

Veränderungsprozesse an Hochschulen am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre

**Theoretische Erklärungsansätze für institutionelle
Reaktionen zwischen organisierter Anarchie und
strategischem Akteur**

von
Julia Mergner

Kurzportrait

Name:	Julia Mergner
Studium:	Bachelor of Science in Psychologie an der Universität Twente (NL) Master of Science in Public Administration an der Universität Twente (NL)
Berufliche Tätigkeit:	Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der qualitativen Teilstudie der BMBF-Nachwuchsgruppe StuFHe („Studierfähigkeit – institutionelle Förderung und studienrelevante Heterogenität“) an der Fakultät für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg
Dissertation:	Doktorandin am Zentrum für Hochschulbildung unter der Professur für Hochschuldidaktik und Hochschulforschung an der TU Dortmund Thema: Betreuung: Prof. Dr. Liudvika Leisyte Thema: „Organisational change as a response to higher education policies: The case of the widening participation agenda“

Agenda

- **Problemstellung: Qualitätssicherung in der Lehre**
- **Methode: Literatur-Review**
- **Historischer Review : Perspektiven auf Hochschulen**
- **Konzeptueller Review: Organisationaler Wandel**
- **Ergebnisse der Literatur-Reviews**
- **Geeignete Forschungsmethoden**
- **Diskussion**

Problemstellung: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement

- „hochschulreformerisches Topthema“ (Pasternack, 2004)
- **Allgemeine Hintergründe (Hüther & Krücken, 2016):**
 - Erhöhte Hochschulautonomie im Gegenzug für Nachweise über die eigene Leistungsfähigkeit
 - Gesellschaftlicher Diskurs über die externe Legitimation der Organisation „Hochschule“ (Audit Society)
- **Hintergründe im Bereich der Lehre (Kloke & Krücken, 2012):**
 - Erhöhter Stellenwert der Transparenz und der (inter-)nationalen Vergleichbarkeit des Studienangebots
 - Vervielfachung der Funktionsansprüche und Öffnung der Hochschule
 - Untergeordnete Bedeutung von Lehrleistungen gegenüber Forschungsleistungen für den Lehrenden
 - Keine einheitlichen Standards, Verfahren oder Feedback zur Qualitätssicherung (im vgl. zum Bereich der Forschung)

Methode: Literatur-Review

(Cooper, 1988)

■ **Fokus:**

- Theorien und Forschungsergebnisse von Studien im Bereich der organisationstheoretischen Hochschulforschung

■ **Ziele:**

- Integration

■ **Abdeckung:**

- Vollständig selektiv/repräsentativ

■ **Organisation:**

- historisch
- konzeptuell

Historische Perspektiven auf Hochschulen

(Baldrige, 1971; Bensimon, Neumann, & Birnbaum, 1989; Bess & Dee, 2012; Clark, 1983)

■ Hochschule als Kollegium

- Konsens als Koordinierungsmechanismus für ausdifferenzierte Funktionen und Spezialisierungen
- HS-Leitung repräsentiert Interessen der KollegInnen

■ Hochschule als Bürokratie

- Bedeutung formaler Hierarchie und Autorität
- HS-Leitung als zentraler, zielgerichteter und rationaler Entscheidungsträger

■ Hochschule als politisches System

- Interne und externe Interessengruppen, die versuchen, ihre Machtposition zu stärken
- HS-Leitung als Mediator zwischen sich ändernden Machtkonstellationen

Historische Perspektiven auf Hochschulen

(Bensimon et al., 1989; Clark, 1979; Cohen, March, & Olsen, 1972; Cohen & March, 1974; Krücken & Meier, 2006; Hüther & Krücken, 2016; Weick, 1976)

■ Hochschule als organisierte Anarchie

- „besondere“ Form der Organisation mit inkonsistenten Präferenzen und unklaren Zielvorstellungen
- Lose gekoppelte Strukturen und (Sub-)Systeme
- HS-Leitung als Vermittler einer übergreifenden Vision (symbolische Perspektive)

■ Hochschule als strategischer Akteur

- werden zu „richtigen“ Organisationen
- Distribution von Entscheidungskapazitäten
- Gestärkte und professionalisierte Führungsriege

Historische Perspektiven: Institutioneller Kontext

(Bergquist, 1992; Birnbaum, 1988; Clark, 1979)

■ Strukturelle Faktoren:

- Grad der Hierarchie
- Verschiedene Interessengruppen
- Kopplung der (Sub-)Systeme

■ Kulturelle Faktoren:

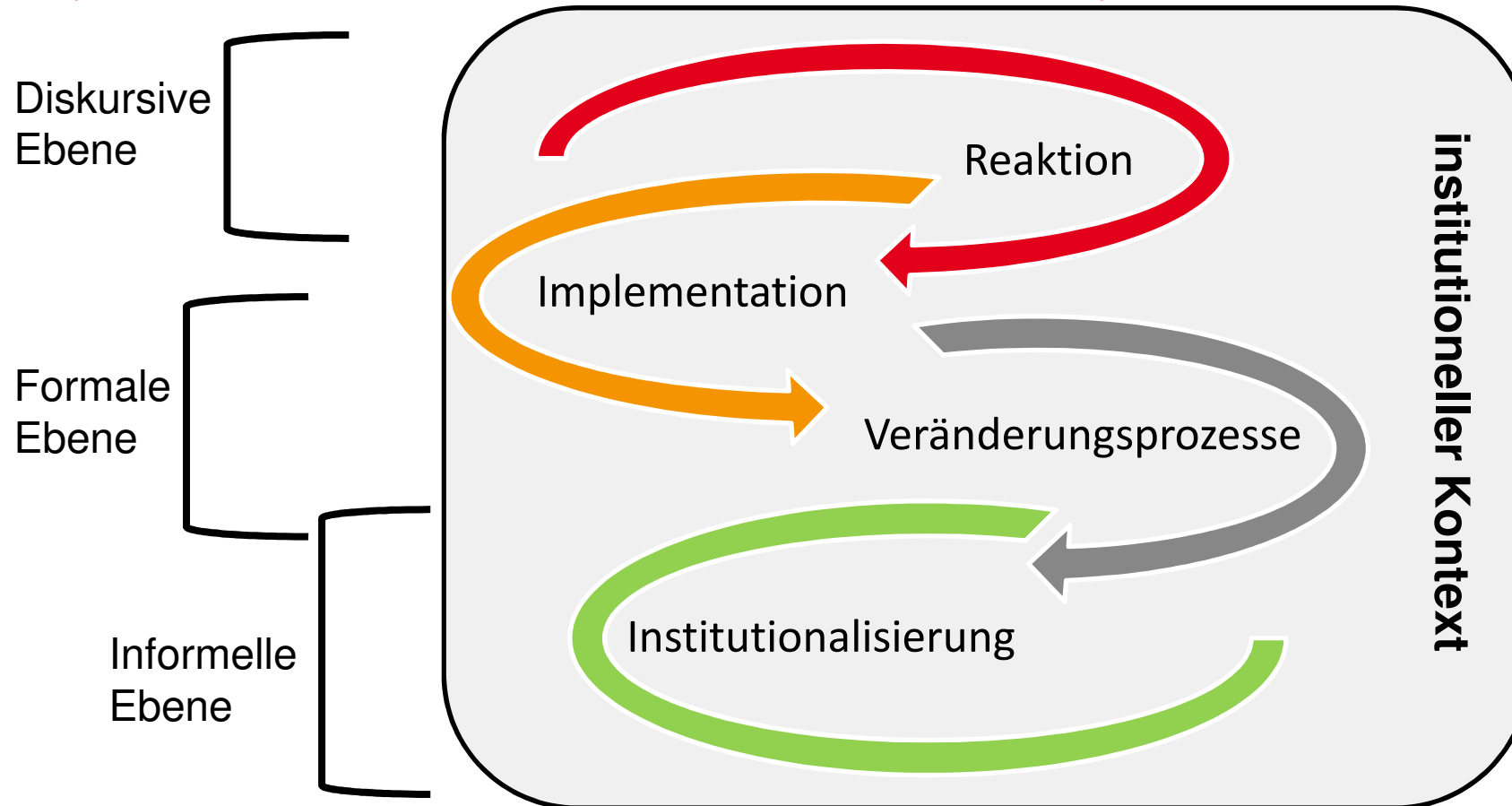
- Bureaucratic/managerial; collegial; political/negotional; anarchical; entrepreneurial
- Tradition

■ Leadership und Management

- Koordinierung/Steuerung basierend auf Autorität, Konsensus, Verhandlung, Vermittlung, Strategisches Verhalten
- Rolle und Aufgabe

Organisationaler Wandel an Hochschulen

(Brunsson, 1989; Hüther & Krücken, 2016; Kloke & Krücken, 2012)



Konzeptueller Review: Denkschulen in Bezug auf organisationalen Wandel (Kezar, 2014)

- **Scientific management theories**
- **Evolutionary theories**
- **Social cognition theories**
- **Cultural theories**
- **Political theories**
- **(Neo-)institutional theories**

Scientific management theories

■ Charakteristika:

- Rationaler und linearer Entscheidungs- und Veränderungsprozess
- Wandel aufgrund von internen organisatorischen Eigenschaften oder Entscheidungen
- Fokus: HS-Leitung/change agents

■ Ebene:

- Diskursiv, formal

■ QS in der Lehre:

- Implementierung von QM-Einheiten und Personal
- (Schriftliches) Festlegen von Kommunikations- und Koordinationsprozessen

Social cognition theories

■ Charakteristika:

- Resistenz aufgrund von Unverständnis
- Bedeutung von Feedback und fortlaufender Information
- Wandel „innerhalb der Köpfe von Individuen“, der in einer neuen Werteorientierung, Denkmustern oder Weltanschauung resultiert

■ Ebene:

- Informell

■ QS in der Lehre:

- Rückkopplung der Ergebnisse aus qualitätssichernden Maßnahmen an die Lehrenden

(Neo-)institutional theories

■ Charakteristika:

- Wandel aufgrund von normativem Druck und Legitimationszwängen
- Institutionalisierte Vorstellungen über angemessenes Verhalten, Aufgaben und Strukturen einer Organisation („Rationalitätsmythen“)
- Mimetische, ungeplante Veränderungen und institutionelle Tendenzen

■ Ebene:

- Diskursiv (formal), informell

■ QS in der Lehre:

- Isomorphie: Zunahme an qualitätssichernden Maßnahmen und QM-Personal
- Entkopplung von „talk“- und „action“-Ebene: QM-Einheiten sind nicht integriert in die Tätigkeiten/Abläufe der Fakultäten

Ergebnisse: Organisationaler Wandel an Hochschulen

■ Institutioneller Kontext

- Strukturelle Faktoren
- Kulturelle Faktoren
- Leadership und Management

■ Organisationaler Wandel als Prozess

■ Ebenen des organisationalen Wandels

■ Theoretische Perspektiven auf organisationalen Wandel

Forschungsfragen und Methoden auf den drei Ebenen

- **Diskursive Ebene: Wie präsentiert sich die Hochschule nach außen?**
 - Dokumentenanalyse:
 - von Textmaterialien der Hochschule zur Qualitätssicherung in der Lehre (Webseite, Werbematerial, Berichte usw.)
- **Formale Ebene: Welche strukturellen Veränderungen zeigen sich?**
 - Interviews und Dokumentenanalysen:
 - Organisationsstruktur, QM-Personal und Verankerung in der Hochschule und in den Fakultäten
 - Formal festgelegte Kommunikations- und Informationskanäle
- **Informelle Ebene: Welche Veränderungen bezüglich Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen sich?**
 - Interviews (begrenzt); Beobachtungsverfahren; Befragungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Noch Fragen?

julia.mergner@uni-hamburg.de

Julia.mergner@tu-dortmund.de

Literatur

Baldrige, J. V. (1971). *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political* (Research and Development Memorandum No. 77).

Bensimon, E. M., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). *Making Sense of Administrative Leadership: The 'L' Word in Higher Education*. ASHE ERIC Higher Education Report: Vol. 1.

Bergquist, W. H. (1992). *The Four Cultures of the Academy*. ERIC.

Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, New York: John Wiley.

Bess, J. L., & Dee, J. R. (2012). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice*. Volume I - The State of the System. Sterling: Stylus Publishing LLC.

Clark, B. R. (1979). The Many Pathways of Academic Coordination. *Higher Education*, 8, 251–267.

Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and Ambiguity: The American College President. *New York: McGraw-Hill*.

Literatur

- Cooper, H. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge, Technology & Policy*, 1, 104-126
- Kezar, A. (2014). *How colleges change: Understanding, leading and enacting change*. New York: Routledge.
- Kloke, K., & Krücken, G. (2012). „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ - Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Eds.), *Hochschule als Organisation* (pp. 311–324). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, O., & Krücken, G. (2016). *Hochschulen: Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Organization & Public Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. Drori, J. W. Meyer, & H. Hwang (Eds.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (pp. 241–257). Oxford: Oxford University Press.
- Pasternack, P. (2004). Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente (HoF-Arbeitsbericht 5/2004). Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Wurmseer, G. (2010). *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.