

Beratung statt Kontrolle – Externe Qualitätssicherung an finnischen Hochschulen und ihre Wahrnehmung aus der Perspektive des Hochschulpersonals

Jasmin Overberg

Während in Deutschland die Akkreditierung derzeit ein hochschulpolitisch brisantes Thema darstellt, sind in Finnland Quality Audits bereits seit über zehn Jahren das Instrument der externen Qualitätssicherung im Hochschulbereich – eine Art der Qualitätssicherung, wie sie in Deutschland aufgrund ihres Fokus auf Beratung statt Kontrolle häufig gefordert wird. Der Beitrag illustriert zum einen die Durchführung externer Qualitätssicherung an finnischen Hochschulen. Zum anderen werden die Ergebnisse quantitativer Studien vorgestellt, die die Einstellung finnischer Hochschulangehöriger zu den Audits 2010 und 2017 untersuchen. Es zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit den Audits eher gut ist und ihre Rahmenbedingungen (wie Zeitaufwand oder Arbeitsatmosphäre) ebenfalls mittelmäßig bis gut beurteilt wurden, das Interesse über die Jahre allerdings abgenommen hat. Abschließend wird die Frage diskutiert, ob und wie das System trotz einer eher guten Beurteilung verbessert werden kann und sollte.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen, einer gesteigerten Wettbewerbssituation in einer globalisierten Welt sowie ökonomischer Einschränkungen ist im Allgemeinen der weltweite und im Besonderen der europäische Hochschulraum in den letzten 30 Jahren tiefgreifenden Reformen unterzogen worden (vgl. *Dobbins et al. 2011; Hüther/Krücken 2016*). Eine davon war die Implementierung des New Public Managements (NPM), die unter anderem das Instrument Qualitätsmanagement mit einschließt. Mit dem Ziel, die Hochschulqualität zu messen, weiterzuentwickeln und somit den illustrierten Anforderungen gerecht zu werden, ist es ein Teil des hochschulischen Alltags geworden (vgl. *Schwarz et al. 2005; Sursock 2015*).

Allerdings betrifft das Thema Qualitätsmanagement nicht nur die individuelle, interne Ebene der Organisation Hochschule: In dem Berlin Communiqué wurde 2003 beschlossen, dass "by 2005, national quality assurance systems should include [...] a system of accreditation, certification or comparable procedures" (*ENQA 2003, S. 3*). Diese Forderung führte zu unterschiedlichen Entwicklungen: So wählte beispielsweise

Deutschland das Verfahren der Akkreditierung, das spätestens seit der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts an Brisanz gewonnen hat (vgl. *Bundesverfassungsgericht 2016*). Der daraufhin erarbeitete und kürzlich unterzeichnete Staatsvertrag der Länder besagt, dass die bisherige Systematik zwar beibehalten wird, es aber einige Modifikationen geben soll. So soll z. B. die Akkreditierungsentscheidung vom Akkreditierungsrat getroffen werden, die Hochschule einen Selbstevaluationsbericht einreichen und die Begutachtung nach formalen und inhaltlichen Kriterien getrennt werden (vgl. *KMK 2017*). Eine Umgestaltung des Akkreditierungswesens ist keine neue Forderung. Bereits seit Beginn des Jahrzehnts häuften sich die Stimmen für eine stärkere Ausrichtung nach Audit-Vorbild (vgl. z. B. *HRK 2010, Nickel/Ziegele 2012, Heidelberger Aufruf 2016, Jenaer Erklärung zur Akkreditierung 2017*). Allgemein geht der europäische Trend weg von straffen Akkreditierungen hin zu flexiblen Audits (oder vergleichbaren Verfahren), wie sie unter anderem in Finnland durchgeführt werden (vgl. *Sursock 2015, S. 11, 41*).

1.1 Quality Audits an finnischen Hochschulen

Die Audits werden vom Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC) durchgeführt, einer unabhängigen Regierungsbehörde, die im Zuge der Audits das hochschulinterne Qualitätsmanagement evaluiert¹. Hier werden insbesondere Faktoren wie die Qualitätsstrategie, die Verbindung dieser zum strategischen Management, das Qualitätsmanagement der grundlegenden hochschulischen Aufgaben sowie das Qualitätsmanagement als Ganzes fokussiert und anhand von Qualitätskriterien mit vier Entwicklungsstufen evaluiert (vgl. *FINEEC*). Der Audit-Prozess besteht unter anderem aus Schritten wie einer Selbstevaluation, einem Besuch des Audit-Teams an der Hochschule mit Interviews, der Veröffentlichung eines Reports, der Verleihung eines Qualitätslabels und der Teilnahme an einem Follow-Up Seminar, das drei Jahre nach dem Audit stattfindet. Gilt ein Audit als nicht bestanden, so wird der gleiche Prozess im Zuge eines Re-Audits zwei bis drei Jahre nach dem ersten Audit erneut durchgeführt (vgl. *FINEEC 2015*). Der Fokus liegt auf Beratung anstelle von Kontrolle: "The audits have [...] adhered to the principle of enhancement-led evaluation that has formed into a strong tradition in Finnish evaluation practice. The goal is to help HEIs to recognise the strengths, good practices and areas in need of development" (*FINEEC 2015, S. 4*). Die Audits finden alle sechs Jahre statt und FINEEC selbst sammelt nach jedem einzelnen Audit Feedback von Seiten der Hochschule und des Audit-Teams, um so jährlich Entwicklungsmöglichkeiten der Audits abzuleiten. Nachdem 2012 die erste Runde endete, wurde auf der Grundlage von Feedback im Zuge der zweiten Runde ein erhöhter Fokus auf die Selbstevaluation gesetzt und den Hochschulen zusätzlich die Möglichkeit gegeben, ein zu evaluierendes Ziel, das von erhöhter Wichtigkeit für

¹Wie in Deutschland ist auch in Finnland das Hochschulwesen in Universitäten und Fachhochschulen gegliedert.

die Institution ist, selbst auszuwählen. 2018 endet die zweite Audit-Runde und startet die dritte, die im Gegensatz zu vorherigen Durchgängen das Konzept des „Benchmarkings“ und den Exzellenzgedanken einbezieht (vgl. *FINEEC, FINEEC 2017*).

1.2 Aktuelle Entwicklungen im finnischen Hochschulwesen

Um die gegenwärtige Situation an finnischen Hochschulen zu illustrieren, werden im Folgenden aktuelle Entwicklungen im finnischen Hochschulwesen skizziert. Da vormals erfolgreiche Akteure wie die Papierindustrie oder der Elektroniksektor den jahrzehntelangen wirtschaftlichen Erfolg nicht fortführen konnten und diese Entwicklung Auswirkungen auf das Bruttoinlandsprodukt hat, sind auch der öffentliche Sektor und damit die Hochschulen in Finnland derzeit von Kürzungen betroffen. Zugleich ist das Thema Globalisierung seit Beginn des neuen Jahrtausend zentral – der Anspruch, die Wettbewerbsfähigkeit auf Weltklassenniveau anzuheben, führte zu einer Abkehr vom Gedanken der Gleichheit aller Hochschulen. Die wichtigste Begleiterscheinung war das neue Hochschulgesetz, das 2010 in Kraft trat und den Hochschulen eine höhere globale Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen soll: Zum einen wurden die Hochschulen vom Budget des Staates entkoppelt – sie sind nun eigenständige Rechtspersonlichkeiten, die im Stande sind, Verträge zu schließen und ökonomische Aktivitäten durchzuführen. Zum zweiten ist künftig der Universitätsrat, der sich zu 40 Prozent aus externen Mitgliedern zusammensetzt, für die strategischen Entscheidungen verantwortlich. Drittens werden Rektorinnen und Rektoren fortan vom Universitätsrat und nicht von Universitätsangehörigen und Studierenden gewählt. Viertens wurde festgelegt, dass Hochschulmitarbeitende nicht mehr Angestellte des Staates sind, sondern Arbeitsverträge mit den einzelnen Hochschulen schließen. Zudem ist die regelmäßige Teilnahme an externen Evaluationen seit 2010 verpflichtend für alle Hochschulen. Ein weiterer wichtiger Faktor, der den derzeitigen Hochschulalltag Finnlands bestimmt, ist die Zusammenlegung von Universitäten (vgl. *Aarrevaara et al. 2010, S. 4ff.; Kohtamäki 2014, S. 80; Saarivirta/Jaatinen 2016, S. 107ff.; Overberg/Röbken 2017, S. 27; Nokkala/Välilä 2017; FINEEC o. J.*).

Neben der Neuzusammensetzung der Universitätsräte waren es vor allem die Änderungen in der internen Machtstruktur und der Angestelltenstatus, die stark diskutiert wurden (vgl. *Piironen 2013*). Studien belegen ein gesteigertes Bedürfnis der Beschäftigten, sich zu profilieren und ihre Anstellung zu rechtfertigen. Die Tatsache, dass Hochschulmitarbeitende nicht mehr Angestellte des Staates sind, ist aus ihrer Sicht die signifikanteste Änderung (vgl. *Ylijoki 2014*). Außerdem können die mehrheitlich als negativ wahrgenommenen Entwicklungen tiefgreifende Veränderungen im Ethos der Akademikerinnen und Akademiker hervorrufen (vgl. *Kallio et al. 2016*). Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen wird aus Sicht Hochschulangehöriger zudem vermutet, dass Audits künftig weniger Bedeutung zugeschrieben wird, da andere Entwicklungen

mehr Aufmerksamkeit verlangen. Zusätzlich wird prophezeit, dass Audits (offiziell oder inoffiziell) als Rankinginstrument genutzt werden (vgl. *Overberg/Röbken 2017*). FINEEC selbst schätzt die künftige Rolle der Audits wie folgt ein: „[They] are now as much needed as ever, with the on-going budget cuts, planned mergers, and other major shifts within the national context“ (*FINEEC 2016*, S. 5).

2 Theoretische Vorüberlegungen

Die Erkenntnis, dass Organisationsangehörige im Allgemeinen und Hochschulangehörige im Speziellen nicht mit uneingeschränkter Akzeptanz auf Änderungen (von außen) reagieren, ist keine neue. Häufig wird an dieser Stelle auf die Erkenntnisse von *Mintzberg (1979)*, *Weick (1976)*, *Baldrige et al. (1974)* sowie *Cohen et al. (1972)* verwiesen, die Hochschulen als extern verwundbare „professionelle Bürokratien“ oder „organisierte Anarchien“ beschreiben, in denen Expertinnen und Experten angestellt sind, die über große Gestaltungsspielräume verfügen.

Diese Theorien sind mehrere Jahrzehnte alt und seit ihrer Formulierung haben sich einige tiefgreifende Veränderungen ergeben. So sind die Expertinnen und Experten nicht mehr uneingeschränkt frei in ihrer Handlungsweise, da ihre alltägliche Arbeit unter anderem durch die Einflüsse des NPM beschränkt wird. Zugleich liefern die Ansätze Erklärungen dafür, warum gerade die Implementierung des NPM kritische Reaktionen hervorruft, stehen die Eigenheiten des Modells doch konträr zu den Traditionen einer Hochschule und den Gestaltungsspielräumen ihrer Angehörigen, z.B. durch die Verstärkung der Konkurrenz, der internen Hierarchie und der Außensteuerung (vgl. *de Boer et al. 2007*). *Anderson (2008)* hat unter dem Titel „academic resistance“ eine Klassifizierung darüber vorgenommen, wie Hochschulangehörige Widerstand gegen NPM leisten: Er lässt sich aufteilen in „Ablehnung“, „Vermeidung“ und „qualifizierte Nachgiebigkeit“. „Ablehnung“ ist eine Taktik, bei der Mitarbeitende NPM aus dem Weg gehen, indem sie beispielsweise Aufgaben ablehnen. Die Taktik der „Vermeidung“ geht einen Schritt weiter: Mitarbeitende ignorieren einfach jene NPM-Praktiken, die sie als unwichtig oder zu zeitaufwendig beurteilen. Wenn „Ablehnung“ und „Vermeidung“ nicht möglich sind, tritt letztlich die Taktik der „qualifizierten Nachgiebigkeit“ ein, d. h. die Erfüllung von Aufgaben in pragmatischer oder strategischer Weise. Dies bedeutet allerdings keinesfalls, dass sie NPM unterstützen (vgl. *Anderson 2008*).

Die vorhergegangenen Ausführungen belegen zum einen die Relevanz externer Qualitätssicherung in der modernen Hochschulpolitik, zum anderen die Besonderheit des finnischen Weges und seine Herausforderungen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: Wie nehmen finnische Hochschulangehörige die externe Qualitätssicherung in den Jahren 2010 und 2017 wahr?

3 Methode

3.1 Studiendesign

Für die vorliegende Untersuchung werden die Daten einer Studie von *Ala-Vähälä (2011)*² genutzt und sein Forschungsansatz für eine Folgestudie herangezogen. Er untersuchte 2010 an vier finnischen Universitäten und vier finnischen Fachhochschulen die Einstellungen von Mitarbeitenden zum Qualitätsmanagement und zu Audits. Hierzu wurden im Zuge einer Fragebogenerhebung 58 Aussagen auf einer Likert-Skala beurteilt (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll und ganz zu). Insgesamt erhielt er 901 Antworten (Rücklaufquote: 15 Prozent) (vgl. *Ala-Vähälä 2016, S. 3ff.*).

3.2 Fragebogenkonstruktion

Obschon sich der Fragebogen von 2010 für den angedachten Forschungsansatz eignet, mussten einige Änderungen durchgeführt werden, um ihn zu aktualisieren³. Insgesamt besteht der neue Fragebogen aus 52 Aussagen. Der Bogen wurde in ein Online-Format überführt.

3.3 Erhebung und Datenmanagement

Der Link zu der Befragung wurde über das Qualitätsmanagement der Hochschulen an potentielle Teilnehmende versendet. Die Befragten wurden dabei über die Studieninhalte und die Datenschutzrichtlinien informiert. Die anonymisierte Erhebung fand zwischen Juni und August 2017 statt; es wurden zwei Erinnerungen versendet.

3.4 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt wurden Mitarbeitende von vier Universitäten und fünf Fachhochschulen adressiert. Eine zusammenfassende Beschreibung verschiedener Charakteristika beider Stichproben findet sich in Tabelle 1. Die Rücklaufquote liegt bei 8 Prozent (484 Bögen).

²Ich danke Timo Ala-Vähälä sowohl für die Bereitstellung seiner Daten aus der Untersuchung von 2010 als auch für die Unterstützung bei der Aktualisierung des Fragebogens und der Durchführung der aktuellen Studie.

³Z. B. wird in der Version von 2017 nicht mehr nach dem ersten Audit, sondern nach dem vergangenen Audit gefragt; Fragen zur Einführung der Audits wurden entfernt.

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung

| Kategoriale Variablen | Anteile in der Stichprobe | |
|--------------------------------------|---------------------------|--------|
| | 2010 | 2017 |
| Hochschultyp | | |
| Universität | 56,7 % | 69,7 % |
| Fachhochschule | 43,3 % | 30,3 % |
| Höchster Abschluss | | |
| Promotion | 26,6 % | 40,5 % |
| Masterabschluss | 48,8 % | 34,5 % |
| Bachelorabschluss | 10,1 % | 7,6 % |
| Abitur | 2,8 % | 1,4 % |
| Berufsabschluss ohne Abitur | 4,6 % | 1,2 % |
| Kein Abschluss | 0,1 % | 0,2 % |
| Sonstiges | 7,0 % | 14,5 % |
| Tätigkeitsfeld | | |
| In gleichem Maße Forschung und Lehre | 12,3 % | 13,7 % |
| Hauptsächlich Lehre | 28,9 % | 19,5 % |
| Hauptsächlich Forschung | 17,1 % | 17,4 % |
| Management | 15,0 % | 20,7 % |
| Beratung und Unterstützung | 19,3 % | 24,6 % |
| Sonstiges | 7,4 % | 4,1 % |

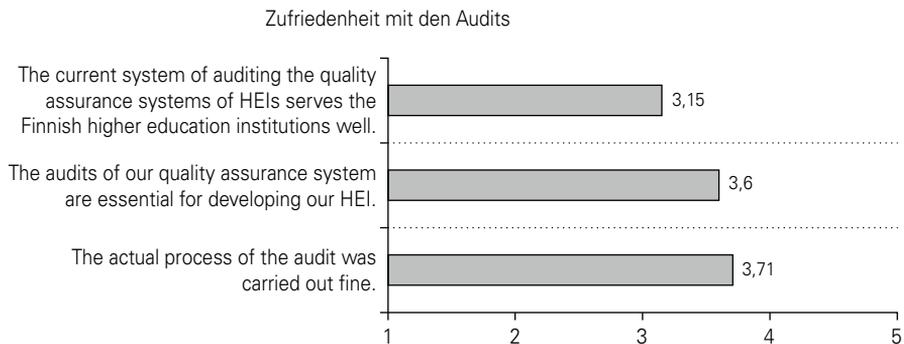
4 Ergebnisse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden diejenigen Items des Fragebogens ausgewertet, die sich speziell mit dem Thema Audits befassen. Zunächst werden auf deskriptiver Basis die Ergebnisse einiger Items dargestellt, die 2017 zum Fragebogen hinzugefügt wurden. Im Anschluss werden die Ergebnisse von 2010 und 2017 präsentiert.

4.1 Ergebnisse 2017: Zufriedenheit mit den Audits

Um die Bewertung der Audits insgesamt abzubilden, wird 2017 die Skala „Zufriedenheit mit den Audits“ eingesetzt (Abb. 1). Die Skala weist eine gute Reliabilität auf (Cronbachs Alpha = .82). Der Mittelwert der Skala beträgt 3,55 ($SD = 1,05$); dementsprechend werden die Audits insgesamt eher gut bewertet.

Abbildung 1: Zufriedenheit mit den Audits



Eine eher mittlere Zustimmung wird der Aussage zugesprochen, dass das Audit-System den Universitäten als gute Unterstützung dient ($M = 3,15$, $SD = 0,98$). Größere Zustimmung erhalten die Aussagen, dass die Audits ein essentieller Bestandteil für die Weiterentwicklung der Universität sind ($M = 3,60$, $SD = 1,21$) und dass der Audit-Prozess gut durchgeführt wurde ($M = 3,71$, $SD = 0,95$).

4.2 Ergebnisse 2010 und 2017: Einschätzung der Audits

Das Konstrukt „Einschätzung der Audits“ wurde in beiden Jahren anhand von sechs Items erfragt, die unterschiedliche Facetten der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Audits beleuchten. Die Skala weist eine gute Reliabilität auf (Cronbachs Alpha = .80). Um zu testen, ob die Audits in den beiden Jahrgängen signifikant unterschiedlich bewertet wurden, wurde der U-Test nach *Mann und Whitney* durchgeführt (vgl. *Mann/Whitney 1947, Raab-Steiner/Benesch 2015, S. 130*). In Tabelle 2 werden der Vollständigkeit halber auch die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Items präsentiert – zur Interpretation des U-Tests sind die Werte der mittleren Ränge und der p-Wert entscheidend.

Tabelle 2: Einschätzung der Audits im Vergleich (2010 und 2017)

| 2010 | | | | 2017 | | | | Statistik | |
|---|------|-----|-------------|------|------|-----|-------------|-----------|----------|
| M | SD | n | Mittl. Rang | M | SD | n | Mittl. Rang | z-Wert | p-Wert |
| (1) Audits do not take too much time in comparison to the benefits that they give.† | | | | | | | | | |
| 2,30 | 1,19 | 811 | 571,72 | 2,74 | 1,19 | 422 | 704,1 | -6,39 | 0,000*** |
| (2) My HEI gave reliable and sufficient information about the (last) audit before it was carried out.‡ | | | | | | | | | |
| 4,43 | 0,97 | 651 | 557,14 | 3,95 | 1,20 | 371 | 431,42 | -7,34 | 0,000*** |
| (3) I followed the process of the (last) audit with great interest.‡ | | | | | | | | | |
| 3,41 | 1,38 | 629 | 552,32 | 3,04 | 1,41 | 412 | 473,18 | -4,26 | 0,000*** |
| (4) The preparations for the audit were a good learning experience.‡ | | | | | | | | | |
| 3,69 | 1,28 | 562 | 478,57 | 3,46 | 1,18 | 347 | 416,83 | -3,56 | 0,000*** |
| (5) The quality system of my HEI was presented to the audit group truthfully, pinpointing the strengths and weaknesses.‡ | | | | | | | | | |
| 3,79 | 1,22 | 446 | 402,14 | 3,70 | 1,07 | 332 | 372,52 | -1,89 | 0,059 |
| (6) The preparation for the (last) audit took place in a positive atmosphere.‡ | | | | | | | | | |
| 3,71 | 1,16 | 605 | 492,45 | 3,71 | 0,94 | 364 | 472,62 | -1,12 | 0,264 |

***= p < 0,001

† = in 2017 positiver bewertet

‡ = in 2017 negativer bewertet

Insgesamt ergibt der Vergleich, dass die unterschiedlichen Facetten des Audit-Prozesses 2017 negativer eingeschätzt wurden. Während die Aussage, dass der Zeitaufwand angemessen ist, positiver beurteilt wurde, erhalten die Informationspolitik der Hochschule, das eigene Interesse an den Audits, die Vorbereitungen auf die Audits als Lerngelegenheit und der Wahrheitsgehalt der Präsentation des Qualitätsmanagementsystems signifikant schlechtere Werte. Die Aussagen erhalten allerdings insgesamt auch im Jahre 2017 noch immer eine eher hohe Zustimmung mit einem Mittelwert zwischen 3 und 4.

5 Fazit

Im Folgenden werden nach Überlegungen zur Methode und zur Soziodemographie die Ergebnisse kurz zusammengefasst und ihre praktischen Implikationen diskutiert.

5.1 Methodendiskussion

Die Rücklaufquoten der Befragung sind sowohl 2010 als auch 2017 eher niedrig, wobei die Beteiligung 2017 noch stärker zurückgegangen ist. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Hochschulmitarbeitende in höherem Maße durch anderweitige Verpflich-

tungen abgelenkt sind und/oder durch Umfragen, die ihre derzeitige Situation erforschen, „umfragemüde“ geworden sind, dementsprechend also Personen an der Umfrage teilnahmen, die ein großes Interesse am Thema aufweisen. Im Fragebogen wurde den Teilnehmenden zudem die Möglichkeit gegeben, die Umfrage insgesamt zu kommentieren. Während einerseits Interesse am Thema bekundet wurde, wurde andererseits Kritik an der Länge der Umfrage geäußert. Aus diesem Grunde wurden einige Bögen nach kurzer Zeit abgebrochen (von 872 Antworten konnten somit nur 484 verwendet werden).

5.2 Soziodemographie der Studienkohorte

Obschon es aus Gründen der Vergleichbarkeit sinnvoll gewesen wäre, die gleichen Hochschulen wie 2010 zu adressieren, wurde bei zwei Fachhochschulen und zwei Universitäten davon abgesehen: Da den betreffenden Hochschulen ein Audit unmittelbar bevorstand, wären möglicherweise die Ergebnisse verzerrt worden, z. B. hinsichtlich einer Betterbewertung der Audits in Hoffnung auf eine positive Auditierung. Dementsprechend wurden nicht die exakt gleichen Studienkohorten verglichen; unter anderem aus diesem Grunde gibt es soziodemographische Unterschiede. Der auffälligste bezieht sich auf die Hochschulart: Während in der Stichprobe von 2010 die Universitätsangehörigen mit circa 57 Prozent nur knapp in der Mehrheit waren, stellen sie 2017 mit circa 70 Prozent eindeutig den größten Teil dar. Es ist nicht auszuschließen, dass Drittvariablen Effekte haben, die (fälschlicherweise) dem Zeiteffekt zugerechnet werden.

5.3 Diskussion

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, zu untersuchen, wie finnische Hochschulangehörige die Audits in den Jahren 2010 und 2017 wahrnehmen. Die Ergebnisse belegen zum einen eine eher mittelmäßige bis gute Zufriedenheit mit den Audits und den hochschulischen Rahmenbedingungen. Zum anderen ergibt der jahresbezogene Vergleich eine Entwicklung dahingehend, dass das Interesse und die eingeschätzte Relevanz der Audits abgenommen haben. Bei der Interpretation der Vergleichsergebnisse sollte immer die Zusammensetzung der Kohorten beachtet werden – ein belastbarer Vergleich wäre nur möglich, wenn 2010 und 2017 exakt dieselbe Personengruppe befragt worden wäre. Uneingeschränkt lässt sich aber die Erkenntnis ableiten, dass die Einstellung zu den Audits über die Jahre nicht schlecht, aber ebenfalls weit entfernt von einer totalen Zustimmung ist. Das Konzept der „academic resistance“ von Anderson (vgl. *Anderson 2008*) aufgreifend, könnte man sagen, dass in Bezug auf die Audits am ehesten der Weg der „qualifizierten Nachgiebigkeit“ gegangen wird – darauf weisen die „Tendenz zur Mitte“ sowie das abnehmende Interesse an den Audits hin.

Es stellt sich nun die Frage, wie dieses Ergebnis einzuordnen ist. Möglicherweise ist es für eine Zielgruppe, der eine gewisse Ablehnung und Distanzierung gegenüber NPM-Praktiken inhärent ist, kein negatives Ergebnis, wenn zumindest eine mittelmäßige bis gute Zufriedenheit herrscht, den Anforderungen der Audits „nachgegeben“ und „Dienst nach Vorschrift“ abgeleistet wird. Aber sollte eine uneingeschränkte Unterstützung des Audit-Prozesses durch die Hochschulmitarbeitenden tatsächlich das wünschenswerte Ziel sein und darf eine mittelmäßige Zufriedenheit dementsprechend als hinreichender Teilerfolg gewertet werden?

Aktiver Widerstand erfordert Zeit und Energie – beides kann von Hochschulangehörigen hinsichtlich anderweitiger Verpflichtungen nur schwer aufgewendet werden; dies gilt möglicherweise aktuell insbesondere für jene aus Finnland. Widerstand kann viele Facetten haben und sich in unterschiedlichen Mustern äußern – er muss sich nicht unbedingt in einem offenen „Aufschrei“, einer Fundamentalkritik oder einer absoluten Blockade ausdrücken, auch wenn das Wort im alltäglichen Sinne diese Assoziationen hervorruft. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie voreilig und abschließend als stille Gleichgültigkeit einzuordnen, würde dementsprechend der möglicherweise dahinterliegenden Komplexität nicht gerecht werden: Auch eine stille „Compliance“ kann als Widerstand gewertet werden.

5.4 Praktische Implikationen

Was bedeutet diese Erkenntnis für die Praxis? Zwar werden Hochschulangehörige sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, ob und wie das System der Audits verbessert werden kann, und die bestehenden Spannungen zwischen Steuerung und akademischen Werten werden vermutlich niemals vollständig überwunden sein. Dennoch können sich auch hinter subtilem Widerstand legitime Interessen verbergen, die ernstgenommen werden müssen. Nur wenn sich das Audit-System stets einer Kritik unterzieht, kann es sich weiterentwickeln und kontextadäquat anpassen. Dementsprechend sollte nicht die uneingeschränkte Zufriedenheit aller Stakeholder und eine Institutionalisierung der externen Qualitätssicherung das Ziel sein, sondern eine Atmosphäre, die die Kritik der Beteiligten einbezieht und als Chance begreift.

Wie eingangs beschrieben, gehören das regelmäßige Einholen von Feedback sowie die diesbezügliche Anpassung des Audit-Prozesses zum festen Bestandteil der Arbeit von FINEEC. An dieser Stelle liegt es allerdings auch an der Hochschule, durch die Etablierung einer Qualitätskultur, in der Feedback einen hohen Stellenwert hat, zur stetigen Verbesserung beizutragen. So liegt die Qualität des Audit-Prozesses nicht nur in der Hand der ausführenden Institution, sondern auch in jener des „Empfängers“, nämlich der einzelnen Hochschule. Der Erfolg eines Audits ist nicht zuletzt in hohem Maße abhängig von den Faktoren, auf die die Hochschule Einfluss hat – dies sind auch

jene Faktoren, die 2017 signifikant schlechter beurteilt wurden. Den Leitsatz der finnischen Audits „Beratung statt Kontrolle“ aufgreifend, lässt sich sagen, dass genau an dieser Stelle das Ziel der Audits liegt: Sie werden nicht zum Selbstzweck durchgeführt, sondern sollen Hochschulen beraten und sie auf den Weg bringen, ein erfolgreiche(s) Qualitätsmanagement durchzuführen. Die tatsächliche Umsetzung liegt bei den Hochschulen selbst.

„Mit der Qualität ist es wie mit der Zeit: Wenn man nicht darüber nachdenkt, glaubt man zu wissen, was Qualität bzw. Zeit ist; fängt man jedoch an, sich damit auseinanderzusetzen, so schwinden die vermeintlichen Gewissheiten“ (Schäfer 2017, S. 239) – das Zitat deutet auf einen Umstand hin, der auch für die Audits gilt. Es ist keine große Überraschung, dass das Interesse abnimmt, steht 2017 doch die dritte Runde bevor, während 2010 die Audits noch ein ungewohnter Prozess waren. Gleichzeitig schwindet auch die Wahrnehmung der Audits als Lerngelegenheit. Von Seiten der Hochschule, beispielweise von der Hochschulleitung oder auch vom Qualitätsmanagement, sollte die Durchführung von Audits nicht als Selbstverständlichkeit oder Routine wahrgenommen und vermittelt werden. Vielmehr sollte die Kommunikation mit den Mitarbeitenden über das Thema Qualität gesucht werden (z. B. durch regelmäßige Diskussionsveranstaltungen) und ihnen die Wichtigkeit der Audits für den Arbeitsalltag aufgezeigt werden. Dadurch können nicht nur die Audits als nützliches Instrument wahrgenommen werden, das zur Unterstützung der Ganzheitlichkeit des universitären Qualitätsmanagement beiträgt, sondern auch das Interesse der Angehörigen dadurch geweckt werden, dass ihre Stimme aktiv gehört wird.

Literatur

Aarrevaara, Timo; Dobson, Ian R.; Elander, Camilla (2010): Brave New World: Higher Education Reform in Finland. In: *Higher Education Management and Policy* 21, 2010, 2, S. 1–18

Ala-Vähälä, Timo (2011): Mitä auditointi tekee? Tutkimus korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien vaikutuksista (What do audits accomplish? Research on the impact of HEI quality assurance system audits). Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC. Tampere

Ala-Vähälä, Timo (2016): Reception of the quality assurance commitments of the Bologna process in Finnish higher education institutions. In: *Quality in Higher Education* 22, 2016, 2, S. 103–116

Anderson, Gina (2008): Mapping Academic Resistance in the Managerial University. In: *Organization* 15, 2, 2008, S. 251–270

Baldrige, J. Victor; Curtis, David; Ecker, Georg; Riley, Gary (1974): Alternative Models of Governance in Higher Education. In: Riley, Gary/ Baldrige, J. Victor (Hrsg.): *Governing Academic Organizations*. Berkeley

Bundesverfassungsgericht (2016): Wesentliche Entscheidungen zur Akkreditierung von Studiengängen muss der Gesetzgeber selbst treffen. Pressemitteilung Nr. 15/2016 vom 18. März 2016. <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2016/bvg16-015.html> vom 18.03.2016 (Zugriff: 28. Juli 2017)

Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administration Science Quarterly* 17, 1972, 1, S. 1–25

de Boer, Harry; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, Dorothea (Hrsg.): *New Forms of Governance in Research Organizations*. Dordrecht, S. 137–152

Dobbins, Michael; Knill, Christoph; Vögtle, Eva Maria (2011): An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. In: *Higher Education* 62, 2011, 5, S. 665–683

ENQA (2003): "Realising the European Higher Education Area" Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003. <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/03/BerlinCommunique1.pdf> (Zugriff: 08. August 2017)

FINEEC (o. J.): Audits of quality systems 2012–2018. <https://karvi.fi/en/higher-education/audits-quality-systems/> (Zugriff: 19.01.2018)

FINEEC (2015): Audit Manual for the Quality Systems of Higher Education Institutions 2015–2018. Tampere

FINEEC (2016): External review of the Finnish Education Evaluation Centre. Tampere

FINEEC (2017): Audit Manual for the Quality Systems of Higher Education Institutions 2018–2024. https://karvi.fi/app/uploads/2017/02/FINEEC_Audit_manual_for_higher_education_institutions_2018-2024_FINAL.pdf (Zugriff: 10. Oktober 2017)

Heidelberger Aufruf (2016): Heidelberger Aufruf gegen die Akkreditierung. Offener Brief vom 12.05.2016. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/heidelberger-aufruf-gegen-die-akkreditierung-14224001.html> (Zugriff: 09. Oktober 2017)

HRK (2010): Grundlegend neue Strukturen für die Akkreditierung: HRK fordert ‚Institutionelles Audit‘ für Hochschulen. Pressemitteilung vom 19.07.2010. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/news/_migrated/downloads/HRK_PM_Akkreditierung_19.7.2010.pdf vom 19.07.2017 (Zugriff: 17. August 2017)

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden

Jenaer Erklärung zur Akkreditierung (2017): Working Paper Die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: Ein Instrument zur Qualitätssicherung? Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung 1, 2017. https://www.db-thueringen.de/receive/dbt_mods_00031245 (Zugriff: 11.10.2017)

Kallio, Kirsi-Mari; Kallio, Tomi; Tienari, Janne; Hyvönen, Timo (2016): Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. In: human relations 69, 2016, 3, S. 685–709

KMK (2017): Staatsvertrag über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen (Studienakkreditierungsstaatsvertrag). https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/SO_170601_StaatsvertragAkkreditierung.pdf (Zugriff: 19.02.2018)

Kohtamäki, Vuokko (2014): Driving strategic development in Finnish universities: Reflecting on two case study examples. In: Cai, Yuzhuo; Kohtamäki, Vuokko (Hrsg.): Transformation of Higher Education in Innovation Systems in China and Finland. Tampere: Juvenes Print, S. 79–97

Mann, Henry; Whitney, Donald (1947): On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other. In: The Annals of Mathematical Statistics 18, 1947, 1, S. 50–60.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs

Nickel, Sigrun; Ziegele, Frank (2012): Audit statt Akkreditierung. Ein richtiger Schritt zu mehr Hochschulautonomie und weniger Bürokratie. CHE-Positionspapier. http://www.che.de/downloads/CHE_Positionspapier_Qualitaetsaudit_1429.pdf (Zugriff: 17. August 2017)

Nokkala, Terhi; Välimaa, Jussi (2017): Finnish mergers: Change in the Context of Continuity. In: De Boer, Harry u. a. (Hrsg.): Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education. London, S. 225–244.

Overberg, Jasmin; Rübken, Heinke (2017): Qualitätssicherung an Hochschulen durch externe Quality Audits – Ein Praxiseinblick in das finnische System. In: Qualität in der Wissenschaft 10, 2017, 1, S. 25–33

Piironen, Ossi (2013): The Transnational Idea of University Autonomy and the Reform of the Finnish Universities Act. In: Higher Education Policy 26, 2013, 1, S. 127–146

Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2015): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 4. Auflage. Wien

Saarivirta, Toni; Jaatinen, Riitta (2016): Expansion and Curtailing in Finnish Higher Education Between 1950–2015: The Impact of Economy, Politics and Regional Policy on the Higher Education Network. In: Zajda, Joseph; Rust, Val (Hrsg.): Globalisation and Higher Education Reforms. Cham, S. 97–114

Schäfer, Erich (2017): Lebenslanges Lernen. Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter. Wiesbaden

Schwarz, Stefanie; Westerheijden, Don F.; Rehburg, Meike (2005): Akkreditierung im Hochschulraum Europas. Bielefeld

Sursock, Andrée (2015): Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities. EUA Publications 2015. Brüssel

Weick, K. (1976): Educational Institutions as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly 21, 1, 1976, S. 1–19

Ylijoki, Oili-Helena (2014): University Under Structural Reform: A Micro-Level Perspective. In: Minerva 52, 2014, 1, S. 55–75

Artikel eingereicht: 26.10.2017
Artikel angenommen: 13.02.2018

Anschrift der Autorin:

Jasmin Overberg
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b)
26111 Oldenburg
E-Mail: jasmin.overberg@uni-oldenburg.de

Jasmin Overberg, M.A. Erziehungs- und Bildungswissenschaften, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Pädagogik, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement (we.b), der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.