

# Zielkonflikte im Qualitätsmanagement

**Wege zu einer höheren Wirksamkeit des Qualitätsmanagements**

14. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung  
der Berliner und Brandenburger Hochschulen am 23. und 24.  
September 2013

Markus Seyfried

# Gliederung

---



- Ausgangspunkt
- Verfahren und Strukturen
- Zwischenfazit
- Zielkonflikte
- Zielkonflikte auflösen
- Anstelle eines Fazits

# Ausgangspunkt

---



- **Externer und interner Handlungsdruck**  
(EQNA; Zielvereinbarungen etc.)

- **Bedeutungs-/Ressourcenzuwachs**  
(Kernegger/Vettori 2013)



- **Professionalisierung**  
(Seyfried/Pohlenz 2013; Blümel u.a. 2011)



- **Prozedurale und strukturelle Differenzierung**  
(Pasternack 2004; Bogumil/Jann 2007)

# Verfahren

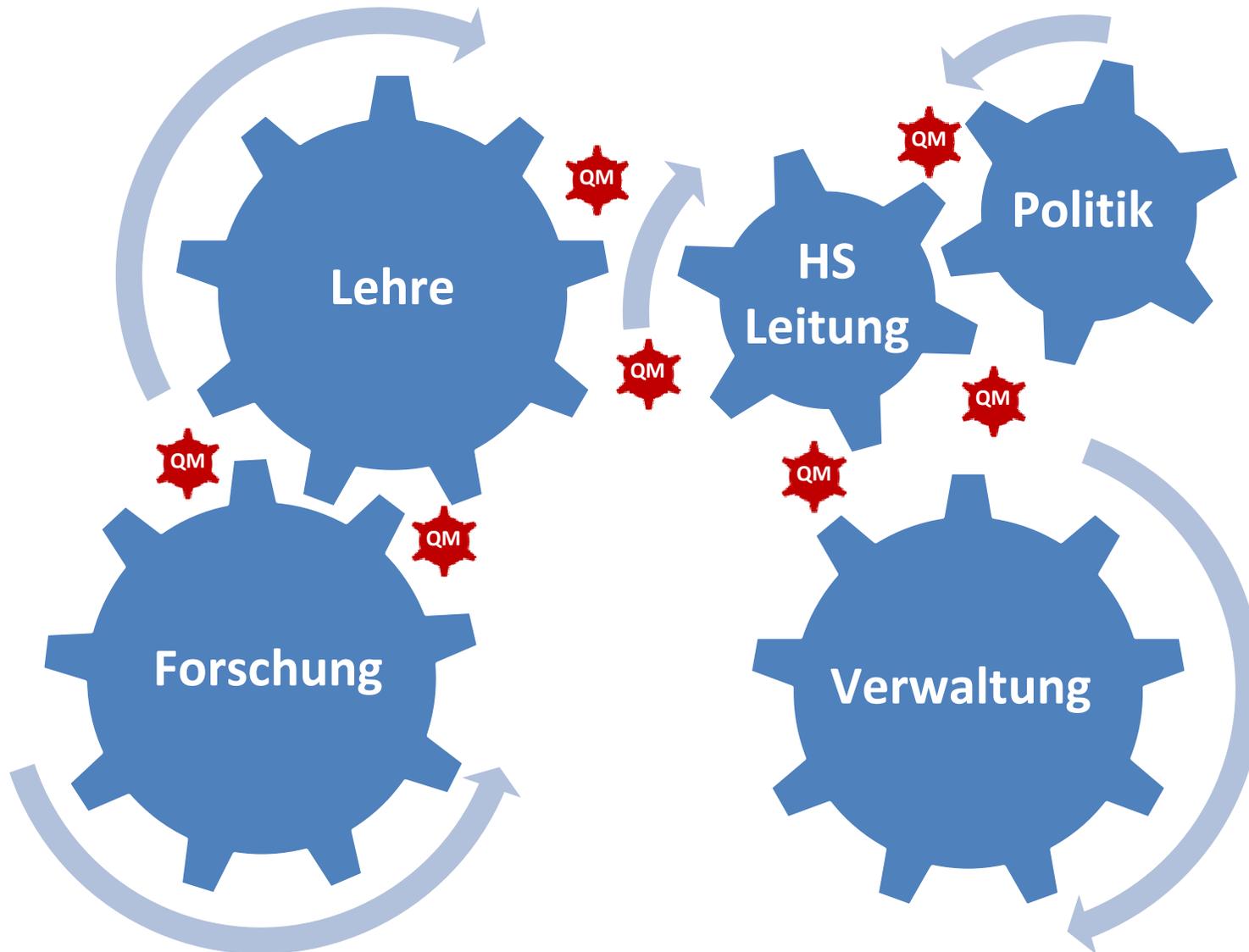


aus: Deutsches Ärzteblatt, Jahrgang 99, H. 15, vom 12. April 2002

# Strukturen



# Strukturen



# Was heißt das?



[www.wikimedia.commons.org](http://www.wikimedia.commons.org)

- Qualitätsmanager als Don Quixote?

# Zielkonflikte

---



- **Selbstreflexion vs. Evaluitis/Evaluationssucht**  
(Frey 2007 bzw. Münch/Pechmann 2009)
- **Qualität vs. Effizienz**  
(Elton 1988: 378; 2000: 276)
- **Kooperation vs. Konfrontation**  
(Anderson 2006)
- **Window dressing vs. Qualitätsentwicklung**  
(Anderson 2006; McInnis u. a. 1995)

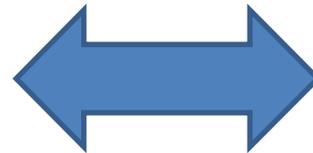
# Zielkonflikte

---



- Standardisierung vs. Diversifizierung  
(Pitts u.a. 2010)
- Standardisierung vs. Professionalisierung  
(Hartmann/Hartmann 1982; Schimank 2005a; Schimank 2005b)
- Karriereperspektiven vs. Sackgasse  
(Nickel 2011)
- ...

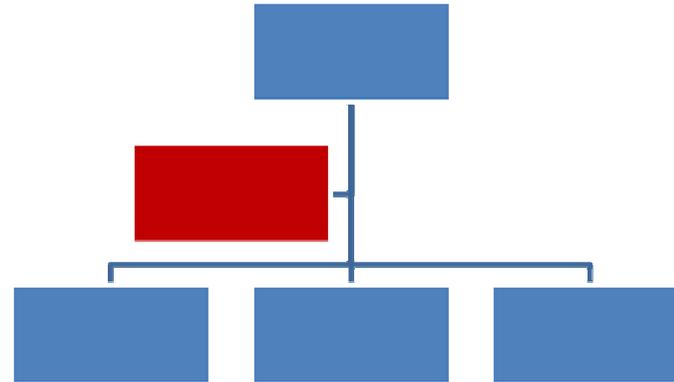
# Was zu tun ist?



[www.wikimedia.commons.org](http://www.wikimedia.commons.org)

# Zielkonflikte auflösen

- Organisation
  - Ablauforganisation
  - Aufbauorganisation



- Prioritätensetzung/Präferenzen
  - (Qualitäts-)Ziele



- Qualifikation/Professionalisierung

# Zielkonflikte auflösen

---



- Qualitätskultur, statt Qualitätsmode
  - (Qualitäts-)Konsens
  - (Qualitäts-)Lernen
  - (Qualitäts-)Routinen
  - Rechenschaftslegung
    - Output, Outcome, Impact

# Anstelle eines Fazits

---



- Offene Fragen:
  - Gibt es Zielkonflikte? Wenn ja, wie werden diese aufgelöst?
  - Wo liegen Grenzen und Möglichkeiten von Prozessen, Verfahren und Organisation?
  - Wie geht es weiter... ...Evaluation der Evaluateure?

# Literatur

---



- Anderson, G. (2006): Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. *Quality in Higher Education*, Volume 12, Number 2, S.161-173
- Bogumil, J. & Jann, W. (2009). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Blümel, A., Kloke, K. & Krücken, G. (2011). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, In: A. Langer & A. Schröder. (Hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.105-127
- Elton, L. (2000): The UK Research Assessment Exercise: unintended Consequences. *Higher Education Quarterly*, Volume 54, Number 3, S.274-283
- Elton, L. (1988): Accountability in higher education: The danger of unintended consequences. *Higher Education*, Volume 17, Number 4, S.377-390
- Frey, B. (2007). *Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis*. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 8(3), S.207-220
- Hartmann, H. & Hartmann, M. (1982). Vom Elend der Experten: Zwischen Akademisierung und De-Professionalisierung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34(2), S.193-223
- Kernegger, B. & Vettori, O. (2013): In Quality (assurance) we trust – don't we? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 8. Jahrgang, Nr. 2, S.I-VIII
- McInnis, C. & Powles, M. & Anwyl, J. (1995): Australian Academics' Perspectives on Quality and Accountability. *Tertiary Education and Management*, Volume 1, Number 2, S.131-139

# Literatur

---



- Münch R. & Pechmann, M. (2009). Der Kampf um Sicherheit. Zur Kolonisierung des wissenschaftsinternen Wettbewerbs durch wissenschaftsexterne Evaluationsverfahren. In: J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 34, Berlin: Edition Sigma, S.67-92
- Nickel, S. (2011) Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich. Qualität in der Wissenschaft, Heft 1, S.9-14
- Pasternack, P. (2004): Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente. HoF Arbeitsberichte: 5'04, Wittenberg.
- Pitts, David W. & Hicklin, Alisa K. & Hawes, Daniel P. & Melton, Erin (2010): What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. Journal of Public Administration Research, 20: 867-886
- Schimank, U. (2005a). "New Public Management" and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. Minerva, 42, S.361-376.
- Schimank, U. (2005b). Die akademische Profession und die Universitäten: "New Public Management" und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki, Thomas & Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verlag, S.43-164
- Seyfried, M. & Pohlenz, P. (2013): Professionalisierung der Qualitätssicherung und Evaluation der Hochschullehre – zwischen Kontrolle und Selbstreflexion. In: Hense, J. & Rädiker, S. & Böttcher W. & Widmer, T. (Hrsg.) Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen. Waxmann, Münster u.a., S.43-61

# Vielen Dank!

---



Dr. Markus Seyfried

Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation

August-Bebel-Str. 89, D 14482 Potsdam,

Tel.: +49/(0)331/ 977- 3462

Fax: +49/(0)331/ 977- 3302

eMail: [seyfried@uni-potsdam.de](mailto:seyfried@uni-potsdam.de)