

**Isabel STEINHARDT<sup>1</sup> (Kassel), Philipp POHLENZ & Marianne MERKT (Magdeburg)**

## **Editorial: Reclaiming Quality Development: Forschung über Lehre und Studium als Teil der Qualitätsentwicklung**

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung haben sich insbesondere im Zuge der Einführung neuer Steuerungsmodelle (New Public Management) im Alltag der Hochschulen etabliert. Viele Hochschulen haben zu diesem Zweck eigene Einrichtungen, wie etwa Zentren für Qualitätsmanagement oder Stabsstellen eingerichtet. Die in diesen Einrichtungen tätigen Personen bringen ihrerseits vielfach Expertise im Bereich der empirischen Sozialforschung bzw. Evaluationsforschung oder auch im Bereich der Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik mit, in vielen Fällen ist jedoch auch unklar, inwieweit sie als „Seiteneinsteiger“ über einschlägige Qualifikationen für die Übernahme einer Tätigkeit in diesem Bereich bereits verfügen. Der Idee nach setzen sie für ihre Arbeit wissenschaftliche Methoden ein, sie sind zugleich aber nicht Teil des Wissenschaftsbetriebs im engeren Sinne. Daraus speist sich zugleich ein Akzeptanzproblem der Arbeit von „Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanagern“ im Lehrkörper: Die Tatsache, dass sie in ihrer Tätigkeit als Lehrende von Personen beraten (oder gar bewertet) werden, die ihrerseits keine oder nur geringe Lehrerfahrungen haben, wird vielfach als Zeichen für die fehlende Güte der eingesetzten Evaluations- bzw. Qualitätsmanagementverfahren gewertet. Zugleich ist aber vermutlich gerade auch durch die Institutionalisierung dieser Verfahren das Selbstverständnis für die eigene Beteiligung des Lehrkörpers an der

---

<sup>1</sup> E-Mail: [steinhardt@incher.uni-kassel.de](mailto:steinhardt@incher.uni-kassel.de)



Durchführung von systematischen Qualitätsentwicklungsverfahren aus dem Blick geraten.

Gerade die Institutionalisierung der Verfahren und die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen standen bisher meist im Zentrum von Untersuchungen (SEYFRIED & ANSMANN, 2017; BRASE, ANSMANN & SEYFRIED, 2015). Die gestellten Fragen richteten sich dabei auf: Welche Instrumente, Verfahren und Prozesse wurden mit welcher Wirkung und welchen Problemen entwickelt und institutionalisiert (a.a.O.) und welches Professionsverständnis der Verantwortlichen herrscht vor? (STEINHARDT, 2015; KLOKE, 2014; SCHNEIJDERBERG et al., 2013; Beiträge in der Ausgabe 5/4 der ZFHE) Wenig systematisch wurde bisher allerdings die Rolle der Lehrenden als Trägerinnen und Träger der Qualität von Studium und Lehre als entscheidender Faktor für die Qualitätsentwicklung und auch das Qualitätsmanagement in Hochschulen in den Blick genommen.

Mit dieser Ausgabe der Zeitschrift für Hochschulentwicklung wollen wir die Diskussion über die Rolle der Lehrenden in der Qualitätsentwicklung und im Zusammenspiel mit dem Qualitätsmanagement anregen. Ziel des Call for Papers war es, wissenschaftliche Beiträge und Werkstattberichte zu erhalten, die sich mit der Frage „Reclaiming Quality Assurance“ durch und mit Lehrenden beschäftigen. Die für das Themenheft ausgewählten Beiträge lassen sich in zwei übergeordnete Themenbereiche einteilen: Der erste Themenbereich umfasst die Fragen, wie die beteiligten Akteure Qualitätsmanagement wahrnehmen, wie sie damit umgehen und welche Wirkungen und Effekte Qualitätsmanagement in Bezug auf die Akteure entfaltet. Der zweite Themenbereich fokussiert auf partizipative Qualitätsentwicklung zwischen Lehrenden und Hochschulforschung bzw. Hochschuldidaktik.

In diesen identifizierten Themenschwerpunkten spiegelt sich eine Trennung zwischen Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung. Werden für die Belange der Qualitätsentwicklung Lehrende durchaus als zu beteiligende Akteure wahrgenommen, scheint das Qualitätsmanagement Lehrende zwar als Akteure im System zu verstehen, aber nicht als „Partizipationsaspiranten“. Dies kann zum einen durch die

dem Qualitätsmanagement typischerweise zu Grunde liegende Steuerungslogik (Legitimation von Leistungen der Hochschule gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit, mit dem Resultat einer geringen Fehlertoleranz) und zum anderen durch die fehlende Forschungsbeteiligung Lehrender innerhalb des Qualitätsmanagements im Sinne einer auf die Entwicklung der Lehrqualität gerichteten Praxisforschung (STEINHARDT & SCHNEIJDERBERG, 2017; SCHMIDT, 2010) erklärt werden. Die Qualitätsentwicklung wiederum bedient sich zum einen des Wissens von Lehrenden über professionelle Lehre (sei dieses implizites Erfahrungswissen oder durch Praxisforschung, wie etwa im Format der *design-based research* expliziert) und zum anderen werden gezielt Forschungsergebnisse (wie etwa diejenigen der hochschuldidaktischen Hochschulforschung in die Weiterentwicklung von Curricula) einbezogen.

## 1 Themenbereich „Umgang und Wirkung von Qualitätsmanagement“

Im ersten Themenbereich setzt sich *Benjamin Ditzel* in seinem Beitrag „Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre“ mit unterschiedlichen Akteursperspektiven auseinander. Er wählt dabei die Sensemaking-Perspektive von WEICK (1995), in der Wirksamkeit als kognitive und soziale Konstruktion begriffen und als Wirksamkeitszuschreibung rekonstruiert wird. Mittels einer qualitativen Delphi-Studie werden *theories of use* der Akteurinnen und Akteure rekonstruiert und aufgezeigt, dass sich formal-managerielle und alternative Interpretationen von Qualitätsmanagement gegenüberstehen. Diese Interpretationen beeinflussen sowohl die Wirksamkeitszuschreibungen von Qualitätsmanagement als auch das Handeln im jeweiligen sozialen und organisationalen Kontext.

*Michael Krohn* analysiert in seinem Beitrag „Ohne Kreativität keine Effizienz – QM in Lehre und Studium aus ökonomischer Perspektive“ die Verhaltensunsicherheiten zwischen den zentralen Akteurinnen und Akteuren von Qualitätsmanagementsystemen. Dadurch werden die Stärken und Schwächen von Qualitätsmana-

gementsystemen herausgearbeitet, die auf extrinsische Anreize setzen. Krohn zeigt aufgrund der durchgeführten Analyse Entwicklungsmöglichkeiten für das Qualitätsmanagement durch die Integration rationaler und kreativer Elemente auf.

In ihrem Werkstattbericht „Qualitätsmanagement als Kommunikationsaufgabe“ reflektieren *Christoph Rosenbusch und Mareike Tarazona* in Anlehnung an die soziale Netzwerkanalyse Kommunikationsstrukturen des Qualitätsmanagements. Anhand von zwei Beispielen wird aufgezeigt, wie Kommunikation gestaltet werden kann und welche Rolle kommunikative Prozesse und dadurch beeinflusste Bedingungen für Informationsfluss, gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata sowie Vertrauen spielen.

## **2 Themenbereich „Qualitätsentwicklung durch Integration von Forschung und Wissen von Lehrenden“**

In ihrem Beitrag „Forschungsbasierte Qualitätsentwicklung für die Studieneingangsphase“ präsentieren *Miriam Barnat, Elke Bosse und Julia Mergner* einen Analyserahmen, in dem für die Studieneingangsphase Forschungsverfahren und -ergebnisse für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden.

*Marianne Merkt, Karsten Krauskopf und Cornelia Breitschuh* stellen in ihrem Beitrag „Angewandte Hochschulforschung am Beispiel der Mathematik in den Ingenieurwissenschaften“ Kooperationsformen zwischen Hochschuldidaktik und Lehrenden vor. Diskutiert wird die Frage, welche methodologischen Anforderungen sich in Bezug auf ein solches Forschungs- und Entwicklungsdesign stellen, das eine Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre unterstützen soll.

Als entscheidender Faktor für die Qualitätsentwicklung werden im Beitrag „Von der empirischen Hochschulforschung im Prozess der kommunikativen Validierung zur partizipativen Qualitätsentwicklung von Hochschullehre“ von *Mandy Schulze und Maria Kondratjuk* die Lehrenden angesehen. Durch das Instrument der kom-

munikativen Validierung, das im Zentrum des Beitrages steht, wurden die Lehrauffassungen der Hochschullehrenden rekonstruiert und für die partizipative Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht.

*Christof Arn und Franz Rössli* gehen in ihrem Beitrag „Bürokratische Zielverschiebung: Negativeffekte von Evaluationen theoretisch rekonstruieren und praktisch vermeiden“ der Frage nach, welche nachteiligen Effekte Evaluationen in Hochschulen haben, wie diese entstehen und warum. Darauf aufbauend wird weiter gefragt, was dies für die Gestaltung von Evaluationen und Qualitätsmanagement bedeutet. Für ihre theoretische Analyse verwenden sie das Konzept der bürokratischen Zielverschiebung (*displacement of goals*) von Merton, in dem die Verkehrung von Mittel und Zweck in Organisationen beleuchtet wird. Ziel ist es, Formen der Qualitätsentwicklung zu finden, welche mit dieser Schwierigkeit produktiv umgehen.

Im Werkstattbericht „Partizipative Qualitätsentwicklung – ein Königsweg für die wissenschaftliche Weiterbildung?“ von *André Bisevic, Andrea Broens, Annika Schmitt, Heinke Röbbken und Detlef Kuhl* werden Praxiserfahrungen von der partizipativen Entwicklung von Qualitätsstandards geschildert. Dargelegt werden dabei auch spezifische Auffassungen von Qualität in der Hochschullehre.

Für die Entwicklung „Kompetenzorientierte Lehrveranstaltungsevaluation an Musikhochschulen“ schildern *Melanie Franz-Özdemir und Frederic Neuß* in ihrem Werkstattbericht, wie adäquate Items für Lehrveranstaltungsevaluation des Ensembleunterrichts generiert wurden. Dabei sind die enge Zusammenarbeit mit Lehrenden und die Nutzbarmachung der Expertise durch die Lehrenden zentrale Ansätze.

Die in die vorliegende Ausgabe der ZFHE aufgenommenen Beiträge zeigen ein breites Spektrum an Ansätzen und Forschungsergebnissen, die für die zukünftige Entwicklung von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren genutzt werden können. Anliegen ist es insbesondere, Potenziale auszuloten, wie die in den vergangenen Jahren institutionalisierten Qualitätsmanagementprozeduren enger mit der Forschungslogik des Wissenschaftsbetriebs gekoppelt werden können, um zum

einen Akzeptanzprobleme der entsprechenden Verfahren zu lösen und zum anderen den Verfahren selber eine höhere Praxisrelevanz und Potenzial für die Professionalisierung der Lehre zu verleihen.

### 3 Literaturverzeichnis

**Brase, A., Ansmann, M. & Seyfried, M.** (2015). *WiQu – Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Lehre und Studium*. Kurzbericht zur Online-Befragung.

[http://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/ls-verwaltung/WiQu\\_Kurzbericht\\_Onlinebefragung\\_final.pdf](http://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/ls-verwaltung/WiQu_Kurzbericht_Onlinebefragung_final.pdf), Stand vom 26. September 2017.

**Kloke, K.** (2014). *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professions-theoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.

**Schmidt, U.** (2010). Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem. In A. Oppermann et. al. (Hrsg.), *Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation?* (S. 17-32). Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

**Seyfried, M. & Ansmann, M.** (2017). Unfreezing higher education institutions? Understanding the introduction of quality management in teaching and learning in Germany. *Higher Education*. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-017-0185-2>

**Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. & Kehm, B. M.** (Hrsg.) (2013). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

**Steinhardt, I.** (2015). Evaluationsprofessionalisierung und Methodenkenntnis – ein untrennbares Paar in Hochschulen? *Qualität in der Wissenschaft*, 9(1), 9-15.

**Steinhardt, I. & Schneijderberg, C.** (2017). Legitimität von Daten und Wissen der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements. In T. Scheytt, B. Ditzel, F. Reith, M. Seyfried & I. Steinhardt (Hrsg.), *Forschungsperspektiven auf Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen* (im Erscheinen). München: Rainer Hampp.

## Herausgeber/innen



Dr. Isabel STEINHARDT || Universität Kassel, International  
Centre of Higher Education Research (INCHER) Kassel ||  
Mönchebergstr. 17, D-34109 Kassel

[steinhardt@incher.uni-kassel.de](mailto:steinhardt@incher.uni-kassel.de)



Prof. Dr. Philipp POHLENZ || Otto-von-Guericke-Universität  
Magdeburg, Humanwissenschaftliche Fakultät ||  
Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg

[philipp.pohlenz@ovgu.de](mailto:philipp.pohlenz@ovgu.de)



Prof. Dr. Marianne MERKT || Hochschule Magdeburg-Stendal,  
Zentrum für Hochschuldidaktik und angewandte Hochschulfor-  
schung || Breitscheidstr. 2, D-39114 Magdeburg

[marianne.merkt@hs-magdeburg.de](mailto:marianne.merkt@hs-magdeburg.de)