

Experteninterview Transfervorhaben zum Projekt „WirQung – Die Organisation des Qualitätsmanagements“

Beschreiben Sie bitte kurz Ausgangspunkt und Bedeutung Ihres Projekts.

Das aktuell laufende Transfervorhaben „WirQ-Tra“ schließt an das vorangegangene Projekt „WirQung – Die Organisation des Qualitätsmanagements“ an. Das Projekt WirQung kam zu dem Schluss, dass es keinen „one best way“ in der Organisation von Qualitätsmanagement (QM) an Hochschulen gibt. Es lässt sich zwar argumentieren, dass grundsätzlich partizipative, dezentrale und kontextsensitive Interventionsformen des QM bessere Aussichten auf Akzeptanz haben als direktive und zentral gesteuerte Interventionen. Doch bleibt aufgrund der hohen Individualisierung des Hochschulwesens und auch der organisationalen Spezifika des QM unklar, wie genau die Umsetzung von QM-Interventionen erfolgen kann, auch angesichts der Macht der Expert*innen in Hochschulen und ihrer meist defensiven Reaktionen gegenüber dem QM. Hier kommt erschwerend zum Tragen, dass es noch keine entwickelte Profession der Qualitätsmanager*innen gibt, dadurch noch kein etabliertes Berufsbild oder ein klares Tätigkeitsprofil; zudem ist mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit eine nicht seltene Erfahrung. Da die Organisationsbereiche, die mit QM befasst sind, im deutschen Hochschulsektor in den letzten Jahren massiv ausgebaut wurden – durch den Qualitätspakt Lehre mit teilweise erheblichem Stellenzuwachs – betrifft dieses Phänomen eine zunehmend größere Anzahl an Beschäftigten in Hochschulen.

Das Spannungsfeld zwischen einer weitgehend ungesicherten Profession und eines wachsenden Tätigkeitsfelds haben wir zum Anlass genommen, die wissenschaftliche Begleitung und Reflexion der QM-Praxis in eine Transferphase münden zu lassen. Die für uns leitenden Fragen im Transferprojekt sind: Unter welchen Bedingungen gelingt ein Transfer von qualitativen und ausdifferenzierten Forschungsergebnissen mit hohem Detaillierungsgrad in die Praxis? Wie wirksam und nachhaltig kann die Transferleistung des Projekts sein? Dafür haben wir einen speziellen Ansatz, nämlich den der „Kollegialen Beratung“ gewählt, um so auf die Selbstbefähigung von QM-Professionals zu setzen.

Wer ist an dem Projekt beteiligt?

Das Transfervorhaben ist am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung (ICU) der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg angesiedelt. Das Projektteam arbeitet unter meiner Leitung. In Zusammenarbeit mit Kolleg*innen aus verschiedenen anderen Hochschulen, z.B. Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze, haben wir uns zunächst selbst beraten lassen, um das Konzept des Transfervorhabens zu spezifizieren und auf den vorliegenden Kontext anzupassen. Aber am wichtigsten ist die Beteiligung der QM-Professionals, mit denen wir zusammenarbeiten. Das Design des Transfervorhabens ist in Bezug auf das Zielpublikum des Projekts partizipativ angelegt, d.h. die ca. 30 an den Workshops teilnehmenden Qualitätsmanager*innen sind in der organisatorischen Gestaltung und Anpassung der Workshops, sowie der nachträglichen Reflexion über die Wirksamkeit der Transferleistung ebenfalls am Projekt beteiligt – und nehmen gleichsam die Hauptrolle ein.

Wie sind Sie vorgegangen?

Wir befinden uns im Transferprojekt gewissermaßen in einer Zwitterrolle. Wir sind einerseits Transferleistende bzw. Prozessbegleiter, andererseits sind wir weiterhin Forschende mit einem spezifischen Forschungsinteresse an Fragestellungen aus dem Bereich der sozialwissenschaftlich orientierten Managementforschung. Deshalb unterscheiden wir stets zwischen unseren Rollen als Prozessberater*innen und als Forscher*innen.

Im Mittelpunkt des Transfervorhabens steht die Transferleistung für die primäre Zielgruppe des Projekts: Mitarbeitende aus dem institutionalisierten Qualitätsmanagement an Hochschulen in Leitungsfunktionen und im operativen Tagesgeschäft, in zentralen Einheiten sowie dezentral in Fakultäten verorteten Servicekräften. Deswegen war es uns von Anfang wichtig, ein maßgeschneidertes, auf die Bedürfnisse und Anliegen der einzelnen Teilnehmer zugeschnittenes Transfer-Konzept zu verfolgen. Im Mittelpunkt des Transferprojekts steht daher das fallbezogene Arbeiten der Teilnehmer*innen an selbst definierten Projekten. Ausgangspunkt waren komplexe Probleme aus der QM-Praxis in Hochschulen. In einer teilstandardisierten Projektskizze legten die Teilnehmer zunächst Ihr Anliegen dar (Untersuchungsgegenstand, Kontextualisierung, Problematisierung) und formulierten eine möglichst präzise und konkrete Fragestellung, zu der sie beraten werden wollen. Die Themen und Fragestellungen sind stets aus der QM-Praxis abgeleitet und weisen einen Bezug zur besonderen Organisationsform der Hochschule auf.

Zentraler Bestandteil des Transferprojekts ist der Workshop, genauer: eine Workshop-Serie mit drei aufeinander aufbauenden Workshops. Die Gruppendiskussion und die darin stattfindende wechselseitige Beratung der QM-Professionals in jedem Workshop stellt das Kernstück des Projekts dar. Es wurden drei voneinander unabhängige Cluster (Nord, Mitte, Süd) mit je ca. 10 Teilnehmenden pro Cluster gebildet. Die Teilnehmenden kommen ausnahmslos aus dem institutionalisierten QM aus Universitäten, Fachhochschulen und Kunst- und Musikhochschulen. Die einzelnen Workshops innerhalb eines Clusters werden in Abständen von ca. vier Monaten abgehalten, sodass die Mitglieder Möglichkeit zur Reflexion ihres besprochenen Cases und Anwendung empfohlener Interventionen in der Praxis haben. Im Idealfall nimmt die Prozessqualität der Beratung mit jedem Workshop zu, da die Teilnehmer vertiefter in die Diskussion der einzelnen Fälle einsteigen können, zunehmend vertrauter mit der Methode der Kollegialen Beratung werden und sich auch besser untereinander kennen und vertrauen können.

Die Kollegiale Beratung ist gewissermaßen das Korsett für die Gruppendiskussion. Sie stellt eine strukturierte und methodisch stringente Form der Gruppendiskussion dar. Ihre Systematik erhält die Kollegiale Beratung durch klar definierte Rollen (Fallgeber, Moderator, Berater etc.), durch strukturierte Ablaufphasen (Stegreiferzählung, Formulierung der Schlüsselfrage, Auswahl einer Beratungsmethode, Beratung, Fazit) und feste Zeitvorgaben für jede Phase. Durch die Bereitstellung verschiedener Beratungsmethoden finden unterschiedliche Problemstellungen eine für sie passende Herangehensweise. Die Teilnehmenden eines Clusters beraten sich auf diese Weise wechselseitig, wobei das wissenschaftliche Projektteam die Rolle von Prozessbeobachtern und Feedbackgebern einnimmt, sich allerdings wenig bis kaum in den Prozess der Kollegialen Beratung selbst einbringt. Lediglich ein Input-Vortrag zu zentralen Forschungsergebnissen aus dem Projekt WirQung steht am Anfang eines jeden Workshops und dient als Diskussionsangebot für die daran anschließende Gruppendiskussion der einzelnen Fälle.

Zwischen den einzelnen Workshops finden jeweils virtuelle oder auch reale Treffen in der Zusammensetzung der Cluster statt – diese wurden von den Mitgliedern der Cluster im Übrigen selbst und ohne Beteiligung des Projektteams initiiert. In manchen Fällen haben wir erst im Nachhinein davon erfahren. Umso mehr befürworten wir aber diese Verselbständigung, weil es das ideale Ergebnis des Transfervorhabens ist, wenn sich selbsttragende Gruppen aus QM-Professionals entwickeln, die auch nach Ende des Transfervorhabens bestehen bleiben.

Aus Perspektive der Forschung haben wir durch das Projektdesign die Chance, eine teilnehmende Beobachtung in insgesamt 9 selbstorganisierten Workshops mit QM-Professionals durchzuführen. Da die Kollegiale Beratung auf die Gruppenintelligenz der Teilnehmer setzt und im Normalfall ohne einen Supervisor auskommt, konnten wir in der Phase der Gruppendiskussion in die Rolle des Prozessbeobachters schlüpfen. Natürlich werden die Eindrücke aus jedem Workshop teamintern besprochen und in Bezug auf die drei Cluster sowie jede Workshop-Welle sukzessive verdichtet.

Die Beobachtungen während der Workshops bieten uns allerdings reichlich Material für weitere, empirisch gestützte Forschung. Seit Anbeginn von WirQung war es nämlich unsere Strategie, dass wir den Zugang zum Themenkomplex „Wirksamkeit des Qualitätsmanagements“ weniger über eine abstrakte Beschreibung gesucht, sondern uns vielmehr über die sozialen Zuschreibungen der Respondenten erschlossen haben. Dies, weil eine rein deskriptiv-analytische Beantwortung der Frage nach der Wirksamkeit der Transferleistung vor erhebliche methodische und epistemologische Schwierigkeiten gestellt ist. Für die Identifikation solcher Zuschreibungsmuster bieten die Workshops in dem Transfervorhaben gleichsam ideale Bedingungen, weil wie in einem Brennglas verschiedene Muster der Zuschreibung, variierend nach den Kontextfaktoren der einzelnen Fälle, offenbart werden.

Fassen Sie bitte die wesentlichen Projektergebnisse bzw. Erkenntnisse aus WirQ-Tra zusammen.

Wir können zum Zeitpunkt des Interviews von sechs Workshops berichten, die stattgefunden haben. Drei weitere sowie ein Abschlussworkshop mit den Teilnehmenden aus allen drei Clustern stehen noch aus. Zwei wesentliche Erkenntnisse lassen sich aber bereits jetzt beschreiben.

Erstens ist es überraschend, dass viele Teilnehmende offensichtlich Organisationsillusionen unterliegen, die wir als Folge der „Managerialisierung“ des Hochschulsektors verstehen. Dazu zählen u.a. rationale Vorstellungen hinsichtlich der Funktionsweise von Hochschulen, die Erwartung einer auf Effizienz gerichteten Organisation, von schnellen und kurzen Entscheidungspfaden, von starker Führung, einer stringenten Umsetzung von Strategien usw. Dies ist nicht nur deshalb erstaunlich, weil die Teilnehmenden ja ganz andere Erfahrungen machen; es überrascht vor allem, weil hochschulspezifische Organisationstheorien, wenn man etwa an die grundlegenden Arbeiten von Cohen, March und Olsen denkt, schon vor fast fünfzig Jahren und danach immer wieder genau das Gegenteil beschrieben haben. Wir haben uns daher im Projektteam entschlossen, als Rahmung für die Workshops einige sehr grundsätzliche Erkenntnisse aus der kritischen Organisationsforschung vorzutragen, die Grundpfeiler und Eigenarten der spezifischen Organisationsform Hochschule anschaulich machen. Dazu zählen u.a. die Theorie der Expertenorganisation Hochschule (Pellert 1999), die Organisationsform der losen Kopplung (Weick 1976), das mikropolitische Taktieren in Organisationen (Neuberger 1995) sowie die Idee der organisierten Anarchie (Cohen et al. 1972). Wir als Projektteam bekommen regelmäßig von den Teilnehmenden das Feedback, dass sie sich dadurch in die Lage versetzt sehen, das von ihnen als chaotisch und negativ Erlebte in ihrer Hochschule anders interpretieren zu können und nun „endlich“ zu verstehen, was andere in der Organisation beabsichtigen, behaupten oder tun. Gleichzeitig manifestiert sich aber dadurch bei uns als Projektteam der Eindruck, dass eher rationale Organisationsbilder hartnäckig in den impliziten Grundannahmen der Teilnehmer verbleiben und es schwerfällt, alternative Beschreibungsmodelle zu akzeptieren. Diese Beobachtung ist kein Widerspruch in sich, sondern bekräftigt die Erkenntnis, dass die der Handlung einer Person zugrundeliegenden impliziten Annahmen in einem Widerspruch zu den ausgedrückten Theorien stehen können, ohne dass die betroffene Person davon unbedingt Kenntnis nimmt.

Zweitens – und mehr auf einer handlungspraktischen Ebene – wird die Transferleistung durch die Teilnehmenden durchweg als erfolgreich eingeschätzt. Mehrere Aspekte sind in den Feedbackrunden benannt worden: Die Methode der Kollegialen Beratung erweist sich in den meisten Fällen als ein passfähiges und adäquates Format der wechselseitigen Beratung; es ist festzustellen, dass Lernen nicht nur in der Arbeit am eigenen Fall erfolgt, sondern vor allem durch die Beratung der anderen Teilnehmenden, die trotz vielfältiger Themenwahl an recht ähnlichen Mustern von Problem- und Fragestellungen arbeiten; die „Philosophie“ der Prozessberatung, der die Kollegiale Beratung in ihren impliziten Grundannahmen folgt, harmonisiert mit der offenen und kritischen Diskussionskultur an Hochschulen. Keine der beteiligten QM-Professionals hat den Beratungsprozess abgebrochen oder die

weitere Teilnahme ausgeschlossen. Einige der Teilnehmenden berichteten bereits in der zweiten Workshop-Welle von ersten „Erfolgen“ in ihrer Projektarbeit. Neben diesen direkten Wirkungen ergeben sich aber auch indirekte. Das Transfervorhaben regt zur Netzwerkbildung und zum fachlichen Austausch an, und zwar in einem diskursiv geschützten Raum jenseits organisationaler Gebundenheiten. Auch ist die Erkenntnis mitunter heilsam, dass es anderen QM-Professionals in der täglichen QM-Arbeit und dem mitunter scheiternden Streben nach innerorganisatorischer Akzeptanz nicht anders ergeht als einem/r selbst. Diese Einsicht hilft dabei, die Ursache von Konflikten, denen man im QM ausgesetzt ist, nicht mehr ausschließlich auf die eigene Person zurückzuführen. Und das hilft schließlich auch dabei, eine gewisse professionelle Autonomie zu entwickeln.

Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Gestaltung von QS und QM an Hochschulen? Was können Hochschulpolitik und andere relevante Stakeholder daraus lernen?

Eine zentrale Erkenntnis in unserem Projekt ist, dass sich QM-Akteure in einem einerseits verselbstständigten, andererseits noch durch Professionswerdung gekennzeichneten Arbeitsfeld bewegen. Das Spannungsfeld wird dadurch verschärft, dass QM-Akteure von der in Hochschulen schon lange etablierten Profession, nämlich dem akademischen Personal, oft nicht als relevante Akteure anerkannt werden. Grundsätzlich zählt das institutionalisierte QM zu denjenigen Tätigkeitsfeldern, in denen die Akteure trotz hoher Arbeitsleistung oftmals keine entsprechende Wertschätzung erfahren. Deshalb erscheint es geboten, dass Kolleginnen und Kollegen aus dem QM sich wechselseitig ein regelmäßiges wertschätzendes Feedback geben. Auf diese Weise helfen sie anderen und sich selbst, negative Selbstzuschreibungen bei Konflikten sukzessive abzubauen.

Besonders wichtig für Verantwortungsträger in den Hochschulen und der Hochschulpolitik ist es, die „Rückendeckung“ der QM-Professionals und die Nachhaltigkeit in der QM-Arbeit zu gewährleisten. Wir beobachten in den Workshops, dass Versagensängste häufig eng korreliert sind mit der mangelnden Unterstützung oder gar der Angst vor Jobverlust. Dass viele der QM-Professionals nur befristete Arbeitsverhältnisse haben, QM-Initiativen häufig Projektcharakter und daher eine begrenzte Laufzeit besitzen, verschärft die Problematik. In vielen Fällen sind Hochschulleitungen sehr unterstützend, aber wir mussten auch sehr dramatische Fälle von Ignoranz bis offener Missachtung beobachten, nicht nur gegenüber der Agenda des QM, sondern auch gegenüber den Menschen, die im institutionalisierten QM arbeiten. Daneben gibt es immer wieder Fälle, in denen QM-Abteilungen oder –Professionals für politische Zwecke instrumentalisiert werden, z.B. durch Zweckentfremdung von QM-Initiativen oder ‚Nutzung‘ von QM-Professionals als Sündenbock. Hier ist nur an Vernunft zu appellieren und daran zu erinnern, dass Qualitätsentwicklung, bei der ja auch das institutionalisierte QM mitarbeitet, stets ein nachhaltiges und langfristiges Vorhaben ist.

Eine weitere Erkenntnis resultiert aus der Beobachtung, dass sich Hochschulen oft ein großes und ausgefeiltes QM-System verschreiben, um nach außen hin ein starkes Signal der eigenen Qualitätsbemühungen zu senden. Dabei werden häufig die sich daraus anbahnenden Konfliktlinien mit dem akademischen Personal sowie der entstehende bürokratische Mehraufwand unterschätzt. Einige Beispiele aus unserem Netzwerk haben gezeigt, dass ein bescheidenerer Ansatz häufig erfolgreicher ist. Wenige und dafür bewusst ausgewählte Erhebungsinstrumente im QM, eine learning-by-doing-Strategie sowie dezentrale Ansätze der Qualitätsentwicklung erreichen oft mehr innerorganisatorische Akzeptanz und sind nach außen hin langfristig ‚haltbarer‘. Hochschulleitungen sollten sich daher noch stärker als bisher überlegen, was sie sich vom QM versprechen und welche vielfältigen beiläufigen Effekte, Nebeneffekte, nicht-intendierten Effekte bei der Gestaltung von QM-Interventionen in Kauf genommen werden sollen.

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

Bezogen auf das Transfervorhaben ist auf einen Artikel in der Zeitschrift Organisation – Supervision – Coaching hinzuweisen, in dem Zwischenergebnisse aus der Auswertung des Beratungssettings präsentiert werden (DOI: [10.1007/s11613-019-00624-9](https://doi.org/10.1007/s11613-019-00624-9)).

Weitere Veröffentlichungen aus dem laufenden Projekt sind in Planung. So ist beispielsweise noch in 2020 die Veröffentlichung eines Sammelbands geplant. Getreu dem teilnehmendenzentrierten Projektdesign sollen darin vor allem Beiträge der QM-Professionals erscheinen, die an dem Projekt teilgenommen haben und die darin die Entwicklung ihres eigenen Falles über die Phase des Transfervorhabens reflektieren.

Sämtliche weiteren Publikationen aus WirQung und WirQ-Tra finden Sie auf unsere Projekthomepage: <https://web.hsu-hh.de/fak/wiso/fach/icu/forschung/projekte/WirQ-Tra>

Kontakt:

Tobias Scheytt, scheytt@hsu-hh.de

Oldenburg, Januar 2020

KoBF

KoBF