

Rezension zu:

Vettori, Oliver/Salmhofer, Gudrun/Mitterauer, Lukas/Ledermüller, Karl (Hg.): Eine Frage der Wirksamkeit? Qualitätsmanagement als Impulsgeber für Veränderung an Hochschulen. Bielefeld: UVW UniversitätsVerlagWebler, 2015. 268 Seiten, 43,20 EUR, ISBN 978-3-946017-00-4

*Gianpiero Favella*¹

Es ist die Einschätzung, dass die „Frage nach der Wirkung und Wirksamkeit von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung zunehmend an Bedeutung“ (S. 3) gewinnt, die Befunde zu diesem Themenfeld dringlich machen. Der Band von *Oliver Vettori, Gudrun Salmhofer, Lukas Mitterauer* und *Karl Ledermüller* geht auf eine Tagung zurück, die 2014 vom Netzwerk Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung an der Wirtschaftsuniversität in Wien gehalten wurde. Im ersten Beitrag stellen die Herausgeber(innen) ein analytisches Modell dar, welches in vier Dimensionen gegliedert ist: Dimension der Perspektivität, Dimension der organisationsspezifischen Rahmenbedingungen, Dimension der disziplinären Zugangsweisen und Dimension der Bewertung. Derart aufgestellt bildet das Modell ein Instrumentarium, um aufzeigen zu können, dass Qualitätsmanagement und dessen Wirksamkeit vom jeweiligen Betrachtungsstandpunkt abhängig ist.

Aus kritischer Perspektive betrachtet *Benjamin Ditzel* zunächst Umsetzungsvarianten des Qualitätsmanagements. Als Anlass für eine organisations- und managementtheoretische Reflexion dient dem Autor die Einschätzung, dass im Qualitätsmanagementdiskurs wenig auf die Erkenntnisse der Organisations- und Managementforschung Bezug genommen wird. Durch die systemtheoretische Perspektivierung auf Qualität ist es gerade die Beobachtung einer dezentralen Struktur von Qualitätssicherungsprozessen und Qualitätsentwicklungsprozessen, die Anlass für eine dezentrale Kontextsteuerung geben. Welche Grenzen und Möglichkeiten von Qualitätssicherung an der Universität Rostock

bestehen, führt *Dorit Sorge* aus. Es wird dabei der Versuch unternommen, aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive auf organisationsstrukturelle Probleme zu antworten. Herausgestellt wird die Aufgabe eines Qualitätsbeauftragten an der „Schnittstelle zwischen einer symmetrisch organisierten Fakultät und einem vom Landeshochschulgesetz asymmetrisch gedeuteten Rektorat“ (S. 48). Mit der Beobachtung, einerseits trage die Drittmittelfinanzierung zur wettbewerbsorientierten Forschungsuniversität bei und andererseits seien die Ressourcen je Studierende bei steigender Studienzahl gesunken, stellen *Jan Andrä* und *Nora Krzywinski* kulturelle und wirtschaftliche „Herausforderungen einer wirksamen Forschungsevaluation“ (S. 52) dar. Dies nehmen die Autor(inn)en zum Anlass, universitätsübergreifende Standards als Kriterium dafür zu identifizieren, um die Wirksamkeit von Forschungsevaluation durch Begutachtungsrahmen, Gutachter(innen)qualität, Implementierung und Verfahrensqualität und einen Treiber einer Forschungsevaluation zu erhöhen. In ihrer explorativ-empirisch angelegten Studie stellen *Markus Seyfried* und *Alexa Kristin Brase* die Frage, „wie das Qualitätsmanagement zum individuellen wie organisationalen Lernen in Hochschulen beitragen kann“ (S. 68). Mittels einer Heuristik, die zwischen Single-Loop-Lernen – einem instrumentellen Lernen – und Double-Loop-Lernen² – einem wertverändernden Lernen – unterscheidet, befunden die Autor(inn)en Bedingungen für das organisationale Lernen. Auf der Grundlage einer empirischen Evaluation des Akkreditierungssystems deutscher Hochschulen untersucht *Manuel Pietzonka* Wirkmechanis-

1 TU Kaiserslautern

2 Vgl. Argyris, Chris/ Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

men der Akkreditierung und illustriert zunächst das Evaluationsdesign sowie das Vorgehen, welches auf einer Dokumentenanalyse der Akkreditierungsaufgaben, einer Online-Befragung von Hochschulmitarbeiter(inne)n und einer Interviewerhebung von Fachschaftsvertreter(inne)n basiert. Bevor der Autor aus der empirischen Studie Empfehlungen für das Akkreditierungssystem ableitet, werden „Mängel und Schwächen des Akkreditierungssystems“ (S. 91) identifiziert, die auf Inkonsistenzen im Entscheidungsprozess und auf ein Überwachungsverständnis des Akkreditierungsverfahrens zurückzuführen sind. Aus Sicht einer Qualitätsberaterin zeigt *Doris Carstensen* auf, wie eine Rollenklärung und ein Promotorenmodell im Handeln von Qualitätsmanager(inne)n Orientierung geben kann. Dazu beschreibt die Autorin zunächst die Funktionen des QMs, die in der „strategischen Vorgabe“ (S.105), der „generelle[n] Umsetzung“ (ebd.), im „Operationalisieren der Ziele in den Teilsystemen“ (ebd.) und in der „Befähigung und Motivation“ (ebd.) der Mitarbeiter(innen) gründen. Während die Rollenklärung die Erwartungen der QM-Einheiten formuliert und gleichzeitig zu Aushandlungsprozessen anstiftet, beinhaltet das Promotorenmodell eine gestaltende Komponente bei Veränderung bzw. Innovationen. *Alexa Kristin Brase* und *Moritz Ansmann* befinden zunächst aus dem Stand der Forschung zur Qualitätssicherung und -entwicklung, dass die Frage, „ob und inwiefern die Bemühungen um Qualitätssicherung Wirkungen entfalten, bislang wenig adressiert worden“ (S. 117) sei. Wie die Akteurinnen und Akteure den Plan-Do-Check-Act-Zyklus – kurz: ‚PDCA‘ – nutzen, ist ein Aspekt, der in 14 leitfadengestützten Experten(innen)interviews mit QM-Personal sowie Vizepräsident(inn)en thematisch ist. Welche Grenzen und welche Möglichkeiten sich aus einer Lernerzentrierung herausstellen, zeigt *Wolfgang Sucharowski* am Beispiel zweier Studienvorhaben „Lernen durch Projektarbeit“ und „Vorlesung besser verstehen“ an der Universität Rostock auf. Formuliert wird dabei eine Antwort auf die Frage, „ob die lernerzentrierte Lehre ein Qualitätskriterium“ (S. 143) sei und wie diese die Lehre verbessern kann. *Christoph Burger*, *Michaela Pirker*, *Evelyn Maria Bergsmann* und *Petra Winter* illustrieren eine Strategie, wie Qualitätssicherung für eine kompetenzorientierte Lehre vorgenommen werden kann. Hierzu verknüpfen die Autor(inn)en am Beispiel der Vetmeduni Vienna ein kaskadiertes Vorgehen der Evaluation mit einem Prozessmodell kompetenzorientierter Lehre mit dem Ziel, „Vermittlung der Kompetenzen“ (S. 159) zu fördern

und den „Kompetenzerwerb der Studierenden im Verlauf des Studiums zu überwachen“ (ebd.). Wie qualitätsorientiertes Prüfen im Bereich der darstellenden Künste umgesetzt wird, beschreibt *Ester Tomasi-Fumics* im Rückgriff ihrer Erfahrungen in der Arbeitsgruppe Assessment und Standards des Projekts ‚Polifonia‘, welches vom Verband der europäischen Musikhochschulen koordiniert wird. Ihrer Meinung nach sind es insbesondere zwei Fragen, die für die Qualität bedeutsam sind: Inwieweit trägt die Institution Sorge für die Organisation der Prüfung und welche Kriterien und Standards für die Beurteilung der Leistungen sind explizit formuliert? *Karl Ledermüller*, *Michaela Nettekoven* und *Maria Weiler* entwickeln ein Analyseinstrument, ein Reporting-System, für Multiple-Choice-Prüfungen. Dieses System trägt dazu bei, einen Feedbackbericht zu „deskriptive[n] Aussagen über MC-Prüfungen als Ganzes wie auch über die einzelnen Prüfungsfragen“ (S. 188) zu generieren. Am Beispiel der TU Darmstadt untersucht *Tina Klug*, ob Institutionelle Evaluationen eine strukturverändernde Wirkung auf Wissenschaftsorganisationen haben. Als Untersuchungsauslöser dient der Autorin die kritische Einschätzung Institutioneller Evaluation, da deren Ergebnisse „oft in Zielvereinbarungen einfließen, die zwischen politischer Instanz oder Organisationsleitung und evaluierter Einheit“ (S. 194) ausgehandelt werden. *Kalle Hauss*, *Olaf Ratzlaff* und *Frank Niedermeier* schlagen ein Berichtssystem auf der Basis von Indikatoren vor, die sich aus zwei Datengrundlagen herauspeisen und zugleich aufeinander bezogen werden: Studienverlaufsstatistik und Studierenden-Panel. Umgesetzt wird diese Strategie in der Studieneingangsphase anhand eines Vergleichs zwischen Lehramtsstudierenden und Nicht-Lehramtsstudierenden. Standortgebunden für die Wirtschaftsuniversität Wien skizzieren *Julia Zeeh* und *Lukas Dünser* zunächst den Forschungsstand von Studierendenverläufen mit besonderer Berücksichtigung des methodischen Vorgehens. Indem die Clusteranalyse und die Cox-Regression begründet ausgeschlossen werden, zeigen die Autor(inn)en im Rahmen von zwei Teilstudien die Vorteile von n-Gramm – ein Verfahren aus der Computerlinguistik, um Studienverlaufsmuster zu identifizieren – und von Strukturgleichungsmodellen – um auf diese Weise Studien(in)aktivitäten zu befunden – für die Evaluierung von Studierendenaktivitäten auf. Welche Faktoren die Drittmittelwerbung befördern oder begrenzen, zeigen *Marina Zeldovich*, *Christine Zeiller*, *Ursula Leiter-Köhler* und *Andreas Raggautz* exemplarisch für die Universität Graz auf. Mit dieser Frage-

stellung stoßen die Autor(inn)en auf ein bisher wenig bearbeitetes (Forschungs-)Feld wissenschaftlicher Leistungserfassung. Die methodische Anlage besteht in einem Strukturgleichungsmodell, welches „die Möglichkeit bietet, theoretisch begründete ausgewählte Faktorenstrukturen zu bestätigen bzw. zu verwerfen“ (S. 242).

Es ist beeindruckend, wie der Band das komplexe Thema von Wirkungen und Wirksamkeit des Qualitätsmanagements in Hochschulen in knapp zweihundertfünfzig Seiten zusammentragen kann. Wenngleich „die Wirkungsanalysen letztlich doch in der Minderzahl sind“ (S. 16), wird hierdurch zugleich auf ein rar gesätes Forschungsfeld aufmerksam gemacht.

Für den Überblick und die Verortung der Beiträge hätte sich durchaus noch angeboten, die einzelnen Beiträge entlang des zu Beginn des Bandes einleitenden – überzeugenden – analytischen Modells zu ordnen. Durch die zu Beginn dargelegte Dimensionierung von Wirksamkeit können die Autor(inn)en auf Forschungslücken hinweisen und demzufolge Forschungsperspektiven eröffnen. Es ist dem Band zu wünschen, dass er breit respektive disziplinübergreifend gelesen wird – und dies gerade deshalb, um erkunden zu können, welche Konsequenzen sich aus der Überschreibung managerieller Eigenlogiken in und von Hochschulen ergeben.