

# Forschungsgeleitete Hochschulsteuerung

**Eine wissenschaftsbasierte Form der Integration sich widersprechender Steuerungslogiken?**

5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement am 4. und 5. Februar 2019 in Graz:  
„Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen - zwei Perspektiven?“

Themenfeld 3: Nutzen wir Wissen strategisch?

Benjamin Ditzel

Qualitätsmanager der Fakultät Design, Medien und Information  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

[benjamin.ditzel@haw-hamburg.de](mailto:benjamin.ditzel@haw-hamburg.de)



# Ausgangssituation & Problemstellung

- **QM als viel und kontrovers diskutiertes Thema des hochschulbezogenen Reformdiskurses.**
- **Offene Frage:  
Wie sehen kontextadäquate Formen der Hochschulsteuerung bzw. des QM aus?**
- **Perspektivwechsel: Fokus von den Instrumenten/Methoden auf die dahinterliegenden Handlungs- bzw. Steuerungslogiken richten.**

# Bestandsaufnahme: konfligierende Steuerungslogiken

## 1 Qualitätsmanagement und der Umgang mit externen Anforderungen der Accountability

- ⇒ Aufbau von organisationalem Wissen
- ⇒ *Gefahr*: Aufmerksamkeit richtet sich auf Zuverlässigkeit der QS-Verfahren, Managementprozesse und Entscheidungsstrukturen und weniger auf die Qualität

## 2 Hochschuldidaktik und das Befördern von Lern- und Veränderungsprozessen bezogen auf die (Qualität der) Lehre

- ⇒ Aufbau von Handlungswissen zur Lehr-Lern-Interaktion zwischen Studierenden & Lehrenden
- ⇒ *Gefahr*: Aufmerksamkeit richtet sich auf Mikroebene der Lehr-Lern-Interaktion und weniger auf deren Einbindung in Prozesse & Strukturen der Curriculums- und Hochschulentwicklung

## 3 Wissensmanagement und ein bewusster und systematischer Umgang mit handlungsrelevantem Wissen

- ⇒ *Entwickeln, Reflektieren, Transferieren von Wissen als Modus Operandi von Hochschulen*
- ⇒ *Frage: Wie kann organisationales Wissen aufgebaut werden?*

# Forschungsgeleitete Hochschulsteuerung

- **Zwischenfazit: systematischer und auf wissenschaftlichen Praktiken und Denkweisen basierender Umgang mit Wissen als integrierendes Moment**
- **Vorschlag für einen Paradigmenwechsel**
  - (1) **Veränderter Fokus der Steuerungslogiken:**  
Von auf Konformität und Legitimität gerichteten Logik der Accountability zu auf systematischen Umgang mit Wissen ausgerichtete Logik der QE
  - (2) **Ausgestaltung des QM:** Anknüpfen an der Wissenschaftslogik und an wissenschaftlichen Praktiken des Generierens und Reflektierens von Wissen
  - Managerielle Praktiken beziehen sich auf (a) Verstehen von Handlungskonstellationen und Wirkungszusammenhängen, (b) Reflektieren von Handlungsweisen sowie (c) Gestalten von Handlungs- und Lernkonstellationen.
- *Was kann der Beitrag des QM zu einer solchen forschungsgeleiteten bzw. wissensbasierten Hochschulsteuerung sein?*

# Wie werden qualitätsbezogene Daten erhoben?

### *Ziel*

**Auf vorhandene Wissensressourcen zurückgreifen!**

### *Rahmung*

**Theoriegeleitete Evaluation** (Pohlentz/Niedermeier 2012, Wachsmuth/Hense 2016)

- Abbildung theoretischer Annahmen oder empirischer Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge eines komplexen Wirkgeschehens
- Rekonstruktion von Wirkungszusammenhängen anhand von Einflussfaktoren
- Wirkmodelle basieren auf einer Reflexion implizit der Handlungspraxis innewohnender oder aus der Forschung abgeleiteter Wirkungsannahmen

### *Implikationen*

**Wirkmodelle als Orientierungspunkt zur Gestaltung von Praxis und Evaluation**

## Handlungsfeld (2)

# Wie wird mit qualitätsbezogenen Daten umgegangen?

### Ziel

**Aus den Daten neues, handlungsrelevantes Wissen generieren!**

### Rahmung

**Differenzierung unterschiedlicher Informationsinteressen** (Ditzel/Suwalski 2016)

- Managerielle Informationsinteressen
- Lokale Informationsinteressen

**Differenzierung unterschiedlicher Anwendungszwecke für ‚management by numbers‘** (Hood 2012)

- Absoluter Leistungsvergleich (targets)
- Relativer Leistungsvergleich (ranking)
- Orientierung (intelligence)

### Implikationen

**‚intelligente‘** (Hood 2012) und **‚kontextsensibile‘** (Ditzel/Suwalski 2016) **Form des Umgangs als Beitrag zu Prozessen des reflexiven Lernens** (Cendon 2017, Schön 1983, Senge 2000)

# Fazit:

## Lernende Organisation als (neue/alte) Leitidee

- **Analytischer Perspektivwechsel:**  
**Blick auf Handlungs- und Steuerungslogiken**
- **Konzeptioneller Paradigmenwechsel:**  
**Fokus auf Praktiken des Generierens & Reflektierens von Wissen**
- **Praktische Implikationen:**
  - (a) **wissensbasierte Gestaltung von Instrumenten**
  - (b) **reflektierter Umgang mit bereitgestellten Daten**
  - (c) **Förderung der Reflexionsfähigkeit der Organisation**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen & Kommentare ...

Benjamin Ditzel

Qualitätsmanager der Fakultät Design, Medien und Information  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Email [benjamin.ditzel@haw-hamburg.de](mailto:benjamin.ditzel@haw-hamburg.de)

Telefon +49 40 428 75 4648



# Literatur

Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Cendon, E. (2017): Reflexion in der Hochschulweiterbildung. Verbindungsglied zwischen unterschiedlichen Erfahrungswelten, in: ZHWB – Hochschule und Weiterbildung, Jg. 52, Nr. 2, S. 39-44.

Ditzel, B.; Suwalski, P. (2016): Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Hofer, M. et. al. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 27–52.

Hood, C. (2012): Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug. Two Hypotheses. In: Public Administration Review 72, 2012, 1, S. 85–92.

Pohlenz, P.; Niedermeier, F. (2012): Wirkungsorientierte Evaluation von Lehre und Studium. In: Qualität in der Wissenschaft 6, 2012, 1.

Schön, D. A. (1983): The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.

Senge, P. M. (1999): Die fünfte Disziplin, Stuttgart: Klett-Cotta.

Senge, P. M. (2000): Die Hochschule als lernende Gemeinschaft. Ein Widerspruch in sich oder realisierbare Zukunft?, in: Laske, Stephan; Scheytt, Tobias; Meister-Scheytt, Claudia; Scharmer, Claus Otto (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft, München, Mering: Rainer Hampp, S. 17-44.

Wachsmuth, E.; Hense, J. (2016): Wirkmodelle zur Unterstützung der Evaluation komplexer Hochschulprojekte. In: Qualität in der Wissenschaft 10, 2016, 3-4, S. 80–87.

Willke, H. (1997): Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. Wie es kommt, daß intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. In: Grossmann, R. (Hrsg.): Wie wird Wissen wirksam? Wien, New York: Springer, S. 107–109.