

# Seminar

## Qualität an Fachhochschulen – jenseits von Methoden, Instrumenten und Strukturen

Appenzell, 22./23. Januar 2009

Qualitätskultur – Sinn und Realisierung:  
Schlagwort oder fassbarer Inhalt?

Prof. Dr. Jürgen Kohler, Greifswald

# I. Qualitätskultur (QK)

1. Begriff zwischen Sinn, Miss- oder Unverständnis und Polemik

a) Traditionell: QK als Gegensatz zu „Technik“

QK als „atmosphärisches Etwas“

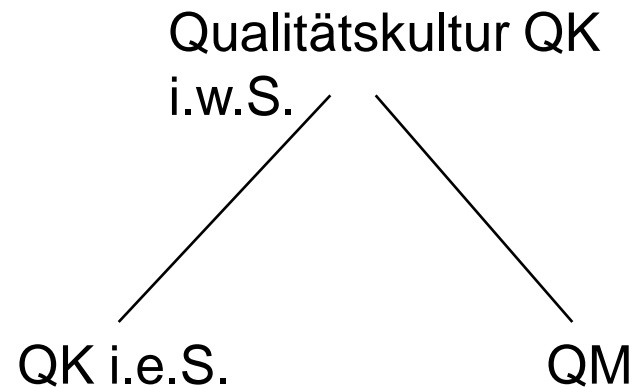
Qualitätsmanagement (QM)



zunehmend positiver

- „Soft/Ausweichend“ vs. „Konkretheit/Messbarkeit/Fordernd“
- „Emotionaler Rückzugsraum“ vs. „technokratischer Machbarkeitskult/wahn“
- „Vertrauen (ist gut)“ vs. „Kontrolle (ist besser)“
- „Gut, wenn vorhanden“ vs. „Notwendig, dass vorhanden“
- „ohne QK funktioniert nichts“ vs. „QM allein schafft Fassaden“

b) neuerer Ansatz:            Integration von QK und QM  
(EUA)



Was bedeutet auf diesem Hintergrund

- QK i.e.S.?
- $QK\ i.w.S. = QK\ i.e.S. + QM$ ?

## II. Qualitätskultur i.e.S. – Verstehen: Rückschluss aus Defiziten

1. Defizit von QK in Hochschulen – Indikatoren:
  - **messbar**: Kommunikationslosigkeit betr. Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken und Strategien
  - **fühlbar**: Selbstzufriedenheit und/oder Müdigkeit und/oder Resignation

# II. Qualitätskultur i.e.S. – Verstehen: Rückschluss aus Defiziten

## 2. Defizit von QK in Hochschulen – Gründe:

- **systemisch – kontextuell:** Mangel an Risiken/Chancen („Ohnmacht“)
- **intellektuell:** Mangel an Stärken-/Schwächen-/Chancen-/Risiken- und Strategienkenntnis/-bewußtsein („Unvermögen“)
- **organisatorisch:** Mangel an Führung; an geeigneter Information; an geeigneten Vorbereitungs-, Erörterungs-, Entscheidungsstrukturen; an Freiraum zur Planung, dazu trouble shooting („Nicht-/Fehlsteuerung“)
- **gruppendynamisch:** Rivalitäten, Misstrauen; Mangel an institutionellem Interesse („ownership“)
- **individual:** Ängste, Frustrationen, Desinteresse („innere Kündigung“)

## II. Qualitätskultur i.e.S. – Verstehen: von Defiziten zu Abhilfen

### 3. Abhilfen:

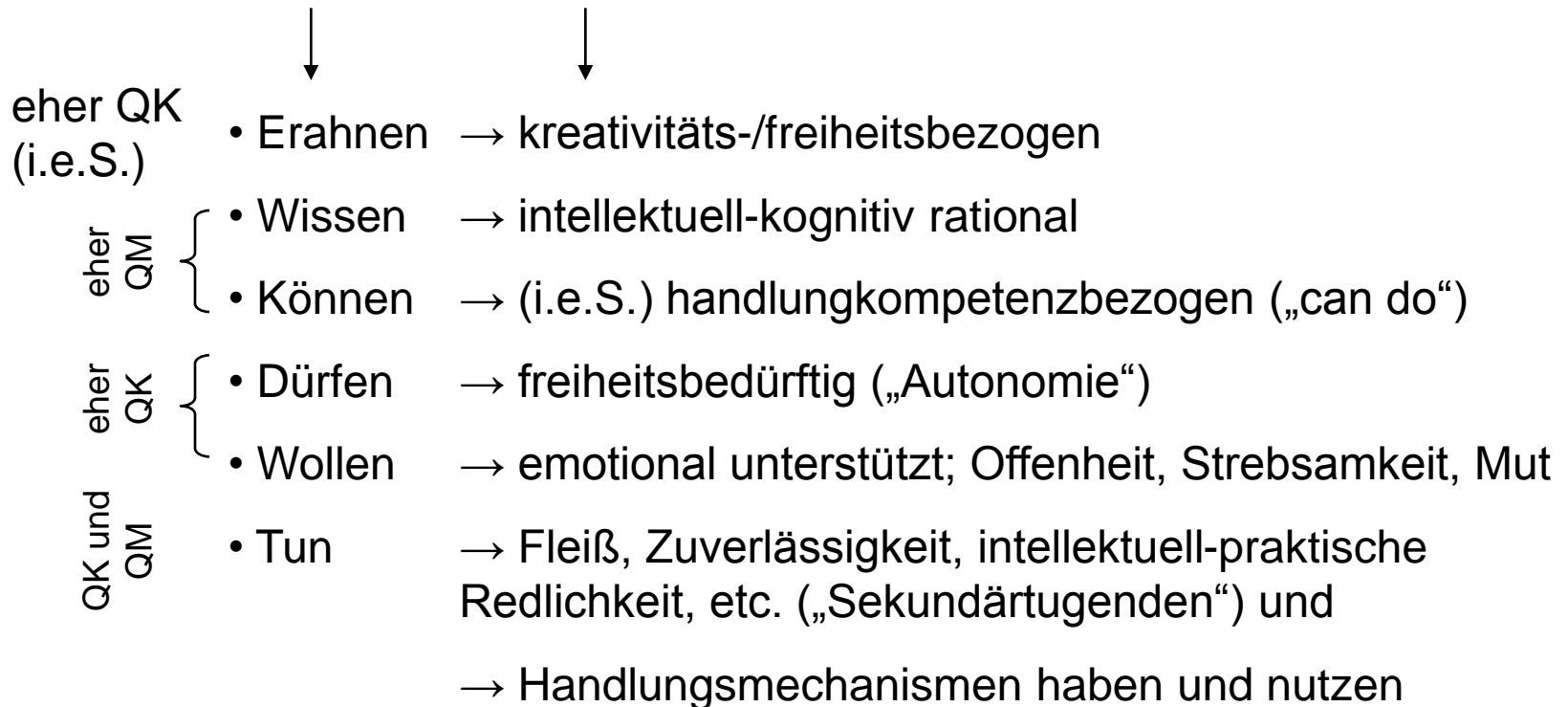
- **systemisch:** Risiko zulassen, Chancen eröffnen
- **intellektuell:** Information, gemeinsames Lernen
- **organisatorisch:** Zuständigkeits-, Aufgaben-, Prozessklärung
- **gruppendynamisch:** Sinn für Gemeinsinn stärken
- **individual:** Offene Diskurse schaffen, Belohnen

# III. Qualitätskultur i.w.S. =

→ QK i.e.S. + QM

Qualität verstehen als :

Aufgabe → Bedingung

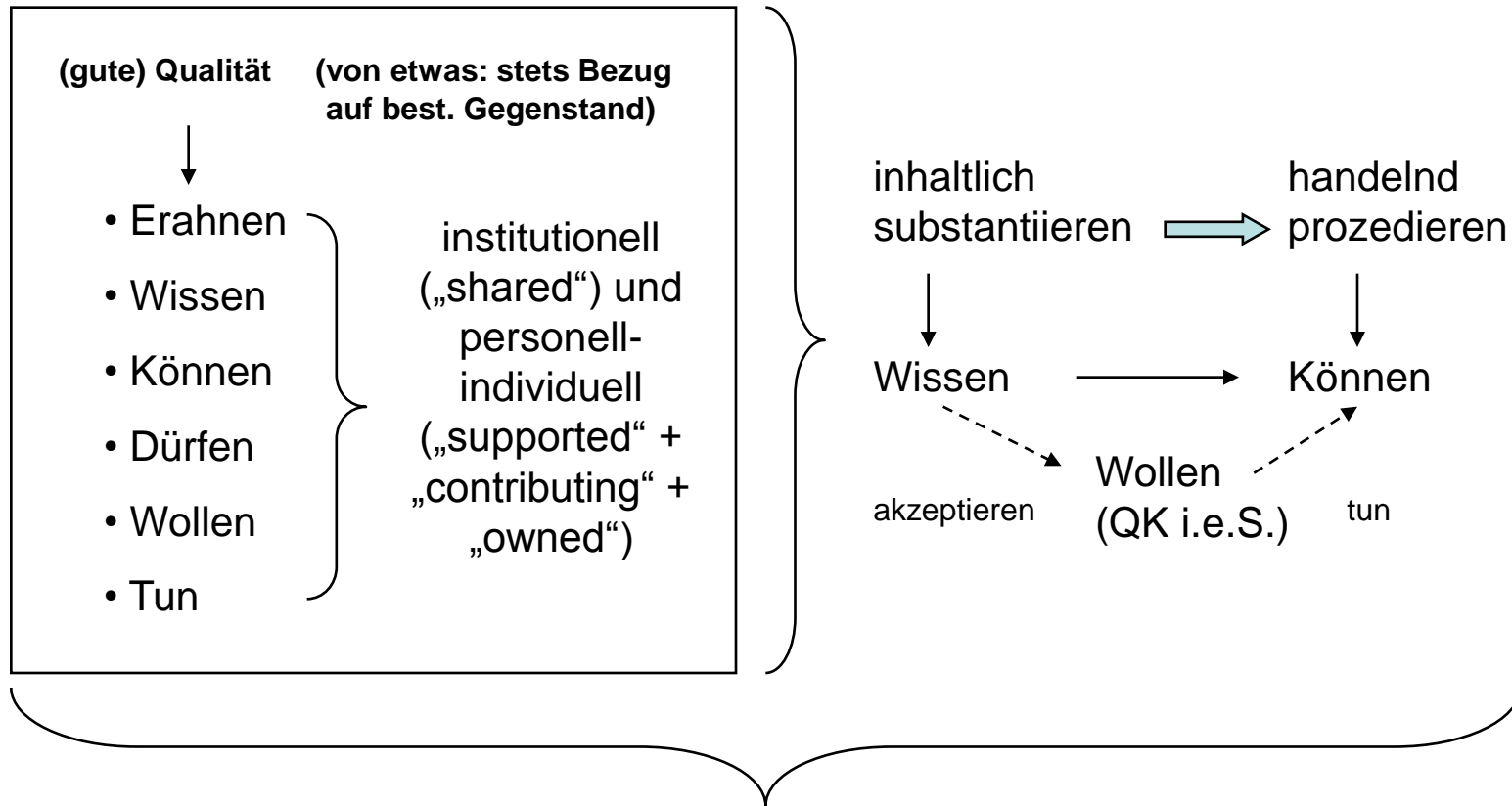


# In Bezug auf diese 5 Elemente sind zur inhaltlichen Konkretisierung jeweils

Substanz (Inhalte) – Prozesse (Kreation),  
beides bezogen auf Hochschule (Institution) und  
Akteure (Personen),

- zu beschreiben
- Daseinsbedingungen zu benennen →  
Rahmen- und Grundlagenidentifikation
- Entwicklungsmöglichkeiten zu erkunden  
(„Meta-Prozess“ der Qualitätskultur-„erzeugung“)

# Zusammenfassung (Übersicht): Qualitätskultur i.w.S.



permanent und iterativ; entwickeln, haben, betätigen, adjustieren;  
und zwar in der Institution („institutional spirit“)  
durch (möglichst alle) ihrer Mitglieder („shared“) in den Elementen:  
Werte (Präferenzen), Haltungen, Verhalten, Kompetenzen

# IV. Thematische Einschränkung zur QK i.e.S.

QK als

- Erahnen = Kreativität/Vorstellungskraft →  
Persönlichkeitsmerkmal und Freiheitsbedingtheit
- Dürfen = Autonomie/Kontextualität →  
Bedingung der externen  
(Rechts-)kultur (= „externe Qk“);  
z.B. Vertrauen oder Außensteuerung und  
Rechenschaftsstruktur? Regulierung/Kontrolle?  
aber auch: Frage der hochschulinternen Deregulierung und  
Delegation sowie Liberalität
- „Wollen und Tun“: Fragen der personalen und institutionellen Merkmale  
→ stehen hier im Vordergrund („interne Qk“)

# V. Qualität „wollen“

(institutionell/individuell): Machbarkeit(?)

## 1. Die Aufgabe

Qualität als Entwicklungsdesiderat =  
Veränderung als Ziel

## 2. Die Ausgangsbedingung:

Verständnis folgender Elemente als Voraussetzung  
von Entwicklungsansätzen

→ Hochschule als Organisationstypus

→ Personale Spezifik

→ Allgemeine Resistenzelemente

### 3. Die Identifikation der Prozesse zur Realisierung des „Wollens“

Systematische Förderung der Qualitätsbedingungen

- Kreativität
- Wissen
- Können
- Wollen
- Tun

unter Beschreibung von

- Aktionen
- Akteuren
- Abläufen

# VI. Ausgangsbedingungen als Veränderungsvoraussetzungen

## 1. Hochschule als spezifischer Organisationstypus →

Hochschule als

- sich selbst organisierendes System
  - mit dezentraler Steuerung
  - mit iterativen nichtlinearen Rückkoppelungsstrukturen
  - mit zentraler Koordination
  - zur Entfaltung von Expertise (Experten)
- } Integral aus Teilsystemen mit gesamtsystemischen Zielen

Daher als Rahmenbedingungen zu beachten/realisieren → Erfordernisse:

- Identifikation des Aufgabengegenstands; z.B.
  - Entscheidung?
  - Maßnahme/Implementierung?
  - Orientierung setzen?
- Definition der Handlungsebenen, bezogen auf Aufgabe und externe/interne Systembedingungen
  - „Flexibilitätsprobleme“
  - „Verantwortungsprobleme“
- Ausgleich: individuelle Potentialentfaltung vs. Potentialintegration/selektion/maximierung
  - „Integrationsproblem/Individualisierungsproblem“ – „win/win“
- Optimierung der Rückkoppelung; z.B. Kommunikation/Reflexion aller Beteiligten über qualitative Wirkungen des Individual-/Teilsystemverhaltens/unterlassens
  - „Kooperationsproblem“
  - „Lernproblem“

# VI. Ausgangsbedingungen als Veränderungsvoraussetzungen

2. Personale Spezifik in Hochschulen (mit fachkultureller Varianz): „Typus“
- Hohe Individualisierung, hohe Selbstwertschätzung  
→ geringe Führungsakzeptanz; Schwierigkeiten des top-down-Ansatzes: Partizipation; Kommunikation; Dezentralisierung
  - Fachliche Professionalität  
→ geringes Administrationsinteresse; unpolitisches Verhalten; Reflexion gewährleisten; Risikobewusstsein und Arbeitsteile vermitteln; Unterstützung bereitstellen
  - Spezifische (Berufslaufbahn-) Akkulturation  
→ zwischen verbaler/realer Rebellion und Verzagttheit: Einbinden und Ermutigen; Stabilität und Dynamik balancieren, unterschiedliche Prioritäten ausgleichen
  - Parallelität von Teilkulturen und (Vor-)Verständnissen (Disziplinen; aber auch Administration, Studierende; Externe [„Stakeholder“])  
schwierige Verständigung: Verständnis wecken

# VI. Ausgangsbedingungen als Veränderungsvoraussetzungen

## 3. Allgemeines Resistenzelement:

- Festgelegte Prägung (Überzeugung; Vor-Urteil, Werthierarchien)
- Veränderungsscheu
- Trägheit
- Daseins-Zufriedenheit
- Misstrauens-“kultur“

# VII. Prozesse zur Förderung des „Wollens“ (unter o.g. Bedingungen)

1. Die Aufgabe:

→ Veränderung initiieren wegen der Notwendigkeit der Zukunftsgestaltung

→ dieses bewusst machen

➡ eine „lernende“ (und entsprechend handelnde) Organisation schaffen

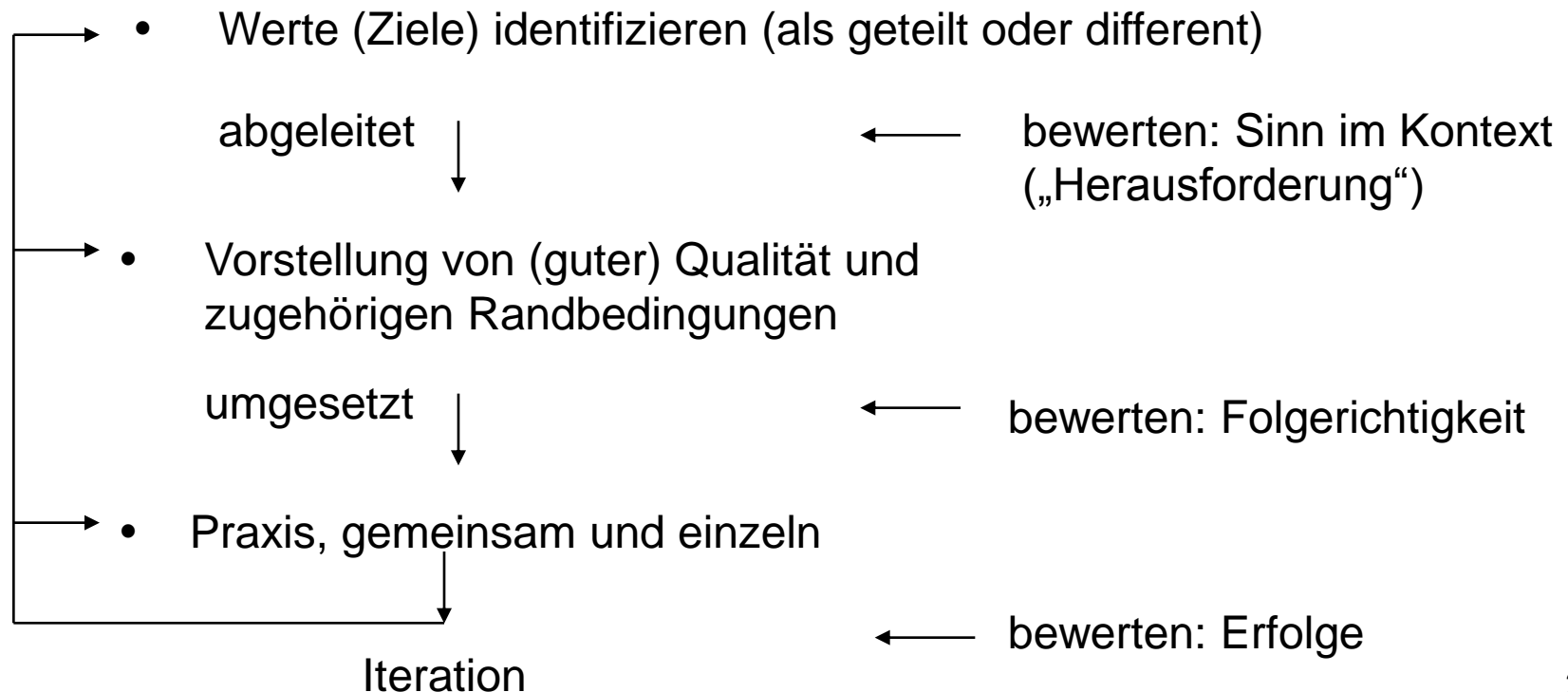
# VII. Prozesse zur Förderung des „Wollens“ (unter o.g. Bedingungen)

## 2. Die Lösung

- inhaltlich: „hinter den Horizont blicken“ als Führungsaufgabe  
Projektionen, Szenarien entwickeln
- prozedural: Bereitschaft aller wecken (ebenso: Führungsaufgabe),
  - Projektion mitzuentwickeln (Kreativität)
  - entsprechende Umsetzungskonzepte mitzutragen (Inklusion)
  - Gewinnsituation herstellen/Misstrauensanlässe meiden
- instrumentell:
  - Vorbilder identifizieren („champions“)
  - Informationsplattformen schaffen
  - Sachkompetenz sicherstellen
- atmosphärisch: kann Qualitätsentwicklung Freude machen?
- kontextuell-personal konkret ansehen → d.h.

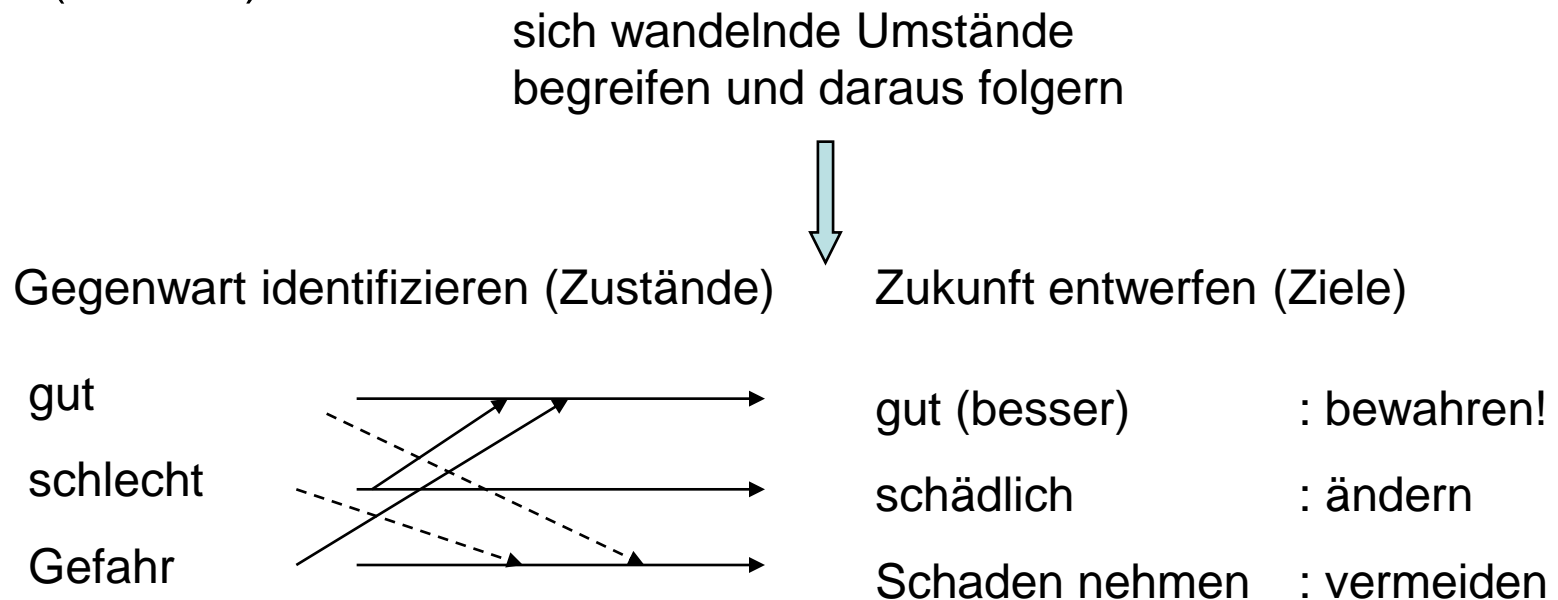
# VII. Prozesse zur Förderung des „Wollens“ (unter o.g. Bedingungen)

## 2. (Fortsetzung) Die Lösung: kontextuell-personal konkret ansehen



# VII. Prozesse zur Realisierung des „Wollens“ (unter o.g. Bedingungen)

3. Die Technik der Projektion im gemeinsamen Prozess: „Das Gute, das Schlechte und das Schlimme“ im Ist (Gegenwart) und im Soll (Zukunft)



# VII. Prozesse zur Realisierung des „Wollens“ (unter o.g. Bedingungen)

## 4. Die Handlungsaufgaben

- Obiges konkret (!) gemeinsam (!) vergegenwärtigen  
→ opportunity/threat-Analyse → Zielbestimmung (Soll)
- Lösungsansätze entwickeln  
→ strength-weakness-Analyse → Bestandsaufnahme (Ist)
- Interdependenzen zwischen Zielbestimmung und Bestandsaufnahme klären
- Konstanten (Ruhepole) beschreiben
- Offenheit der Methoden zulassen (keine bürokratische Schemata)
- Zeitdimensionen, inkl. Zwischenziele (Erfolgsmarken), setzen

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

1. Entschluss zur Qualitätskultur
  - äußerer Zwang? Freie Entscheidung?  
→ Risiken/Chancen-Analyse („SWOT“)
  
2. → Bestandsaufnahme → Sammeln und analysieren/Evaluation („SWOT“)

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

3. a) → Zielbestimmung im Grundsätzlichen
- Gefahren („negative“ Ziele)
  - Chancen („positive“ Ziele)
    - Antizipation von Zukunft (sowohl als Erwartung und als Gestaltungsraum)
      - Szenarien als Instrument
      - Bedürfnisse (Relevanz) als Maßstab
      - Machbarkeit als Grenze
  - Rollenwahrnehmung: Trendsetter? Mitläufer? Alleinstellung? Kooperationspartner?
  - Konkretheit der Ziele

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

3. b) → Zielbestimmung im Besonderen:  
Zielpriorisierung

Aufgabe:

Konsens-Sicherung bei Zielkonflikten bzw. Mitteldefiziten

Lösung:

- genaue Erfassung des Umfangs/der Notwendigkeit (= Unvermeidlichkeit) des Konflikts beschreiben und begrenzen
- Konfliktlösung- und Lösungsakzeptanz durch Rekurs auf übergeordnet-regelhafte Präferenzdefinitionen  
→ „Normativität“ (abstrakt-generelle Regelmodelle)

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

## Konkretisierung:

- Entwicklung von (inhaltlichen, wertorientierten) Leitbildern („mission statement“; „Auftrag“ und „Standards“ der Inst.)
- Entwicklung von Zielbildern („vision“)
- Rationalität des Entscheidens in concreto durch
  - Rückkoppelung an „mission and vision“-Konsens
  - generell: Begründungszwang
- Kongruenz von formeller Zuständigkeit und inhaltlicher (Sach-)Kompetenz sichern
- formelle Legitimität sichern
- interne/externe Kommunikation top down und bottom up sichern

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

## 4. → Umsetzung

- als Planung:  
Personal/Mittel-Kapazitäten und –qualitäten,  
Zeiträume, Zuständigkeiten bemessen
- als Tun: planbezogene Folgerichtigkeit;  
aber: stete Rückkopplung zwecks  
Planungsadjustierung

## 5. Verstetigung

- Repetitionen obiger Abläufe

# VIII. Weg zur/der Qualitätskultur

→ sämtlich untersetzt durch  
(= z. T. Bezug zu QM)

- Führung („Leadership“)
- unterstützende Arbeitsteams/sonstige Ausstattung („Organisationsadäquanz der Prozesssteuerung“)
- Normativität (s.o.)
- Inklusion (Kommunikation, Transparenz)
- „Ownership“ (Legitimität, Konsens)