Zusammenfassung

Dieser Beitrag setzt sich mit der Wirksamkeit von QM im Bereich Studium und Lehre aus unterschiedlichen Akteursperspektiven auseinander. Ausgehend von der Sensemaking-Perspektive (WEICK, 1995) wird Wirksamkeit als kognitive und soziale Konstruktion begriffen und als Wirksamkeitszuschreibung rekonstruiert. Auf der Grundlage einer qualitativen, als Delphi-Studie organisierten Expertenbefragung werden unterschiedliche *theories in use* (ARGYRIS & SCHÖN, 1996) zur Wirksamkeit von QM herausgearbeitet. Dabei stehen sich formal-managerielle sowie ‚alternative‘ Interpretationen von Steuerung bzw. QM gegenüber. Im Sinne von Denk- und Interpretationsmustern beeinflussen diese Theorien nicht nur die Wirksamkeitszuschreibungen der Akteurinnen und Akteure, sondern auch deren Handeln im jeweiligen sozialen und organisationalen Kontext.

Schlüsselwörter

Wirksamkeit, Qualitätsmanagement, Studium und Lehre, Steuerung, Sensemaking

¹ E-Mail: ditzel@hsu-hh.de



Limited effectiveness of quality management in teaching and learning: Results of a Delphi-study

Abstract

This paper deals with the effectiveness of QM in teaching and learning from different perspectives. In line with the sensemaking approach (WEICK, 1995), efficacy is conceptualized as a cognitive and social construction and reconstructed as an efficacy ascription by the actors. On the basis of a qualitative expert survey organized as a Delphi study, different *theories in use* (ARGYRIS & SCHÖN, 1996) concerning the effectiveness of QM are reconstructed. Such theories become manifest in formal managerial interpretations of control and QM on the one hand, and in 'alternative' interpretations on the other hand. When understood as patterns of thought and interpretation, these theories influence not only the ascription of effectiveness by the actors, but also their actions in the respective social and organizational context.

Keywords

Effectiveness, quality management, teaching and learning, organisational control, sensemaking

1 Einleitung

An Hochschulen im deutschsprachigen Raum ist ein Paradigmenwechsel von der Sicherung zur Steuerung der Qualität zu beobachten (HRK, 2006; WINDE, 2010). Dies zeigt sich in besonderer Weise durch die Einführung der Systemakkreditierung in Deutschland bzw. des Quality Audits in Österreich und der Schweiz. Organisationale Aspekte der Steuerung durch Qualitätssicherung (QS), Qualitätsentwicklung (QE) und Qualitätsmanagement (QM) finden in empirischen Untersuchungen zu den Effekten und zur Wirksamkeit bislang jedoch wenig Beachtung (LEDERMÜLLER, MITTERAUER, SALMHOFER & VETTORI, 2015, S. 4).

Dabei bewegt sich die Frage nach der Steuerbarkeit in einem paradoxen Spannungsfeld. Auf der einen Seite steht der Diskurs der Managerialisierung der Hochschulsteuerung mit der Leitidee der ‚gesteuerten Hochschule‘. Dieser Diskurs schließt an Vorstellungen des New Public Management an. Es wird davon ausgegangen, dass die Hochschule aufgrund der gegenüber der staatlichen Regulierung zugenommenen institutionellen Autonomie einer Rechenschaftslegung (Accountability) sowie einer hochschulinternen Steuerung bedarf. Auf der anderen Seite werden im Anschluss an den Diskurs zur Hochschule als ‚spezifische Organisation‘ (PELLERT, 1999; MUSSELIN, 2007) durchaus Zweifel an der Steuerbarkeit der Hochschule bzw. an der Wirksamkeit managerieller Steuerungspraktiken zum Ausdruck gebracht (HABERSAM, 2000; KRÜCKEN, 2008).

Eine Auseinandersetzung mit den Effekten und der Wirksamkeit von QM als Steuerungsinstrument bewegt sich in diesem paradoxen Spannungsfeld. Gleichzeitig steht eine solche Wirkungsforschung vor der Herausforderung, dass es angesichts der Unbestimmtheit wesentlicher Begrifflichkeiten des Untersuchungsfeldes – wie Qualität, QM, (intendierte) Effekte – an definierten und akzeptierten Bezugsrahmen für eine Bewertung fehlt. Das organisationale Geschehen der Implementierung von QS/QM-Systemen ist durch die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Akteursperspektiven (VETTORI & LUEGER, 2011) und die damit verbundenen Interpretationsleistungen durch die handelnden Akteurinnen und Akteure (NEWTON, 2002) geprägt. Dies hat Einfluss auf die Wirkungsweise, Wirkung und Wirksamkeit von QS/QM.

Die Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken steht im Fokus dieses Beitrags. Als Steuerungspraktiken werden Aktivitäten verstanden, die auf eine Beeinflussung des Handelns der Akteurinnen und Akteure (insbesondere der Lehrenden) im Hinblick auf die Qualität von Studium und Lehre gerichtet sind. Ausgangspunkt ist die Frage, welche Effekte die Implementierung managerieller Steuerungsvorstellungen auf die Handlungspraktiken von Hochschulakteurinnen bzw. -akteuren zeigt und wie sich die Wirksamkeit der Steuerungspraktiken angesichts unterschiedlicher Akteursperspektiven beschreiben lässt.

Diesen Fragen wird aus der Sensemaking-Perspektive (WEICK, 1995) und auf der Grundlage einer qualitativen, als Delphi-Studie organisierten Expertenbefragung nachgegangen. Im Anschluss an die Sensemaking-Perspektive werden Wirkung und Wirksamkeit als Zuschreibungen durch die handelnden Akteurinnen und Akteure konzeptualisiert. Über die Rekonstruktion unterschiedlicher Interpretationsmuster bzw. *theories in use* (ARGYRIS & SCHÖN, 1996) lässt sich dabei ein Verständnis für die Unterschiedlichkeit der Wirksamkeitszuschreibungen entwickeln.

2 Die Sensemaking-Perspektive

Die Sensemaking-Perspektive (WEICK, 1995) geht zunächst der Frage nach, wie Individuen mit der sie umgebenden Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität umgehen. Um den kontinuierlichen Ereignisstrom auf ein kognitiv verarbeitbares Maß zu reduzieren, bringen sie Ordnung in das Chaos. Aus der Fülle der Ereignisse werden einzelne als relevant erscheinende Eindrücke, Hinweise, Aspekte – WEICK spricht von *cues* – herausgegriffen. Die Aufmerksamkeit wird auf diese *cues* gerichtet und sie werden in eigene kognitive Prozesse des Interpretierens und Verstehens *eingeklammert*. Ziel ist es, die Umwelt und das eigene Handeln in dieser Umwelt verstehbar zu machen und damit Handlungsfähigkeit herzustellen.

Der Prozess des Bemerkens und Einklammers, den WEICK als *Enactment* bezeichnet, führt dazu, dass Umwelt nicht etwas ist, das objektiv, unabhängig von der Beobachterin oder vom Beobachter gegeben ist und auf das nur reagiert wird. Vielmehr erfinden sich die handelnden Akteurinnen und Akteure ihr eigenes Bild, indem sie einzelne Aspekte als relevant erachten, andere nicht. Damit zwingen sie dem Ereignisstrom eine eigene Ordnung auf. Diese erlaubt es, die Eindrücke aus der Umwelt zu verarbeiten und als Basis weiterer Handlungen zu verwenden, die auf der Grundlage des Sensemaking plausibel erscheinen. Dem Bemerkens und Einklammern von *cues* folgen Prozesse des Interpretierens und Verstehens, die WEICK als *Selektion* bezeichnet. Es wird versucht, den bemerkten Aspekten einen Sinn aufzuerlegen. Dabei spielen kognitive Denkmuster, Schemata, Bezugsrahmen, sogenannte *frames* eine Rolle, in denen vergangene Interpretations- und Hand-

lungsmuster gespeichert werden. Sinn begreift WEICK als Verknüpfung von *cues* mit passenden *frames*. Die *frames* dienen in Form von Sinnkonstruktionen der Orientierung des eigenen Handelns in einer unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Umwelt. Gleichzeitig wirken sie auf zukünftige Prozesse des Enactment und der Selektion zurück, indem sie sowohl das Bemerkens und Einklammern von *cues* als auch deren Verknüpfung mit *frames* zu neuen Sinnkonstruktionen beeinflussen.

Den Sensemaking-Ansatz als Forschungsperspektive heranzuziehen, hat weitreichende Implikationen für die epistemologische Betrachtung des empirischen Phänomens sowie den methodologischen Forschungszugang. (1) Epistemologisch lassen sich zentrale Begrifflichkeiten als Konstruktionen begreifen. Effekte, Wirksamkeit und Steuerungspraktiken existieren nicht per se in einer eindeutigen und objektiv darstellbaren Form, sondern sie werden in spezifischen Kontexten kognitiv und sozial konstruiert. Wirksamkeit lässt sich damit interpretieren als Wirksamkeitszuschreibung. (2) Gleichzeitig ermöglicht eine derartige Forschungsperspektive, über eine Feststellung von Effekten/Wirksamkeitsurteilen hinauszugehen und auf die Rekonstruktion von Interpretationsmustern zu fokussieren, die dazu beitragen, dass bestimmte Steuerungspraktiken als wirksam/nicht-wirksam konstruiert werden. Genau hierin liegt die methodologische Implikation: Es geht darum, das Sensemaking der Akteurinnen und Akteure zu den Effekten bzw. zur Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken empirisch zu rekonstruieren, um es besser zu verstehen. Dies erfolgt durch die Rekonstruktion von Theorien des Feldes – im Sinne von *theories in use* (ARGYRIS & SCHÖN, 1996) – zur Wirkungsweise und Wirksamkeit von QS/QM. Das Konzept der *frames* spielt demnach für die Analyse im Sinne von Interpretations- und Orientierungsmustern eine zentrale Rolle.

3 Qualitative Delphi-Studie

Die Analyse in diesem Beitrag basiert auf einer mehrstufigen, als Delphi-Studie organisierten Expertenbefragung. Diese ist qualitativ angelegt und im Rahmen eines Forschungsprojekts in ein komplexes Forschungsdesign – bestehend aus einer Fallstudienanalyse an zwei deutschen Hochschulen sowie mehrere Fokusgrup-

penworkshops – eingebunden. Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine schriftliche Befragung von Expertinnen und Experten in mehreren aufeinander aufbauenden Befragungsrunden. Die Zwischenergebnisse werden jeweils an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer rückgekoppelt, wodurch ein anonymer, zeitlich und örtlich entkoppelter Gruppendiskussionsprozess entstehen kann (AMMON, 2009).

Im Design des Forschungsprojekts fällt der Delphi-Studie die Aufgabe zu, die Analyse der Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken in den übergeordneten Diskurs zur Steuerbarkeit von Hochschulen einzubetten und die vielfältigen Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews im Hinblick auf relevante Themenfelder zu strukturieren und zu verdichten. Inhaltlich begründet sich die Anwendung der Delphi-Methode aus der Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand zusammenzubringen und dabei den Fokus insbesondere darauf zu legen, konsensfähige und dissent bleibende Ergebnisse herauszuarbeiten. Organisatorisch begründet sich die Anwendung der Methode durch die Möglichkeit, Zugang zu einer großen Zahl unterschiedlicher Expertinnen und Experten zu erhalten.

Um möglichst unterschiedliche Perspektiven zu erfassen, wurden Expertinnen und Experten aus folgenden Bereichen befragt: externe Qualitätssicherung (Akkreditierung), Hochschulpolitik (Landes- und Bundesministerien), Hochschulmanagement (Hochschul- bzw. Fakultätsleitung), Hochschulforschung, Praktikerinnen und Praktiker aus dem QM, Vertreterinnen und Vertreter der hochschuldidaktischen Praxis und Forschung sowie Personen, die im Bereich der Hochschulberatung tätig sind.

Die Befragung erfolgte in drei aufeinander aufbauenden Runden mithilfe eines Onlinefragebogens mit offenen Fragestellungen. In der ersten Runde wurden insgesamt 107 Personen eingeladen; davon haben 54 geantwortet (Rücklauf ca. 50 %). In der zweiten (Rücklauf ca. 76 %) und dritten (Rücklauf ca. 83 %) Runde wurden jeweils die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der vorangegangenen Runde weiter befragt. Die Befragung fand zwischen April 2016 und März 2017 statt.

Die Auswertung erfolgte auf zwei Ebenen. Zunächst wurden die Ergebnisse einer Runde jeweils im Anschluss an die Befragung ausgewertet und bildeten die Grundlage für die nächste Runde. Die zweite Stufe der Auswertung diente der Theoriebildung zur Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken. Sie orientiert sich an der Forschungsmethodologie, wie sie von GIOIA, CORLEY & HAMILTON (2013) vorgestellt wird. Die Analyse erfolgt zunächst eng am empirischen Material sowie den geschilderten Erlebnissen und Sichtweisen der Expertinnen und Experten. Je Fragestellung erfolgte eine grobe Kategorisierung hinsichtlich ‚kollektiver‘ Einschätzungen. Um darin Muster zu rekonstruieren, wurde erst innerhalb dieser Kategorien und dann zwischen den Kategorien nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht. Auf diese Weise wurden unterschiedliche *theories in use* zur Wirksamkeit von Steuerungspraktiken herausgearbeitet.

4 Empirische Analyse

Die Wirksamkeit von QM als Steuerungsinstrument steht im Mittelpunkt der drei Befragungsrunden. Zwei Fragestellungen sind dabei eng miteinander verbunden, zum einen die Frage nach der Steuerbarkeit der Hochschule und zum anderen die Frage nach der Wirksamkeit von Steuerungspraktiken. Hinsichtlich dieser beiden Themenkomplexe ergibt sich ein ambivalentes Bild.

Gleich zu Beginn der ersten Runde wurde gefragt, ob und wenn ja, in welcher Form sich die Hochschule steuern lässt. Eine erste Strukturierung der Antworten erfolgte im Hinblick auf die Steuerbarkeitseinschätzung. Als ‚eher steuerbar‘ wurden Antworten kodiert, aus denen die Qualität von Studium und Lehre als grundsätzlich steuerbar hervorgeht. Als ‚eher nicht steuerbar‘ wurden Antworten kodiert, nach denen sich die Qualität nicht steuern lässt. Die Mehrzahl der Antworten bewegt sich dazwischen; kodiert wurden diese Antworten als ‚bedingt steuerbar‘. Die drei Kategorien lassen sich nicht eindeutig differenzieren, dennoch zeigen sich darin Muster:

- Einige Expertinnen und Experten sehen die Qualität prinzipiell als steuerbar an. Als Referenzpunkt zur Beschreibung von Möglichkeiten der Steuerung dienen formale und managerielle Interpretationen von QM, die hier als ‚klassische‘ bezeichnet werden. Es wird davon ausgegangen, dass definierte Ziele, Strukturen, Prozesse und Instrumente der QS und QE ein qualitätsgesichertes Vorgehen gewährleisten. Gleichzeitig offenbaren sich weitgehend managerielle Vorstellungen von Steuerung. Dahinter verbergen sich direkte Steuerungsformen, eine direktive Form von Führung sowie deterministische Wirkungsvorstellungen. In optimistischen Einschätzungen spielen solche ‚klassischen‘ Interpretationen mal mehr, mal weniger eine Rolle.
- Nur wenige Expertinnen und Experten schätzen die Qualität als nicht steuerbar ein. Allerdings durchzieht eine Problematisierung von Steuerung eine Vielzahl von Antworten. Einen zentralen Bezugspunkt dafür bilden Restriktionen des spezifischen Steuerungskontextes. Dabei wird zum einen Bezug genommen auf die spezifische Organisationsform der Hochschule als Expertenorganisation. Für einen steuernden Zugriff auf Studium und insbesondere Lehre stünden aufgrund der ‚Freiheit von Forschung und Lehre‘ weder wirksame Leistungsanreize noch Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Zum anderen stellt sich eine eindeutige und einheitliche Definition sowie objektive Messung der Qualität von Studium und Lehre aufgrund der Komplexität der zugrundeliegenden Wirkungszusammenhänge und der teils widersprüchlichen Perspektiven auf Qualität als schwierig dar.
- Die Mehrzahl der Einschätzungen lässt sich zwischen diesen beiden Positionen in einem weiten Feld verorten, wonach sich die Qualität von Studium und Lehre als ‚bedingt steuerbar‘ darstellt. Für diese ‚Bedingtheit‘ spielt einerseits die beschriebene Problematisierung von Steuerung eine Rolle. Andererseits dienen ‚klassische‘ Interpretationen von QM als Kontrastfolie, vor deren Hintergrund Möglichkeiten der Steuerung beschrieben werden. Diese werden hier als ‚alternative‘ Interpretationen bezeichnet. Vielfach wird dabei auf ‚indirekte‘ Formen der Steuerung Bezug genom-

men (siehe Abschnitt 4.1). Die Einschätzung der Steuerbarkeit hängt somit wesentlich davon ab, welches Verständnis von Steuerung zugrunde liegt. Darüber hinaus wird die Steuerbarkeit in Abhängigkeit davon beschrieben, worauf sich Steuerungspraktiken beziehen. Der Bereich des Studiums, also der strukturellen Rahmenbedingungen des Studierens, wird als eher steuerbar angesehen, während der Bereich der Lehre, in der die Interaktion des Lehrens und Lernens stattfindet, nur als eingeschränkt steuerbar gilt.

Wie die bisherige Analyse zeigt, bewegen sich die Antworten in einem Spannungsfeld zwischen optimistischen und skeptischen Einschätzungen der Steuerbarkeit. Dabei treten jedoch weniger die Extrempositionen als vielmehr die vielfältigen Schattierungen dazwischen zum Vorschein. Durch die Bezugnahme auf formalmanagerielle Steuerungsvorstellungen einerseits und den spezifischen Steuerungskontext andererseits spielen dabei die eingangs beschriebenen Leitideen der ‚gesteuerten Hochschule‘ und der ‚spezifischen Organisation‘ eine wesentliche Rolle.

Hinsichtlich der befragten Expertinnen und Experten lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen dazu treffen, welche Akteursgruppe eher zu einer optimistischen oder eher zu einer skeptischen Einschätzung tendiert. Zwar finden sich vergleichsweise viele optimistische Aussagen von Akteurinnen und Akteuren des QM und der externen QS. Gleichzeitig zeigen jedoch gerade Akteurinnen bzw. Akteure des QM eine hohe Reflexivität hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen steuernder Interventionen. Auch Hochschulmanager/innen zeichnen ein mitunter skeptisches Bild.

Die Einschätzungen zur Steuerbarkeit der Qualität von Studium und Lehre rahmen die Wirksamkeitszuschreibungen der Expertinnen und Experten. Dabei zeigt sich hinsichtlich der Wirksamkeitszuschreibungen ein ähnlich ambivalentes Bild. Die Zuschreibungen bewegen sich zwischen ‚eher wirksam‘ und ‚eher nicht wirksam‘. Die beiden Extrempositionen treten jedoch noch weniger klar in Erscheinung, als bei der Einschätzung der Steuerbarkeit. Die Mehrzahl der Aussagen lässt sich zwischen den beiden Positionen in einem weiten Feld verorten, wonach sich QM als ‚bedingt wirksam‘ darstellt. Unterschiedliche Wirksamkeitszuschreibungen lassen

sich einerseits auf unterschiedliche Wirkungsvorstellungen und andererseits auf unterschiedliche Vorstellungen zur Ausgestaltung von QM zurückführen:

- Hinsichtlich der sozialen Konstruktion qualitätsbezogener Steuerungspraktiken zeigen sich unterschiedliche Vorstellungen davon, wie QS/QM auszugestalten ist. Diese Vorstellungen korrespondieren mit den unterschiedlichen Interpretationen von QM, wie sie bezogen auf die Steuerbarkeit bereits herausgearbeitet wurden. Auf der einen Seite steht ein mehr oder weniger klares Bild ‚klassischer‘ Interpretationen. Darauf bezugnehmend aber auch davon abweichend werden unterschiedliche Anpassungsformen beschrieben, die hier als ‚alternative‘ Interpretationen bezeichnet werden.
- Einfluss auf die Wirksamkeitszuschreibungen hat nicht nur, was als Steuerungspraktiken konstruiert wird, also auf welche Interventionen sich die Bewertung bezieht. Eine Rolle spielt auch, dass den Bewertungen unterschiedliche Vorstellungen zugrunde liegen, was Steuerungspraktiken bewirken können bzw. sollen. So zeigt sich, dass Einschätzungen, wonach ‚klassische‘ Interpretationen von QM als eher wirksam gelten, häufig konformitäts- und legitimationsbezogene Wirkungsvorstellungen zugrunde liegen. Derartige Zuschreibungen finden sich zwar auch bei Expertinnen und Experten, die eher eine skeptische Einschätzung zeigen. Allerdings bewerten diese konformitäts- und legitimitätsbezogene Effekte weitaus negativer. Den Referenzpunkt skeptischer Zuschreibungen bilden eher veränderungs- und lernorientierte Effekte. ‚Klassischen‘ Interpretationen wird dabei eine geringe, ‚alternativen‘ Interpretationen eine höhere Wirksamkeit zugeschrieben.

Abbildung 1 veranschaulicht die bisher skizzierten Interpretationsmuster, die beim Sensemaking der Expertinnen und Experten im Hinblick auf die Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken eine wesentliche Rolle spielen. Dominante Wirksamkeitszuschreibungen werden anhand von Pfeilen schematisch angedeutet. Dabei handelt es sich nicht um kausale Zusammenhänge, sondern um im empirischen Material häufig vorzufindende Zuschreibungen.

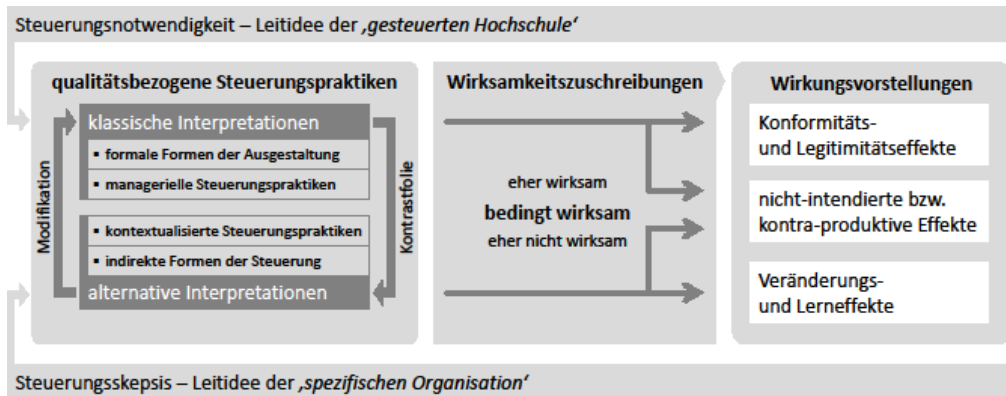


Abb. 1: Modell der bedingten Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken

Die Frage nach der Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken im Hinblick auf eine Beeinflussung des Handelns der Akteurinnen und Akteure lässt sich vor dem Hintergrund der skizzierten Befunde nicht eindeutig beantworten. Vielmehr lassen sich qualitätsbezogene Steuerungspraktiken als ‚bedingt wirksam‘ rekonstruieren. Die Analyse muss allerdings nicht – das hat sich bereits gezeigt – bei einer derart vagen Aussage stehen bleiben. Denn durch die Rekonstruktion von Faktoren der ‚Bedingtheit‘ kann gerade ein tieferes Verständnis dafür entwickelt werden, welche Interpretationsmuster einen Einfluss auf das Sensemaking der Expertinnen und Experten haben. Gerade hierin liegt eine der wesentlichen Implikationen des Sensemaking als Forschungsperspektive.

4.1 Indirekte Formen der Steuerung

In Abgrenzung zu formal-manageriellen (‚klassischen‘) Interpretationen wird von den Expertinnen und Experten auf ‚alternative‘ Steuerungsformen Bezug genommen, um hinsichtlich des spezifischen Steuerungskontextes potenziell wirksamere Formen der Einflussnahme zu beschreiben. Bereits in der ersten Befragungsrunde wurden Möglichkeiten der Steuerung über die „*Gestaltung von Rahmenbedingungen*“, als „*indirekte*“ Steuerung oder in Form von „*Kontextsteuerung*“ themati-

siert. Dahinter verbergen sich mitunter unterschiedliche Vorstellungen davon, was Steuerung bedeutet und auf welche Art und Weise sich das Handeln beeinflussen lässt.

Ein erster Ansatz zur Rekonstruktion ‚indirekter‘ Formen der Steuerung erfolgte im Laufe der Befragung über das Herausarbeiten unterschiedlicher Rahmenbedingungen, die als relevant hervorgehoben wurden. Um ‚indirekte‘ Formen der Steuerung fassbar zu machen, wurden in der zweiten Befragungsrunde unterschiedliche Rahmenbedingungen (studiums-, lehrenden- sowie organisationsbezogene) zur Kommentierung angeboten. Diese wurden in der zweiten Befragungsrunde als grundsätzlich relevant bestätigt. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass damit weniger unterschiedliche Formen der Steuerung beschrieben werden, als vielmehr unterschiedliche Ebenen, auf die sich qualitätsbezogene Steuerungspraktiken beziehen können. Folgende Ebenen haben sich als relevant herausgestellt:

- (1) *Interaktion des Lehrens und Lernens*. Einfluss auf den Interaktionsprozess zwischen Lehrenden und Studierenden haben insbesondere die beteiligten Akteurinnen und Akteure selbst. Ein gewisser Einfluss wird übergeordneten Rahmenbedingungen wie der Gestaltung des Studiums oder der Organisation zugeschrieben. Das Geschehen kann von ‚außen‘ jedoch nicht determiniert werden; es bestehen wenige Möglichkeiten des direkten Einblicks in die Interaktion.
- (2) *Studium*. Hierzu zählen Aspekte wie Curricula, Prüfungen, Beratungs- und Betreuungsangebote (einschließlich des Betreuungsverhältnisses), Lehr- und Studienorganisation im Sinne von Verwaltungs- und Unterstützungsprozessen für Studierende sowie finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Studiumsbezogene Rahmenbedingungen können deutlich besser durch managerielle Akteurinnen und Akteure beeinflusst werden als die Lehre selbst.
- (3) *Lehrende*. Hiermit wird die Person der/des Lehrenden als wesentlicher Einflussfaktor auf die Qualität insbesondere der Lehre adressiert. Als relevante Aspekte werden Engagement, Bereitschaft, Eigenmotivation, (didaktische)

Kompetenzen sowie individuelle Werthaltungen/Vorstellungen hervorgehoben.

- (4) *Organisationale Rahmenbedingungen.* Hierzu zählen Aspekte wie Lehrkultur bzw. Stellenwert der Lehre, Ressourcen für Personal und Infrastruktur, Entscheidungsstrukturen und -prozesse, Commitment der Leitung, Arbeitsatmosphäre, personelle und finanzielle Ressourcen, Infrastruktur.

Damit werden Ebenen beschrieben, auf denen Qualität entsteht bzw. zu beobachten ist. Manche Ebenen wie z. B. Studium oder Organisation können als Rahmenbedingungen für andere Ebenen angesehen werden. Im Sinne einer ‚indirekten‘ Steuerung kann ihre Ausgestaltung einen Einfluss auf andere Aspekte der Qualität von Studium und Lehre haben. Es scheint aber zweckmäßig, weniger von Rahmenbedingungen zu sprechen, als vielmehr von Ebenen, auf denen Qualität entsteht.

Hinsichtlich der Steuerungswirkung lehrendenbezogener und organisationaler ‚Rahmenbedingungen‘ zeigt sich eine paradoxe Situation. Der Einfluss der Lehrenden auf die Qualität wird als besonders hoch angesehen, gleichzeitig entziehen sich die dazugehörigen Faktoren weitgehend einer steuernden Intervention. Auch mit Blick auf organisationale Rahmenbedingungen, die als wesentlicher Ansatzpunkt für eine ‚indirekte‘ Steuerung in Frage kommen, offenbart sich eine ähnliche Widersprüchlichkeit. Mit organisationalen Strukturen, Prozessen, Regeln und Werten werden diejenigen Faktoren angesprochen, die weitgehend für ein formales QM stehen und die, wie die Analyse gezeigt hat, als wenig wirksam angesehen werden.

Eine Interpretation ‚alternativer‘ Steuerungsformen als ‚indirekte‘ Steuerung über Rahmenbedingungen scheint damit nur bedingt geeignet, die Differenz zwischen ‚klassischen‘ und ‚alternativen‘ Interpretationen und die damit einhergehenden unterschiedlichen Wirksamkeitszuschreibungen zu erklären. Das legt die Vermutung nahe, dass sich die als potenziell wirksamere empfundene Form der ‚indirekten‘ Steuerung nicht primär über die Identifikation von Rahmenbedingungen rekonstruieren lässt, sondern dass sich die Unterschiedlichkeit gegenüber ‚klassischen‘ Interpretationen in der Art und Weise äußert, wie diese Rahmenbedingun-

gen bzw. Ebenen adressiert werden. Es geht insbesondere darum, worauf sich die Steuerungsinterventionen beziehen und was sie bewirken können.

„Qualität einer Hochschule lässt sich immer nur indirekt steuern, da die Umsetzung durch die jeweiligen Akteure interpretiert, an die konkrete Situation adaptiert und damit gebrochen wird. Die Art der Steuerung ist entsprechend eine Form der Irritation, die damit Impulse setzt, aber selten unmittelbar Einfluss nimmt.“ (Hochschulforscher)

Dieses Zitat legt eine andere Interpretation ‚indirekter‘ Steuerung nahe. Die Steuerungspraktiken werden durch die handelnden Akteurinnen und Akteure interpretiert und – um mit den Worten Weicks zu sprechen – im jeweils spezifischen Handlungskontext bzw. im Handeln der Akteurinnen und Akteure *enacted* bzw. *„gebrochen“*. Das, was als Ereignis der Steuerungsintervention beobachtet wird, erfährt durch das *Enactment* eine Veränderung, die durch die Interpretationsmuster der handelnden Akteurinnen und Akteure beeinflusst wird. Die Form der Beeinflussung wird hier mit dem systemtheoretisch geprägten Begriff der *„Irritation“* beschrieben. In diesem Verständnis ist es nicht die Steuerungsintervention, die das Handeln verändern kann, sondern es ist das *Enactment* der Handelnden, die durch Prozesse des Bemerkens, Einklammerns, Interpretierens und Sinnkonstruierens ihr Handeln selbst verändern, angestoßen durch eine *„Irritation“* – oder auch nicht.

Die Interaktion erfolgt zunächst einmal auf der kommunikativen Ebene. Das, was als Steuerungspraktik beobachtet wird, sowie die Art und Weise, wie es weiterverarbeitet wird, ist zunächst einmal nicht von außen determiniert. Die Sensemaking-Perspektive sensibilisiert dafür zu erkennen, dass es vielmehr die den Akteurinnen und Akteuren verfügbaren Interpretationsmuster sind, die einen Einfluss darauf haben, was bemerkt und eingeklammert und welcher Sinn ihm in Bezug auf das eigene Handeln zugesprochen wird. Es zeigt sich also, dass es sich bei den Interventionen eher um diskursiv-kommunikativ angelegte Steuerungspraktiken handelt und dass diesen ein anderes, nicht-deterministisches Wirkungsverständnis zugrunde liegt. Dies lässt sich im Anschluss an WEICK (1995) über Prozesse des Sense-

making und im Anschluss an LUHMANN (1984) als Irritation der autopoietischen Operationsweise verstehen.

Damit stellt sich aber die Frage, was es ist, über das diese Wirksamkeit erzielt wird, welche Mechanismen dabei eine Rolle spielen. Die Analyse hat gezeigt, dass es nicht das Handeln selbst ist, das ‚direkt‘ adressiert wird. Vielmehr erfolgt die Adressierung des Handelns ‚indirekt‘ über Werte/Normen und Interpretationsmuster, die dem Handeln der Akteurinnen und Akteure zugrunde liegen.

4.2 Kontextualisierte Steuerungspraktiken

Neben dem zugrunde liegenden Steuerungsverständnis hängen die Wirksamkeitszuschreibungen weniger von der grundsätzlichen Existenz eines formalen QM ab, als vielmehr von der konkreten Ausgestaltung qualitätsbezogener Steuerungspraktiken. Die Expertinnen und Experten nehmen immer wieder Bezug auf die Spezifika der Organisation Hochschule und weisen darauf hin, dass diese ernst zu nehmen eine Vorbedingung darstellt für ein QM, das auf das Handeln der Lehrenden wirken möchte. Die dafür notwendige Sensibilität für den Steuerungskontext drückt sich insbesondere in drei – miteinander verbundenen – Gestaltungsfaktoren aus:

Bezug zum Wissenschaftsbetrieb. Mit Blick auf die Relevanz qualitätsbezogener Steuerungspraktiken und der im Zuge von Erhebungsverfahren bereitgestellten Informationen über die Qualität wird von den Expertinnen und Experten immer wieder Wissenschaftlichkeit als wichtiger Gestaltungsfaktor hervorgehoben. Eine Ausrichtung an wissenschaftlichen Grundwerten verspricht mehr Akzeptanz bei den Lehrenden und eine Zuschreibung von mehr Relevanz für den (wissenschaftlich geprägten) Handlungskontext. Neben der Frage nach der methodischen Qualität der Erhebungsverfahren spielt auch eine Rolle, inwiefern Prozesse der QS und QE als wissenschaftsbezogene Aktivitäten verstanden werden und Erhebungsverfahren auf das Generieren neuer Erkenntnisse gerichtet sind. QS als Legitimation oder Kontrolle wird aus einer solchen Perspektive weitgehend abgelehnt. Eine wissenschaftliche Ausrichtung des QM dient dazu, Qualität „zu einer Frage des Wissenschaftsbetriebs selber“ (Hochschulforscher) zu machen.

Beteiligung der Lehrenden. Als entscheidender Einflussfaktor auf die Qualität werden immer wieder die Lehrenden hervorgehoben. Wenn sich diese nicht beteiligen, bleibe ein formales QM wirkungslos. Aus dieser Perspektive drückt sich die Wirksamkeit eines formalen QM darin aus, dass es ‚gelebt wird‘, dass sich die Lehrenden aktiv daran beteiligen. Andernfalls drohe die Gefahr einer Entkopplung zwischen formalen Vorgaben und lokalem Handeln. Vor diesem Hintergrund wird die Mitwirkung der Lehrenden als wesentliche Voraussetzung für ein wirksames QM angeführt. Da die Möglichkeiten begrenzt sind, die aktive Mitwirkung der Lehrenden über Anreizsysteme oder Sanktionen zu erwirken, wird betont, dass es wichtig sei, die Lehrenden in das QM partizipativ einzubinden und sie von seinem Nutzen zu überzeugen. Eine derartige Ausrichtung auf die aktive Mitwirkung der Lehrenden führt zu einer Abkehr von direktiven, top-down geprägten Steuerungsvorstellungen.

Kontextualisierung. Eng verbunden mit den beiden zuvor genannten Gestaltungsfaktoren ist die Forderung, qualitätsbezogene Steuerungspraktiken an den jeweils spezifischen Handlungskontexten der Akteurinnen und Akteure auszurichten. Eine derartige Kontextualisierung bezieht sich darauf, die Ziele und Instrumente des QM an die Rahmenbedingungen spezifischer, insbesondere lokaler Kontexte anzupassen. Auch die durch Erhebungsverfahren bereitgestellten qualitätsbezogenen Informationen bedürfen einer jeweils kontextspezifischen Interpretation. Diese Kontextualisierung qualitätsbezogener Praktiken lässt sich bezüglich unterschiedlicher Dimensionen und Ausprägungsformen betrachten. So unterscheiden sich Wirksamkeitszuschreibungen beispielsweise darin, ob Steuerungspraktiken eher zentral oder dezentral verortet sind, ob bereitgestellte Informationen eher qualitative oder quantitative Aspekte thematisieren, ob durch die Erhebungsverfahren eher einheitliche oder spezifische Informationsinteressen adressiert werden, ob die Regeldefinition eher bestimmt oder vage ausfällt oder ob die Teilnahme an Aktivitäten der Feststellung, Sicherung und Verbesserung von Qualität eher freiwillig oder verpflichtend ist.

5 Fazit

Mit der Sensemaking-Perspektive wird ein alternativer Blick auf die Erforschung von Wirkung und Wirksamkeit managerieller Interventionen gerichtet. Sie werden nicht als solches, sondern als kognitive und soziale Konstruktionen in den Blick genommen. Ausgehend von der Annahme, dass aus methodologischer Perspektive in der Regel ‚wahrgenommene‘ Effekte erhoben werden können und dass aus erkenntnistheoretischer Perspektive soziale Wirklichkeit als konstruierte Wirklichkeit (BERGER & LUCKMANN, 1969) beobachtbar ist, findet ein Perspektivwechsel von einer (objektiven) Wirksamkeitsfeststellung zur Rekonstruktion subjektiver Wirksamkeitszuschreibungen statt.

Die Frage nach der Wirksamkeit von QM als Steuerungsinstrument lässt sich auf der Grundlage der sehr unterschiedlichen, vielschichtigen und teilweise mehrdeutigen Erkenntnisse aus der in diesem Beitrag vorgestellten Analyse einer mehrstufigen Expertenbefragung nicht eindeutig, und schon gar nicht einfach beantworten. Qualitätsbezogene Steuerungspraktiken lassen sich als ‚bedingt wirksam‘ rekonstruieren. Der Erkenntnisgewinn der Analyse liegt daher – gerade auch durch die Forschungsperspektive – weniger in der Identifikation von Effekten und Wirksamkeitsurteilen. Eine der wesentlichen Implikationen des Sensemaking als Forschungsperspektive liegt vielmehr darin, durch die Rekonstruktion der ‚Bedingtheit‘ anhand von Denk- und Interpretationsmustern ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, wie es zu diesen, sich teilweise widersprechenden, Wirksamkeitszuschreibungen kommt.

Dabei haben sich unterschiedliche Bezugspunkte für eine Einschätzung qualitätsbezogener Steuerungspraktiken als ‚bedingt wirksam‘ herauskristallisiert. Erstens erfolgt eine Problematisierung von Steuerung mit Verweis auf den spezifischen Kontext, namentlich die Hochschule als Expertenorganisation und die Qualität als komplexes, mehrdeutiges Konstrukt. Zweitens hat sich gezeigt, dass die Einschätzung der Steuerbarkeit der Hochschule sowie der Wirksamkeit von QM davon abhängt, welches Verständnis von Steuerung zugrunde liegt. Dabei heben sich indirekte, partizipative und nicht-deterministische von klassisch-manageriellen

Steuerungsvorstellungen ab. Drittens hängt die Zuschreibung von Wirksamkeit qualitätsbezogener Steuerungspraktiken von deren konkreten Ausgestaltung ab. Formale Vorstellungen von QM dienen dabei als Referenzpunkt, um diesen angepasste, ‚alternative‘ Steuerungspraktiken gegenüberzustellen. Diese werden im spezifischen Steuerungskontext und mit Blick auf entwicklungs- und lernorientierte Effekte als potenziell wirksamer betrachtet. Derartige Formen von QM orientieren sich ganz grundsätzlich an den akademischen Grundwerten, zielen auf eine aktive Mitwirkung der Lehrenden an Aktivitäten der QS und QE und zeichnen sich durch eine Kontextualisierung der Strukturen, Prozesse und Instrumente des QM aus.

Durch das Herausarbeiten ‚alternativer‘ Interpretationen von QM in Form von Vorstellungen einer ‚indirekten‘ Steuerung und kontextualisierten Ausgestaltung wird deutlich, dass QM dann als wirksam empfunden wird, wenn es auf akademischen Werthaltungen wie Wissenschaftlichkeit, Vertrauen, Kollegialität und Freiheit aufbaut, wenn es also gerade nicht den formal-manageriellen Steuerungsvorstellungen der Leitidee einer gesteuerten Hochschule eins zu eins folgt. Eine solche Besinnung auf genuin akademische Werte stellt folglich nicht eine notwendige Anpassung dar, sondern den entscheidenden Hebel für eine potenziell wirksame Implementierung. Ein solches QM zeigt sich als anschlussfähig gegenüber der Logik des Wissenschaftsbetriebs, die für die Lehrenden und ihr Handeln prägend ist.

Insgesamt wird mit den herausgearbeiteten Interpretationsmustern deutlich, dass sich ein für den Kontext der Hochschule adäquates QM nur unzureichend mit den Begrifflichkeiten formal-managerieller Vorstellungen beschreiben lässt. Die herausgearbeiteten Faktoren leisten einen Beitrag zur Übersetzung ‚klassischer‘ Steuerungsvorstellungen für den Kontext von ‚Hochschule‘ sowie ‚Qualität von Studium und Lehre‘. Allerdings wird auch deutlich, dass diese Faktoren einen deutlichen Kontrapunkt zu gängigen Vorstellungen von QM setzen. Denn damit wird nicht das beschrieben, was klassisch unter QM verstanden wird, wenn beispielsweise auf den PDCA-Zyklus und präzise formulierte Ziele, exakte Messinstrumente sowie die Durchsetzung von Konsequenzen Bezug genommen wird.

Ob ‚alternative‘ Interpretationen, wie sie in diesem Beitrag herausgearbeitet wurden, den Namen ‚Qualitätsmanagement‘ tragen können bzw. sollen, bleibt an dieser Stelle offen. Offen bleibt auch eine klare Charakterisierung der als ‚alternative‘ Interpretationen bezeichneten Steuerungspraktiken und -vorstellungen. Die Hinweise auf Anpassungen im Sinne der herausgearbeiteten Gestaltungsfaktoren bleiben noch vage. In den Expertenaussagen finden sich Widersprüche hinsichtlich der Rolle eines formalen QM und der konkreten Beschreibung der Gestaltungsfaktoren. Mit Blick auf ‚indirekte‘ Steuerungsformen fehlt es darüber hinaus an einem begrifflichen Repertoire, anhand dessen sich die Unterschiede zwischen ‚klassischen‘ und ‚alternativen‘ Interpretationen beschreiben lassen. Mit Bezug auf Werte/Normen und Interpretationsmuster wurden erste Anhaltspunkte herausgearbeitet.

6 Literaturverzeichnis

Ammon, U. (2009). Delphi-Befragung. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 458-476). Wiesbaden: VS Verlag.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Habersam, M. (2000). Die Idee des Universitätscontrolling. Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In S. Laske, M. Habersam & E. Kappler (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Universitäten* (S. 151-174). München: Hampp.

HRK (Hrsg.) (2006). *Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Krücken, G. (2008). Lässt sich Wissenschaft managen? *Wissenschaftsrecht*, 41(4), 345-358.

Ledermüller, K., Mitterauer, L., Salmhofer, G. & Vettori, O. (2015). Eine Frage der Wirksamkeit? Für ein neues Forschungsprogramm zu Qualitätsmanagement im Hochschulbereich. In O. Vettori, G. Salmhofer, L. Mitterauer & K. Ledermüller (Hrsg.), *Eine Frage der Wirksamkeit?* (S. 3-18). Bielefeld: Webler.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Hrsg.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (S. 63-84). Bielefeld: Transcript.

Newton, J. (2002). Views from Below: Academics coping with quality. *Quality in Higher Education*, 8(1), 39-61.

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation*. Wien: Böhlau.

Vettori, O. & Lueger, M. (2011). No short cuts in Quality Assurance – Theses from a sensemaking perspective. In A. Blättler (Hrsg.), *Building Bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts* (S. 50-55). Brussels: European University Association.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Winde, M. (Hrsg.) (2010). *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen*. Essen: Edition Stifterverband.

Danksagung

Ich danke dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Finanzierung des Projekts WirQung (Förderkennzeichen 01PB14006), in dessen Rahmen die empirischen Erhebungen stattgefunden haben, die diesem Beitrag zugrunde liegen. Außerdem bedanke ich mich bei den beiden anonymen Gutachtern sowie Christian Huber und Miriam Barnat für wertvolle Kommentare zu früheren Fassungen des Textes.

Autor



Benjamin DITZEL || Helmut-Schmidt-Universität/Universität der
Bundeswehr Hamburg || Holstenhofweg 85, D-22043 Hamburg

www.hsu-hh.de

ditzel@hsu-hh.de