

Qualitätsmanagement zwischen Kontext- und Selbststeuerung

Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen von QM aus einer organisationsbezogenen Betrachtungsperspektive

Eine Frage der Wirksamkeit? – Qualitätssicherung als Impulsgeberin für Veränderung

09. - 10. Oktober 2014, Wirtschaftsuniversität Wien

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg

e-mail: ditzel@hsu-hh.de

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



- Ausgangspunkt: **organisationale Betrachtung**
- Unterschiedliche **Ansätze und Interventionsstrategien**
- **Herausforderungen und Grenzen** des Qualitätsmanagements
- **Möglichkeiten** des Qualitätsmanagements
- **Fazit und Ausblick**

- **Trend zu institutionellen Verfahren der QS und des QM**
 - Verknüpfung bislang eher unverbundener Einzelmaßnahmen und -instrumente
 - Etablierung hochschulinterner Regelkreise
 - Einsatz von Evaluationsergebnissen und Leistungsindikatoren zu Steuerungszwecken
 - Organisationale Verankerung in Entscheidungsstrukturen und Zielsystemen

- **Zunehmende Ansprache der Hochschule als Organisation, aber**
 - ... ist die Hochschule überhaupt in der Lage, sich als Organisation zu begreifen? (Pellert 1999)
 - Wie ist es um die Managementfähigkeit der Hochschule bestellt?
 - Lässt sich eine Organisation überhaupt in der intendierten Weise steuern?

- **Konzeptioneller Bezugsrahmen:
Organisations- und Managementforschung**
 - Hochschule als besondere Organisation (Cohen et al. 1972; Mintzberg 1983; Weick 1976)
 - neo-institutionalistische Analysen (Brunsson 1991; Brunsson/Sahlin-Andersson 2000)
 - systemtheoretische Analysen (Baecker 2003; Luhmann 2000; Schreyögg 1991; Willke 1989, 2001)

Organisationale Ansätze des QM

	<i>wesentliche Merkmale</i>	<i>typische Steuerungsinterventionen</i>
evaluationsorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Evaluationsverfahren wie Peer-Reviews und Befragungsinstrumenten ▪ Steuerung vs. Reflexion ▪ Messverfahren spielen eine große Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellen von Informationen für Entscheidungs- bzw. Reflexionsprozesse ▪ Definition von Zielen z.B. in Ziel- und Leistungsvereinbarungen
akkreditierungsorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Qualitätsfähigkeit ▪ Erfüllung formalisierter (Mindest-) Standards gewährleisten und gegenüber Dritten zertifizieren (Konformität) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation als Nachweis der und Referenz für die Beurteilung der Qualitätsfähigkeit ▪ externe Begutachtung (Peer-Review)
controllingorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messung von Qualität mittels Kennzahlen ▪ Steuerung durch Zielvorgaben ▪ kontinuierliches Monitoring bzw. Nachsteuern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzahlensysteme, Berichte, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Struktur- und Entwicklungspläne ▪ leistungsorientierte Mittelvergabe
prozessorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forschungs- und Lehrqualität als Ergebnis von ineinandergreifenden Prozessen ▪ Konformität vs. Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisierung und Dokumentation ▪ Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten ▪ Überprüfung von Standards mittels Audits

Organisationale Ansätze des QM



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Einbindung in das
Qualitätsmanagement

Plan
Zielvorgaben Standards

Do

Check

Act

Zielerreichung Konformität

**evaluations-
orientierte Ansätze**



Evaluation

**akkreditierungs-
orientierte Ansätze**



Ziele bzw.
Standards als
mehr oder weniger
verbindlicher
Ausgangspunkt
für eine
nachgeordnete
Umsetzung

Audits



gezieltes
Nachsteuern bei
Abweichungen
zwischen Soll und
Ist bzw. bei
Verbesserungs-
potential

**controlling-
orientierte Ansätze**



Leistungs-
indikatoren

**prozess-
orientierte Ansätze**



Audits



Leistungsindikatoren

Herausforderungen

vorausschauende und
vollständige Erfassung
komplexer Planungsfelder

top-down vs. bottom-up

Primat der Planung
Verbindlichkeit des
Plans

Umsetzung bzw.
Durchsetzung der
Planvorgaben

Kontrolle/Bewertung
vs.
Reflexion

interne vs. externe QS

gleich bleibende bzw.
definierte Qualität
gewährleisten
vs.
lernen & verbessern

Herausforderungen des Qualitätsmanagements mit Blick auf den organisationalen Kontext

Plan ... einen gezielten, vorausschauenden Plan (Ziele bzw. Standards) erstellen

Planungsproblem

- Beherrschung von Komplexität, Dynamik und Paradoxie des Planungsfeldes

- Vorläufigkeit der Planung
- Einbeziehung dezentraler Intelligenz
- Umgang mit Komplexität, Dynamik und Paradoxie

Do ... einen (zentralen) Plan durchsetzen

Durchsetzungsproblem

Abarbeiten
definierter
Ziele &
Standards

- nicht intendierte Effekte (Evaluation, Controlling)
- Entkopplung von Formalstruktur und Handlungsroutinen (Akkreditierung, Prozessorientierung)

gezielte
Steuerungs-
eingriffe

- Autonomie der Experten
- operationale Geschlossenheit

- Identifikation mit den organisationalen Zielen bzw. Standards und den dahinter liegenden Problematiken herstellen
- hohe Bedeutung von Selbststeuerungsprozessen

Check ... die Planumsetzung überprüfen

Mess- und Kontrollproblem

- Objektive Messbarkeit der Leistungen
- Förderung einer Misstrauenskultur

- hohe Anforderungen an die Güte von Messverfahren
- Frage nach der Funktion von Messverfahren

Möglichkeiten des Qualitätsmanagements

***These: Ein hochschuladäquates QM entfaltet sich im Spannungs-
verhältnis zwischen Kontext- und Selbststeuerung.***

Selbststeuerung

- Vertrauen auf Selbststeuerungsfähigkeit der Teilsysteme
- Dezentrale Verankerung der Verantwortlichkeiten

Kopplungsmechanismen



Definition von Zielen und Standards

Gestaltung von Beobachtungsinstrumenten und Entscheidungsstrukturen



Kontextsteuerung

Orientierung auf Belange von Organisation und Umwelt

- Ziele
- Standards

Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit

- Beobachtungsinstrumente
- Orte der Diskussion und Reflexion

Förderung einer veränderungsfreundlichen Organisationskultur

- Moderation von Diskursen
- Beratungs- und Unterstützungsangebote
- gezielte Förderung von Veränderungsprojekten

- **Blick auf die (prinzipielle) Wirkung steuerungsorientierter Interventionen**
- **Die identifizierten Grenzen managementorientierter Interventionen sollen nicht als Argument herhalten, QM an Hochschulen grundsätzlich abzulehnen.**
- **Möglichkeiten des Qualitätsmanagements könnten im Zusammenspiel von Kontext- und Selbststeuerung zu finden sein.**
 - Blick auf die Funktion von Instrumenten
 - Blick auf die Kopplungsmechanismen
 - Wesentliche Aspekte: dezentral – reflexiv – partizipativ

Das Projekt WirQung:

Die Organisation des Qualitätsmanagements –

Wirkmechanismen und Wirksamkeit organisationaler Ansätze in Studium und Lehre



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Beteiligte

- Förderung durch das BMBF (Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre)
Projektlaufzeit: Oktober 2014 bis September 2017
- Prof. Dr. Tobias Scheytt, Institut für Controlling und Unternehmensrechnung
Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg
- 11 Hochschulen als Kooperationspartner

Forschungsfeld

- Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement
- Einfluss organisationaler Bedingungen auf Wirkung von QM-Interventionen

Forschungsziele

- Wirkmechanismen verstehen
- Wirksamkeit aus Sicht der handelnden Akteure analysieren
- erfolgreiche Interventionsstrategien identifizieren (Orientierungsrahmen)

qualitativer Forschungsansatz

- erste Phase: – Ziel: Rekonstruktion von Interventionsstrategien des QM
– qualitative Interviews
- zweite Phase: – Ziel: Rekonstruktion der Wirksamkeit
– Fokusgruppen und Expertenbefragung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Dipl.-Ing. Benjamin Ditzel
Institut für Controlling und Unternehmensrechnung
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg
e-mail: ditzel@hsu-hh.de

<http://web.hsu-hh.de/fak/wiso/fach/icu/forschung/projekte/wirqung>

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



Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Aufsätze, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Brunsson, N. und K. Sahlin-Andersson (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies, Jg. 21, Nr. 4, S. 721-746.

Cohen, M. D., J. G. March und J. P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 17 (1), 1-25.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, VS Verlag.

Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall International.

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation, Die Kunst, Experten zu managen, Wien: Böhlau.

Schreyögg, G. (1991): Der Managementprozess – neu gesehen, in: W. H. Staehle und J. Sydow (Hrsg.): Selbstorganisation und systemische Führung, Berlin: de Gruyter, S. 255-289.

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 21 (1), 1-19.

Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung – zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen, in: R. Eschenbach (Hrsg.): Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden, Wien: WU Wien, S. 63-96.

Willke, H. (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.