

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument?

Markus Seyfried, Philipp Pohlenz

Qualitätsmanagement von Studium und Lehre hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Gleichwohl ist die Diskussion zu den Wirkungsweisen und Wirkungsrichtungen von Qualitätsmanagement noch nicht abgeschlossen. Vielmehr kann hinsichtlich der Frage nach der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement ein Theoriedefizit festgestellt werden. Auf Grundlage dieser Diagnose diskutiert der vorliegende Beitrag verschiedene theoretische Ansätze aus dem Bereich der Organisationsforschung und setzt sie für die Interpretation von quantitativen und qualitativen Daten ein, die in einem Forschungsprojekt zur Untersuchung der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement in Studium und Lehre erhoben worden sind.

1 Einleitung

Qualitätsmanagement in Studium und Lehre hat sich in den letzten Jahren in der deutschen Hochschullandschaft stark verbreitet und tritt in den unterschiedlichsten Organisationsformen auf (*Kaufmann 2009; Pohlenz/Seyfried 2014*). Es handelt sich dabei um ein Phänomen, das in einer Organisation mit unklaren Technologien, komplexen Strukturen und Akteursgeflechten angesiedelt ist. Dies erschwert die Wirkungsmessung und erklärt, weshalb bisher nur wenig über die Wirkungen oder Wirkungszuschreibungen von Qualitätsmanagement an Hochschulen bekannt ist. Im Gegensatz zu Forschungen über die Effekte des Qualitätsmanagements in der Forschung (vgl. etwa *Aagaard/Schneider 2016; Aagaard/Bloch/Schneider 2015; Chavalarias 2016; Kaltenbrunner/de Rijcke 2017*) sind systematische und empirische Untersuchungen über das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre gegenwärtig kaum verfügbar. Es handelt sich daher um eine relevante, aber noch ungelöste empirische Frage der Hochschulforschung (vgl. etwa *Leiber 2014, 2012*).

Die wenigen vorliegenden, eher konzeptionellen, Betrachtungen stützen eher die Annahme von Unwirksamkeit (z. B. *Kühl 2001; Münch 2009*). Insbesondere an empirischen Untersuchungen mangelt es derzeit noch (*Harvey/Williams 2010*). Der Mangel an solchen Analysen ist auf den allgemeinen Umstand zurückzuführen, dass elaborierte empirische Messung und Analyse von Ursachen und sich daraufhin einstellenden Wirkungen methodisch sehr voraussetzungsreich sind. Kausale Effekte zu analysieren, hieße strenggenommen, (experimentallogisch orientierte) Forschungsansätze anzu-

wenden, die das Eintreten oder Ausbleiben eines bestimmten Effekts durch das zeitlich vorgelagerte Wirken einer Ursache beschreibbar machen. Im Feld des Qualitätsmanagements treten verschiedene Schwierigkeiten auf, die den Einsatz solcher Forschungsansätze erschweren: Nicht nur, dass sich die Anwendung von Experimentaldesigns oftmals forschungsethischen Hürden gegenübersteht, auch ist kaum eindeutig und kaum intersubjektiv zu klären, was überhaupt unter Qualität im Hochschulbereich zu verstehen ist (*Harvey/Green 1993*).

Angesichts dieser Schwierigkeiten wählt der vorliegende Beitrag einen anderen Weg: Er adressiert die angesprochene Forschungslücke, indem er der Frage nachgeht, wie Qualitätsmanagement aus der Perspektive von Qualitätsmanagern und -managerinnen wirksam werden kann und soll. Unter Wirksamkeit wird verstanden, dass das Qualitätsmanagement dazu in der Lage ist, die mit seiner Einführung verbundenen Wirkungsannahmen und Zielsetzungen zu realisieren. Dazu gehören auch die intendierten und nicht intendierten Effekte des Qualitätsmanagements.

Zu diesem Zweck werden Befragungsdaten vorgestellt, die Auskunft darüber geben, welche strategische Rolle Qualitätsmanagement an Hochschulen spielt und wie sich dieses auf das Handeln der Akteure auswirkt. Grundlage der Befragung war unter anderem eine Vielzahl vorab durchgeführter Interviews. Insofern liefert der Beitrag erste Ideen und Querbezüge zu einer vertieften und methodisch robusten Erforschung der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement aus der Sicht der dort beschäftigten Personen. Methodischer Ausgangspunkt ist daher ein *mixed methods* Ansatz (*Kelle 2006*).

Der Beitrag befasst sich insbesondere mit dem hochschulinternen Qualitätsmanagement von Studium und Lehre. Während sich das Studium auf organisatorische und rechtliche Aspekte wie Studienordnungen, Überschneidungsfreiheit von Lehrveranstaltungen etc. bezieht, umfasst die Lehre vor allem Aspekte, die sich auf die Interaktion von Studierenden und Lehrenden beziehen. Generell folgt Qualitätsmanagement in Studium und Lehre sowie Forschung zum Teil sehr ähnlichen Funktionslogiken (*Nickel 2008*), wenngleich sich Umsetzung und Ausgestaltung im Detail erheblich unterscheiden können (*Nickel 2007*), weshalb es im Rahmen des vorliegenden Artikels sinnvoll scheint, sich auf den Leistungsbereich Studium und Lehre zu fokussieren.

Der Artikel ist folgendermaßen gegliedert: Abschnitt 2 liefert den Problemaufriss. Anschließend werden einige theoretische Ansätze zur Erklärung der Wirksamkeitszuschreibungen von Qualitätsmanagement diskutiert (Abschnitt 3). Wenngleich spezifische Theorien zur Wirkungsweise von Managementverfahren im Hochschulkontext kaum vorhanden sind, lassen sich doch allgemeine theoretische Konzepte heranziehen, die zumindest plausible Vermutungen über die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement nahelegen. Davon ausgehend argumentiert der Beitrag, dass Wirksamkeitsvermutungen

im Bereich Qualitätsmanagement begründungsbedürftig sind. Abschnitt 4 beinhaltet Ausführungen über das methodische Konzept und die Datenerhebung. Es folgen Präsentation und Zusammenfassung der Ergebnisse des empirischen Forschungsprojekts zur Untersuchung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements von Lehre und Studium (Abschnitte 5 und 6).

2 Problemaufriss

Im Zuge der am New Public Management (NPM) orientierten Reformen an Hochschulen hat Qualitätsmanagement von Lehre und Studium an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen (generell: *Freiling 2001*; exemplarisch für Hochschulen: *Stensaker 2007*). Den Kontext hierfür stellt die Hoffnung dar, dass Hochschulen kraft interner Verfahren und Verantwortlichkeiten besser in der Lage seien, konkrete Probleme zu lösen, als dies durch eine Außensteuerung, etwa durch Ministerien, der Fall wäre (*Pellert 2002*). Zudem wurde, dem allgemeinen Zeitgeist in der Einführungsphase von NPM-inspirierten Steuerungsverfahren entsprechend, eine stärkere Wettbewerbsorientierung der Hochschulen als Mittel zur Hebung von Effizienzreserven erwartet: Profilierung, Wettbewerb um die besten Köpfe, evidenzbasierte Steuerung und eben Qualitätssicherung bzw. -management waren die Schlagwörter der Zeit (vgl. dazu *Stock 2004*; *Riese 2008*; *Bogumil/Grohs 2009*; *Jochheim/Wannöffel 2010*).

Die Idee, in die Ausgestaltung von Qualitätssicherungsverfahren auch eine entwicklungsbezogene Dimension einzuziehen, ist zwar prinzipiell inhärent, wurde jedoch vergleichsweise spät in die Diskussion zur Hochschulreform einbezogen. Vorherrschend war zunächst eher ein Kontrollparadigma. Heute findet das Entwicklungsparadigma seinen Ausdruck zum Beispiel in den Förderintentionen sowie den geförderten Entwicklungsstrategien der Hochschulen im Rahmen des Bund-Länder-Förderprogramms „Qualitätspakt Lehre“ (Dritte Säule Hochschulpakt). Die Einführung von Qualitätssicherungsverfahren (das Spektrum reicht von Lehrveranstaltungskritiken über Absolventenstudien bis hin zu Akkreditierungen auf den Ebenen einzelner Studiengänge wie auch ganzer Qualitätsmanagementsysteme) wurde von einer persistenten Kontroverse hinsichtlich der Eignung dieser Verfahren, den zu beurteilenden Gegenstand – Lehrqualität – angemessen zu beurteilen, begleitet (*Rindermann 1996*; *2003*; *Kloke/Krücken 2012*; *Mittag/Mutz/Daniel 2012*). Argumente gegen die in den beschriebenen Verfahren geronnene Qualitätssicherung – insbesondere, wenn diese als Steuerungsinstrument eingesetzt werden soll – beziehen sich auf methodologische, aber auch auf inhaltliche Einwände. Sie betreffen beispielsweise die Validität von studentischen Befragungsdaten (*Pohlenz 2009*) bzw. die Frage, ob man Qualität überhaupt objektiv „messen“ kann (*Harvey/Green 1993*; *Welsh/Dey 2002*). Aber auch die Frage, ob Eingriffe in die Entscheidungsautonomie von Lehrenden bei der Gestaltung von Lehre und Studium gerechtfertigt sind, ist umstritten.

Gerade in der Anfangsphase des Qualitätsmanagements, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sich Akteure über dessen Funktionen und Zuständigkeiten verständigen (*Walgenbach/Beck 2000*), können Widerstände Lehrender gegen die – objektiv beschreibbaren oder auch in den Bereich des subjektiv Wahrgenommenen zu verweisenden – Eingriffe in die Entscheidungsautonomie auftreten (*Anderson 2006; 2008; Lucas 2014*). Eine Grundmaxime bei der Einführung des Qualitätsmanagements besteht jedoch gerade darin, Hochschulen im Sinne einer *gestiegenen* Hochschulautonomie für eine stringenteren (Selbst-)Steuerung vorzubereiten. Dabei spielt es jedoch eine wichtige Rolle, dass die gewährte Hochschulautonomie eher auf den zentralen Managementebenen (Hochschulleitungen, Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen) angesiedelt wird. Die Autonomie soll in einem insgesamt stärker wettbewerblich orientierten Kontext sicherstellen, dass Akteure selbst entscheidungsrelevante Informationen sammeln und auf deren Basis rationale oder zumindest „rationalere“ oder evidenzbasiertere Entscheidungen treffen, als dies durch eine distanzierte Außensteuerung möglich wäre (*Kloke 2014*).

Allerdings erweist sich gerade der Zuwachs an Hochschulautonomie im Kontext von NPM und Qualitätsmanagement als ein zweischneidiges Schwert. So verlagern sich Konflikte, die früher beispielsweise zwischen Hochschulen und Ministerien ausgetragen wurden, in die Fachbereiche und Institute. Externe Auseinandersetzungen wandeln sich in interne Auseinandersetzungen um, was die Position von Hochschulen gegenüber anderen Akteuren sogar schwächen kann (*Moldaschl 2001*).

Letztlich basiert die Idee von Qualitätsmanagement auf der Verarbeitung von relevanten Informationen, die anhand bestimmter Kriterien erhoben und im Sinne eines Vergleichs eines ursprünglich geplanten oder gewünschten Soll-Zustandes mit einem empirisch vorfindlichen Ist-Zustand interpretiert und für Steuerungsentscheidungen genutzt werden sollen. Das gewonnene Wissen soll dazu dienen, festzustellen, welche Qualitäten Studium und Lehre haben und wie sich diese sichern bzw. weiterentwickeln lassen. Damit bedient Qualitätsmanagement sowohl hochschulinterne als auch -externe Informationsbedürfnisse und trägt auf diese Weise dazu bei, Hochschulautonomie sinnvoll auszukleiden. Insofern kann Qualitätsmanagement ein wichtiges Instrumentarium zur „Autonomiebefähigung“ werden.

Qualitätsmanagement wird nur selten aus sich selbst heraus wirksam. Viele Hochschulen haben in den letzten Jahren Qualitätsmanagementverfahren und -einrichtungen in unterschiedlichen Institutionalisierungsformen aufgebaut, sei es als Stabsstelle der Hochschul- oder Fachbereichsleitung, sei es als Abteilung in der klassischen Verwaltung, sei es als Projekt in der Hochschulforschung (*Pohlentz/Seyfried 2014; Kaufmann 2009*). Ihnen ist gemein, dass sie tendenziell nur über begrenzte Eingriffsmöglichkeiten oder Sanktionsmittel gegenüber dem Wissenschaftsbetrieb verfügen.

Qualitätsmanagement kann mithin nur „über die Bande“ wirksam werden, das heißt allein mit der Unterstützung diesbezüglich durchsetzungsfähiger Gremien oder der Hochschulleitung, wenngleich auch deren Mittel, direkt zu steuern, begrenzt sind.

Die Ausgestaltung von Qualitätsmanagement folgt der deutschen Tradition und rechtlichen Absicherung von freier Lehre und freier Wissenschaft (Art. 5 Abs. 3 GG). In dieser Lage muss das Qualitätsmanagement beständig um Unterstützung werben, Koalitionen schmieden und darüber Mechanismen entwickeln, die der Funktion von Qualitätsmanagement, die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre in hochschuldidaktischer sowie organisatorischer Sicht zu fördern, zuträglich sind.

3 Theoretischer Hintergrund

Was die Frage der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement anbetrifft, so ist ein Theoriedefizit zu konstatieren. Etablierte theoretische Ansätze zur Modellierung oder Beschreibung „wirksamen Qualitätsmanagements“ sind kaum vorhanden. Hinzu kommt, dass Qualitätsmanagement gerade im deutschen Hochschulkontext Qualitätssicherung *und* Qualitätsentwicklung impliziert. Ein klassisches Management im Sinne einer direkten Steuerung oder eines direkten Controllings, wie dies im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch gemeint ist, kann hierzulande (noch) nicht ausgemacht werden. Das gebräuchliche Begriffspaar Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung legt ein für den deutschen Fall eigenes Verständnis hinsichtlich der eingesetzten Verfahren nahe. Damit wird vermutlich auch auf die Tatsache reagiert, dass direkte Eingriffe durch gezielte Steuerung mit den bisher in der Anwendung befindlichen Instrumenten nur im Zusammenspiel mit betroffenen Akteuren und Stakeholdern Früchte tragen können. Somit kann auch der Anspruch, der an Managementsysteme im engeren Sinne gestellt wird, das heißt etwa top-down-Steuerung, nicht ohne Weiteres erfüllt werden. Gerade diese Feststellung erweist sich für den vorliegenden Beitrag als bedeutsam, da sie wichtige Kontextinformationen für den deutschen Fall beinhaltet.

Es gibt verschiedene theoretische Zugänge, über die es möglich ist, Erklärungsansätze zur Wirksamkeit von Qualitätsmanagement zu entwickeln. Einige dieser theoretischen Perspektiven, die vor allem die Akteure und deren Verhältnis zueinander in den Fokus nehmen, werden daher im Folgenden vorgestellt: (1) Prinzipal-Agent-Ansatz, (2) The Logic of collective action (3) Spezialisten-Generalisten Ansatz sowie (4) Inspector-Inspectee-Ansatz.

(1) Der *Prinzipal-Agent-Ansatz*: Das mehr oder weniger institutionalisierte Qualitätsmanagement (vgl. etwa Pohlenz/Seyfried 2014; Ansmann/Brase/Seyfried 2017) kann als Agent verschiedener Prinzipale wie etwa der Hochschulleitung oder auch im weitesten Sinne der die Hochschulen finanzierenden Öffentlichkeit gesehen

werden (vgl. etwa *Reith/Seyfried 2017*). Sein Auftrag wäre hier vor allem, über die effiziente Nutzung öffentlich bereitgestellter Ressourcen zu wachen und ein qualitativ hochwertiges Angebot von Studium und Lehre sicherzustellen. Ein Beispiel hierfür ist die Beauftragung von Akkreditierungsagenturen mit der hochschulexternen Qualitätssicherung, bezogen auf die hochschulinternen Prozesse und Verfahren. Im Sinne dieser Delegationskette sind die hochschulinternen Organisationseinheiten des Qualitätsmanagements weitere Agenten, die mit dieser Aufgabe betraut sind. Allerdings erfordert die Anwendung dieser theoretischen Perspektive Zugeständnisse und ist daher mit einer gewissen Vorsicht in Betracht zu ziehen. So nimmt der aus der Vertragsökonomie stammende Prinzipal-Agent-Ansatz letztlich rational handelnde und das heißt nutzenmaximierende Akteure sowie opportunistisches Verhalten an (*Ebers/Gotsch 2014*). Beides ist gerade im Hinblick auf das Qualitätsmanagement aber nicht gegeben, da die Akteure weder besonders stark ausgeprägte Kosten-Nutzen-Kalküle bei der Entscheidungsfindung erkennen lassen noch versuchen, ihren eigenen Nutzen auf Kosten anderer zu maximieren.

Der Nutzen, den eine solche theoretische Perspektive für die Betrachtung des hochschulinternen Qualitätsmanagements bietet, ist ihre strukturierende Wirkung (*Döhler 2007*). So werden die Beziehungen und Verantwortlichkeiten der Akteurinnen und Akteure identifiziert und eine Strukturierung und Theoretisierung von Aufgaben und Zuständigkeiten von Prinzipalen und Agenten erleichtert. Dies schließt natürlich nicht aus, dass Phänomene wie die Verselbständigung des Agenten oder bestimmte Informationsasymmetrien, die in neueren Untersuchungen zu Prinzipal-Agent-Ansätzen thematisiert werden, in der Analyse der Empirie dann eine Rolle spielen (vgl. etwa *Gilardi 2007, S. 310*).

- (2) *The logic of collective action* (*Olson 2002*): Die Logik kollektiven Handelns geht davon aus, dass sich gut organisierte Partikularinteressen homogener Gruppen leichter durchsetzen lassen als allgemeine Interessen heterogener Gruppen. Dieser Ansatz lässt sich auch auf das Qualitätsmanagement übertragen. Dieses wird oftmals als ein allgemeines Interesse wahrgenommen, beispielsweise dann, wenn in der Öffentlichkeit ein zumeist diffuses Interesse an guter Ausbildung oder an effizientem Mitteleinsatz signalisiert wird. Gleiches ließe sich aber für Lehrende konstatieren, die oftmals darauf hinweisen, dass „gute Lehre“ wichtig ist, ohne dass sich dahinter jedoch ein konkretes Lehrverständnis verbirgt. Aus theoretischer Perspektive besonders wichtig ist, dass es sich um diffuse Interessen heterogener Gruppen handelt. Selbst wenn man sich als Lehrende oder Lehrender persönlich für Qualität der Lehre engagiere, fehle es jedoch weitgehend an individueller Zurechenbarkeit erzielter Erfolge. Letztlich lässt sich also nicht genau feststellen, wie Qualitätsverbesserungen etwa konkret aussehen und wer genau dafür verantwortlich ist (etwa um das Engagement zu belohnen). Dies dürfte wiederum die individuellen Anreize minimieren, sich überhaupt für Qualitätsverbesserungen in

Studium und Lehre einzusetzen. Hinzu kommt, dass es das Qualitätsmanagement und seine Unterstützer sehr schwer haben dürften, sich gegen die gut organisierten Fachinteressen durchzusetzen. Diese bestehen wiederum auf einer „Freiheit von Qualitätsmanagement“, weil die bloße Existenz von systematisierten Qualitätsmanagementverfahren als Angriff auf die Selbststeuerungsverantwortung von individuellen Lehrenden und auf das Vertrauen in die Professionalität der einzelnen Lehrenden wahrgenommen werden kann. Da Hochschulen auch als Professionsorganisation zu sehen sind (*Hüther/Krücken 2015, S. 186*), ist das Handlungsmotiv einer Abwehr von „leitungsseitigen Übergriffen“ als äußerst wirksam einzuschätzen (*Scott 1968*; vgl. auch *Schimank 2015*). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erzielen zurechenbare und damit nach außen hin wahrnehmbare Reputationsgewinne vor allem durch ihr Engagement innerhalb der Disziplin und der Wissenschaftsgemeinschaft.

- (3) Der *Generalisten-Spezialisten-Ansatz* zielt in eine ähnliche Richtung (*Jann/Wegrich 2008*). Demnach lassen sich Akteursgruppen innerhalb von Organisationen entweder als Generalisten oder als Spezialisten verstehen. Während die Spezialisten über ein hohes Fach- und Spezialwissen verfügen, sind die Generalisten vor allem an der Erfüllung von Querschnittsaufgaben beteiligt und verfügen über deutlich weniger Fachwissen bzw. besitzen eher Überblickswissen. Der Theorie folgend können sich generalistische Interessen (wie etwa Modernisierung, Bürokratieabbau, Digitalisierung oder Qualität) nicht gegen die Partikularinteressen (wie etwa Interessen einzelner Fachbereiche) der Spezialisten durchsetzen. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass es sinnvoll ist zu untersuchen, wie überhaupt eine Balance zwischen bestimmten Akteuren und Interessenvertretungen hergestellt werden kann, die garantiert, dass Fachinteressen und allgemeine Interessen gleichermaßen Berücksichtigung finden (*Jann/Wegrich 2008*). Schlimmstenfalls könnte der Konflikt zwischen den Interessen zu konkurrierenden Bereichen in der Peripherie des Wissenschaftsbetriebs führen, die einer zielorientierten Qualitätsentwicklungspolitik im Wege stehen (vgl. *Pohlenz 2014*). Ob diese Konflikte zwischen den unterschiedlichen Interessen dann schließlich zu einer Stärkung oder Schwächung des Qualitätsmanagements führen oder ob beispielsweise Beschäftigte des Qualitätsmanagements als Experten oder doch eher Generalisten zu bezeichnen sind, ist dann vor allem eine empirische Frage, die im Rahmen dieses Artikels jedoch nicht beantwortet wird.
- (4) *Inspector-Inspectee-Ansatz* (*de Bruijn/Heuvelhof/Koopmans 2007*): Ein bisher wenig beachteter Strang an Literatur befasst sich mit der Rolle von Inspektoren, die selbst über keine Sanktionsgewalt verfügen. Hierbei handelt es sich bisher zwar nicht um eine Theorie, aber um konzeptionelle Überlegungen zur Frage, wodurch sich Inspektionen und Inspektoren eigentlich auszeichnen. Nun wäre es sicher unzutreffend, im Falle von QM von Inspektoren zu sprechen, aber gewisse

Überschneidungen sind zu beobachten. Hinzu kommt, dass in diesem theoretischen Modell auch der Inspekteur am Ende nur Informationen bereitstellen und Empfehlungen geben kann. Inwieweit diese tatsächlich berücksichtigt werden, obliegt letztlich den Empfängern. Ganz ähnliche Problematiken sind beispielsweise von Rechnungshöfen bekannt (vgl. etwa *Scott 2003*). Im Kontext der Hochschullehre und der dortigen Qualitätssicherungsverfahren ließen sich diese Überlegungen beispielsweise auch auf den Gegenstand der hochschulexternen Qualitätssicherungsverfahren wie der Akkreditierung anwenden.

Zusammenfassend: Interpretiert man das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre vor dem Hintergrund der beschriebenen theoretischen Ansätze, lässt sich eine bestenfalls eingeschränkte Wirksamkeit der eingesetzten Verfahren vermuten: Die Durchsetzungsmöglichkeiten sind begrenzt, Verdienste sind nicht zurechenbar, Möglichkeiten der Sanktion oder wenigstens der Rechenschaftslegung erweisen sich als schwierig und bisweilen als systemfremd. Insofern provozieren diese theoretischen Konzepte die Frage, ob die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements überhaupt wahrgenommen werden kann. Dem wird in den folgenden Abschnitten nachgegangen.

4 Datenbasis und Methoden

Eingangs wurde bereits festgehalten, dass Qualitätsmanagement vor allem mittelbar wirksam werden kann. Allerdings blieb damit zunächst die Frage offen, ob damit intendierte oder aber nicht-intendierte Effekte gemeint sind. Das macht einen wesentlichen Unterschied, weil die Zieldimension eine besondere Bedeutung erhält. Unabhängig davon werden die Effekte des Qualitätsmanagements nicht aus sich selbst heraus erzielt. Überzeugung durch Information oder Partnerschaften und Allianzen sind wichtige Elemente, um sich beispielsweise innerhalb der Organisation Hochschule Gehör zu verschaffen. Da Qualitätsmanagement noch als ein vergleichsweise neues Phänomen betrachtet werden kann und insofern noch immer sehr viel Bewegung hinsichtlich verschiedener Institutionalisierungsformen und hochschulspezifischer Entwicklungspfade festzustellen ist, sind empirische Erhebungen mit dem Problem konfrontiert, sich nicht auf ein konstantes, endgültiges Entwicklungsstadium von Qualitätsmanagement beziehen zu können. Gerade deswegen jedoch sind sie umso wünschenswerter. Die Datengrundlage für den vorliegenden Beitrag resultiert aus den Erhebungen des Projekts „WiQu“ (Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Lehre und Studium“ (Förderkennzeichen: 01PY13003A/01PY13003B). Dieses untersucht die prozeduralen, strukturellen und personellen Ursachen der Effekte von Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen aus der Sicht der mit Qualitätsmanagement betrauten Akteurinnen und Akteure. Zu diesem Zweck kamen sowohl qualitative – halb-strukturierte Experteninterviews – als auch quantitative – strukturierte Online-Befragung – methodische Ansätze zur Anwendung.

Qualitätsmanagerinnen und -manager sind dazu in der Lage, sehr reflektiert über ihre Tätigkeiten zu urteilen. Dazu stellen sie oftmals verschiedene konzeptionelle und theoretische Überlegungen an, was vermutlich mit ihrem oftmals wissenschaftlichen Ausbildungshintergründen zusammenhängt (siehe *Kloke 2014, S. 288 ff.*). Über eine leitfadengestützte Interviewbefragung ist es möglich, dieses spezifische Experten- und Handlungswissen zu erheben. Im Allgemeinen behandelten die Experteninterviews mit Vizepräsidentinnen und -präsidenten sowie Personal des (zentralen) Qualitätsmanagements ausgewählter Hochschulen Fragen der Etablierung, Ausgestaltung und der Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen. Im Fokus stand hierbei insbesondere, zentrale Faktoren der Wirksamkeit zu identifizieren. Darüber hinaus wurde untersucht, wie diese Faktoren die unterschiedlichen Verfahren beeinflussen.

Insgesamt liegen im Forschungsprojekt 53 Interviews aus 23 Universitäten und Fachhochschulen vor. Diese wurden transkribiert sowie mittels MAXQDA nach inhaltsanalytischen Kriterien codiert und systematisch ausgewertet. Die untersuchten Hochschulen weisen unterschiedliche fachliche Schwerpunkte auf sowie bereits mehr oder weniger Erfahrung mit der Entwicklung und Ausgestaltung von Qualitätsmanagementsystemen. Dieses Vorgehen entspricht einer Fallauswahl, die ein selektives Sampling (*Kelle/Kluge 2010, S. 50*) im Sinne der Varianzmaximierung vorsieht (etwa bezüglich des Hochschultyps, der Größe der Einrichtung, der regionalen Verteilung oder der organisationalen Ausgestaltung des Qualitätsmanagements).

Die durchgeführte Online-Befragung hat 639 an Hochschulen beschäftigte Qualitätsmanagerinnen und -manager aus dem gesamten Bundesgebiet adressiert. Diese Fallzahl kann als Grundgesamtheit der Untersuchung bezeichnet werden (Stichtag 10.07.2015), wenngleich die Zahl der im Qualitätsmanagement Beschäftigten zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des vorliegenden Beitrags weiter angewachsen sein dürfte. Zum Zeitpunkt der Erhebung konnte für 238 von insgesamt 279 Hochschulen (85,3 Prozent) mindestens eine Stelle recherchiert werden, die mit Aufgaben des Qualitätsmanagements im Bereich von Studium und Lehre betraut ist und dabei hochschulweite Zuständigkeit besitzt. Insgesamt haben 294 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was einem Rücklauf von 46,0 Prozent entspricht. Die Befragung begonnen haben insgesamt $n=482$ Personen, von denen $n=88$ die Befragung nicht vollständig ausgefüllt haben. Das gesamte Befragungssample beträgt damit $n=482$. Eine Untersuchung der Teilnahmewahrscheinlichkeit bezüglich Geschlecht, Funktion und Universität zeigte, dass die Studie bezüglich dieser Dimensionen repräsentativ ist.

Die zuvor ausgeführten theoretischen Kategorien bieten eine Hilfestellung und das Vokabular für eine fokussierte Analyse, die jedoch zugleich Raum für das Entdecken von Zusammenhängen aus Sicht der interviewten Akteurinnen und Akteure im Interviewmaterial lässt.

Im Fokus stehen die Selbstwahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Qualitätsmanagementeinrichtungen, aber auch ihrer Vorgesetzten sowie der Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen und deren funktionaler Äquivalente. Aus den qualitativen Daten werden somit Hypothesen generiert. Dafür werden Aussagen verschiedener Akteurinnen und Akteure zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagements vorgestellt. Ferner werden Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herausgestellt. Die Analyse konzentriert sich auf häufig genannte und von den Interviewten besonders betonte Bedingungen und Zusammenhänge. Soweit möglich werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt und über einzelne repräsentative Zitate veranschaulicht.

5 Perzeptionen der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium

Zunächst interessiert das Rollenverständnis der Qualitätsmanager und -managerinnen. Dies ist schon deshalb relevant, weil es etwas über das berufliche Selbstbild der betreffenden Personen aussagt, weil motivationale Aspekte in den Vordergrund treten und weil sich Zusammenhänge mit Wirksamkeitserwartungen hinsichtlich des eigenen beruflichen Handelns für die Ziele der Organisation („Qualitätsentwicklung“) vermuten lassen.

Ein Blick in die qualitativen Daten verdeutlicht, dass sich im Qualitätsmanagement beschäftigte Personen zumeist als Berater und Beraterinnen sehen. Ihr Aufgabengebiet kann daher zwar ohne weiteres „verordnet“ werden, nicht aber dessen Ausgestaltung und Wirksamkeit, weil es zu Beratende und Beratene voraussetzt, die ein Interesse an der Umsetzung der Empfehlungen haben. Zwang und Regulation werden seitens der Beschäftigten im Qualitätsmanagement sogar als abträglich eingeschätzt.

„Also ich kann natürlich nicht eine Qualitätskultur von oben herab den Fachbereichen oder einer Hochschule aufdrücken.“ (QM Hochschule)

„... das passt auch so ein bisschen zu meiner Philosophie eigentlich, dass ich finde, im Qualitätsmanagement kann man jetzt nicht den Leuten so viel verordnen, was sie tun müssen ...“ (QM Hochschule)

Vor diesem Hintergrund ist die Befassung mit der Wahrnehmung der Wirksamkeit von Qualitätsmanagement durch die Beschäftigten umso dringender. Immerhin müssen sich die zuständigen Personen aufgrund der eingesetzten Ressourcen die Frage gefallen lassen, was ihre Bemühungen für Studium und Lehre an Verbesserungen mit sich bringen. Diesen Kontext voraussetzend, geht der vorliegende Abschnitt zwei Aspekten auf den Grund: zum einen der wahrgenommenen Wirksamkeit des Qualitätsmanagements aus der Sicht seiner Verursacher und zum anderen deren Ansichten, wie Qualitätsmanagement wirksam werden soll.

Zu beiden Aspekten werden Befunde aus der oben beschriebenen Online-Befragung vorgestellt. Während die wahrgenommenen intendierten und nicht-intendierten Effekte des Qualitätsmanagements mithilfe einer sechsstufigen Likert-Skala und mit verschiedensten Items erhoben wurden, basiert die Erhebung der normativen Vorstellungen auf einer Gutman-Skala, die verschiedene „Eskalationsstufen“, das heißt Eingriffsmöglichkeiten des Qualitätsmanagements, abfragt.

Hinsichtlich der nicht-intendierten Effekte spielen vor allem die Items „QM entzieht anderen Bereichen wichtige Ressourcen“, „QM führt zu stark erhöhtem Verwaltungsaufwand und Dokumentationspflichten“, „QM führt zu Selbstdarstellung“ eine wichtige Rolle. Gerade die Fachbereiche monieren gerne, dass die für das Qualitätsmanagement aufgewendeten Gelder bei Ihnen besser – weil unmittelbar für die Lehre – eingesetzt wären und so einen Mehrwert in Form besserer Betreuungsrelationen für die Qualität der Lehre bieten würden. Dabei werden insbesondere an Hochschulen in der Gründungsphase des Qualitätsmanagements oft der Projektcharakter und der hohe Anteil an zweckbezogenen Drittmitteln übersehen. Sie spielen vor allem in der Pilotphase des Qualitätsmanagements eine wichtige Rolle, da etwaige Ressourcenkonflikte von den Akteurinnen und Akteuren vorerst nicht als Nullsummenspiele wahrgenommen werden können (siehe Tabelle 1).

Das Ressourcenitem erhält die durchschnittlich geringste Zustimmung unter den Qualitätsmanagern und Qualitätsmanagerinnen. Davon abweichende Befunde zeigen sich für die anderen beiden genannten Items. Folglich sind sich Qualitätsmanager und Qualitätsmanagerinnen eher uneinig bei der Einschätzung, Qualitätsmanagement erzeuge einen höheren Verwaltungsaufwand bzw. begünstige Neigungen der Selbstdarstellung. Dieser Befund wird auch durch die vergleichsweise hohen Standardabweichungen gestützt, die ein weiteres Indiz für die abweichenden Positionen sind.

Tabelle 1: Aussagen zur wahrgenommenen Wirksamkeit des Qualitätsmanagements

Item	Gesamt		
	N	Mittelwert	Standard- abweichung
QM entzieht anderen Bereichen wichtige Ressourcen.	303	2,03	1,16
QM führt zu stark erhöhtem Verwaltungsaufwand und Dokumentationspflichten.	316	3,55	1,45
QM führt zu Selbstdarstellung.	276	3,70	1,47
QM führt zu einem Mentalitätswandel der Lehrenden.	309	3,79	1,20
Aufwand und Nutzen stehen beim QM in einem angemessenen Verhältnis zueinander.	312	3,81	1,23
Die im QM gesetzten Ziele werden erreicht.	280	3,83	1,05
Durch QM werden neue Kommunikationsforen genutzt.	307	4,03	1,44
QM hilft der Hochschulleitung, informierte Steuerungsentscheidungen zu treffen.	289	4,14	1,41
QM bietet neuartige Informationen über die Organisation Hochschule.	306	4,22	1,34
QM trägt zur Verbesserung von Studium und Lehre bei.	319	4,59	1,03
QM trägt zur Erfüllung hochschulexterner Anforderungen bei.	308	5,10	0,99
QM erhöht die Strategiefähigkeit der Organisation Hochschule.	301	4,57	1,22

„Inwieweit treffen Ihrer Einschätzung nach die folgenden Aussagen zum QM an Ihrer Hochschule zu?“
 („trifft gar nicht zu“ = 1 bis „trifft völlig zu“ = 6)

Auch bei den intendierten Effekten gibt es eine Reihe von Items, die ein unentschlossenes Bild wiedergeben. Dazu gehören etwa die Aussagen: „QM führt zu einem Mentalitätswandel der Lehrenden“, „Aufwand und Nutzen stehen beim QM in einem angemessenen Verhältnis zueinander“ und „Die im QM gesetzten Ziele werden erreicht“. Bei allen genannten Items liegt der Mittelwert genau zwischen den Kategorien „trifft tendenziell zu“ und „trifft tendenziell nicht zu“. Etwas größere Zustimmung signalisieren die Befragten dahingehend, dass sie mit der Wahrnehmung ihrer Aufgaben neue Kommunikationsforen erschließen („Durch QM werden neue Kommunikationsforen genutzt“), eine informierte Hochschulsteuerung ermöglichen („QM hilft der Hochschulleitung, informierte Steuerungsentscheidungen zu treffen“) und das Informationsniveau erhöhen („QM bietet neuartige Informationen über die Organisation Hochschule“). Auch bei diesen Items ist die Standardabweichung vergleichsweise hoch. Eine noch größere Zustimmung – und hier auch mit deutlich geringerer Streuung – zeigt sich hinsichtlich der Aussagen, „QM trägt zur Verbesserung von Studium und Lehre bei“ und „QM trägt zur Erfüllung hochschulexterner Anforderungen bei“. Vor allem die letztgenannte Aussage erhält eine vergleichsweise hohe Zustimmung. Eine etwas geringere, aber immer noch relativ hohe Zustimmung zeigt sich für die Items „QM erhöht die Strategiefähigkeit der Organisation Hochschule“ sowie „QM trägt zur Verbesserung von Studium und Lehre bei“.

Wie bereits erwähnt, stellt sich die Frage, wie Qualitätsmanagement überhaupt wirksam werden sollte. Hierbei spielen normative Annahmen und Weltansichten eine wichtige Rolle. Um das zu erfassen, wurden die Qualitätsmanager und Qualitätsmanagerinnen in der standardisierten Befragung gebeten, jeweils zwischen vier Optionen zu wählen, die sie jeweils als Kernaufgaben ihrer Arbeit ansehen. Diese Kernaufgaben wurden vordefiniert als „Veröffentlichen“, „Berichten“, „Steuern“ und „Sanktionieren“. Den Items liegt eine hierarchische Ordnung zugrunde, wonach die Zustimmung zu bestimmten Items zumindest theoretisch die Zustimmung zu anderen Items nach sich zieht (Mehrfachantworten waren möglich). Abweichungen sind dann besonders interessant. So lässt sich vermuten, dass Personen, die der Meinung sind, Qualitätsmanagement sollte sanktionieren, sehr wahrscheinlich auch die Steuerung, Veröffentlichung und Berichtslegung als Kernaufgaben von Qualitätsmanagement ansehen. Denn ohne die drei zuvor genannten Instrumentarien ist eine Sanktionierung nicht möglich. Andererseits müssten Personen, die der Ansicht sind, dass Qualitätsmanagement maximal berichten sollte, zugleich allen anderen Items nicht zustimmen, da bereits die Veröffentlichung bestimmter Ergebnisse gegenüber Dritten einen Effekt auslösen kann, der nicht erwünscht ist. Personen, die dieses Instrumentarium ablehnen, werden vermutlich keine härteren Steuerungsmittel befürworten (wie etwa Sanktionen).

Wichtig ist auch, dass die vorgestellten Aufgaben unterschiedliche Wirkungsimplicationen haben (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Wirkungsimplicationen der Soll-Funktionen des QM

Tätigkeit	Wirkung	
	Intendiert	Nicht-intendiert
Bericht	Verbesserung von Lehre und Studium durch Information	Selbstdarstellung
Veröffentlichung	Verbesserung von Lehre und Studium durch Transparenz	Selbstdarstellung
Steuerung	Verbesserung von Lehre und Studium durch Entscheidung	Vermeidung, Renitenz, Obstruktion
Kontrolle	Verbesserung von Lehre und Studium durch Soll-Ist-Vergleiche	Vermeidung, „creaming“, „cherry picking“, „window dressing“
Sanktion	Verbesserung von Lehre und Studium durch Zwang	Widerstand

Quelle: Eigene Darstellung

Ein näherer Blick darauf, was im Aufgabenbereich des Qualitätsmanagements liegen sollte, bringt nachfolgende Ergebnisse zutage (siehe Tabelle 3). Demnach zeigt sich, dass nur eine einzige Person dem Qualitätsmanagement von Studium und Lehre eine bloße Berichtsfunktion attestiert. Darüber hinaus erwarten weitere 16 Personen

(5,8 Prozent) eine hochschulinterne Berichtsfunktion und damit verbunden auch die Aufgabe, Transparenz über bestimmte Befunde herzustellen, mit den oben genannten Implikationen. Die Mehrzahl der Befragten sieht im Qualitätsmanagement ein Steuerungsinstrument, welches Berichts- und Veröffentlichungsfunktionen impliziert (n = 111 bzw. 39,9 Prozent). Besonders bemerkenswert ist jedoch, dass nahezu ein Drittel der Befragten (n = 89 bzw. 32,0 Prozent) in Kontrolle, Steuerung, Veröffentlichung und Bericht Sollfunktionen des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre sieht und etwas mehr als ein Fünftel die Unterstützung bei der Sanktionierung als Aufgabe ansieht (n = 58 bzw. 20,9 Prozent). Zusammenfassend sollte das Qualitätsmanagement für etwas mehr als die Hälfte der Befragten kontrollieren bzw. kontrollieren und mittelbar sanktionieren können.

Tabelle 3: Implizite Wirkungszuschreibungen von QM

Aussage	n	in Prozent
Keine Angabe	3	1,1
QM sollte seine zentralen Ergebnisse berichten	1	0,4
+ QM sollte zentrale Ergebnisse hochschulweit veröffentlichen	16	5,8
+ QM sollte Grundlage für Steuerungsentscheidungen sein	111	39,9
+ QM sollte als Kontrollinstrument dienen	89	32,0
+ QM sollte bei der Sanktionierung unterstützen	58	20,9
Gesamt	278	100

„Sollte QM an Hochschulen Ihrer Meinung nach die folgenden Aufgaben erfüllen?“
Quelle: Eigene Daten; Rundungsdifferenzen können auftreten.

Daraus ergibt sich auf den ersten Blick ein scheinbarer Widerspruch zwischen den qualitativen und den quantitativen Befunden, denn in den Interviews haben die Befragten immer wieder betont, wie wichtig sanfte Methoden sind, um Selbstverpflichtung und Motivation der Lehrenden sicherzustellen. Dies passt offenbar nicht mit den Befunden aus Tabelle 3 zusammen. Gleichwohl sind die Argumentationsfiguren nicht gegenläufig: Selbstverständlich können Qualitätsmanager und Qualitätsmanagerinnen aus ihrer eigenen Erfahrungsumwelt wahrnehmen, dass Sanktionen nicht hilfreich sind. Daraus lässt sich jedoch nicht ohne weiteres ein theoretisch begründetes Argument gegen Sanktionen ableiten. Vielmehr kann das eigene Arbeitsumfeld reflektiert betrachtet werden, ohne darauf zu verzichten, eigene normative Vorstellungen von Qualitätsmanagement zu entwickeln. Insofern können die Akteurinnen und Akteure durchaus weichere Steuerungsinstrumente bevorzugen, aber gleichzeitig Sanktionierungen nicht grundsätzlich ausschließen.

6 Schlussfolgerungen

An Hochschulen sind die Effekte des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre bisher kaum systematisch und empirisch untersucht worden. Zum einen ist es sehr aufwändig, Wirkungen manifest zu messen. Zum anderen fehlen nach wie vor theoretische Zugänge, die in der Lage sind, Wirkungsvermutungen konzeptionell zu untermauern. Der vorliegende Beitrag versucht, sich diesen beiden Problemen zu nähern, in dem zunächst verschiedene theoretische Ansätze hinsichtlich ihrer theoretischen Implikationen für die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement an Hochschulen diskutiert werden. Allerdings werden diese Zugänge nicht explizit getestet, sondern zum besseren Verständnis des Forschungsfelds eingeführt. Die Prinzipal-Agent-Theorie, die Logik Kollektiven Handelns, die Generalisten-Spezialisten-These sowie die Beziehung zwischen Inspektoren und Inspizierten legen allesamt nahe, dass Qualitätsmanagement an Hochschulen eigentlich kaum Wirksamkeit zeigen dürfte. Es erscheint eher als durchsetzungsschwach, da ihm nur begrenzte Mittel und Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um Wirksamkeit zu entfalten.

Die präsentierten empirischen Befunde zeigen demgegenüber zweierlei: Zum einen messen die Befragten möglichen nicht-intendierten Wirkungen (wie etwa Bürokratieaufwuchs oder Ressourcenabzug von anderen Bereichen) keine zu große Bedeutung bei. Die Zustimmungsraten zu diesen Items fallen vergleichsweise gering aus. Deutlich andere Werte zeigen sich jedoch hinsichtlich der Verbesserung der Strategiefähigkeit der Organisation sowie von Studium und Lehre. Mit deutlichem Abstand konstatieren die Befragten jedoch, dass Qualitätsmanagement eher versucht, externen Anforderungen gerecht zu werden. Dahinter steckt letztlich die Bestrebung, Legitimation zu generieren.

Die Ergebnisse werden ergänzt um eine Analyse der Frage, was Qualitätsmanagerinnen und -manager als Kernaufgabe ihrer Tätigkeit definieren. Dabei zeigt sich, dass sie ambitionierte Vorstellungen von Steuerung, Strategie und Sanktionierung haben. Demnach sehen einige Befragte gerade auch das Qualitätsmanagement in der Pflicht, wenn es darum geht Steuerungs-, Kontroll- und Sanktionsprozesse anzuregen. Inwieweit sich dies als hilfreich erweisen wird und inwieweit diese Präferenzen auch für die Zukunft stabil sind oder ob sich das Qualitätsmanagement in eine völlig neue Richtung entwickelt, wird in Folgestudien zu untersuchen sein. In jedem Falle bleibt dieser Bereich auch weiterhin durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet, was einen entsprechenden Forschungsbedarf impliziert.

Literatur

Aagaard, Kaare; Schneider, Jesper W. (2016): Research funding and national academic performance: Examination of a Danish success story. *Science and Public Policy*, 43, 2016, 4, S. 518–531

Aagaard, Kaare; Bloch, Carter W.; Schneider, Jesper W. (2015): Impacts of performance-based research funding systems: The case of the Norwegian Publication Indicator. *Research Evaluation*, 24, 2015, 2, S. 106–117

Anderson, Gina (2008): Mapping academic resistance in the managerial university. In: *Organization* 15, 2008, 2, S. 251–270

Anderson, Gina (2006): Assuring quality/Resisting quality assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. In: *Quality in Higher Education* 12, 2006, 2, S. 161–173

Ansmann, Moritz; Brase, Alexa Kristin; Seyfried, Markus (2017): Wo bitte geht es hier zum Qualitätsmanagement? Zur Relevanz organisationsstruktureller Anbindung. In: Tagungsband zur 15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung Berliner und Brandenburger Hochschulen

Bogumil, Jörg; Grohs, Stephan (2009): Von Äpfeln, Birnen und Neuer Steuerung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Reformprojekten in Hochschulen und Kommunalverwaltung. In: Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf (Hrsg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*. Berlin, S. 139–151

Chavalarias, David (2016): What's wrong with Science? *Scientometrics*, 110, 2017, 1, S. 481–503

De Bruijn, Hans; ten Heuvelhof, Ernst; Koopmans, Marieke (2007): Law Enforcement. The game between inspectors and inspectees. Universal Publishers. Boca Raton

Döhler, Marian (2007): Die politische Steuerung der Verwaltung. Eine empirische Studie über politisch-administrative Interaktionen auf Bundesebene. Baden-Baden

Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 7. Auflage. Stuttgart, S. 195–255

Freiling, Jörg (2001): Die Ausbreitung von Managementkonzepten als Diffusionsprozess – das Beispiel Qualitätsmanagement. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand*. Wiesbaden, S. 27–50

Gilardi, Fabrizio (2007): The Same, But Different: Central Banks, Regulatory Agencies, and the Politics of Delegation to Independent Authorities. *Comparative European Politics*, 5, 2007, 3, S. 303–327

Harvey, Lee; Green, Diana (1993): Defining Quality. In: *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18, 1993, 1, S. 9–34

Harvey, Lee; Williams, James (2010): Fifteen Years of Quality in Higher Education (Part Two). In: *Quality in Higher Education* 16, 2010, 2, S. 81–113

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2015): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden

Jann, Werner; Wegrich, Kai (2008): Wie bürokratisch ist Deutschland? Und Warum? Generalisten und Spezialisten im Entbürokratisierungsspiel. In: *Der moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Heft 1, 2008, 1, S.49–72

Jochheim, Linda; Wannöffel, Manfred (2010): Neue Steuerung von Hochschulen: Auswirkungen auf Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulbeschäftigten. In: *WSI-Mitteilungen* 2010, 10, S. 515–522

Kaltenbrunner, Wolfgang; de Rijcke, Sarah (2017): Quantifying “Output” for Evaluation: Administrative Knowledge Politics and Changing Epistemic Cultures in Dutch Law Faculties, *Science and Public Policy*, 44, 2017, 2, S. 284–293

Kaufmann, Benedict (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen – Maßnahmen und Effekte. Eine empirische Studie. Bonn

Kelle, Udo (2006): Combining qualitative and quantitative methods in research practice: purposes and advantages. In: *Qualitative research in psychology*, 3, 2006, 4, S. 293–311.

Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden

Kloke, Katharina (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professions-theoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden

Kloke, Katharina; Krücken, Georg (2012): „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In: *Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian (Hrsg.): Hochschule als Organisation*. Heidelberg, S. 311–324

Kühl, Stefan (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: *Wächter, Hartmut; Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand*. Wiesbaden, S. 75–114

Leiber, Theodor (2014): Evaluation of the Success or Failure of Quality Assurance in Higher Education Institutions: Methodology and Design. In: *Journal of the European Higher Education Area*, 2014, 2, S. 39–74

Leiber, Theodor (2012): Impact Analysis of External Quality Assurance of Higher Education Institutions. In: *Qualität in der Wissenschaft*, 2012, 1, S. 2–8

Lucas, Lisa (2014): Academic Resistance to Quality Assurance Processes in Higher Education in the UK. In: *Policy and Society* 33, 2014, 3, S. 215–224

Mittag, Sandra; Mutz, Rüdiger; Daniel, Hans-Dieter (2012): Anforderungen an Qualitätssicherungsinstrumente für Lehre und Studium an Hochschulen – Ergebnisse einer

Meta-Evaluation an der ETH Zürich. In: Beiträge zur Hochschulforschung 34, 2012, 3, S. 8–31

Moldaschl, Manfred (2001): Qualität als Spielfeld und Arena: Das mikropolitische Verständnis von Qualitätsmanagement – und seine Grenzen. In: Wächter, Hartmut; Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden, S. 115–138

Münch, Richard (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt/M.

Nickel, Sigrun (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 30, 2008, 1, S. 16–39

Nickel, Sigrun (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen: Konzepte – Instrumente – Umsetzung. CHE Arbeitspapier 94. Gütersloh

Olson, Mancur (2002): The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge, Mass.

Pellert, Ada (2002): Hochschule und Qualität. In: Reil, Thomas; Winter, Martin (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis. Bielefeld, S. 21–31

Pohlenz, Philipp (2014): Hochschuldidaktik und Qualitätsmanagement zwischen Kooperation und Konkurrenz. In: Neues Handbuch Hochschullehre 68, 2014, A1.9, S. 7–26

Pohlenz, Philipp (2009): Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Bielefeld

Pohlenz, Philipp; Seyfried, Markus (2014): Die Organisation von Qualitätssicherung. Heterogene Studierende, vielfältige Managementansätze? In: Die Hochschule, 2014, 2, S. 144–216

Reith, Florian; Seyfried, Markus (2017): Agency Probleme im QM von Hochschulen. (im Erscheinen)

Riese, Karina (2008): Kriterien zur Ressourcensteuerung an Hochschulen. Wiesbaden

Rindermann, Heiner (2003): Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. In: Zeitschrift für Evaluation, 2003, 2, S. 233–256

Rindermann, Heiner (1996): Zur Qualität studentischer Lehrveranstaltungsevaluationen: Eine Antwort auf Kritik an der Lehrevaluation. In: Zeitschrift für Pädagogische Psychologie 10, 1996, 3/4, S. 129–145

Schimank, Uwe (2015): Identitätsbedrohungen und Identitätsbehauptung: Professoren in reformbewegten Universitäten. In: von Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden, S. 277–296

Scott, Colin (2003): Speaking Softly Without Big Sticks: Meta-Regulation and Public Sector Audit. *Law & Policy*, 25, 2003, 3, S. 203–219

Scott, R. W. (1968): Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*. Köln, S. 201–216

Stensaker, Bjørn (2007): Quality as fashion: Exploring the translation of a management idea into higher education. In: Westerheijden, Don F.; Stensaker, Bjørn; Rosa, Maria Joao (Hrsg.): *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*. Dordrecht, S. 99–118

Stock, Manfred (2004): Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht. In: *Die Hochschule*, 2004, 1, S. 30–48

Walgenbach, Peter; Beck, Nikolaus (2000): Von staatlicher Qualitätskontrolle über Qualitätssicherungssysteme hin zum Total Quality Management – Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts. In: *Soziale Welt* 51, 2000, 3, S. 325–353

Welsh, John F.; Dey, Sukhen (2002): Quality measurement and quality assurance in higher education. In: *Quality Assurance in Education* 10, 2002, 1, S. 17–25

Manuskript eingereicht: 11.11.2016
Manuskript angenommen: 06.07.2017

Anschriften der Autoren:

Dr. Markus Seyfried
Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Politik und Regieren in Deutschland und Europa
August-Bebel-Str. 89
D-14482 Potsdam
E-Mail: seyfried@uni-potsdam.de

Prof. Dr. Philipp Pohlenz
Professor für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre
Otto-von-Guericke-Universität
Fakultät für Humanwissenschaften
Universitätsgebäude 40, Raum 360
Zschokkestr. 32
D-39104 Magdeburg
E-Mail: philipp.pohlenz@ovgu.de

Markus Seyfried ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politik und Regieren in Deutschland und Europa an der Universität Potsdam. Er hat Politikwissenschaften studiert und forscht über Qualitätsmanagement, Evaluation, Rechenschaftspflicht und Steuerung im Bildungsbereich.

Philipp Pohlenz ist Professor für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Er hat Soziologie an den Universitäten Hamburg und Potsdam studiert und dort im Bereich der Hochschulforschung promoviert (2008). Seine Arbeitsschwerpunkte sind Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, Studierendenforschung und Evaluationsforschung.