

# Forschungsgeleitete Qualitätsentwicklung

## Eckpunkte eines wissenschaftsbasierten Steuerungsansatzes

Frühjahrstagung des AK Hochschulen der DeGEval,  
Der Student Life-Cycle als Gegenstand von Studierendenbefragungen.  
Funktionen, Chancen & Perspektiven für das Hochschulqualitätsmanagement

Benjamin Ditzel

Qualitätsmanager der Fakultät Design, Medien und Information  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

[benjamin.ditzel@haw-hamburg.de](mailto:benjamin.ditzel@haw-hamburg.de)



# Evidenzbasierte Qualitätsentwicklung & Steuerung

- **Etablierung von Praktiken der Leistungsmessung bzw. ergebnisbezogener Formen der Steuerung**
- **Herausforderungen bei der Messung von Qualität**  
⇒ *Was sind ‚Fakten‘ im Sinne der Evidenzbasierung?*
- **Herausforderungen beim Umgang mit Daten zur Qualität von Studium und Lehre**  
⇒ *Wie können Akteure dazu gebracht werden, mit ‚Fakten‘ umzugehen?*
- **Offene Fragen:**
  - Wie gelingt es, den Qualitätsregelkreis zu schließen?  
*(Diskurs zu QS/QM)*
  - Wie erfolgt der Transfer steuerungsrelevanten Wissens in die organisationale Praxis?  
*(Diskurs zu evidenzbasierter Steuerung)*

# Stärkung der Forschungsorientierung von QS & QM

- **Fokus im QS/QM-Diskurs:**

- wissenschaftsadäquate Methoden und Instrumente
- Datenqualität als Voraussetzung für Akzeptanz der Instrumente und Daten

- **Vorschlag für eine Akzentverschiebung:**

- wissenschaftlicher Modus Operandi als Modus Operandi der QM-Praxis

- **Daraus abgeleitete Fragestellungen:**

- Wie wird mit steuerungsrelevanten Daten umgegangen?
- Wie sehen kontextadäquate Formen des Umgangs mit Daten aus?

# Eckpunkte einer forschungsgeliteten Qualitätsentwicklung

*theoretisch-  
konzeptionelle  
Rahmung*

## reflektierte Praxis und reflektierende Praktiker

- Lernende Organisation (Argyris/Schön 1996; Senge 1990)
- reflexives Lernen (Cendon 2017; Schön 1983)

Wie werden Daten  
erhoben?

**1**

## forschungsgelitete Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis

- theoriegeleitete Evaluation  
(Pohlenz/Niedermeier 2012; Wachsmuth/Hense 2016)

Wozu werden Daten  
erhoben?

**2**

## „Beforschen“ der (eigenen) Handlungspraxis

- „Scholarship of Teaching and Learning“ (Huber 2014)

Wie werden Daten  
interpretiert?

**3**

## „Kontextsensibler“ und „intelligenter“ Umgang mit Daten des QM

- Ditzel/Suwalski 2016; Hood 2012

Quelle: Ditzel 2019

## Anwendungszwecke ergebnisbezogener Steuerungsformen

### *Bewertung der Leistungen*

#### **Absoluter Leistungsvergleich (targets)**

- Definition von Zielwerten als minimal zu erreichendes Leistungsniveau

- Referenzpunkt der Leistungsbewertung: Definition zu erreichender Zielwerte
- Bewertung: Vergleichen von Ist- und Zielwert
- Voraussetzung: Definieren eindeutiger Leistungsmerkmale

#### **Relativer Leistungsvergleich (rankings)**

- Vergleichen der Leistungen unterschiedlicher Einheiten/Entitäten

- Referenzpunkt der Leistungsbewertung: unspezifischer Wert des Übertreffens
- Bewertung: Vergleich von Istwerten unterschiedlicher Entitäten
- Voraussetzung: Vergleichbarkeit der Leistungen

#### **Orientierung (intelligence)**

- Interpretation der Daten vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes

- Leistungsindikatoren transportieren keine a priori Bewertung, wann es sich um erwünschte Leistung handelt.
- Bewertung entsteht erst in der Auseinandersetzung mit dem konkreten Handlungskontext.
- Voraussetzung: Fähigkeit & Bereitschaft der Akteure

Quelle: Hood 2012

## Implikationen für eine forschungsgeleitete Qualitätsentwicklung

**Absoluter Leistungsvergleich (targets)**

→ Anreiz:  
exaktes Erfüllen der Zielwerte

**Relativer Leistungsvergleich (rankings)**

→ Anreiz:  
Wettbewerb

Gefahr, dass sich die  
Optimierung auf die  
Indikatoren und nicht auf  
die abgebildeten  
Qualitätsaspekte richtet

**Orientierung (intelligence)**

→ Anreiz: Ernstnehmen des Kontextes

- Verstehen komplexer Wirkgeschehen
- Kombinieren mit tiefergehenden Analysen
- Rekonstruieren von Wirkungsketten

**forschungsgeleitete Qualitätsentwicklung**

# Fazit

- **Vorschlag für eine Akzentverschiebung:  
wissenschaftlicher Modus Operandi als Modus Operandi der QM-Praxis.**
- **Bei einer forschungsgeleiteten Qualitätsentwicklung geht es weniger um neue Instrumente, Strukturen und Prozesse, als vielmehr um eine Neubewertung der zugrunde liegenden Zielsetzungen von QS, QE und QM.**
- **Managerielle Praktiken beziehen sich dann**
  - **auf das Verstehen von Handlungskonstellationen und Wirkzusammenhängen,**
  - **auf das Reflektieren von Denk- und Handlungsweisen sowie**
  - **auf das Gestalten von Handlungs- und Lernkonstellationen.**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen & Kommentare ...

Benjamin Ditzel

Qualitätsmanager der Fakultät Design, Medien und Information  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Email [benjamin.ditzel@haw-hamburg.de](mailto:benjamin.ditzel@haw-hamburg.de)

Telefon +49 40 428 75 4648





# Literatur

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

Cendon, E. (2017): Reflexion in der Hochschulweiterbildung. Verbindungsglied zwischen unterschiedlichen Erfahrungswelten, in: ZHWB – Hochschule und Weiterbildung, Jg. 52, Nr. 2, S. 39-44.

Ditzel, B. (2019): Forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre – eine wissenschaftsbasierte Form zur Integration divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken. In: Gottinger, M. et al. (Hrsg.): Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven? Verlag der TU Graz, im Erscheinen.

Ditzel, B.; Suwalski, P. (2016): Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Hofer, M. et. al. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 27–52.

Hood, C. (2012): Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug. Two Hypotheses. In: Public Administration Review 72, 2012, 1, S. 85–92.

Huber, L. (2011): Forschen über (eigenes) Lehren und studentisches Lernen - Scholarship of Teaching and Learning (SoTL): Ein Thema auch hierzulande? In: Das Hochschulwesen 59, 2011, 4, S. 118–124.

Pohlenz, P.; Niedermeier, F. (2012): Wirkungsorientierte Evaluation von Lehre und Studium. In: Qualität in der Wissenschaft 6, 2012, 1.

Schön, D. A. (1983): The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.

Senge, P. M. (1999): Die fünfte Disziplin, Stuttgart: Klett-Cotta.

Wachsmuth, E.; Hense, J. (2016): Wirkmodelle zur Unterstützung der Evaluation komplexer Hochschulprojekte. In: Qualität in der Wissenschaft 10, 2016, 3-4, S. 80–87.