

# Unterschiedliche Steuerungslogiken von QS/QM in Studium und Lehre

Steuerung und Effekte von QS und QM in Studium und Lehre,  
Abschlusstagung der Projekte EIQSL, WiQu und WirQung am 28./29.09.2017

## Forum 3: Formen des QM

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](mailto:wirqung@hsu-hh.de)

twitter: [#WirQung](https://twitter.com/WirQung) bzw. [#QMTagung2017](https://twitter.com/QMTagung2017)

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des  
Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen  
01PB14006 gefördert. Die Verantwortung  
liegt beim Autor.



- **Motivation & Problemstellung**
- **Steuerungstheoretische Rahmung**
- **Forschungszugang**
- **Ergebnisse**
- **Fazit**

- **Paradigmenwandel von der Sicherung zur Steuerung der Qualität**
- **Skepsis bezüglich der Steuerbarkeit der Hochschule angesichts**
  - der ‚spezifischen‘ Organisationsform der Hochschule sowie
  - der Komplexität des Qualitätsbegriffs
- **Paradoxes Spannungsfeld: Aus theoretischer Perspektive ist eine managerielle Steuerung in dem Kontext eigentlich nicht möglich. Empirisch zeigt sich aber, dass sie dennoch stattfindet.**
- **Forschungsinteresse:**
  - Wie gehen die handelnden Akteure mit dem spezifischen Steuerungskontext um? Wie wird Steuerung im Feld praktiziert?***
    - Theoretische Rahmung: Was heißt managerielle Steuerung?
    - Empirische Analyse: Welche Ideen von Steuerung lassen sich beobachten?

## Idealtypische Formen der Steuerung

Was heißt Steuerung?



Literatur zu **organizational control**

Wie lässt sich das Handeln von Akteuren im Hinblick auf organisationale Ziele beeinflussen?

**klassische Definition formaler Steuerung**

- Definieren von Zielen bzw. Standards
- Überprüfen
- Belohnung bzw. Sanktionierung (Incentivieren)

**Idealtypische Formen der Steuerung**

<b>Ergebnissteuerung</b> output control	Ergebnisse der Leistungsprozesse (WAS)	Regeln: ergebnisbezogene Ziele Überprüfung: Zielerreichung
<b>Handlungssteuerung</b> behavior control	Art und Weise der Durchführung der Leistungsprozesse (WIE)	Regeln: handlungsbezogene Standards Überprüfung: Regelkonformität
<b>informelle Steuerung</b> am Bsp. clan control	geteilte Werte, Normen, Symbole, Kultur	Regeln: Werte, Normen, Symbole Überprüfung: durch Gemeinschaft Mechanismen: Sozialisation, Selektion, Qualifizierung

Literatur: Ouchi 1977, 1979

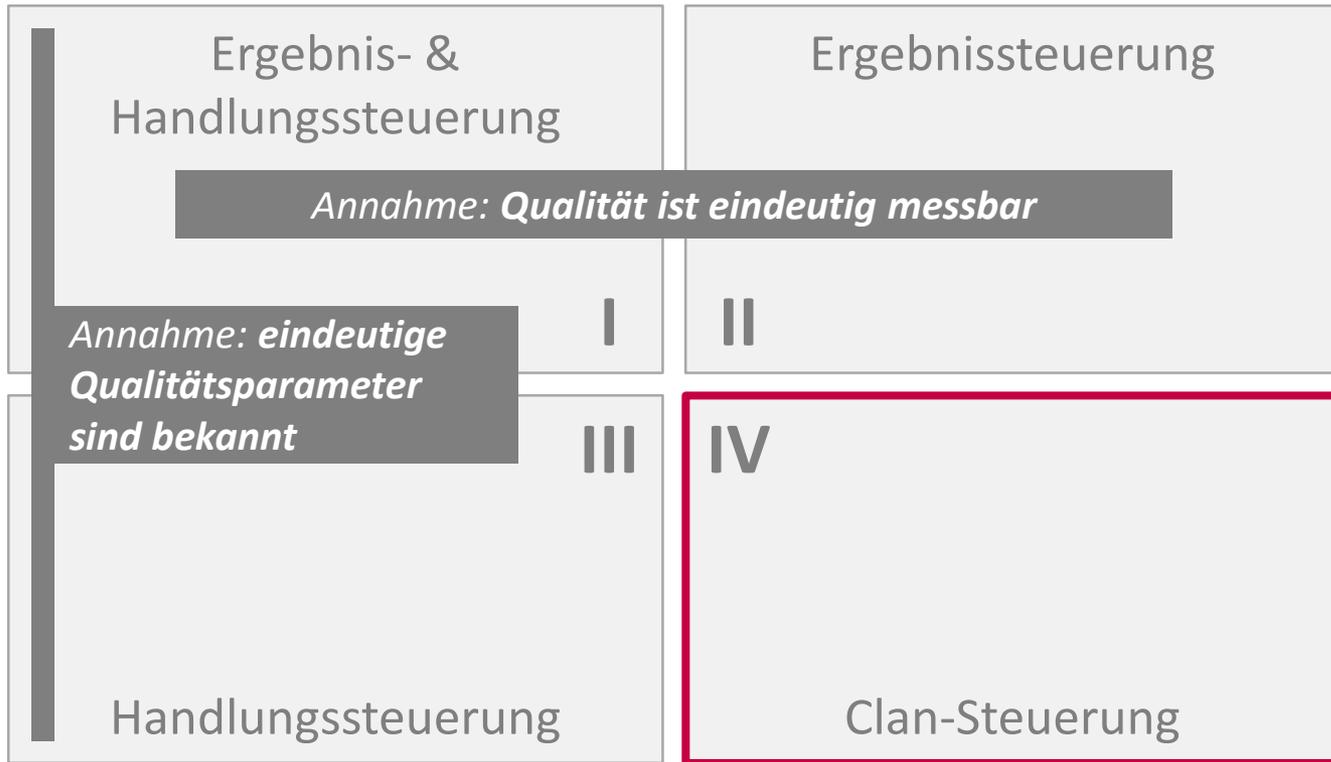
# Bedingungen für Steuerungsformen

perfekt ..... **Wissen über den Transformationsprozess** ..... unvollständig

**Technologiedefizit** (Cohen/March/Olsen 1972)

nicht messbar ..... **Qualität** ..... messbar

**Komplexität & Mehrdeutigkeit**



Literatur: Ouchi 1977, 1979

## Qualitative Fallstudienanalyse

*Fragestellung*     *Wie gehen die handelnden Akteure damit um, dass die Voraussetzungen für eine managerielle Steuerung im Sinne von Ergebnis- bzw. Handlungssteuerung nicht ohne Weiteres gegeben sind?*

### *Datengrundlage*

Fallstudienanalyse  
**zwei Fallhochschulen**

**leitfadengestützte Interviews**

Interviewpartner  
**unterschiedliche Akteursperspektiven**

Datengrundlage  
**21 qualitative Interviews**

### *Datenanalyse*

**typenbildende qualitative Inhaltsanalyse**

Identifikation von Textpassagen, in denen beschrieben wird, wie Steuerung im Kontext von Studium und Lehre funktioniert

Verdichtung im Hinblick auf typische Steuerungsverständnisse

*Literatur: Kuckartz 2016; Mayring 2015*



## Formales Controlling

*„Also das ist sozusagen der Fall, der eigentlich vorgesehen ist, die bekommen die Ergebnisse [studiengangsbezogener Evaluationsverfahren] und dann setzen sie sich mit den Studis oder was auch immer zusammen und machen eine Maßnahmenplanung. Dieser Aktionismus tritt aber spätestens ein, indem die Ankündigung kommt: ‚Hallo, Sie werden im nächsten Semester ein [qualitätsbezogenes Gespräch] haben‘“  
(Mitarbeiter/in QM zentral)*



## Pragmatische Steuerung

*„Ich meine, vielleicht liegt das auch an der Zeit, die man einfach hier verbringt. Also es gibt Personen, von denen weiß ich, dass sie engagiert sind und dass sie da richtig Lust dazu haben. Und natürlich mache ich die Projekte mit den Personen. Also ich habe nicht den Anspruch, irgendwen für dieses Feld zu begeistern oder zu bekehren. Wenn jemand sagt, also ganz ehrlich, nein, wirklich nicht ... Aber es gibt halt auch wirklich genug Lehrende, die richtig Lust dazu haben, und die kommen auch zu mir und sagen, hier, ich habe eine Idee für das und das und ich würde gerne mal das und das ausprobieren, oder lass uns doch mal gucken, wie kriegen wir denn noch irgendwie das und das hin?“*

*(Mitarbeiter/in QM dezentral)*



## Diskursive Steuerung

*„In [unserer] Fakultät, die ja einen Haufen flexibler Generalisten hat und ausbildet, was aber auch bedeutet, sehr hartnäckige Individualisten, ist [eine dezentrale Verortung] der wichtigste Faktor. Also egal, was top-down kommt, es wird von geisteswissenschaftlichen Wissenschaftlern erst mal sehr misstrauisch beäugt. Und das Dezentrale, was ja auch schon als top-down wahrgenommen wird von unseren Fächern, wenn aus dem Dekanat was kommt, besteht im Wesentlichen darin, sichtbar zu machen: Es geht nicht um ein top-down, es geht darum, euch zu fragen: Welche Qualitätsprobleme seht ihr und was braucht ihr, um die zu verändern? Ich glaube, das ist der diskursive Gestus von Qualitätssicherung, der in so einer Fakultät wie dieser wahrscheinlich der einzige Weg ist, wenn man Qualität verbessern will.“ (Studiendekan/in)*

## Anpassungen gegenüber manageriellen Ideen

**Wie unterscheiden sich die empirisch beobachteten Steuerungsverständnisse vom Idealbild einer manageriellen Steuerung?**

	<i>Idealbild einer manageriellen Steuerung</i>	<i>Formales Controlling</i>	<i>Pragmatische Steuerung</i>	<i>Diskursive Steuerung</i>
	managerielles Informationsinteresse		lokales Informationsinteresse	
<i>Messbarkeit der Ergebnisse</i>	Definieren einheitlicher und eindeutiger Ziele bzw. Standards	Verlagerung der Aufmerksamkeit auf formale, quantifizierbare Aspekte		
<i>Beeinflussbarkeit des Handelns der Akteure</i>	Überprüfen der Zielerfüllung/ Regelkonformität  Incentivieren der Erfüllung/Nicht-Erfüllung	Einfordern eines formalen Follow-up (Maßnahmenplan)	Fokussierung auf „Lehrende, die richtig Lust dazu haben“	Diskursive Praktiken stehen im Zentrum  Aushandeln der Ziele, Kriterien  nicht-deterministisches Wirkungsverständnis

- Steuerungsparadoxie
  - Auch wenn aus einer theoretischen Perspektive die Voraussetzungen für eine Steuerung von Studium und Lehre skeptisch gesehen werden,
  - wird Steuerung aus einer hochschulpolitischen Perspektive für notwendig angesehen und
  - findet in der organisationalen Praxis statt.
  
- Idealbilder einer ergebnis- bzw. handlungsbezogenen Steuerung dienen als Orientierung.
  
- Es zeigen sich vielfältige Anpassungsprozesse an den spezifischen Steuerungskontext.

---

# 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](mailto:wirqung@hsu-hh.de)

twitter: [#WirQung](#) bzw. [#QMTagung2017](#)

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. (2017): Die Steuerungslogik des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre. In: Pohlenz, P.; Harris-Hümmert, S.; Mitterauer, L. (Hrsg.): *Third Space revisited: Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld, S. 41-73.

Kuckartz, U. (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* Weinheim.

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.

Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Weinheim: Beltz.

Ouchi, W. G. (1977): The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. In: *Administrative Science Quarterly*, 22. Jg. 1977, H. 1, S. 95-113.

Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: *Management Science*, 25. Jg. 1979, H. 9, S. 833-848.