

Das diesem Dokument zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Autorin.

Qualität kommt von Qual!? – Wie die Einrichtung von Arbeitsgruppen die Akzeptanz und Relevanz von Qualitätsmanagement steigern kann

Jasmin Overberg

Veröffentlicht am 01.04.19

https://de.netzwerk-offene-hochschulen.de/noh/noh_blogs/6

Fast jede Person, die mit dem Thema Qualitätsmanagement an Hochschulen betraut ist, kann folgendes Szenario bestätigen: Nicht bei jeder*jedem Hochschulmitarbeitenden steht das Thema Qualitätsmanagement so weit oben auf der Liste, wie Qualitätsmanager*innen es gerne hätten. Wichtigere Themen des Arbeitsalltags nehmen eine zentrale Stellung ein; Qualitätsmanagement spielt mehr oder weniger eine Nebenrolle, wenn sich ihm nicht komplett widersetzt wird.

QUALITÄTSMANAGEMENT ALS LÄSTIGE PFLICHT?

Dieses Phänomen, das von Anderson (2006, 2008) als ‚Academic Resistance‘ betitelt wurde und sich laut ihrer Klassifikation in Ablehnung, Vermeidung und qualifizierte Regelbefolgung aufteilen lässt, wird von Lust und Scheytt (2017) dahingehend erweitert, dass sie den Widerstand in intendiert und nicht-intendiert aufteilen: Nicht unbedingt muss jedes als widerständig wahrgenommene Verhalten als solches beabsichtigt gewesen sein. Das ablehnende Verhalten von Hochschulangehörigen dem Qualitätsmanagement gegenüber lässt sich gut mit den klassischen Theorien über die Organisation Universität begründen, die sie als professionelle Bürokratie, lose gekoppeltes System oder organisierte Anarchie beschreiben (z. B. Cohen et al. (1972), Baldrige et al. (1974), Weick (1976) oder Mintzberg (1979)).

Wie auch immer allerdings die Tatsache erklärt wird, dass Qualitätsmanagement nicht immer in den Köpfen von Hochschulmitarbeitenden verankert ist und nicht selten als überflüssig und fern des Arbeitsalltags wahrgenommen wird – dass das Thema relevant ist, steht fest. Dabei hat Philip B. Crosby bereits 1979 einen Teil der Problematik auf den Punkt gebracht: „The problem of quality management is not what people don't know about it. The problem is what they think they do know“ (Crosby 1979, S. 13). Oftmals wird Qualitätsmanagement als Teil des New Public Management wahrgenommen, das die akademische Freiheit einschränkt, auf Kontrolle bedacht ist und nur wenig Vorteile, aber zusätzliche Belastung für den Arbeitsalltag an Hochschulen mit sich bringt. Wie können diese Assoziationen (im Rahmen der Projekte des BMBF-Wettbewerbs ‚Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen‘) überwunden werden?

QUALITÄTSMANAGEMENT IM PROJEKT PUG

Im Projekt „PuG: Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in den Pflege- und Gesundheitswissenschaften“ ist der Querschnitt ‚Qualitätssicherung und Zielgruppenorientierung‘ für das Thema Qualitätsmanagement verantwortlich. Im Projekt werden durch sieben Teilprojekte an vier Hochschulen Studienangebote entwickelt, die sich an beruflich Qualifizierte aus allen Pflegesettings richten. Der Querschnitt begleitet und berät die Teilprojekte und ist dabei für alle Belange des Qualitätsmanagements zuständig (z. B. Evaluation, Diversity Management, Erstellung von Qualitätsstandards).

Im Rahmen der ersten Förderphase hat sich durch eine Zielgruppenanalyse sowie durch die Evaluationen der Pilotmodule herauskristallisiert, dass zwei Merkmale eine ganz besondere

Wichtigkeit für die Qualität der zu entwickelnden Angebote aufweisen: die Vernetzung mit außerhochschulischen Praxispartnern und die Möglichkeit der (finanziellen) Unterstützung. Nur durch eine durchdachte, gute Vernetzung können die Studienangebote zielgruppengerecht entwickelt werden und am Markt bestehen. Zudem ist es für die Gewinnung von Teilnehmenden unabdingbar, ihnen Möglichkeiten zur Finanzierung der kostenpflichtigen Angebote aufzuzeigen, da insbesondere die Zielgruppe der Pflege- und Gesundheitswissenschaften nicht über allzu große finanzielle Ressourcen verfügt.

VERBUNDÜBERGREIFENDE ARBEITSGRUPPEN ALS QUALITÄTSMONITOR

Dementsprechend wurden in der zweiten Förderphase die Arbeitsgruppen (AGs) ‚Vernetzung und Kooperation‘ sowie ‚Unterstützungsformate‘ eingerichtet. Unter der Koordination des Querschnitts ‚Qualitätssicherung und Zielgruppenorientierung‘ bearbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Teilprojekten die besagten Themen. Wie die Bezeichnung ‚Arbeitsgruppe‘ schon vermuten lässt, werden arbeitsteilig die Fragen beantwortet, wie sich eine Vernetzung und Kooperation bestmöglich gestalten kann und welche Möglichkeiten der (finanziellen) Unterstützung den Studierenden angeboten werden können. Dazu werden Dokumentenanalysen sowie Praxisrecherchen durchgeführt, Handreichungen erstellt und darauf aufbauend Konzepte entwickelt. Zusätzlich werden in der AG ‚Unterstützungsformate‘ Expert*inneninterviews im In- und Ausland geführt. Abbildung 1 illustriert exemplarisch den Arbeitsablauf der AG ‚Vernetzung und Kooperation‘.

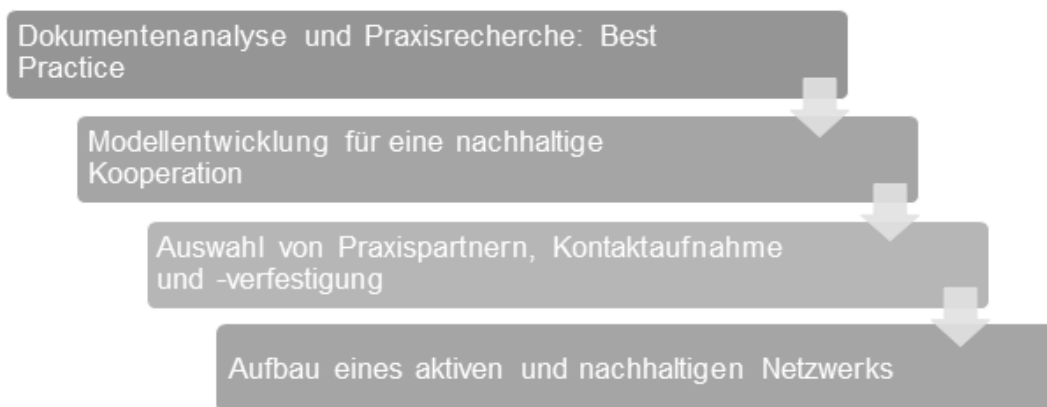


Abbildung 1: Ablaufplan der AG ‚Vernetzung und Kooperation‘, eigene Darstellung

All diese Aktivitäten erfolgen unter ständigem gegenseitigem Feedback aller Beteiligten. Regelmäßig findet im Rahmen des Workspace auf der Projektwebsite, von Telefonkonferenzen und von persönlichen Treffen ein Austausch statt. Auf diese Art erleben die Hochschulmitarbeitenden die Themen als unmittelbar relevant für ihren Arbeitsalltag und gestalten die Inhalte eigenständig und angepasst an ihre individuellen Herausforderungen.

QUALITÄTSMANAGEMENT HAT VIELE GESICHTER

Oliver Vettori und Tia Loukkola benennen „communication, participation and trust“ (Vettori & Loukkola 2014, S. 33) als die drei Säulen, die zu einer offenen Qualitätskultur führen können. Alle drei Säulen werden durch die Einrichtung der Arbeitsgruppen insofern abgedeckt, als dass klar über die Qualitätskriterien kommuniziert wird, arbeitsteilig Inhalte und Konzepte erarbeitet werden sowie die Teilprojekte auf vertraulicher Basis die jeweils anderen Gruppenmitglieder Einblicke in ihrer Arbeit gewähren lassen. Insgesamt lässt sich sagen, dass das Thema Qualitätsmanagement viele Gesichter hat. Nicht immer muss ‚Qualität von Qual‘ kommen und Qualitätsmanagement sich in der Gestalt solcher Arbeit zeigen, die als zusätzlich und lästig wahrgenommen wird. Es kann sich auch in der Form äußern, dass es einen konkret erfahrbaren Beitrag zur Bewältigung von Herausforderungen leistet, eine Orientierung im Arbeitsalltag bietet und damit letztendlich dazu führt, dass die Leistungen der Hoch-

schule verbessert werden. Nicht immer laufen allerdings derartige Maßnahmen unter dem konkreten Label ‚Qualitätsmanagement‘ ab.

Es ist an dieser Stelle Aufgabe der Qualitätsmanager*innen, den Hochschulangehörigen zu vermitteln, dass es sich genau hier um gelebtes Qualitätsmanagement handelt, nämlich um alle „organisatorischen Maßnahmen, mit denen die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse im Sinne der Qualitätserwartungen verbessert werden sollen“ (Röbken 2017, S. 13).

LITERATUR

Anderson, G. (2006). Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. *Quality in Higher Education* (12)2, 161-173.

Anderson, G. (2008). Mapping Academic Resistance in the Managerial University. *Organization*, 15(2), 251-270.

Baldrige, J.V., Curtis, D., Ecker, G. & Riley, G. (1974). Alternative Models of Governance in Higher Education. In G. Riley & J.V. Baldrige, J.V. (Eds.), *Governancing Academic Organizations: New Problems New Perspectives* (pp. 11-35). Berkeley, CA: McCutchan Publishing.

Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administration Science Quarterly* 17(1), 1-25.

Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, NY: McGraw-Hill.

Lust, M. & Scheytt, T. (2017). Akademischer Widerstand in univervsitären Entscheidungsprozessen - Eine Systematisierung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 2(6), 653-672.

Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Röbken, H. (2017). *Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen*. Studienmaterialien zum bereuftsbegleitenden Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Center für Lebenslanges Lernen (C3L).

Vettori, O., & Loukkola, T. (2014). Dealing with engagement issues - an examination of professionals' opinions on stakeholder involvement in quality assurance. In D. Derricot, H. Kekäläinen, M. Kelo, R. Sparre Kristinsen, T. Loukkola, B. Michal, F.G. Palomares, N. Ryan & B. Stensaker (Eds.), *Working together to take quality forward. A selection of papers from the 8th European Quality Assurance Forum* (pp. 32-38). Brussels: European University Association asbl.

Weick, K. (1976). Educational Institutions as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1), 1-19.