

Serving Two Masters Qualitätsmanagement zwischen Entwicklung und Legitimation

WiQu



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Tagung „Steuerung und Effekte von QS und
QM in Studium und Lehre“

28.-29. September 2017, HSU Hamburg

Moritz Ansmann, Universität Potsdam
Forschungsprojekt „WiQu“

Forschung über QM

„QM zwischen...

| | | | | |
|---|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| ...Standardisierung und Individualisierung“ | | ...Kontrolle und Freiheit“ | | ...Entwicklung und Legitimation“ |
| | ...Kontinuität und Innovation“ | | ...Ethik und Effizienz“ | |

Ausgangsbeobachtung



„Unser Rektorat möchte gerne sowohl Zahlen und Fakten, die uns gut da stehen lassen im Vergleich mit anderen. Auf der anderen Seite, für eine echte Weiterentwicklung (...) braucht man realistische Einschätzungen auch der Situation, muss man mit Kritik und Fehlern umgehen können.“

Ausgangsprämissen

„Jede Organisation muss verschiedenartige, zueinander widerspruchsvolle Systembedürfnisse zugleich erfüllen.

Sie wird deshalb von Problemen (»organizational dilemmas«) geplagt, die durch Strukturentscheidung, faktisches Verhalten oder Persönlichkeitsbelastung gelöst werden.

Jede Lösung hat dysfunktionale Folgen im System, die wiederum als Probleme bewusst werden.“ (Luhmann 1975)

Agenda

1 Die Doppelfunktion von QM: Entwicklung und Legitimation

2 Forschungsstand und Forschungslücken

3 Forschungsmethodik

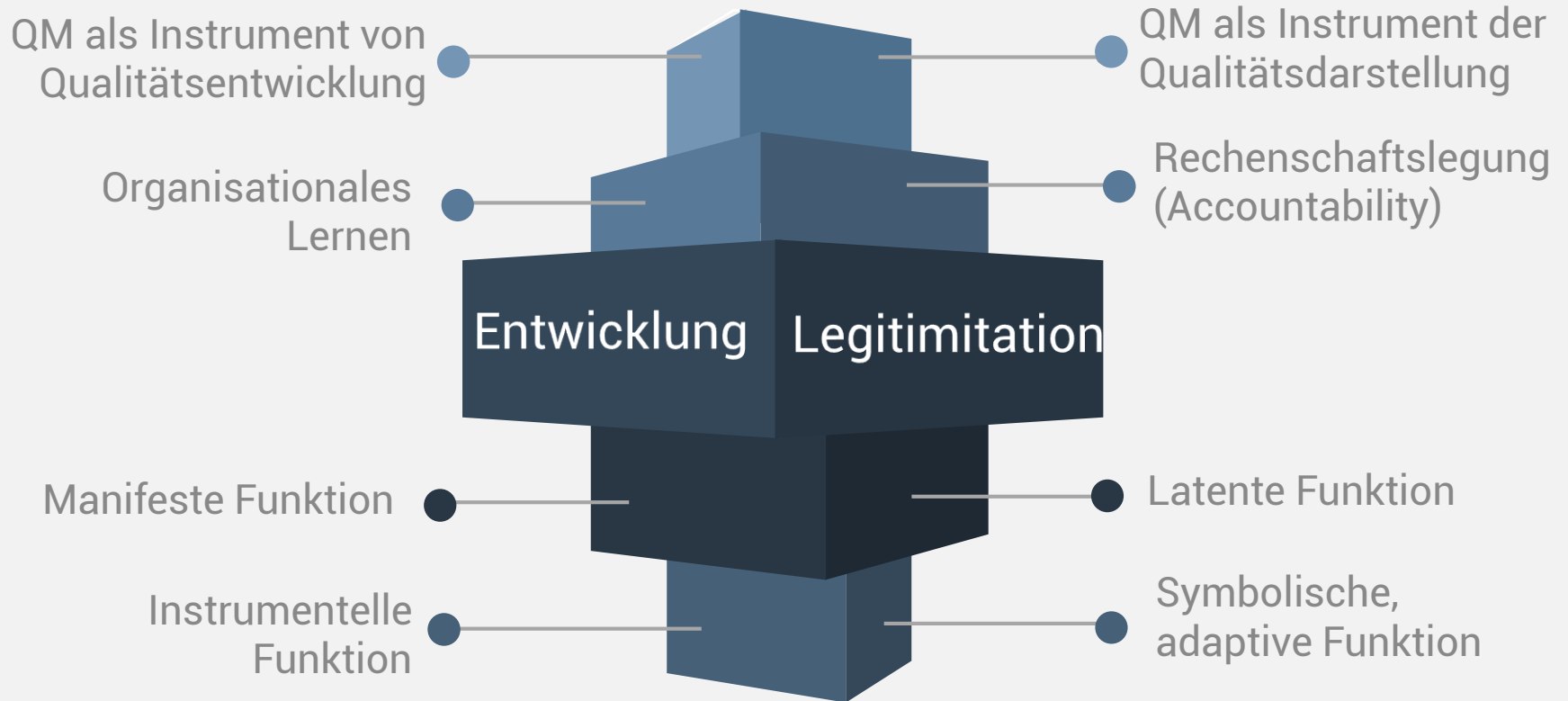
4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

5 Paradoxieentfaltungen und deren Folgeprobleme

6 Fazit

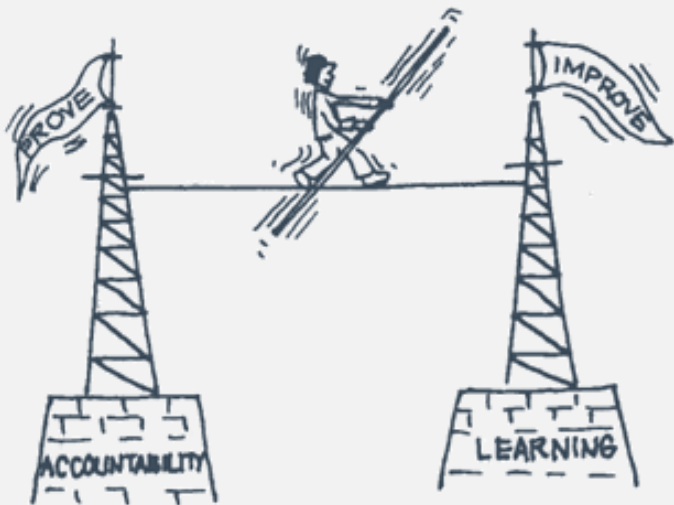
1 Die Doppelfunktion von QM

Entwicklung und Legitimation



2 Forschungsstand und Forschungslücken

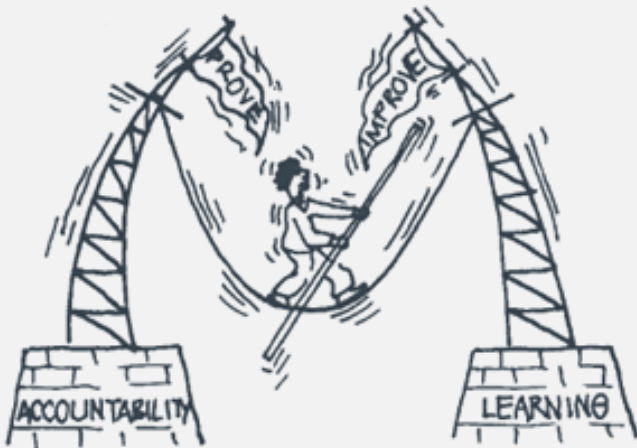
Perspektive der Hochschulpolitik



„Qualitätssicherung, die sich auf die Rechenschaftslegung richtet, ist voll vereinbar mit Qualitätssicherung, die auf Verbesserungen zielt“
(ENQA 2006)

2 Forschungsstand und Forschungslücken

Perspektive der Hochschulforschung



„Fundamental tension“
(Houston 2008)

„Basic divide“
(Westerheijden 2004)

„It is necessary to look for an effective relation between improvement and accountability (Vroeijenstijn 1995).“

2 Forschungsstand und Forschungslücken

Perspektive der Organisationssoziologie

“Goal conflicts are prominent and significant features of organizational life.”

(Simon 1976)

“Organizations are inherently paradoxical.”

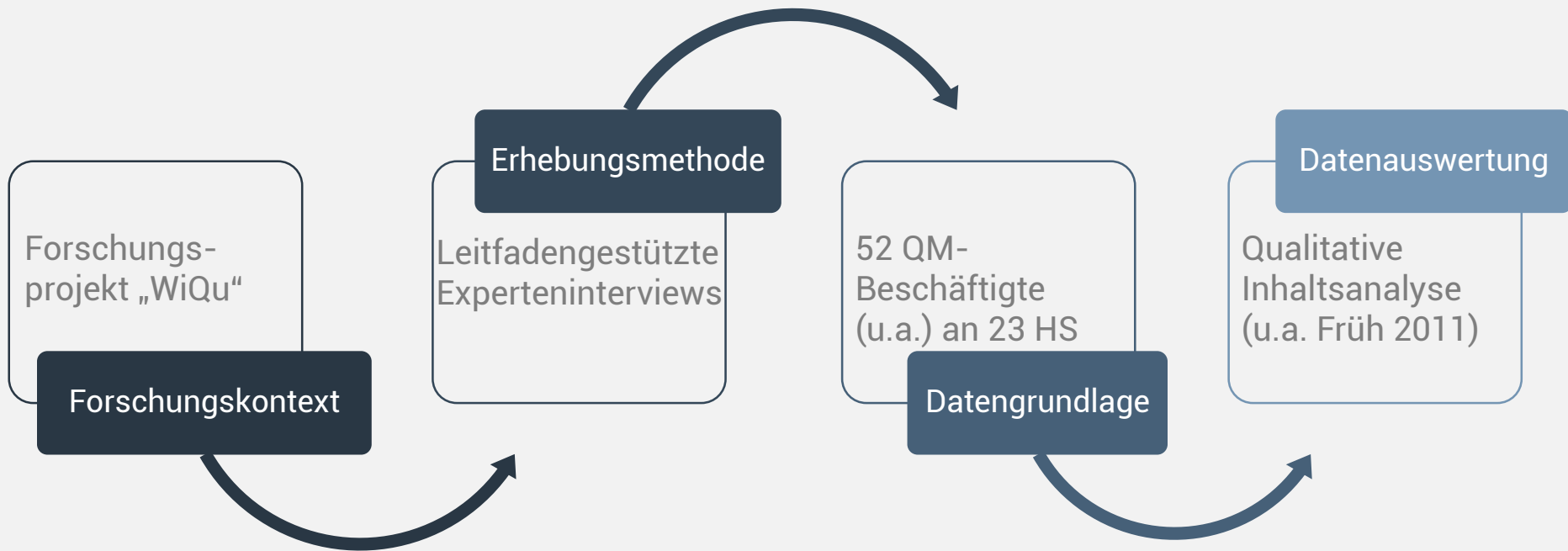
(Jarzabkowski et al. 2013)

“Contradictions and nonlinearity are inherent in all organizations.”

(Cameron/Quinn 1988)

3 Forschungsmethodik

Datenerhebung und Datenauswertung



4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

Konflikt um Ressourcen



„Dieser Aspekt der Rechenschaftslegung erzeugt natürlich insofern einen Widerspruch, als dass man Zeit für Sachen aufwendet, die der Entwicklung und dem Qualitätsmanagement der Hochschule eigentlich nichts bringen.“

4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

Formalität versus Informalität



„Es gibt allerdings Bereiche, wo man sagen würde, dass die Dinge auch untereinander konfliktär sind als Ziele, also zum Beispiel sind mit Akkreditierungsverfahren bestimmte bürokratische Prozesse und Abläufe vorhanden, verbunden, die intern nicht von allen als ideal akzeptiert werden. Und vor diesem Hintergrund wird dann natürlich etwas, wo wir sagen: "Wir müssen das erfüllen als Vorgaben für Akkreditierungsverfahren", hat dann intern keine Akzeptanz, indem man sagt "Ich bin überzeugt, dass das nötig ist, um die Qualität (...) voranzubringen."

4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

Wirkungsdefizit von QM-Instrumenten

| | Entwicklungsorientierung | Legitimationsorientierung |
|-------------------|--|---|
| Funktion | Optimierung von Qualität | Nachweis von Qualität |
| Art/ Zeitpunkt | Formativ; ongoing | Summativ; ex post |
| Verfahren | Individuell gestaltbares Instrument; Einbezug und Akzeptanz der Beteiligten | Standardisiertes Instrument; Einbezug unabhängiger Sichtweisen |
| Ergebnisse | müssen handlungsweisend sein Entwicklungsimpulse geben | müssen „gut“ und vergleichbar sein |

4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

Wirkungsdefizit von QM-Instrumenten



„ Dazu müsste geklärt werden, was die Evaluation tun soll. Mir wär schon wichtig, dass man kommuniziert, dass es ein Performance-Schau-Verfahren ist oder es ist ein entwicklungsorientiertes Verfahren (...). Im Moment ist es so eine Hybridgeschichte, was ich schwierig finde, weil das für beide Seiten nicht den Ertrag produziert, den es sollte.“

4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

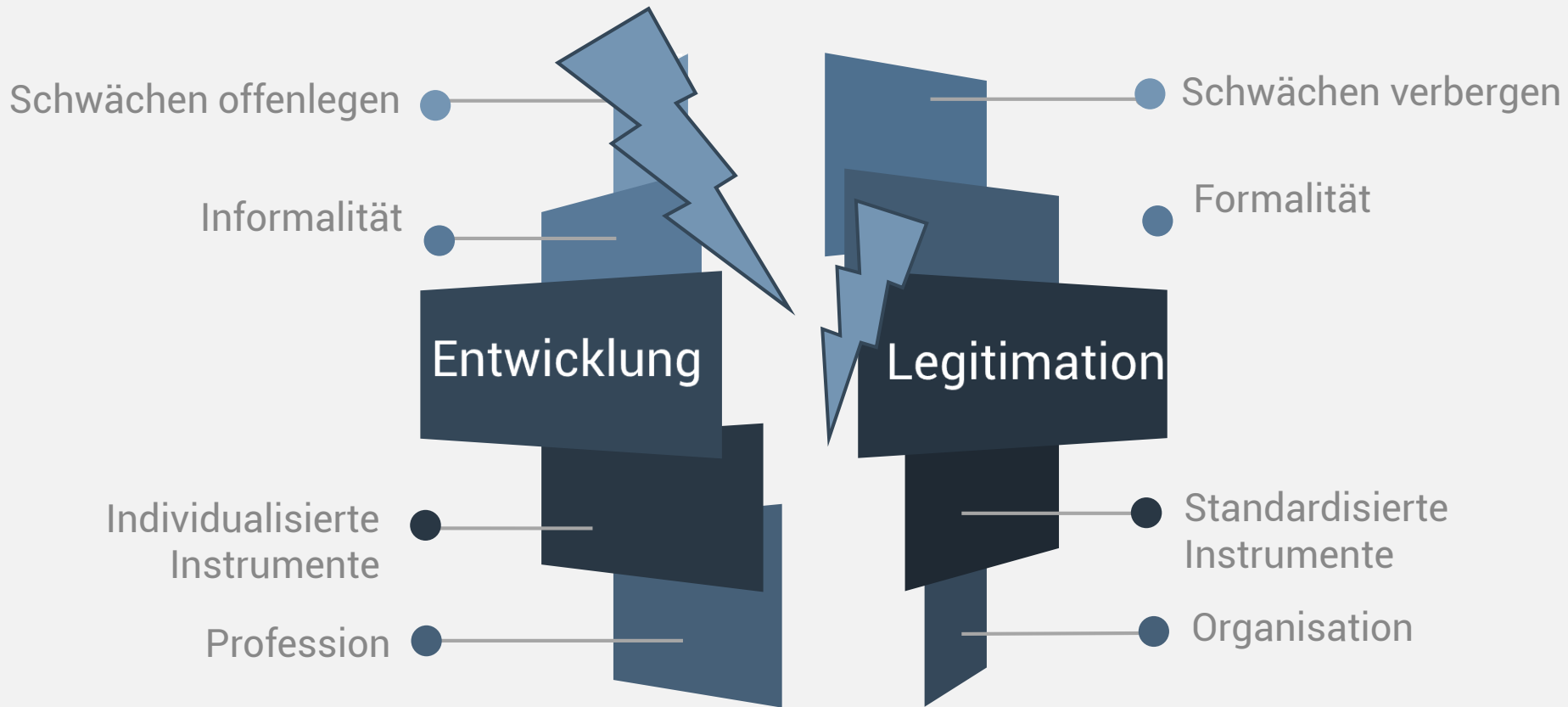
Profession vs. Organisation



„ Da hatten wir den Fall, dass eine sehr kompetente Kollegin aus dem Team die Absolventenstudie nach allen Regeln der Kunst ausgewertet und den Bericht eben entsprechend verfasst hat, wo dann halt schon mal drin stand, das und das läuft nicht so gut. Und dann ist das durchs Rektorat gegangen und dann wurde im Rektorat beschlossen, dass der Bericht in der Form nicht formuliert werden könne (...), dass man sich Einzelaspekte herausgreifen müsse, die eben auch für die Öffentlichkeit präsentabel seien. Und da ist man, wenn das häufiger passiert, auch irgendwann frustriert.

4 Erscheinungsformen des Zielkonflikts in der QM-Praxis

Spannungen zwischen Entwicklungen und Legitimation



5 Paradoxieentfaltung und deren Folgeprobleme

Priorisierung



„Wir machen das, um Qualität zu entwickeln und nicht, um irgendwie Formalscheiß zu erfüllen. Natürlich müssen wir das an bestimmten Stellen, damit wir so ein Siegel zum Beispiel haben, so eine Urkunde an der Wand hängen aber...also wenn man wirklich nicht drum herum kommt, dann sollte man das tun.“

5 Paradoxieentfaltung und deren Folgeprobleme

Priorisierung

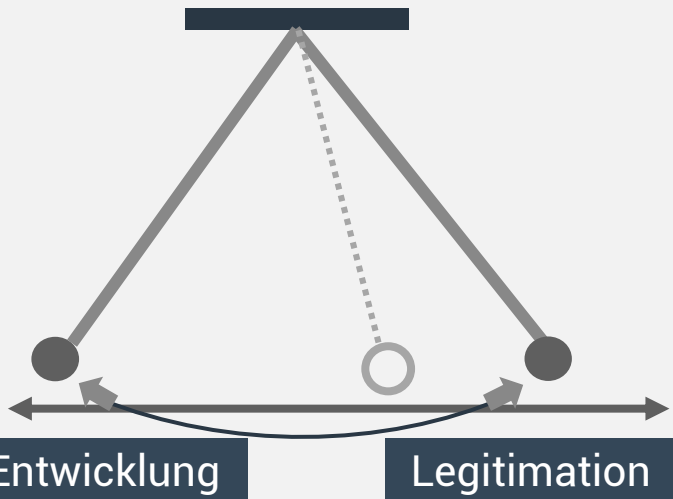


„Diese gesellschaftliche Rechtfertigung, diese staatliche Kontrolle, da das Material zu liefern, ist da sicherlich nochmal sehr viel stärker die eigentliche Zielsetzung unserer Arbeit.“

„Das ist so wie beim TÜV! Das Auto kann durchgerostet sein, aber wenn man die Plakette hat, dann hat man die Plakette.“

5 Paradoxieentfaltung und deren Folgeprobleme

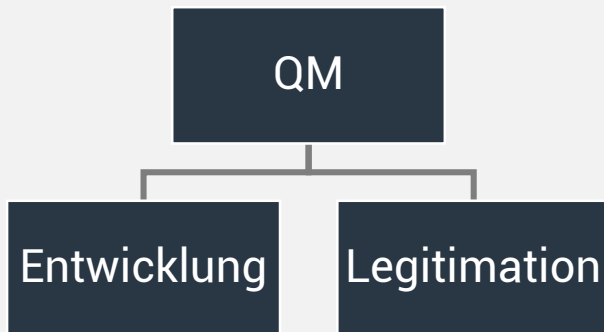
Sequenzialisierung



„Da kommt alle fünf Jahre eine Agentur, man macht vorher die Braut hübsch, also jetzt muss ich mal aufpassen...also..“

5 Paradoxieentfaltung und deren Folgeprobleme

Segmentierung



„Also es ist schon allein sehr amüsant von außen betrachtet, dass es eine Evaluationskommission gibt, in der ich nicht drinsitze. (...) Und die Menschen, die da drinsitzen, haben mit Akkreditierung nichts am Hut. Die wissen auch nichts drüber und der Federführende in dieser Kommission findet Akkreditierung auch scheiße, wenn ich es mal auf Deutsch sagen darf.“

5 Paradoxieentfaltung und deren Folgeprobleme

Umgangsweisen



6 Fazit

„Erst wenn es mehrere konkurrierende Ziele gibt, (...) Widersprüchlichkeiten und Unschärfen auftreten, sind Manager notwendig, um diese Unklarheiten zu handhaben.“

(Kühl 2006)