

Zwischen Anspruch und Realität: Evidenzbasierte Qualitätsentwicklung durch Integration von Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik

Moritz Ansmann & Markus Seyfried

Moritz Ansmann • Universität Potsdam • moriansm@uni-potsdam.de
Dr. Markus Seyfried • Universität Potsdam • seyfried@uni-potsdam.de

ABSTRACT

Eine evidenzbasierte Gestaltung von Studium und Lehre, wie sie heute normativ eingefordert wird, bedarf des integrierten Zusammenwirkens von Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik – aber gibt es dieses in der Praxis? Mit Blick auf die allgemeine Befundlage, aber auch anhand einer eigenen empirischen Untersuchung zeigt der Beitrag diesbezüglich auf, dass Qualitätsmanagement und Hochschuldidaktik als weitgehend desintegrierte Funktionsbereiche wahrgenommen werden und Evidenzbasierung in der Praxis folglich keinen sehr hohen Stellenwert genießt. Ausgehend von einer Ursachenanalyse wird auf die dysfunktionalen, aber auch auf die funktionalen Auswirkungen dieser Separierung aufmerksam gemacht.

Schlagwörter: Qualitätsmanagement; Qualitätssicherung; Evidenzbasierung; Organisationsforschung; Zusammenarbeit

1. EINLEITUNG

Infolge verschiedenster Reforminitiativen haben Hochschulen in den vergangenen Dekaden sowohl den Kernbereich von Studium und Lehre neu ausgerichtet als auch ihre Managementstrukturen professionalisiert (vgl. Hüther & Krücken 2016, 50 ff.). Schließlich wurde mit dem Zugewinn an Hochschulautonomie und der Stärkung wettbewerblicher Steuerungselemente die Einführung von Verfahren der strategischen Hochschul- und Qualitätsentwicklung notwendig (Seyfried & Ansmann 2018).

Wenngleich dieser Wandlungsprozess in der Hochschulforschung gut dokumentiert ist, ist man sich uneins darüber, wie er zu bewerten ist. Einerseits wird diese Entwicklung als Resultat eines Imports eines wissenschaftsfremden Organisationsmodells beklagt (Jarvis 2014). Andererseits wird die Professionalisierung der hochschulischen Selbststeuerung als Weiterentwicklung von Hochschulen hin zu handlungsfähigen und autonomen Organisationen begrüßt (Christensen 2011). In dieser Richtungsdebatte hat das Schlagwort der Evidenzbasierung an Stellenwert gewonnen und wird als rationaler Leitgesichtspunkt einer professionellen Hoch-

schulentwicklung propagiert (Pausits, Aichinger & Unger 2019). Dahinter steht die Überzeugung, dass gemäß den Ideen eines „evidence-based managements“ (Pfeffer & Sutton 2006) Entscheidungen über die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Personal in Hochschulen auf wissenschaftlich fundierter Evidenz gründen sollten.

In diesem Kontext geraten insbesondere zwei wissenschaftsnahe Funktionsbereiche in den Fokus: *Qualitätsmanagement (QM)* und *Hochschuldidaktik (HD)*. Im Sinne innerinstitutioneller Forschung sollen sowohl QM als auch HD evidenzbasiertes Entscheiden anleiten und damit eine evidenzbasierte Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre ermöglichen. Dazu müssen sie jedoch gegenseitig aufeinander Bezug nehmen – so jedenfalls das normative Credo, das vor allem dann bemüht wird, wenn die wechselseitige Nicht-Wahrnehmung von QM und HD beklagt wird (Pohlenz 2014; Metzger et al. 2016).

Demgegenüber vertritt der vorliegende Beitrag einen weniger normativ geprägten Standpunkt. Ziel des Beitrags ist vielmehr eine Beschreibung und Einordnung des Dreiecksverhältnisses von Evidenzbasierung, HD und QM. Er greift dazu auf empirische Erhebungen zurück, die im Rahmen des Forschungsprojektes *Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Lehre und Studium (WiQu)* durchgeführt worden sind.¹ Mittels eines Mixed-Method-Vorgehens (Kelle, Langfeldt & Reith 2017) hat das Projekt die Wirkungen von Qualitätssicherung von Lehre und Studium untersucht. Dazu wurden in den Jahren 2014 und 2015 an 23 ausgewählten deutschen Fachhochschulen und Universitäten insgesamt mehr als fünfzig Leitfadeninterviews mit QM-Beschäftigten sowie Vizepräsident_innen durchgeführt und qualitativ ausgewertet (Seyfried, Ansmann & Pohlenz 2019). Auf Basis der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurde im Anschluss eine standardisierte Online-Befragung des QM-Personals deutscher Hochschulen (Vollerhebung) konzipiert und im Herbst 2015 durchgeführt.

Die Befragung haben 294 der insgesamt 639 kontaktierten QM-Beschäftigten abgeschlossen, was einem Rücklauf von 46 % entspricht (für detailliertere Angaben zum methodischen Vorgehen siehe Ansmann, Brase & Seyfried 2015).

Der Beitrag geht folgendermaßen vor: Der zweite Abschnitt widmet sich dem Anspruch und der Realität der Evidenzbasierung, während der nachfolgende dritte Abschnitt die Integration von QM und HD thematisiert. Beide Abschnitte rekurrieren auf eigene empirische Befunde und legen dar, dass QM und HD in der Praxis oftmals isoliert voneinander existieren und der hohe Anspruch an Evidenzbasierung damit nur selten eingelöst wird. Im vierten Abschnitt werden die Ursachen diskutiert und das Argument entfaltet, dass die organisatorische Desintegration keinesfalls nur beklagt werden muss, sondern auch Chancen in sich birgt. In diesem Zuge wird gleichzeitig auf die Risiken einer Integration aufmerksam gemacht.

2. EVIDENZBASIERUNG IN QUALITÄTSMANAGEMENT UND HOCHSCHULDIDAKTIK ALS LEITMAXIME PROFESSIONELLER HOCHSCHULENTWICKLUNG

Wie von demokratischen Parteien erwartet wird, dass sie in sich selbst auch demokratisch organisiert sind, wird von Hochschulen als Wissenschaftsorganisationen erwartet, dass sie intern nach wissenschaftlich geprüften Kenntnissen gestaltet sind. Entscheidungen des Hochschulmanagements sollen nicht primär auf Erfahrungswissen oder Intuition basieren, sondern auf der besten verfügbaren wissenschaftlichen Evidenz. Dahinter steht die Überzeugung, diese Evidenz trage grundsätzlich zur Optimierung und ex-post auch zur Überprüfung von Entscheidungen bei (vgl. Reich-Claassen & Tippelt 2010). Diese Maxime hat Anfang der 2000er Jahre Einzug in Organisationen des

¹ Das Projekt wurde von 2013 bis 2016 durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in der Förderlinie Leistungsbewertung in der Wissenschaft finanziert (Förderkennzeichen: 01PY13003A, 01PY13003B)

öffentlichen Sektors gehalten – so auch in Hochschulen (Sanderson 2002). Die Existenz von sektorenübergreifenden Organisationskonzepten, wie eben „evidence-based management“ (Pfeffer & Sutton 2006), ist aus Sicht der Organisationsforschung nicht überraschend. Gleichwohl sie als „Moden und Mythen des Organisierens“ (Kieser 1996) beschrieben werden können, können diese Konzepte durchaus wirkmächtig sein und Organisationswandel prägen.

In diesem Zusammenhang geraten im Fall der Hochschulen HD und QM als zentrale Träger des Konzepts der Evidenzbasierung in den Fokus und nehmen diesbezüglich potentiell vier Funktionen bzw. Rollen ein (vgl. Ansmann & Seyfried 2018, 237f.): Im Sinne innerinstitutioneller Forschung sollen QM und HD selbst Daten und Befunde generieren (Erzeugung) sowie im Lichte anderer wissenschaftlicher Erkenntnisse prüfen (Rezeption). Erst dann können diese Befunde als Evidenz gelten und für gestaltende Akteur_innen (Lehrende, Hochschulleitung etc.) aufbereitet (Vermittlung) bzw. selbst als Informationsquelle für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden (Anwendung).

Diesbezüglich ist für das QM anhand der quantitativen Befunde aus der Befragung von QM-Beschäftigten ein eher ernüchterndes Zwischenfazit zu ziehen. So erachten insgesamt nur gut 20 % der Befragten wissenschaftliche Forschung

als wichtig für das lokale QM und insgesamt nur 14 % geben an, dass Evaluationen (auch) zur Erzeugung wissenschaftlicher Erkenntnisse genutzt werden.

Die qualitativen Befunde aus den Interviews spiegeln dies ebenfalls wider:

„Ein QM, das mit einem wissenschaftlichen Blick, mit wissenschaftlichen Instrumenten, Qualität analysiert, das ist, glaube ich, nicht der Regelfall an den deutschen Hochschulen“ (IV Uni3QM).

„Wissenschaftliche Tätigkeit (...) ? Da gibt es Ansätze dazu, sonst haben wir da eigentlich nichts. Außer Learning by Doing, wir machen das, was wir für richtig halten, was sich bewährt hat“ (IV Uni10VPR).

Während viele Befragte durchaus das normative Ideal teilen, dass eine Hochschule als Wissenschaftsbetrieb über wissenschaftliche Expertise gesteuert werden sollte, legen deren Stellungnahmen eher das diesbezügliche Defizit offen. Wissenschaftlichkeit und Evidenzbasierung scheinen in hohem Maße von individuellen Präferenzen, organisationalen Priorisierungen und Ressourcen abzuhängen (vgl. Ansmann & Seyfried 2018, 244).

Abbildung 1: Wie wichtig ist wissenschaftliche Forschung für Ihr QM? (n=230)

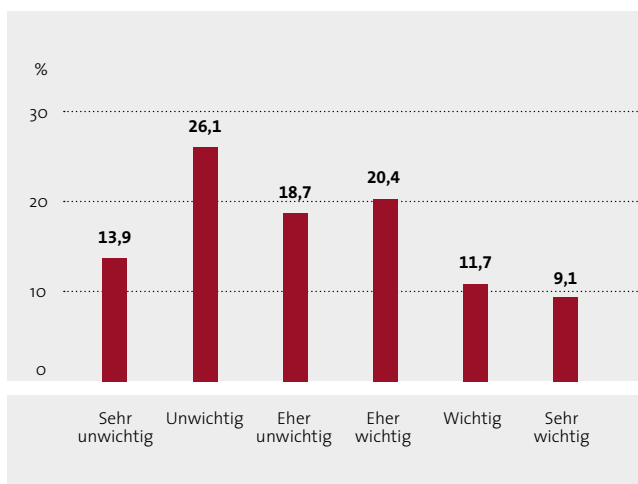
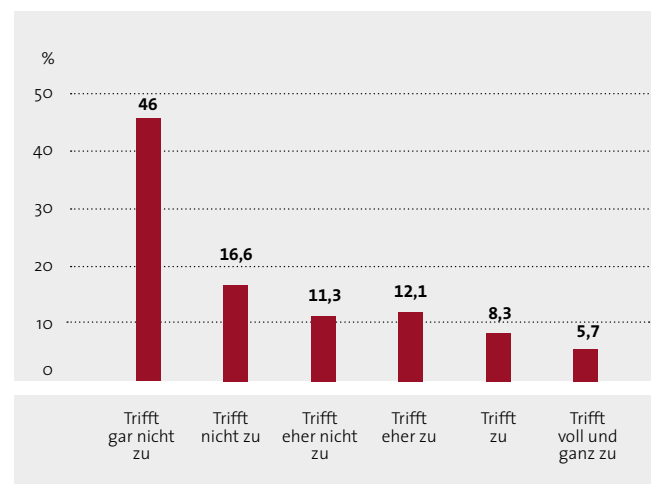


Abbildung 2: Inwiefern trifft es zu, dass Evaluationen genutzt werden, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren? (n=265)



3. DIE (DES-)INTEGRATION VON QUALITÄTSMANAGEMENT UND HOCHSCHULDIDAKTIK

Erst wenn HD und QM aufeinander Bezug nehmen, sei eine evidenzbasierte Qualitätsentwicklung möglich, „da ansonsten Kompetenzdefizite und systemische Integrationsmängel im Bereich der Qualitätssicherung von Lehr-Lern-Prozessen drohen“ (Leiber 2016, 6). Demnach müssten etwa die Indikatoren, die das QM zur Steuerung anwendet, idealerweise im Lichte hochschuldidaktischer Lehr-Lernforschung reflektiert werden. Andersherum könnte das QM der HD Datenbestände überlassen, so dass die HD z. B. Studienerfolg empirisch untersuchen und die Erkenntnisse wiederum zwecks der Ableitung praktischer Maßnahmen dem QM vermitteln kann. Das käme jedenfalls der Idealvorstellung eines „symbiotischen Beziehungsgefüges“ (Boentert 2017) und damit einer evidenzorientierten „community of practice“ von QM und HD gleich. Dazu wären HD und QM jedoch „als gemeinsamer Arbeitsbereich im Feld der Professionalisierung von Lehr- / Lernprozessen zu modellieren“ (Pohlenz 2014, 21) sowie eine „kommunikative und handlungsbezogene Kooperationskultur“ (Lange, Sonntag & Harm 2017) herzustellen – aber geschieht das auch?

Normative Leitbilder sind in der Regel als Reaktion auf die Abweichung eines Ist-Zustands von einem gewünschten Soll-Zustand einzuordnen. Dementsprechend sind auch die Plädoyers für eine stärkere gegenseitige Bezugnahme von QM und HD vor dem Hintergrund der Beobachtung zu verstehen, dass beide Arbeitsbereiche faktisch oftmals isoliert voneinander existieren und sich noch immer in „wechselseitiger Indifferenz“ üben (Seyfried & Ansmann 2018, 244). Die Befundlage dazu ist so eindeutig wie ernüchternd: So stellen etwa Metzger et al. (2016, 240) fest, „dass es nur wenige Berührungspunkte zwischen den hochschuldidaktischen Einrichtungen und dem Qualitätsmanagement gibt.“ Im Ergebnis bleibe deren Zusammenarbeit „dem Zufall oder dem Engagement und der Breite der Interessen von Personen überlassen“ (Pohlenz

2014, 18). Selbstverständlich gilt dies nicht für alle Hochschulstandorte in gleichem Maße und doch weisen auch eigene Untersuchungen auf eine grundsätzliche Desintegration von HD und QM hin:

„Ich weiß, dass es da mitunter Zentren der Hochschuldidaktik gibt an den Hochschulen, aber dass das gar nicht so stark in diesen QM-Kontext reingebracht wird, dass das also wirklich sehr separiert wird, als wenn das eine ganze eigene Sache ist“ (IV FH6QM).

Zum Ausdruck kommt auch hier eine weitgehende Separierung von QM und HD. Zum anderen wird aber deutlich, wie artifiziell diese zugleich wahrgenommen wird. In der Tat muss die Desintegration beider Arbeitsfelder in Anbetracht vieler Gemeinsamkeiten zunächst einmal überraschen. Denn schließlich teilen sich QM und HD den Arbeitsauftrag, institutionelles Wissen über Qualitätsentwicklungsbedarfe zu generieren und darüber für eine Professionalisierung der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre Sorge zu tragen.

Im Rahmen der Befragung wurden die QM-Beschäftigten gebeten einzuschätzen, für wie wichtig sie bestimmte Aktivitäten bzw. Instrumente erachten (Likert-Skala von „sehr wichtig“ [6] bis „sehr unwichtig“ [1]). Während etwa „Akkreditierungsrelevante Dokumentation“ oder „Studiengangsevaluationen“ von jeweils fast 90 % der Befragten als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ bewertet werden, gilt dies im Fall von „Coachings für Lehrende“ oder „Hochschuldidaktische Weiterbildungen“ nur noch für 50 % der Befragten. Gerade diejenigen Instrumente also, die eine Nähe zur HD aufweisen, werden seitens des QM als wenig relevant eingestuft. Dies indiziert, dass QM und HD nicht so eng miteinander verzahnt sind, wie dies der normativen Idee von Evidenzbasierung nach wünschenswert wäre.

Tabelle 1: Einschätzung der Relevanz von Instrumenten für das QM

Nr.	Instrument / Aktivität	MW	STD	n	davon „Wichtig“ oder „Sehr wichtig“ in %
1	Akkreditierungsrelevante Dokumentation	5,40	0,87	298	88,9
2	Studiengangsevaluationen	5,38	0,96	257	86,3
3	Absolventenbefragungen	5,11	1,14	311	76,7
...
12	Coaching für Lehrende	4,25	1,50	253	50,6
13	Hochschuldidaktische Weiterbildungskurse	4,23	1,49	276	50,7
14	Lehrpreise	4,19	1,43	236	48,3
15	Benchmarking	3,88	1,48	168	28,1

Bemerkung: MW=Mittelwert, STD=Standardabweichung, n=Fallzahl.

4. STATT EINES FAZITS: HINTERGRÜNDE UND FOLGEN

Seitens des QM stößt das Prinzip der Evidenzorientierung dort an Grenzen, wo alternative Funktionsprinzipien ihren legitimen Anspruch geltend machen. So manifestiert sich oftmals ein Zielkonflikt zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Praxiszwängen. Praktische Belange werden in dieser Situation oft priorisiert – mit entsprechenden Rückwirkungen. Neben einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung muss das QM auch noch andere Aufgaben und Rationalitäten verfolgen (z. B. Rechenschaftslegung). Gleiches gilt auch für die HD, so dass auch in der Existenz solcher Nebenrationalitäten eine Ursache für die Desintegration von HD und QM zu finden ist. Grundsätzlich ist diese jedoch auf eine funktionale Arbeitsteilung zurückzuführen, demnach HD (primär) die Ebene der Lehre adressiert, während sich QM (primär) auf die Ebene des Studiums fokussiert. Wenn gleich QM und HD grundsätzlich das Ziel einer Professionalisierung der Gestaltung von Studium und Lehre teilen, haben sich auch aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsgeschichte beider Arbeitsbereiche die Wege der Zielerreichung auseinanderentwickelt. Während HD vor allem Lehrende individuell „bei der Entwicklung eines auf die neuen Anforderungen bezogenen, professionellen Selbstverständnisses“ (Pohlzenz

2014, 29) unterstützt, steht für das QM eher das Vorhaben im Vordergrund, auf institutioneller Ebene Steuerungsinformationen zu sammeln und „für die Konzeption und Implementation von Handlungsstrategien zu nutzen“ (ebd., 30). Zusammenarbeit findet allenfalls punktuell statt.

Nach Cyert und March (1963) ist die Herausbildung solcher „lokalen Rationalitäten“ ein unausweichlicher Vorgang innerhalb von Organisationen. Dabei handelt es sich um den Begleitumstand funktionaler Ausdifferenzierung, welche unweigerlich mit der Spezifizierung unterschiedlicher Routinen, Werte, Praktiken einhergeht. Aus organisationstheoretischer Perspektive ist die Desintegration von QM und HD bzw. sind die Schwierigkeiten bei deren Re-Integration also wenig überraschend. Als Konsequenz kann sich leicht ein Ressortpartikularismus bzw. ein „Silodenken“ einstellen, was zu Disharmonien zwischen den Aufgabenbereichen führen kann.

Was mit Spannungen zwischen HD und QM bezahlt wird und sich damit zu Lasten einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung auswirken kann, hat jedoch auch positive Implikationen. Diese liegen ganz wesentlich in den Spezialisierungsgewinnen der einzelnen Funktionalbereiche. Anders gesagt: Eine starke Integration von HD und QM würde die Gefahren der Zerfaserung, unklarer Zuständigkeiten sowie des Verlusts der Kernkompetenzen beider Bereiche heraufbeschwören. Durch eine starke Nähe zum

QM bzw. zur Hochschulleitung würde HD möglicherweise seitens der Lehrenden an Legitimität einbüßen und auf die Rolle eines Dienstleisters der Hochschulleitung reduziert werden. Andererseits müsste das QM sich für die evidenzbasierte Forschung der HD öffnen, was sich wiederum zu Lasten der Erfüllung wichtiger anderer Aufgaben auswirken dürfte (Rechenschaftslegung etc.). Nicht zuletzt würde erst dadurch die konfliktträchtige Hierarchiefrage aufgeworfen, die man in der Situation eines isolierten Nebeneinanders latent halten kann. Dass Koordinationskosten eingespart werden und im Sinne von „blame gaming“ jederzeit eine Entlastung der eigenen Verantwortlichkeit möglich ist, sind weitere Aspekte der Desintegration, deren Vorteilhaftigkeit nicht gänzlich von der Hand zu weisen ist. Dieser Hinweis ist gleichwohl nicht als Plädoyer gegen eine Vernetzung beider Arbeitsbereiche zu verstehen, wie sie zuletzt vielerorts etwa durch den „Qualitätspakt Lehre“ initiiert worden ist, und ist ebenso wenig gegen eine evidenzbasierte Praxis gerichtet, weist aber zugleich auf deren Herausforderungen und deren Kehrseiten hin.

LITERATUR

- Ansmann, Moritz, Brase, Alexa K. & Seyfried, Markus (2015): WiQu – Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Kurzbericht zur Online-Befragung. [online] https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/01/projects/ls-verwaltung/WiQu_Kurzbericht_Onlinebefragung_final.pdf [08.08.2019].
- Ansmann, Moritz & Seyfried, Markus (2018): Qualitätsmanagement als Treiber einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre?. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(1), 233–252.
- Boentert, Annika (2017): Hochschuldidaktik und QM. Ein symbiotisches Beziehungsgefüge. In: Pohlenz, Philipp, Harris-Huermann, Susan & Mitterauer, Lukas (Hrsg.): *Third space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?*. Bielefeld: UVW, 73–85.
- Christensen, Tom (2011): University governance reforms: potential problems of more autonomy?. In: *Higher Education*, 62(4), 503–517.
- Cyert, Richard M. & March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hüther, Otto & Krücken, Georg (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jarvis, Darryl S. (2014): Regulating higher education. Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education—A critical introduction. In: *Policy and Society*, 33(3), 155–166.
- Kelle, Udo, Langfeldt, Bettina, & Reith, Florian (2017): Mixed Methods in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan, Matiaske, Wenzel & Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 325–357.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56(1), 21–39.
- Lange, Ramona, Sonntag, Ulrike & Peters, Harm (2017): Von der Struktur zur Herstellung einer kommunikativen und handlungsbezogenen „Kooperationskultur“. In: Pohlenz, Philipp, Harris-Huermann, Susan & Mitterauer, Lukas (Hrsg.): *Third space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld: UVW, 87–100.
- Leiber, Theodor (2016): Persönlichkeitsentwicklung als elementares Bildungsziel. Methodische Optionen der Umsetzung und Bewertung im Hochschulbereich. [online] http://www.hochschullehre.org/wp-content/files/die-hochschullehre_2016_leiber.pdf [08.08.2019].
- Metzger, Christiane, Müller, Jens, Amann, Uta, Beinhauer, Stefanie & Rieck, André (2016): Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement. Zwei Perspektiven auf die Lehrentwicklung. In: Brahm, Taiga, Jenert, Tobias & Euler, Dieter (Hrsg.): *Pädagogische Hochschulentwicklung*. Wiesbaden: Springer VS, 239–257.
- Pausits, Attila, Aichinger, Regina & Unger, Martin (Hrsg.) (2019): *Quo vadis, Hochschule? Beiträge zur evidenzbasierten Hochschulentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert. I. (2006): Evidence-based management. In: *Harvard Business Review*, 84, 62–74.
- Pohlenz, Philipp (2014): Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement zwischen Kooperation und Konkurrenz. In: Berendt, Brigitte, Fleischmann, Andreas, Schaper, Niclas, Szczyrba, Birgit, Wiemer, Matthias & Wildt, Johannes (Hrsg.): *Neues Handbuch Hochschullehre*, Nr. A19, Berlin: Raabe Verlag.
- Reich-Claassen, Jutta & Tippelt, Rudolf (2010): Stichwort „Evidenzbasierung“. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 17(4), 22–23.
- Sanderson, Ian (2002): Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making. In: *Public Administration*, 80(1), 1–22.
- Seyfried, Markus & Ansmann, Moritz (2018): Unfreezing higher education institutions? Understanding the introduction of quality management in teaching and learning in Germany. In: *Higher Education*, 75(6), 1061–1076.
- Seyfried, Markus, Ansmann, Moritz & Pohlenz, Philipp (2019): Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. In: *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129.