

# Reflexives Qualitätsmanagement? Bedingungen des Lernens an Hochschulen

Eine Frage der Wirksamkeit? – Qualitätssicherung als  
Impulsgeberin für Veränderungen  
am 9. und 10. Oktober 2014 in Wien

Markus Seyfried und Alexa Kristin Brase

# Agenda

---



- Projekt WiQu
- Fragestellung
- Theoretischer Ansatz & methodisches Vorgehen
- Empirische Befunde
- Diskussion

# Projekt WiQu

---



Das Verbundprojekt „WiQu - Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Lehre und Studium – prozedurale, strukturelle und personelle Ursachen der Wirkungen von Qualitätssicherungseinrichtungen“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in der Förderlinie „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“ gefördert.

Projektträger ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt.

Projektlaufzeit: 09/2013 bis 08/2016

Projektpartner: OVGU Magdeburg, HSU Hamburg, Universität Potsdam

GEFÖRDERT VOM



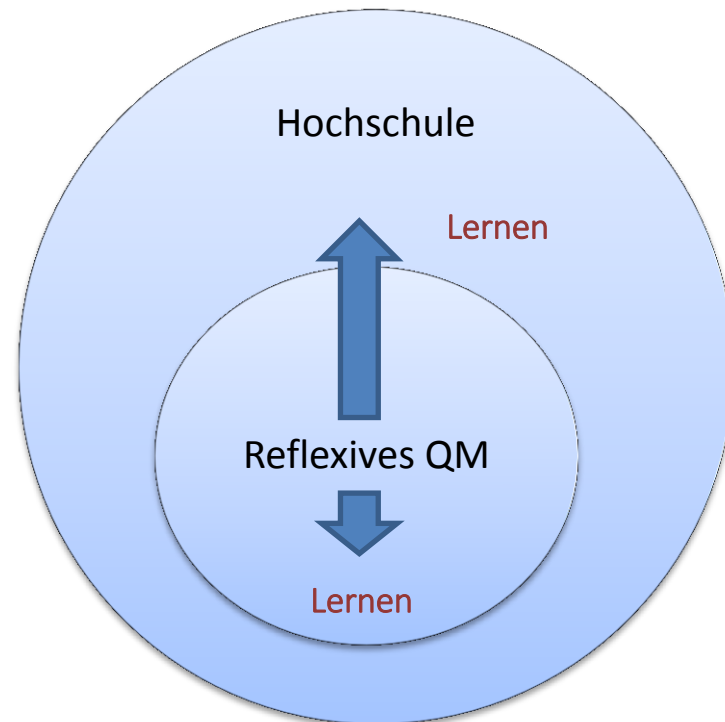
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

“Das Ziel ist ja im Endeffekt, wir wollen eine Lernkultur schaffen. Diese Lernkultur ist ja jetzt... die darf nicht bei den Studierenden aufhören (...). Wir sind ja eine Organisation, die sich entwickeln möchte.”

(Mitarbeiter im Qualitätsmanagement einer Fachhochschule)

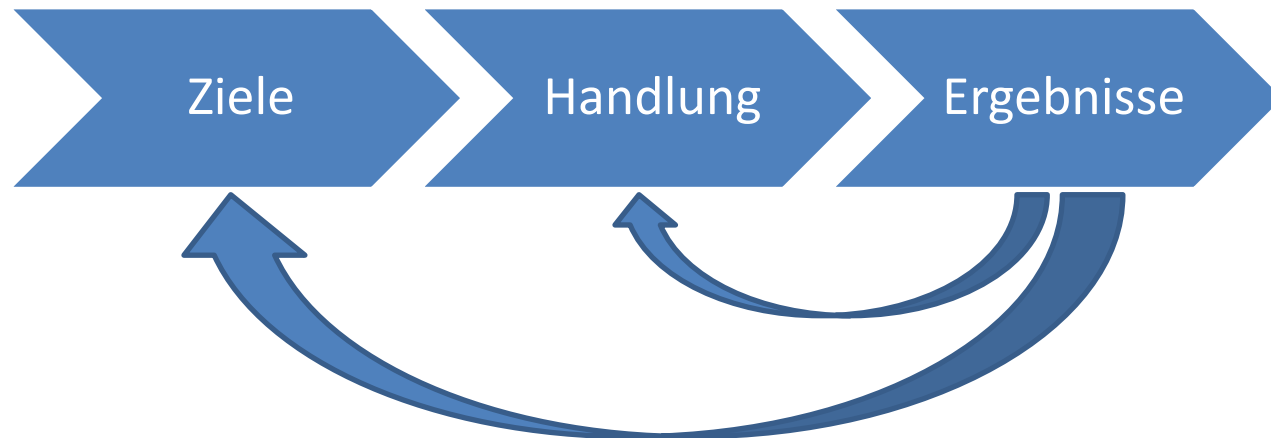
# Fragestellung

Wie trägt das Qualitätsmanagement zum individuellen wie organisationalen Lernen an Hochschulen bei?



# Organisationales Lernen

## Single-loop und double-loop learning



Eigene Darstellung nach Argyris/Schön 1999

# Theoretischer Ansatz

		Subjekt des Lernens	
		Individuum	Organisation
Modus des Lernens	Single-Loop (Wie können Ziele erreicht werden?)		
	Double-Loop (Wie können Werte und Strategien angepasst werden?)		

# Theoretischer Ansatz



		Subjekt des Lernens	
		Individuum	Organisation
Modus des Lernens	Single-Loop (Wie können Ziele erreicht werden?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Professionalisierung</li> <li>- Problemdruck</li> <li>- Devianz</li> <li>- Fehlertoleranz</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung von Plänen</li> <li>- Anpassung von Strategien</li> <li>- Transfer</li> <li>- Standards</li> <li>...</li> </ul>
	Double-Loop (Wie können Werte und Strategien angepasst werden?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisation</li> <li>- Beobachtung</li> <li>- Kreativität</li> <li>- Experimente</li> <li>- Dialog, Kommunikation</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Änderung der Struktur</li> <li>- Heterogenität</li> <li>- Änderung des Managements</li> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Flexibilität, Offenheit</li> <li>...</li> </ul>



# Methodisches Vorgehen

---

## Leitfadengestützte Interviews

- Thema: Etablierung und Ausgestaltung von QM-Systemen
- Interviewees: Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten sowie Personen aus dem Bereich QM
- Transkription und Auswertung mit MAXQDA

# Empirische Befunde

---



## Lernendes QM

- Erfahrungen, Reflexion
- Austausch, Netzwerke

„[N]atürlich ist der Austausch immer gewinnbringend, weil man natürlich so auch gezielter auch andere Ideen bekommt, auch sagt: Die machen da was Spannendes. Kann ich das für mich ummünzen? Wie kann ich das auch anwenden für uns?“

(Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements einer Universität)

# Empirische Befunde

---

## Lernendes QM

- Erfahrungen, Reflexion
- Austausch, Netzwerke
- Nutzung hochschulinterner Expertise
- Weiterentwicklung/Anpassung von Instrumenten
- Entwicklung dezentraler/partizipativer Ansätze

„Wir wollen aus den Instrumenten, die im Moment sehr verwaltungsspezifisch sind, die Instrumente der Fakultäten machen.“

(Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements einer Universität)

# Empirische Befunde

---

## Lernendes QM

- Erfahrungen, Reflexion
- Austausch, Netzwerke
- Nutzung hochschulinterner Expertise
- Weiterentwicklung/Anpassung von Instrumenten
- Entwicklung dezentraler/partizipativer Ansätze
- Schaffung von Strukturen



Wirkung auf gesamte Hochschule

# Empirische Befunde

---



## Lernen durch QM in der Hochschule

- Evaluationen
- Didaktische Weiterbildungen

„Man kann niemanden zu guter Lehre zwingen. Da muss ein Entwicklungsprozess immer beim Lehrenden selbst stattfinden.“

(Qualitätsmanagement-Mitarbeiter einer Universität)



# Empirische Befunde

---

## Lernen durch QM in der Hochschule

- Evaluationen
- Didaktische Weiterbildungen
- Austausch in unterschiedlichen Foren

„Der größte Erfolg ist für mich einfach, dass die Fakultäten jetzt übergreifend auch miteinander kommunizieren und zu dem Schluss gekommen sind, dass sie durchaus auch Probleme gemeinsam anpacken können.“

(Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements einer Universität)

# Empirische Befunde

---

## Lernen durch QM in der Hochschule

- Evaluationen
- Didaktische Weiterbildungen
- Austausch in unterschiedlichen Foren
- Standardisierung
- *Offenheit, Gestaltungsspielräume*

# Diskussion

---



- Entsprechen die Aussagen der Befragten tatsächlich ihren handlungsleitenden Theorien?
- Wie geeignet ist das Konzept organisationalen Lernens für die empirische Untersuchung von Hochschulen?
- Welchen praktischen Nutzen hat das Konzept organisationalen Lernens?

# Literatur

---



- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Chiva-Gómez, Ricardo (2003): The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems. Knowledge and Process Management, Vol. 10, No. 2, S. 99-114.
- Wiesenthal, Helmut (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. Zeitschrift für Soziologie, Vol. 24, No. 2, S. 137-155.
- Zinth, Claas-Philip (2010): Organisationales Lernen als Lernweg des Subjektes. DIE Report Jg. 33, H. 2, S. 65-74.

# Vielen Dank!

---



Dr. Markus Seyfried

Universität Potsdam

Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation

E-Mail: [seyfried@uni-potsdam.de](mailto:seyfried@uni-potsdam.de)

Alexa Kristin Brase

Universität Potsdam

Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation

E-Mail: [brase@uni-potsdam.de](mailto:brase@uni-potsdam.de)