

Michael KROHN (Hannover)¹

Ohne Kreativität keine Effizienz – QM in Lehre und Studium aus ökonomischer Perspektive

Zusammenfassung

Im dem durch das New Public Management angetriebenen Reformprozess des Bildungssystems begannen die Universitäten verstärkt mit der Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements (QM) im Bereich von Lehre und Studium. Eine ökonomische Analyse der Verhaltensunsicherheiten zwischen den zentralen Akteurinnen/Akteuren kann die Stärken und Schwächen eines Managementsystems herausarbeiten, das allein auf extrinsische Anreize setzt. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, wie beim weiteren Reformprozess die Integration rationaler und kreativer Elemente in einem transdisziplinären Qualitätsmanagement berücksichtigt werden kann.

Schlüsselwörter

Qualitätsmanagement, Verhaltensunsicherheit, Institutionenökonomik, Hochschulreformen, Organisationsproblem

¹ E-Mail: krohn.michael@mh-hannover.de



No creativity, no efficiency: Quality management in teaching and learning from an economic perspective

Abstract

In the reform process of the educational system, which is driven by new public management, more universities have begun to implement a comprehensive quality management (QM). An economic analysis of the behavioural uncertainties between the central actors in the area of teaching and learning can be used to point out the strengths and weaknesses of a management system based on extrinsic incentives alone. This allows conclusions to be drawn regarding the further implementation of reforms in order to integrate rational and creative elements within the framework of a transdisciplinary quality management.

Keywords

quality management, behavioural uncertainties, institutional economics, higher education reforms, organizational problem

1 QM an Hochschulen im ökonomischen Reformprozess

Mit der zunehmenden Bedeutung von Wissenschaft für die globale Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit von modernen Volkswirtschaften wurde im Rahmen der internationalen Diskussion des New Public Managements (NPM) in Deutschland eine Vielzahl von Reformen der Governance-Instrumente beschlossen, welche auf profilbildende Wettbewerbe der Standorte, Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft und eine zunehmende Qualitätssicherung zielen (HORNBOSETL & SIMON, 2012). Das deutsche Universitätssystem ist im Reformprozess durch hybride Governance-Strukturen zwischen traditionellen Selbstverwaltungs- und neuem Managementmodell geprägt. Den positiven Steuerungswirkungen stehen die Transaktionskosten der Reformen durch neue Konflikte zwischen Leitung

und internen Organisationseinheiten sowie einem gestiegenen Verwaltungsaufwand durch Controlling, Qualitätssicherung und Berichtspflichten gegenüber (BOGUMIL et al., 2013). In den Hochschulen dominieren noch einzelne, den Berichtsaufwand reduzierende Qualitätssicherungsverfahren, die in den letzten Jahren insbesondere über die sich verbreitenden Systemakkreditierungen in der Lehre vorangetrieben wurden. Die damit verbundenen komplexen Herausforderungen, die nicht mehr mit isolierten Instrumenten bewältigt werden können, haben den Ruf nach einem umfassenden Qualitätsmanagement verstärkt (HRK, 2010).

Die Universitäten reagieren im Rahmen der Hochschulentwicklung darauf in der Tendenz mit evaluationsorientierten QM-Systemen, welche die – idealerweise – ganzheitliche Integration von Forschung, Leitung und Verwaltung mit dem häufigen Systemschwerpunkt Lehre und Studium erfordern (NICKEL, 2014). Dabei haben die Reformen mit dem generellen Vorwurf der Ökonomisierung der Bildung an Hochschulen zu kämpfen. In einer funktional differenzierten Gesellschaft sei mit einer Ökonomisierung die Gefahr der „feindlichen Übernahme“ des öffentlichen Bildungssystems durch das Wirtschaftssystem verbunden. Bildung müsste sich dann primär nach rein ökonomischen Kriterien bewerten lassen, was in Zeiten knapper öffentlicher Mittel zum Verlust der Autonomie bei der Realisierung von alternativen Bildungszielen zu führen droht (SCHIMANK & VOLKMANN, 2008).

Ökonomische Qualitätsmanagementkonzepte werden allerdings nicht erst mit dem New Public Management, sondern bereits seit dem Aufkommen des von Taylor begründeten Scientific Management im Jahr 1911 immer wieder auf pädagogische Prozesse übertragen. Die rein technologische Sicht geht dabei häufig von einem linearen Denken aus, wonach neue Instrumente die bisherigen Ziele effizienter erreichen lassen. Die Interdependenz von Zielen und Mitteln führt jedoch in der Realität dazu, dass ein exakter Wirkungszusammenhang im Voraus nicht zu bestimmen ist (BELLMANN, 2014).

Zudem wird die interne Steuerung über Evaluationen durch den hohen Einfluss der Politik auf die Hochschulstrategie (LÜTHJE, 2010), den in der Regel zu geringen finanziellen Anreizen der leistungsorientierten Mittelvergabe (GLÄSER & VON

STUCKRAD, 2013) sowie den Widerständen der Professorinnen/Professoren gegenüber den Änderungsvorschlägen der derzeit noch schwächer legitimierten Angehörigen des Qualitätsmanagements (HÜTHER & KRÜCKEN, 2016), deutlich begrenzt. Daraus resultieren Fehlsteuerungen und hohe Transaktionskosten, welche sich in zum Teil erheblichen Vorbehalten gegenüber einer „unnötigen Bürokratie“ widerspiegeln.

Die organisationstheoretische Erforschung der Hochschulreformen steht im Spannungsfeld zwischen Rational-Choice-Theorien, welche den Managementaspekt betonen, und neo-/institutionalistischen Theorien, die ihren Fokus auf die Beharrungskräfte des normativen Regelsystems der Institution Universität legen (KEHM, 2012). Der makrosoziologische Blick der gesellschaftlichen Einbettung der Hochschulen kann die unterschiedlichen Systemrationalitäten berücksichtigen. Bei der Analyse der Steuerungsprobleme kann in der soziologischen Hochschulforschung in Folge des Methodenpluralismus aber keine eindeutige Zielvorgabe wie Effizienz oder Wohlfahrt zur Bestimmung von gesellschaftlichen Optima abgeleitet werden (KRÜCKEN, 2011). Die ökonomische Effizienzansicht bietet daher Eindeutigkeit über einen partialanalytischen Zugang an.

Aus ökonomischer Sicht ist zunächst das auf den hochschulspezifischen Märkten gehandelte „äußere“ Angebot an öffentlichen Lehrdienstleistungen von der individuellen „inneren“ Bildung abzugrenzen, die nicht auf Märkten käuflich gehandelt werden kann. Die Studierenden sind als Nachfrager/innen bzw. Käufer/innen dieser Dienstleistungen zu betrachten, die als angebotsseitige Hilfsmittel ihrer individuellen Bildungsprozesse fungieren. Die Hochschulen können zwar die Qualität der Lehrdienstleistungen erhöhen, die wesentlich von persönlichen Merkmalen abhängigen Bildungsprozesse hingegen nur indirekt beeinflussen (MAUSE, 2008).

Die folgende ökonomische Analyse bezieht sich auf Interessenskonflikte in den Interaktionen ausgewählter Akteurinnen/Akteure, welche durch ihr eigeninteressiertes Verhalten maßgeblich zur Beeinflussung der Lehrdienstleistungsqualität beitragen. Der Fokus der Unsicherheitsbewältigung in der institutionenökonomischen Theorie, welche auch die Hochschulreformen maßgeblich beeinflusst hat,

setzt auf die hierarchische Steuerung des Verhaltens der Akteurinnen/Akteure über institutionelle Anreize. Daher lassen sich aus der Darstellung der Verhaltensunsicherheiten wichtige Implikationen für die anreizkompatible Gestaltung des Qualitätsmanagements ableiten. Der alleinige Fokus auf extrinsische Anreize bedingt die Grenzen dieser partiellen Sichtweise für die Qualität in der Lehre, die im Folgenden dargestellt werden.

2 Qualität in der Lehre als Organisationsproblem

Das Qualitätsverständnis im Hochschulbereich ist ein soziales Konstrukt, das im Zusammenspiel der verschiedenen hochschulexternen wie internen Interessengruppen gebildet wird und sich an unterschiedlichen Maßstäben in Politik (z. B. Drittmittel) und Wissenschaft (fachliche Reputation) orientiert, wobei die Politik über die Mittelzuweisung an die Hochschulen entscheidet (SCHMIDT, 2010). Da die Interessen und Ziele der Anspruchsgruppen oftmals sehr unterschiedlich ausfallen, lassen sich generelle Qualitätsanforderungen für Nonprofit-Organisationen nicht eindeutig festlegen. Der DIN-Qualitätsbegriff, der sich einerseits auf die Leistungseigenschaften des Produkts in Form der „inhärenten Merkmale“ bezieht und andererseits die Erfüllung der subjektiven Forderungen der Leistungsempfänger umfasst, muss für das öffentliche Qualitätsmanagement explizit um weitere sekundäre Anspruchsgruppen und die Gesellschaft erweitert werden. Die Leistungsqualität einer Non-Profit-Organisation stellt dann die Fähigkeit dar, die Beschaffenheit der spezifischen, primär intangiblen Leistung gemäß den Erwartungen all ihrer relevanten Anspruchsgruppen auf einem bestimmten Anforderungsniveau effektiv und effizient zu erstellen (BRUHN, 2013).

Aus ökonomischer Sicht ist die Qualität das Ergebnis einer komplexen Dienstleistung in der Lehre. Bei Dienstleistungen werden die internen Leistungen des Anbieters mit den externen Faktoren des Nachfragers kombiniert, um aus dem Ergebnis eine nutzenstiftende Wirkung zu erzielen. Die Immaterialität der Dienstleistung

führt insbesondere bei einer hohen Komplexität in Folge des Informationsvorsprungs des Anbieters beim Nachfrager zur Unsicherheit bezüglich der Qualität und der Vergleichbarkeit (MEFFERT et al., 2015). Die Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten in der den Bildungsprozess ermöglichenden Hochschullehre erwächst aus dem Status von Hochschulbildung als Vertrauensgut, dessen Qualität sich zwar aus dem Zusammenspiel aus Lehrenden, Studierenden und der Hochschule zusammensetzt, ihr gegenwärtiges Wissen und später das durch das ganze Studium erfahrungsgestützte Urteil als Absolventinnen/Absolventen allerdings nicht ausreicht, um eine umfassende Qualitätsbeurteilung vornehmen zu können (KORTENDIECK, 2008). Diese führt bei der Erstellung der Lehrdienstleistungsqualität aus institutionenökonomischer Sicht zu einem Organisationsproblem. Generell äußert sich dies einerseits im Koordinationsproblem durch das Nichtwissen bezüglich des zur Mängelbeseitigung richtigen Handelns, so dass den Beschäftigten etwa die geforderte Qualität einer bestimmten Leistung nicht bekannt ist. Andererseits drückt sich die Verhaltensunsicherheit im aus ökonomischer Sicht zentralen Motivationsproblem aus. Es zielt auf das Nichtwollen der Akteurinnen/Akteure ab, welche die gegebenen Institutionen als vereinbarte Spielregeln bewusst nicht einhalten und ihre eigenen Ziele in Folge ihres asymmetrischen Informationsvorsprungs opportunistisch auf Kosten anderer Akteurinnen/Akteure durchsetzen können (PICOT et al., 2015).

Die folgende Darstellung der theoretisch antizipierten Interaktionen zentraler universitärer Akteurinnen/Akteure geht in einem einfachen Modell von einer Ex-ante-Situation ohne zentrales Qualitätsmanagement aus. Daneben gibt es auch keine möglichen Vertrauensbeziehungen zwischen den Beteiligten, die aus ökonomischer Sicht ihren erwarteten individuellen Nutzen aus den Beziehungen maximieren wollen. Dadurch können die zum Motivationsproblem führenden Interessenskonflikte der hier angenommenen typischen Vertreter/innen der genannten Gruppen prägnant berücksichtigt werden, deren Bewältigung bei der erfolgreichen Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre eine entscheidende Rolle spielt. Die vereinfachte Darstellung verzichtet zudem auf die kollektiven Gremien der universitären Selbstverwaltung. Die Makroebene der Hochschule wird hierbei

durch die Interaktion zwischen Präsidium, Dekaninnen/Dekanen und den Professorinnen/Professoren abgebildet, die Mesoebene des Fachbereichs betrifft die beiden letzten Gruppen und ergänzt diese durch das Dekanat als personell homogenen, d. h. mit einer Stimme sprechenden Akteur der Hochschulverwaltung. Der Studiengang als Mikroebene ist schließlich durch die Interaktion zwischen Dozierenden, Dekanat und Studierenden bestimmt, die auch direkten Kontakt mit dem Präsidium sowie dem Dekan bzw. der Dekanin aufnehmen können.

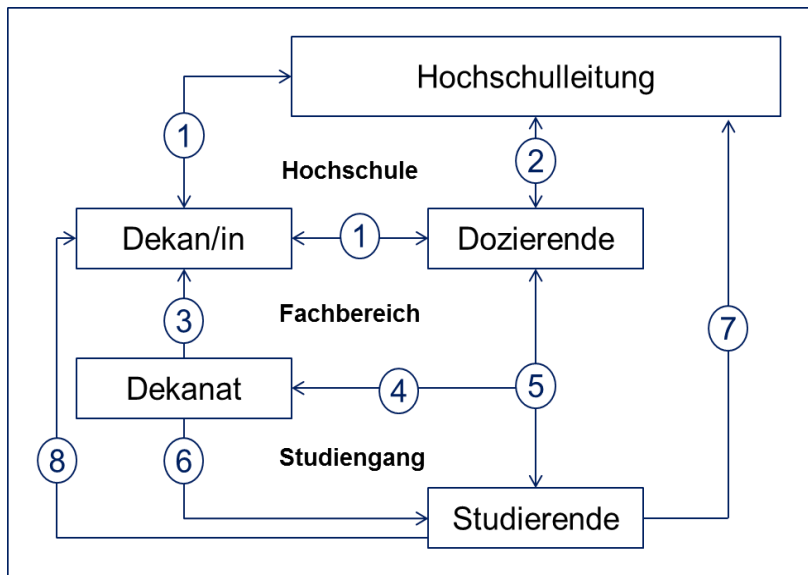


Abb. 1: Verhaltensunsicherheiten zwischen zentralen Akteurinnen/Akteuren in der Lehre

Aus ökonomischer Sicht ergeben sich aus der Abbildung 1 die folgenden Verhaltensunsicherheiten:

Für das Präsidium wie die Dozierenden herrscht Unsicherheit darüber, ob die Dekaninnen/Dekane im Konfliktfall eher ihren Fachbereich oder die zentrale Hochschulstrategie vertreten. Umgekehrt sind die Dekaninnen/Dekane angesichts der

wechselnden politischen Konstellationen nicht (immer) sicher, in welchem Ausmaß das Präsidium bei Konflikten in Lehrfragen ihre Position stärkt oder etwa auf einzelne forschungsstarke Professorinnen/Professoren eingeht (*Doppel-Pfeil 1*).

Die Hochschulleitung braucht die Professorinnen/Professoren umgekehrt auch als strategische Partner/innen zur Umsetzung der profilbildenden Forschungsziele (z. B. Forschungszentren/Sonderforschungsbereiche), die von externen Drittmittelgebern finanziert werden. Da etwa die DFG damit wesentlich über die Karrierechancen der Wissenschaftler/innen entscheidet, kann die Hochschulleitung hier nur punktuelle Anreize über eine Anschubfinanzierung schaffen (WINTERHAGER 2012). Für die Professorinnen/Professoren ergibt sich die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens der Hochschulleitung bei Konflikten zwischen der für sie zentralen Forschung und der vom Dekanat geforderten Qualitätsverbesserung in der Lehre (*Pfeil 2*).

Die Angehörigen der sich noch zu etablierenden neuen Hochschulprofessionen können die Lehrenden durch deren Standesdünkel gegenwärtig nur sehr begrenzt entlasten (TEICHLER, 2014). Zwischen ihnen als Dekanatsbeschäftigten und der Dekanin/dem Dekan herrscht darüber Unsicherheit, ob ihnen im strittigen Einzelfall in Lehrfragen der Rücken gestärkt wird. Der Dekan bzw. die Dekanin könnte insbesondere bei kürzeren Amtszeiten als *primus inter pares* seine weiteren universitären Rollenverpflichtungen, z. B. als Teilnehmer eines (künftigen) Forschungsprojektes, kollegial voranstellen (*Pfeil 3*).

Die Dozierenden wissen umgekehrt nicht, ob das Dekanat als unterstellter Erfüllungsgehilfe des dem Präsidium folgenden Dekans bzw. Dekanin (subjektive „Sicherheit“ für *Pfeil 1* und *Pfeil 3*) ihre Lehrfreiheit zur einseitigen Durchsetzung zentraler Ziele „bürokratisch“ im Sinne des Präsidiums beschneiden will oder ein gemeinsames Qualitätsverständnis entwickelt werden soll, welches auf ihre Wünsche eingeht. Darüber hinaus besteht in Folge der höchst unterschiedlichen Arbeitsabläufe und Kulturen eine generelle Kluft zwischen Wissenschaft und Verwaltung, die zu Verständigungsschwierigkeiten, Misstrauen und Konflikten führt (HOCHMUTH, 2014) (*Pfeil 4*).

Wenn nicht mehr das Lernen, sondern das Bestehen von Prüfungsleistungen zum Leistungsindiz einer zunehmenden Ergebnisorientierung an den Hochschulen wird, können die Dozierenden ihre Leistungserwartungen zu Gunsten der Forschung absenken, populärere Themen bevorzugen und dafür zusätzlichen Nachprüfungsaufwand und entsprechende Konfliktgespräche vermeiden (SEISREINER, 2012) (*Pfeil 5*).

Ist das Dekanat für die Lehr- und Prüfungsqualität zuständig und auch an den Prüfungsaufsichten beteiligt, kennt es nicht die individuelle Ausprägung der aufwandsreduzierenden „Optimierungsbereitschaft“ der Studierenden, die sich im Nichteinhalten von Standards wissenschaftlichen Arbeitens bis hin zu unerlaubter Vorteilsnahme in Prüfungen niederschlagen kann (SATTLER & DIEWALD, 2013) (*Pfeil 6*). Falls die Dozierenden mit der Kontrolle beauftragt sind, gilt dieser Informationsnachteil hierbei in der anderen Richtung für sie genauso (*Pfeil 5*).

Die Studierenden haben eine generelle Unsicherheit bezüglich der Berücksichtigung ihrer Interessen nach einer bestmöglichen Ausbildung durch die Hochschulleitung, die bestrebt sein könnte, in politischen Streitthemen, welche die Rahmenbedingungen des Studiums oder die Freiheit von Forschung und Lehre betreffen (z. B. Studiengebühren, Aufgabe von Nischenfächern, Sponsoring durch die Wirtschaft, Kooperationen mit Pharma- oder Rüstungsfirmen), eine konträre Position durchzusetzen (*Pfeil 7*).

Diese Unsicherheit kann sich ebenso auf den Dekan bzw. die Dekanin beziehen. Daneben könnte die Dekanin oder der Dekan die Lehrqualität fallweise reduzieren, indem z. B. negative Evaluationen schlechter Lehre bei strategischen Forschungspartnern nicht mit der gebotenen Konsequenz verfolgt werden, um die eigene Position in der Hochschule auf Kosten der Studierenden zu stärken. Dadurch kann zudem bei Raumkonflikten, etwa durch zeitgleiche Tagungen dieser Partner/innen, die Lehre immer wieder auch mitten im Semester aus den modernsten Hörsälen oder für die Studierenden am schnellsten erreichbaren Seminarräumen verdrängt werden (*Pfeil 8*). Dies hätte wiederum eine ressourcenbezogene Instrumentalisie-

zung des raumzuweisenden Dekanats zur Folge (*Pfeil 3*), was auf die Positionsmacht des Amtes hinweist.

Die hier analysierte ökonomische Binnenperspektive zielt auf das strategische Verhalten der Beteiligten innerhalb ihres institutionellen Kontextes, welches die Qualität der Lehre systematisch beeinträchtigt. In diesem Sinne ist die Implementierung eines universitären Qualitätsmanagements immer auch der Versuch, das dahinterliegende Organisationsproblem effizient zu bewältigen. Daraus lassen sich im abschließenden Punkt Handlungsempfehlungen für geeignete Maßnahmen ableiten, bevor auf die Defizite einer solchen partialanalytischen Analyse eingegangen wird.

3 Zwischen Kreativität und Effizienz – Möglichkeiten und Grenzen eines ökonomisch fundierten QM in Lehre und Studium

Die ausgewählten Verhaltensunsicherheiten aus Kapitel 2 resultieren aus den vielfältigen Informationsasymmetrien, da die unterschiedlichen Qualitätsmerkmale sowie das Anstrengungsniveau der zentralen Akteurinnen/Akteure bei der Produktion von Lehrdienstleistungen nicht beobachtbar und das Gesamtergebnis nur schwer individuell zurechenbar sind. Die institutionenökonomische Theorie empfiehlt in dieser Situation das Verfahren der *self selection* zur Aufspaltung eines gepoolten Marktes. Bei dieser Selbstauswahl wird dem potenziellen Agenten ein differenziertes Vertragsangebot gemacht, das dieser nur dann eingeht, wenn sein individuelles Risiko der mangelnden Vertragserfüllung nicht zu hoch ist und er über die Vertragsannahme die gewünschten Eigenschaften offenbart. Bei Versicherungen wird diese Interessenangleichung durch Selbstbeteiligungsklauseln im Schadensfall erreicht, während in Arbeitsverträgen dafür eine Ergebnisbeteiligung genutzt wird. Die Informationsasymmetrien werden dadurch nicht verringert, dafür wird eine institutionelle Zielharmonisierung über geeignete Anreize erreicht. Einseitige Abhängigkeitsverhältnisse können auch durch einen bei der schlechter informierten Seite hinterlegtem Pfand zu einer wechselseitigen Interessensanglei-

chung führen. Daneben kann die Opportunismusgefahr durch eine institutionelle Integration der Vertragspartner/innen, etwa einer Kapitalbeteiligung des Managements, langfristigen Verträgen bis hin zur vertikalen Integration von bisherigen Zulieferern reduziert werden. Eine Abschwächung der Informationsasymmetrie wird über kontrollierende Monitoring-Aktivitäten auf Basis von Zielvereinbarungen erreicht (PICOT et al., 2015).

Letztere Aktivität umfasst vor allem die studentische Evaluation und die daraus abgeleiteten Evaluationsberichte, die den Ausgangspunkt der Qualitätssicherung in Lehre und Studium bilden und denen von den Hochschulleitungen dabei die höchste Bedeutung eingeräumt wird (HRK, 2010). Die qualitätssichernde Interessenharmonisierung mit dem Präsidium erfolgt über eine Professionalisierung der Führungsrolle der Dekanin/des Dekans innerhalb der lose gekoppelten Expertenorganisation „Universität“. Die Vermittlung von Kommunikations- und Führungskompetenzen zielt auch auf die Gestaltung entsprechender Verhandlungen mit den durch die Reformen in ihrer Macht begrenzten Selbstverwaltungsgremien, um bei Widerständen gegen die wettbewerbsorientierte Profilierung der Hochschule zu vermitteln und die Akzeptanz einer Mehrheit für die eigenen Entscheidungen zu gewährleisten. Die hinreichende Identifikation mit der eigenen Universität und deren Leitbild wird daher zur Voraussetzung für diese Leitungspositionen, welche Orientierung stiften und Konflikte lösen sollen (SCHERM, 2014). Welche Managementform für eine solche Identifikation der fachlich sozialisierten Wissenschaftler mit der eigenen Hochschule benötigt wird, damit diese zu einer gestärkten Organisation mit enger Kopplung und gemeinsamen Zielen wird, ist derzeit in der Hochschulforschung allerdings noch nicht bekannt (KEHM, 2015). Aus ökonomischer Sicht gilt es, die unbekannte Eigenschaft „Identifikation“ über differenzierte institutionelle Anreize sichtbar zu machen, um eine effiziente Selbstauswahl zu ermöglichen. In der Praxis bestehen hierzu erste Ansätze.

Die institutionelle Stärkung der Dekaninnen/Dekane gegenüber dem Fakultätsrat und einzelnen Professorinnen/Professoren durch eine Beteiligung des Präsidiums bei der Besetzung und Abwahl im Gegensatz zu den traditionell fakultätsinternen Verfahren sowie einer erhöhten Machtposition z. B. durch ein Vorschlagsrecht des

Dekans für Leistungszulagen, Forschungsfreisemester und Lehrverpflichtung soll den hohen Transaktionskosten des bisherigen Kollegialitätsprinzips begegnen. Dieses vermeidet unangenehme Beschlüsse in einem auf Zeit spielenden Nichtangriffspakt und sichert lediglich den Status quo. Die bisherigen Reformen bieten jedoch kein ausreichendes hierarchisches Machtpotenzial, so dass klare und schnelle Entscheidungen umso weniger wahrscheinlich werden, je schneller die Rückkehr ins Kollegium durch kurze Amtszeiten erfolgt (HÜTHER, 2008). Hauptamtliche Dekaninnen/Dekane aus den eigenen Reihen erlauben daher effizientere Verwaltungsabläufe, vermeiden Loyalitätskonflikte, bündeln mit der Zeit mehr Kompetenzen und stellen die interne Kommunikation sicher. Damit die Entscheidungen in die demokratische Selbstverwaltung eingebunden bleiben und die Sicht der Wissenschaft angemessen vertreten wird, sollte das Amt des Dekans weiterhin befristet und dafür die Professionalisierung der Dekanate vorangetrieben werden (REIMANN, 2011).

Eine Befragung von 137 Dekaninnen/Dekanen/, Studiendekaninnen/-dekanen und Prodekaninnen/-denkanen zeigt, dass die hauptamtliche Entfristung eine Polarisierung der Zustimmung (40 %) und Ablehnung (40 %) bei den zu 90 % nebenamtlichen Stelleninhaberinnen/-inhabern auslöst. Eine Karriere im Wissenschaftsmanagement ohne Rückkehroption in die Wissenschaft nach der Amtszeit scheint derzeit nicht attraktiv genug (FEDROWITZ et al., 2010). Bis solche alternativen Karrierepfade etabliert sind, bieten sich längere Amtszeiten an, die insbesondere am Ende der wissenschaftlichen Karriere zu klareren Entscheidungen führen können. Über ein strategisch-normatives Leitbild kann die Wertintegration oder zumindest Angleichung der Interessen bei den Hauptakteurinnen/Hauptakteuren im Gefolge der Reformen verstetigt werden. Eine Ergebnisbeteiligung im übertragenen Sinne stellt der geteilte Reputationsgewinn dar, wenn die Hochschule vorn im Ranking liegt. Angenommen wird, dass sich dies sich langfristig vor allem beim akademischen Nachwuchs auszeichnen kann, wenn ein vorderer Platz mit erhöhten Ressourcen für eine stärkere Beteiligung in der Lehre verbunden ist.

Eine Online-Befragung von 1.543 Hochschulprofessorinnen/-professoren und 100 Rektoratsmitgliedern weist als Meinungsbild auf eine im Verlauf der letzten beiden

Jahrzehnte tendenziell gestiegene Akzeptanz der leistungsorientierten Anreizsysteme insbesondere bei den Befragten unter 46 Jahren hin. Die unmittelbare positive Erfahrung mit den Instrumenten etwa durch das Profitieren von budgetrelevanten Zielvereinbarungen oder der Empfang eines persönlichen Lehrpreises erhöht hier die Zustimmung. Dies spricht für die Prognose, dass die junge Generation zunehmend einen managerialen Habitus erwirbt, mit dem sie sich an das neue System erfolgreich anpassen kann, das nun auch zu einer offiziellen Anerkennung bislang wenig transparenter Unterschiede in den Leistungsniveaus bei Prüfungen, Drittmitteln oder studentischen Lehrevaluationen führt (SCHMIDT & WILKESMANN, 2015).

Die höhere Transparenz erleichtert wiederum die Etablierung vertraglicher Anreize zur Aufdeckung bislang nicht beobachtbarer Eigenschaften. Ein Kombination aus Selbstauswahl und Pfand bietet sich aus ökonomischer Sicht bei der Kopplung der Gewährung etwa eines Antrages auf ein Forschungsfreisemester mit einer obligatorischen positiven Lehrevaluation der letzten Jahre an, um „Strohfeuer“ erst kurz vor dem Antrag zu vermeiden. Wissenschaftler/innen, die an eine Hochschule mit einer entsprechenden Regelung gehen, offenbaren eine höhere Lehrpräferenz und erhalten das vertragliche Pfand „Freisemester“ regelmäßig im Austausch an eine bestimmte evaluierte Lehrqualität. Die Frage, welche staatliche Universität angesichts des hohen Stellenwerts der Forschung für die Reputation und Karriere den strategischen Fokus verstärkt überhaupt auf die Lehre setzen soll, führt zu den Grenzen einer internen Effizienzperspektive.

Die ökonomische Perspektive kann im Reformprozess der Hochschulen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die rationalen Interessen der relevanten Akteurinnen/Akteure und die daraus resultierenden Unsicherheiten explizit zu berücksichtigen. Die kreative wie strategische Herausforderung bei der Implementierung des Qualitätsmanagements in Forschung und Lehre besteht dann darin, die ökonomische Analyse in einen transdisziplinären Rahmen aus Management- und Hochschulforschung, Führungs- und Verwaltungspraxis sowie der Hochschuldidaktik und den Lehrenden einzubinden. Dieser sollte nicht nur effiziente Anreize auf Basis extrinsischer Motivationen setzen, sondern auch intrinsisch motivierte kreative

Freiräume bei der gemeinsamen Entwicklung eines wissenschaftsadäquaten institutionalisierten Qualitätsverständnisses ermöglichen, auf das sich die zentralen Akteurinnen/Akteure vor Ort in „ihrer“ Hochschule verbindlich einigen können. Damit würde die Frage, was das QM tun kann, evidenzbasiert beantwortet. Was es tun soll, bleibt den politischen Aushandlungsprozessen in und außerhalb der Hochschulen vorbehalten. Die menschliche Kreativität zum Finden neuer Lösungen braucht keine Effizienz. Die effiziente Umsetzung eines transdisziplinären Qualitätsmanagements braucht dafür dringend kreative Impulse, um die Hochschulen hierbei von den blockierenden Positionskämpfen wieder an Orte des gemeinsamen Lernens zu führen.

Der grundlegende Zielkonflikt bei der staatlichen Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen und Arbeitsprozesse innerhalb des Hochschulsystems liegt darin, dass sie einerseits individuelle Kreativität und Freiheit ermöglichen soll, andererseits dabei auch die Effizienz öffentlich finanzierter wissenschaftlicher Kooperation gewährleisten muss. Mit der reformbedingten Abkehr des alten Paradigmas von möglichst gleichmäßigen Leistungsstandards hin zum institutionellen Wettbewerb zwischen den Hochschulen verbanden sich in der Politik hohe Erwartungen bezüglich der Effizienz der Mittelverwendung (LÜTHJE, 2010). Das Ziel der Politik, eine Wissenschaftsorganisation wie ein privates gewinnorientiertes Unternehmen steuern zu können, lässt sich in den macht- und mikropolitischen Realitäten der Universitäten nicht umsetzen. Einseitig an messbaren Effizienz- und Wettbewerbskriterien ausgerichtete Steuerungssysteme bergen die Gefahr, Innovationen durch die Vernachlässigung der kreativen Freiräume und Vertrauensbeziehungen zu erschweren statt zu erleichtern (DÖRRE & NIES, 2010).

Die Kunst bei der Umsetzung der Reformen innerhalb der Hochschulen besteht darin, die rationalen Elemente des New Public Managements mit den kreativen, nicht planbaren Elementen der Wissenschaft zu verbinden (ZECHLIN, 2015). Andernfalls drohen Konflikte mit den dezentralen Ebenen, die befürchten, dass mit dem QM-System allein zentrale Steuerungsprozesse aus ökonomischen Gründen zu Lasten der Fächer gestärkt werden sollen. Erst wenn es gelingt, das Vertrauen und

dadurch die Akzeptanz der beteiligten Vertreter/innen der Interessengruppen herzustellen, kann der Aufbau erfolgreich umgesetzt werden (SCHMIDT, 2015).

4 Literaturverzeichnis

Bellmann, J. (2014). Vom Taylorismus über Organisationsentwicklung zum New Public Management und darüber hinaus – Zur Rezeptionsgeschichte ökonomischen Qualitätsmanagements im pädagogischen Feld. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 17 (Suppl), Nr. 6, S. 47-65.

Bogumil, J. et al. (2013). Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. In E. Grande et al. (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft* (S. 49-71). Bielefeld: transcript Verlag.

Bruhn, M. (2013). *Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.

Dörre, K. & Nies, M. (2010). *Das Dilemma der unternehmerischen Universität*. Berlin: edition sigma.

Fedrowitz, J. et al. (2010). Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland. In S. Nickel & F. Ziegele (Hrsg.), *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF (Band 1)* (S. 43-15). Gütersloh.

Gläser, J. & von Stuckrad, T. (2013). Reaktionen auf Evaluationen. Die Anwendung neuer Steuerungsinstrumente und ihre Grenzen. In E. Grande et al. (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft* (S. 73-94). Bielefeld: transcript Verlag.

Hochmuth, C. (2014). Eine Analyse des Konfliktumfeldes Hochschule. *Das Hochschulwesen*, 62(3), 93-101.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2010). *Wegweiser 2010. Qualitätssicherung an Hochschulen*. Projekt Qualitätsmanagement. Beiträge zur Hochschulpolitik 08/2010. Bonn.

- Hüther, O.** (2008). Starke Dekane – schwache Professoren? Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetzte, *Hochschulmanagement*, 3. Jg., Heft 01/2008, S. 23-27.
- Hüther, O. & Krücken, G.** (2016). *Hochschulen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kehm, B.** (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17-25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kortendieck, G.** (2008). Bildung – ein Vertrauensgut. In G. Kortendieck & F. Summen (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung* (S. 18-26). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Krücken, G.** (2011). Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung. *die hochschule*, 02/2011, 102-116.
- Lüthje, J.** (2010). Aktivierendes Wissenschaftsmanagement. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 262-279). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mause, K.** (2008). Ist Bildung eine Ware? Ein Klärungsversuch. *ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, 59, 363-380.
- Meffert, H. et al.** (2015). *Dienstleistungsmarketing* (8., vollst. überar. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nickel, S.** (2014). Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick. In: S. Nickel (Hrsg.), *Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis* (S. 3-25). CHE Arbeitspapier Nr. 163, Mai 2014. Gütersloh.
- Picot, A. et al.** (2015). *Organisation* (7., aktual. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reimann, G.** (2011). Die demokratische Selbstverwaltung erhalten. *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation*, 1, 12.
- Sattler, S. & Diewald, M.** (2013). *FAIRUSE – Fehlverhalten und Betrug bei der Erbringung von Studienleistungen: Individuelle und organisatorisch-strukturelle Bedingungen. Schlussbericht nach Muster Nr. 3.2 zum Projekt; Projektlaufzeit:*

01.04.2009 bis 30.04.2012. Bielefeld: Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.

Scherm, E. (2014). Management und Universität: (k)eine konfliktäre Beziehung. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* (S. 1-34). München, Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Schimank, U. & Volkmann, U. (2008). Ökonomisierung der Gesellschaft. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (1. Aufl., S. 382-393). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmid, C. & Wilkesmann, U. (2015). Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(2), 56-87.

Schmidt, U. (2010). Wie wird Qualität gemessen. In M. Winde (Hrsg.), *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement: Praxisbeispiele an Hochschulen* (S. 10-17). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft.

Schmidt, U. (2015). Qualitätsmanagement an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (Hrsg.), *Qualitätsmanagement für Hochschulen – Das Praxisbuch, DGQ-Band 35-02* (S. 238-247). München: Hanser.

Seisreiner, A. (2012). Das Phänomen der Leistungsentkopplung in Organisationen. In S. Armutat & A. Seisreiner (Hrsg.), *Differentielles Management* (S. 151-170). Wiesbaden: Gabler.

Teichler, U. (2014). Nach der Bologna-Reform: Was bedeuten die neuen Studiengänge für die Qualität der Hochschullehre. Interview mit Birgit Spinath. In B. Spinath (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 126-141). Berlin, Heidelberg: Springer VS.

Winterhager, N. (2012). Mechanismen der Forschungssteuerung an deutschen und österreichischen Universitäten. In: U. Wilkesmann & D. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 261-277). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zechlin, L. (2015). New Public Management an Hochschulen: wissenschaftsadäquat? *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 65(18-19), 31-38.

Autor



Dr. Michael KROHN || Medizinische Hochschule Hannover,
Studiendekanat, Leiter des Bereichs Studium und Prüfung ||
Carl-Neuberg-Str. 1, D-30625 Hannover

www.mh-hannover.de/15608.html

krohn.michael@mh-hannover.de