
evaNet-Positionen 04/2005

Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung oder: It's a long, long way home

Doris Carstensen
Karl-Franzens-Universität Graz

6. April 2005

Weg 1: Von der Qualitätssicherung zur Organisationsentwicklung.....	2
Kontext und Instrumente	2
Systematischer Ansatz.....	2
Eine Realität mit Ungleichzeitigkeiten.....	3
Eine Realität mit Gleichzeitigkeiten	3
Von der exzellenten Einzelleistung hin zu vielschichtigen Qualitätskonzepten	3
Sonderstellung Forschung – der Möglichkeitssinn von Qualitätssicherung.....	4
Arbiträre Managementtools und Untersteuerung	4
Weg 2: Von der Organisationsentwicklung zur Qualitätssicherung in Universitäten.....	5
Literatur.....	6
Über die Autorin	6

Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung

oder: It's a long, long way home

Doris Carstensen

Zahlreiche Optionen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Universitäten ergeben sich im Rahmen der hochschulpolitischen Strukturreformen. In Österreich ist dazu das Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) zu nennen, das den Universitäten die volle Rechtsfähigkeit gibt und im Gegenzug Vorgaben zum Management formuliert. Ebenso ist der Bologna Prozess zu nennen. Diese auf die Selbstverpflichtung der Hochschulen basierende europäische Strukturreform löst Effekte in den Universitäten aus, die für moderne Steuerungsansätze und Organisationsformen begünstigend sind oder diese zur notwendigen Bedingung werden lassen. Die Qualitätssicherung der Leistungen von Universitäten ist ein zentraler Bestandteil der Strukturreformen und sie wird oft mit dem Ziel eingesetzt, die Organisationen wie auch deren Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln. Hierzu sollen einige Impulse für eine geänderte Wegführung gegeben werden, denn es gilt, Qualitätssicherung mit Organisationsentwicklung zu verbinden.

Weg 1: Von der Qualitätssicherung zur Organisationsentwicklung

Kontext und Instrumente

Qualitätssicherung steht als Problemlösungsansatz in dem übergeordneten Kontext der Universitätsreformen und ist eine ableitbare Konsequenz der neuen Steuerungsmodelle wie Leistungs- und volumenorientierte Budgetierung, Wissensbilanzierung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Evaluationen sind Instrumente der Qualitätssicherung. Sie stellen die Prozesse der Leistungserbringung, die Ziele und die Leistungen in den Mittelpunkt.

Systematischer Ansatz

Qualitätssicherung ist darüber hinaus ein systematischer Ansatz, um innerhalb einer Organisation vorhandene Qualität zu bewahren. Zumeist sind damit Bestandsaufnahmen im Sinne einer Qualitätsbestimmung und Qualitätskontrollen verbunden. Der Qualitätssicherungsansatz folgt der Prämisse, dass die Universität eine organisierte Institution ist, in der Aufgaben, Ziele, Verantwortungen, Steuerungsprozesse und Leistungserbringungen klar geregelt sind.

Eine Realität mit Ungleichzeitigkeiten

In der Realität aber sind Universitäten – vor allem mitteleuropäische – erst auf dem Weg, sich in diesen Dimensionen zu reformieren und Organisationen zu werden, indem sie adäquate Organisationsformen entwickeln. Für die neueren Instrumente der Qualitätssicherung bedeutet dies zweierlei: Wenn die Organisationsformen systematisch entwickelt werden, kann die Qualitätssicherung diese fördern, wenn jedoch die Organisationsformen noch nicht oder kaum ausgeprägt sind, findet Qualitätssicherung in alten Strukturen als „Modernisierungsfassade“ statt und Evaluationen sind nicht selten *l'art pour l'art*, denn für die Umsetzung von Evaluierungskonsequenzen bedarf es organisationaler Strukturen. Zumeist liegt eine Ungleichzeitigkeit von Organisationswerdung und -entwicklung der Universität einerseits und dem Einsatz moderner Qualitätssicherungsinstrumente andererseits vor.

Eine Realität mit Gleichzeitigkeiten

Zu dieser Ungleichzeitigkeit kommt eine Gleichzeitigkeit von modernen und traditionellen Qualitätssicherungsinstrumenten hinzu. Zahlreiche traditionelle Formen und Verfahren der akademischen Qualitätskontrolle oder -sicherung sind für den professionellen Bestand der Universitäten weiterhin notwendig. Zu diesen zählen die Auswahl der Kandidaten in Berufungsverfahren, Auszeichnungen, Gehalts- und Positionsdifferenzierungen, Zitationsindizes und Publikationslisten. Transparenz über ausgesprochene und angenommene Rufe ist ein weiterer Reputationsmechanismus der *academic community*. Und mit Blick auf die Auswahl und Hervorbringung des wissenschaftlichen Nachwuchses gelten auch die kontinuierliche Prüfung der Studierenden, die Stipendienvergabe und die Entscheidungen über die Zulassung zum Doktorat als Formen der akademischen Qualitätskontrolle. Die traditionellen Instrumente der Qualitätssicherung und -kontrolle im akademischen Bereich der Universitäten fokussieren die Leistungen von Einzelpersonen. Analog dazu bildet das akademische Feld auf Einzelpersonen ausgerichtete Anreiz- und Verantwortungsstrukturen ab, während die modernen Organisationsformen der Universitäten auf Verantwortungsstrukturen in größeren organisatorischen Einheiten eingestellt sind.

Von der exzellenten Einzelleistung hin zu vielschichtigen Qualitätskonzepten

Im Mittelpunkt der traditionellen akademischen Qualitätssicherungen steht die „exzellente Einzelleistung“ (HARVEY/GREEN 1993) als Qualitätskonzept. Im Unterschied dazu verfolgen die neueren Qualitätssicherungsansätze ausdifferenzierte Qualitätskonzepte wie etwa Ziel- oder Zweckerfüllung (*fitness for purpose*), Zulässigkeit des Ziels (*fitness of purpose*), Erfüllung von formalen Richtlinien (*compliance*), Erfüllung von Standards (*standards/threshold*), Kundenzufrieden-

heit (*client/customer satisfaction*), Gegenwert für eine Investition (*value for money/time invested*), Transformation und immaterieller Wertzuwachs (*transformation*) und die Fähigkeit zum institutionellen Wandel (*capacity for change*) (HARVEY/GREEN 1993/2000 dt. und CARSTENSEN/HOFMANN 2004). Was zur Umsetzung der hier genannten Qualitätskonzepte jedoch vielfach in den Universitäten fehlt, sind systematische Prozesse, Anreizsysteme, Zuständigkeiten und gemeinsame Zielsetzungen. Womit die Verbindung zur Organisationsentwicklung in den Universitäten ein weiteres Mal sichtbar wird.

Sonderstellung Forschung – der Möglichkeitssinn von Qualitätssicherung

Im Vergleich zur Qualitätssicherung im Studienbereich und in der Weiterbildung nimmt die Forschung eine Sonderstellung ein. Hier existiert bereits ein externes Qualitätssicherungssystem bei der Vergabe von Drittmitteln durch hochschulübergreifende Organisationen. Da Drittmittel überwiegend an Teams und Forschungsgruppen vergeben werden, müssen sich Forschende organisieren, Strukturen und Zuständigkeiten definieren und gemeinsam in Entwicklungs- und Arbeitskontexten vorgehen. Die Qualität der Forschungsergebnisse hängt eng zusammen mit der Qualität der Arbeitsprozesse. Die Qualitätssicherung müsste daher diesen Zusammenhang fokussieren und eine entsprechende Arbeitsorganisation einfordern. So gesehen zeigen diese Strukturen, dass es den Universitäten möglich ist, sich zu organisieren, gemeinsame Aufgaben wahrzunehmen und Ziele zu verfolgen und eine konsistente Qualitätssicherung für Ergebnisse und Prozesse einzusetzen.

Arbiträre Managementtools und Untersteuerung

Die Maßnahmen und Ressourcen zur Umsetzung der Qualitätssicherung auf der Ebene des zentralen Universitätsmanagement sind umfangreich. Hier sind Aufgabenbereiche wie die Personalentwicklung, das Controlling, Servicestellen für die Evaluierung, Leistungs- und Qualitätsmanagement, Revisionsvorhaben und insbesondere in Österreich der Aufbau der Wissensbilanz implementiert. Auch diese Aufgabenbereiche und damit verbundene Problemlösungsansätze gehen von der Steuerbarkeit der Prozesse und Aufgaben in der Universität aus und bedingen veränderte Entscheidungsstrukturen in den Fakultäten, auf der Ebene der Universitätsleitung und im Bereich der akademischen Selbstverwaltung. Diese Entwicklung erfolgt im Moment eher arbiträr denn systematisch. Und faktisch ist (noch) ein Selbststeuerungsproblem vorhanden, das seine Ursachen in der losen Kopplung von Bildungsorganisationen (WEICK 1976) und in den Ambiguität der Entscheidungsstrukturen (COHEN/MARCH 1974) hat. Soll Qualitätssicherung wirksam werden, muss sie dazu beitragen, dieses Steuerungsproblem zu lösen.

Weg 2: Von der Organisationsentwicklung zur Qualitätssicherung in Universitäten

Angesichts der obigen Ausführungen liegt die Frage nah, was in den Leistungsbereichen Studium und Weiterbildung der Universität strukturell verändert werden muss, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern und welche Rolle dabei Evaluierungen als Instrumente der Qualitätssicherung spielen werden.

Aus den Ungleichzeitigkeiten von Universitäten im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklung und der Anwendung von Evaluierungsinstrumenten ließe sich eine Umkehr der bisherigen Reihenfolge der Entwicklungen ableiten. Zumeist wurden bisher Evaluierungen als Instrumente der Qualitätssicherung im Studium eingesetzt, ohne dass eine entsprechende Verantwortungs- und Handlungsstruktur etabliert war. Kehren wir dies um, bedeutet dies, dass etwa in den Fakultäten ein Handlungsmodell zu entwickeln ist, das die gemeinsame Verantwortung für das Studium und die Zielerreichung betont. Die Aufgaben in diesem Kontext wären:

- Zieldefinition für Studienabschnitte, die es ermöglichen, Ziele für einzelne Lehrveranstaltungen abzuleiten. Dies geschieht derzeit in der Curriculumentwicklung einmalig und grundlegend, wird jedoch nur selten in regelmäßigen Abständen für die faktisch stattfindende Lehre wiederholt. Die Zuständigkeit hierfür könnte an österreichischen Universitäten bei den Curriculakommissionen liegen.
- Die neueren Curriculaentwürfe in Anlehnung an den Bologna Prozess fordern die Definition von Studienphasen und *Qualification Levels*. Daraus ließe sich eine kooperative und koordinierte Planung sowie Realisierung des Lehrangebots in größeren Studienkontexten ableiten. Es gibt bereits positive Beispiele, in denen Lehrende sich als Team einer Studienphase organisiert haben, mit dem Ergebnis einer kontinuierlichen Reflexion der Lehr- und Lernergebnisse und Adaption der Studienphasen.
- Systematische Evaluierungen vor dem Hintergrund selbst gesetzter Ziele und dem Grad der Zielerreichung in Studienphasen. Ein Zusammenspiel beispielsweise der Ergebnisse aus der Lehrveranstaltungsevaluierungen mit Prüfungsergebnissen würde die Optionen zur Validierung der Evaluierung wie auch zur Entscheidungsfindung verbessern.
- Formulierung von Schlussfolgerungen und möglichen Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung in evaluierten Studienabschnitten, oder die Überprüfung der Adäquatheit der Lern- und Lehrziele.

Dieser Vorschlag greift auf das Modell eines PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) Kreises zurück, der ein zentrales Element des Qualitätsmanagements ist. Die Universi-

tätsleitung müsste sich vorbehalten zu überprüfen, ob in den Fakultäten die Verantwortung für die Lehre und die Evaluierung als Qualitätsmanagement-Prozess aufgesetzt ist. Im UG 2002 sind die österreichischen Universitäten verpflichtet ein Qualitätsmanagement aufzubauen (§ 14). Dies sollte allerdings nicht der einzige Grund sein, erst auf die Handlungsstrukturen und Organisationsformen zu schauen und dann zu evaluieren.

Literatur

CARSTENSEN, D./HOFMANN, S. (2004): „Qualität in Lehre und Studium. Begriffe und Objekte“. In: *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*. C 1.1. S. 1-24. Berlin: Raabe Fachverlag.

COHEN, D. M. /MARCH, J. G (1974): *Leadership and Ambiguity*. Boston: Harvard Business School Press.

HARVEY, L./GREEN, D. (1993): „Defining Quality“. In: *Assessment & Evaluation in Higher Education*. Vol. 18, Heft 1, S. 9-34.

HARVEY, L./GREEN, D. (2000): „Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze“. In: A. Helmke, W. Hornstein/ E. H. Terhart (Hrsg.): *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule*. S. 17-39. Weinheim; Basel: Beltz.

SEBÖK, M. (Hrsg.) (2002): *Universitätsgesetz 2002. Gesetzestext und Kommentar*. Wien: WUV Universitätsverlag.

WEICK, K. E. (1976): „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21. S. 1-19.

Über die Autorin



Doris Carstensen
Karl-Franzens-Universität Graz
Abt. Lehr- und Studienservices
Universitätsplatz 3
A-8010 Graz

Telefon: 0043-316-3801060
<mailto:doris.carstensen@uni-graz.at>

Doris Carstensen leitet an der Karl-Franzens-Universität Graz die Abteilung „Lehr- und Studienservices“. Sie ist verantwortlich für die Arbeitsschwerpunkte Evaluationsverfahren in Lehre und Studium, Curriculaentwicklung und Qualitätssicherung multimedialer Lehr- und Lernarrangements. Organisationsentwicklungsprozesse, die zusammen mit der Evaluation von Lehre und Studium an Hochschulen initiiert bzw. innerhalb der Organisation umgangen werden, sind Gegenstand ihrer Doktorarbeit.