

Experteninterview Projekt KoopL „Organisatorische Kontextoptimierung zur Qualitätssteigerung der Lehre“/Transferprojekt EMOL „Entlastungsmanagement für die Organisation der Lehre“

Beschreiben Sie bitte kurz Ausgangspunkt und Bedeutung Ihres Projektes.

Ausgangspunkt für das Projekt war die Diagnose, dass – neben curricularen Inhalten und didaktischer Vermittlung – ein drittes Handlungsfeld für die Qualitätsentwicklung der Lehre existiert: die Gestaltung der organisatorischen Kontexte. Die beiden erstgenannten Handlungsfelder befassen sich mit inhaltlichen Aspekten der Lehre. Letzteres betrifft die ‚Bedingungen der Inhalte‘. Diese sind selbst keine Lehre, wirken für die Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen aber entweder förderlich oder hinderlich. Damit nehmen sie in nicht unerheblichem Maße Einfluss auf die Qualität der Lehre – und sie bleiben im Vergleich zu den beiden anderen Dimensionen typischerweise unterbelichtet.

Lehre erfordert Organisation und die Kopplung beider erfordert die Gestaltung der organisatorischen Kontexte. Die Gestaltung hat in den letzten Jahren allerdings erhebliche Veränderungen erfahren: durch neue Anforderungen der jüngeren Hochschulentwicklungen (Bologna/New Public Management (NPM)/Studierendenzahlen) und durch organisationale Antworten darauf in Gestalt von Hochschulmanagementstrukturen und Digitalisierung.

Die größere Zahl neu etablierter Prozesse und Strukturen im Management und in der Digitalisierung an den Hochschulen wird damit begründet, dass so Leistung und Qualität gesteigert werden sollen. Zugleich aber verbraucht dieser organisatorische Aufwand, der auf Seiten des wissenschaftlichen Personals entsteht, sehr viel Zeit. Das mindert die Zeitressourcen, die für qualitativ hochwertige Leistungserbringung aufgewendet werden können. Daraus folgen Motivationseinschränkungen und Aufwandsausweichstrategien. All das verdichtet sich zu einem Risikosyndrom: Es entstehen Risiken für die Qualität der Lehre, die ihre Ursache gerade in Bemühungen um die Entwicklung der Qualität der Lehre haben.

Wie sind Sie vorgegangen?

Unser Ziel war es, die Probleme bei der Abstimmung von Lehre und organisatorischen Kontexten aus ihrem Status des Unbekannten zu befreien. Drei Fragen standen dabei im Fokus:

- Was sind, im Zusammenhang betrachtet, die Wirkungen der oben genannten Entwicklungen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Wirkungen und den Wahrnehmungen der Hochschulangehörigen?
- Welche Optionen bestehen für Problembearbeitungen?

Die Grundannahme und praktische Motivation des Projektes war: Würden die organisatorischen Kontexte als qualitätsprägende Einflussgröße systematisch und erfolgreich bearbeitet, dann ließen sich Potenziale freisetzen, die innerhalb der hochschulischen Organisationsprozesse und -strukturen bestehen, die zu Zeitbudget-Entlastungen der Wissenschaftler/innen beitragen können, Arbeitszufriedenheit und -motivation verbessern und damit Leistungs- und Qualitätssteigerungen ermöglichen.

Wer ist an dem Projekt beteiligt?

Das Projekt ist am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg angesiedelt. Kernteam des Begleitforschungs- bzw. Transferprojekts KoopL/EMOL bilden Peer Pasternack und Sebastian Schneider. An den Untersuchungen des Begleitforschungsprojekts KoopL wirkten daneben über jeweils längere Projektzeiträume auch Peggy Trautwein und Steffen Zierold mit. An den nun anschließenden Transferaktivitäten beteiligt sich zusätzlich Sven Preußner.

Fassen Sie bitte die wesentlichen Ergebnisse bzw. Erkenntnisse/Empfehlungen Ihres Projektes zusammen.

Wir können konstatieren, dass weder die Governancereform noch der Bologna-Prozess zur Entlastung von organisatorischen Anforderungen geführt haben. Zudem stoßen Bestrebungen zur Digitalisierung an Hochschulen immer wieder an ihre Grenzen. Auch hier werden die Erwartungen der Hochschullehrenden bislang enttäuscht. Stattdessen kam es zu einer Zunahme organisatorischer und administrativer Aufgaben.

Gerade bei den Initiativen zur Verbesserung der Qualität der Lehre zeigen sich problematische Implikationen. Diese ergeben sich häufig – und kontraintentional –, wenn dafür neue Strukturen geschaffen werden. Diese sollen eigentlich Unterstützungsleistungen erbringen, um neue Anforderungen an die Lehre organisatorisch abzufedern. Doch werden sie von den Lehrenden vor allem als Agenten dieser neuen, also zusätzlichen und damit nicht selten als hinderlich empfundenen Anforderungen wahrgenommen. Zugleich offenbart sich ein Dilemma der neuen Hochschulmanagementstrukturen, dem diese kaum entrinnen können: Selbst dann, wenn diese Strukturen ein hohes Maß an Entlastungswirkung für die Lehrenden realisieren, bleibt es doch dabei, dass sich insgesamt die Anforderungen an die Wissenschaftler/innen erhöht haben, denn die neuen Anforderungen benötigen zu ihrer Umsetzung praktisch immer die Mitwirkung auch der Lehrenden.

Wie genau haben Sie das erforscht?

Mithilfe eines aufwendigen Mixed-Methods-Designs konnten wir Ineffektivitäten und Ineffizienzen bei der Gestaltung von Qualitätsbedingungen identifizieren und Optimierungspotenziale aufzeigen. Im Rahmen des Projektes wurden Literatur- und Dokumentenanalysen, Desktop Research, Experteninterviews, eine schriftliche Befragung, Struktur-Funktions-Analysen, Zeitbudget- und Tätigkeitsanalysen inkl. teilnehmender Beobachtung und Terminkalenderauswertung, Prozessanalysen und ein Expertenworkshop durchgeführt. Im Untersuchungsfeld ergaben sich 275 *points of contacts*. Darunter waren Hochschullehrende, weiteres wissenschaftliches Personal, Verwaltungsangestellte, Beschäftigte in Qualitätspakt-Lehre-Projekten, Hochschulmanager/innen, Hochschulleitungen, Campus-Management-Projektleitungen, Hochschulforscher/innen und externe Stakeholder. Unsere Befunde bestätigen und erweitern bisherige wissenschaftliche Ergebnisse insbesondere zu neuen Tätigkeiten im Hochschulmanagement und ihre Akzeptanz an Hochschulen, zur Digitalisierung von Hochschulprozessen und zu Zeitbudgetverwendungen Hochschullehrender.

Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die zahlreichen konstatierten Probleme alle zu Transaktionskostensteigerungen führen. Das heißt, der sich einstellende Nutzen ist in der Regel niedriger als der zusätzliche Aufwand. Das erzeugt zumindest die latente Gefahr, dass all diese Maßnahmen in Qualitätsbürokratie ausarten und die Wahrnehmung erzeugen, dass es stärker um Kontrolle geht als um

Qualitätsverbesserung. Diese Situation wird bislang unzureichend bearbeitet, und das bringt Potenziale für Fehlentwicklungen mit sich.

Was lässt sich daraus für die Gestaltung von Qualitätsbedingungen ableiten?

Ziel sollte es sein, die Bedingungen so zu gestalten, dass Qualitätserzeugung nicht verhindert wird. In diesem Sinne muss Qualitätsmanagement als Qualitätsbedingungsmanagement verstanden werden. Das garantiert zwar nicht das Entstehen von Qualität, aber es lassen sich förderliche Bedingungen herstellen. Hier setzt unser Transfervorhaben an. Das Transferprojekt EMOL hat das Ziel, ein Entlastungsmanagement für die Lehrorganisation zu entwickeln und zu erproben. Damit sollen die Lehrenden davon befreit werden, ihre Ressourcen bei der Bewältigung von Alltagsärgernissen und unzulänglich organisierten Prozessen zu vergeuden.

Wo sind Ihre Ergebnisse zugänglich? Wie kann ich mit Ihnen in Kontakt treten?

Die Ergebnisse des Begleitforschungsprojektes KoopL wurden in dem Buch „Die verwaltete Hochschulwelt“ (Pasternack/Schneider/Trautwein/Zierold 2018) veröffentlicht. In den nun anschließenden projektspezifischen Transferaktivitäten wollen wir aus dem Forschungswissen Anwendungswissen machen, so dass es für die Hochschulentwicklungspraxis ‚lesbar‘ wird.

Der Forschungsergebniskatalog „Administrationslasten – Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege“ (Pasternack/Schneider/Preußner 2019) verdichtet die wesentlichen handlungsbezogenen Aspekte des Forschungswissens in Gestalt einer Handreichung. Die hier vorgestellten Ergebnisse wurden nach der Relevanz für die praktische Gestaltung der Hochschulorganisation ausgewählt.

Eine darauf aufbauende Toolbox, die sich derzeit noch in der Entwicklung befindet, wird operative und strategische Elemente systematisiert bereitstellen – also konkrete Methoden und Instrumente, wie Entlastung organisiert werden kann. Ein Bestandteil der Toolbox sind Design Patterns, mit deren Hilfe Forschungs-, Handlungs- und Erfahrungswissen in eine Problembearbeitungsstruktur überführt werden. Nach erfolgreicher Erprobung sollen die Design Patterns in ein Online-Pattern-Tool überführt werden, um somit die langfristige und interaktive Nutzbarkeit der Ergebnisse zu sichern.

Zeitgleich wird das im Projekt gewonnene Wissen mit zwei Hochschulpartnern zur Anwendung gebracht, und zwar als gemeinsamer Gestaltungsprozess, basierend auf den entsprechenden Zielvorstellungen der Hochschulakteure. In Abgrenzung zu den oben genannten Transferformaten begeben wir uns mit den Transferpartnern direkt auf die Ebene der Organisationsentwicklung. Ziel ist es, bereits vorhandene Prozesse und Strukturen so zu optimieren, dass sie vom wissenschaftlichen Personal als Entlastung erfahren werden können. Parallel dazu wird ein Modell für ein Be- und Entlastungsmonitoring als Handlungsgrundlage für Hochschulleitungen und das Hochschulmanagement entwickelt.

Da das Handeln der am Transfer beteiligten Akteure Einfluss auf das Transfergelingen hat, ist zudem der Wissenstransfer selbst auch Untersuchungsgegenstand. Dazu dokumentieren wir die im Projekt anfallenden



Transferprozesse und werten sie hinsichtlich Gelingensbedingungen und Prozessrisiken aus. Durch die Selbstanalyse des Transferprojekts werden die eingesetzten Transferformate so weiterentwickelt, dass sie allgemein verwertbar sind und sich auf andere Hochschulen übertragen lassen. Damit können künftige Transferprojekte auf diese Erfahrungen zurückgreifen, um deren Gelingen bzw. Effizienz zu fördern.

Projektseite:

<https://www.hof.uni-halle.de/projekte/entlastungsmanagement-fuer-die-organisation-der-lehre/>

Kontakt:

sebastian.schneider@hof.uni-halle.de

Oldenburg, Oktober 2019