



# Change Prozesse an Hochschulen. Neue Aufgaben für das Qualitätsmanagement?

Philipp Pohlenz, Jahrestagung AK QM und Evaluation Berlin-Brandenburg

# Change Prozesse und Qualitätsmanagement

## Change Prozesse

- Unvorhersagbarkeit
- Ambiguität
- Entwicklungen **jenseits der Beeinflussbarkeit** des Hochschulmanagements



Neue  
Qualitätsvorstellungen



## Qualitätsmanagement

- Entscheidungssicherheit  
(Prozesse, Qualitätshandbücher, Satzungen, etc.)
- Exekution von Entscheidungen
- Überwachung von Standards

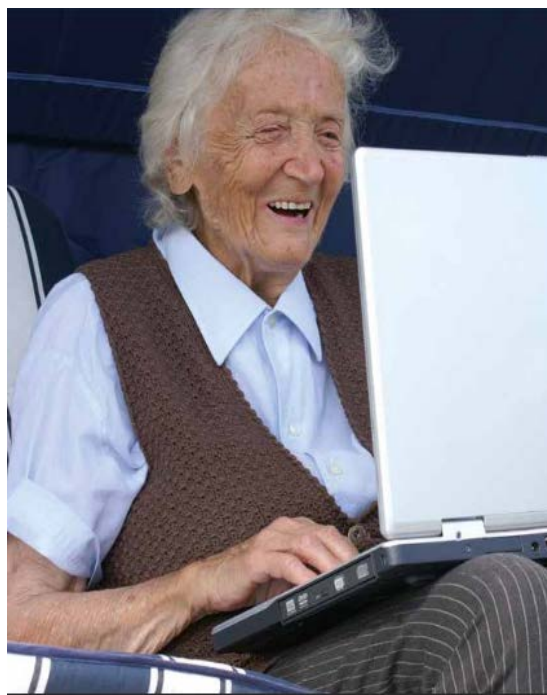
Passung der vorhandenen  
Instrumente?

Wenn das Verarbeiten von Change eine Aufgabe des Qualitätsmanagement sein soll, muss dieses sicheres Terrain verlassen und kreativ agieren (dürfen).

# Bedeutsame Veränderungen der Umweltbedingungen

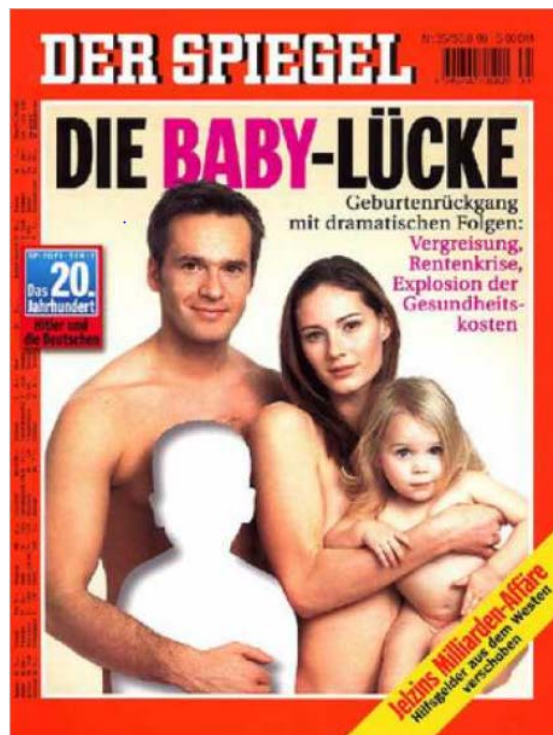
## 1. Demographischer Wandel

### Alterung



www.wzw-lsa.de

### Geburtenrückgang



Der Spiegel 35/1999

[http://www.lr-online.de/storage/pic/xmlimport/tdt/1488087\\_0\\_Abwanderung1.jpg](http://www.lr-online.de/storage/pic/xmlimport/tdt/1488087_0_Abwanderung1.jpg)

### Ost-Dt.: Abwanderung

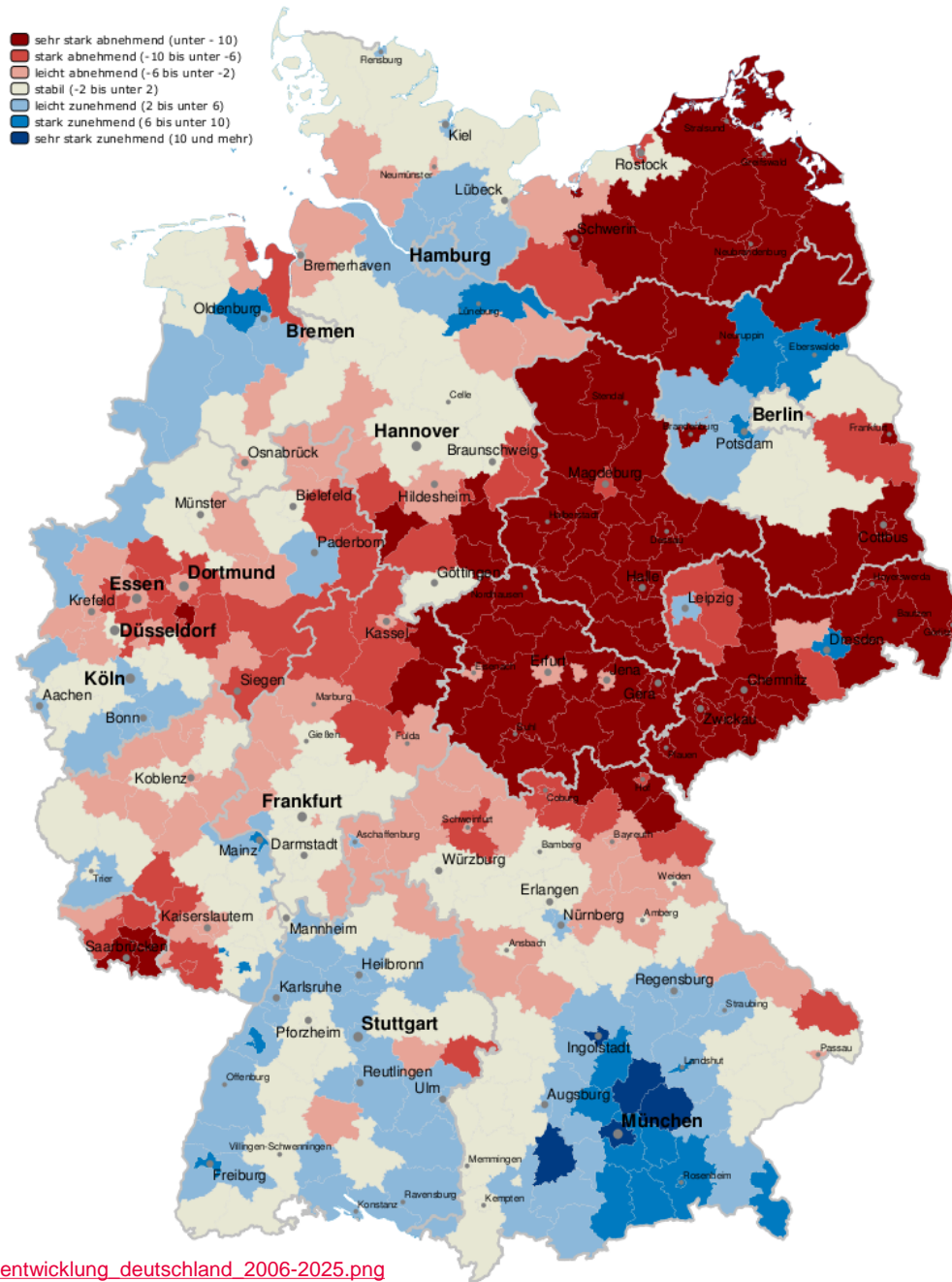


## Demographischer Wandel (Ost-Dt.)

- Bevölkerungsrückgang um ein Drittel bis 2060
- Hochschulbildung und Wendeknick:  
Dramatischer Geburtenrückgang zwischen 1990 und 2000.

### Bevölkerungsentwicklung 2006 bis 2025 für Landkreise und kreisfreie Städte (in %)

- sehr stark abnehmend (unter -10)
- stark abnehmend (-10 bis unter -6)
- leicht abnehmend (-6 bis unter -2)
- stabil (-2 bis unter 2)
- leicht zunehmend (2 bis unter 6)
- stark zunehmend (6 bis unter 10)
- sehr stark zunehmend (10 und mehr)



## Folgen des Wendeknicks: z.B. Sachsen-Anhalt

Sekundarstufe:

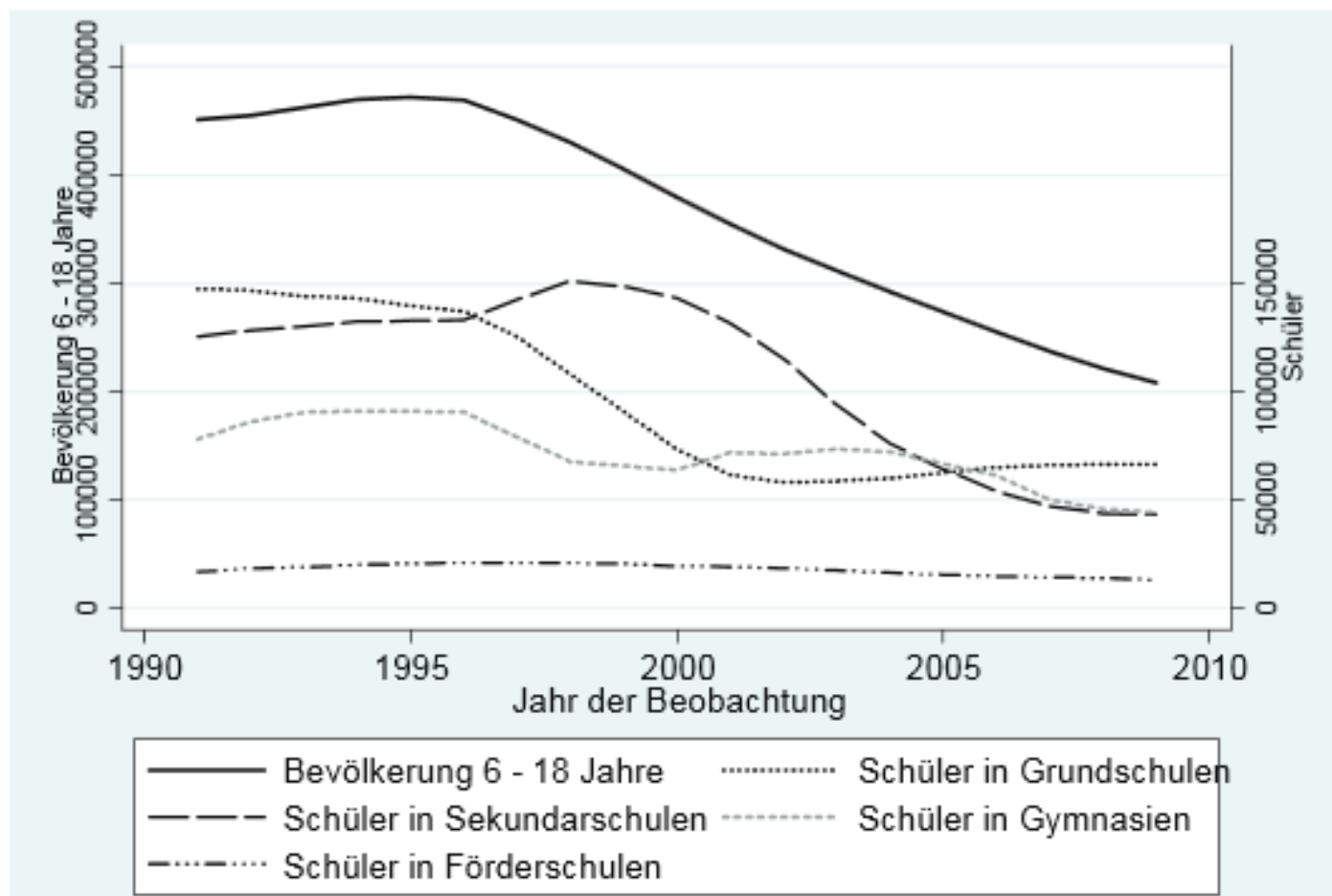
**-72%**

1998-2009;

Abiturienten:

**-62%**

1998-2009



# Demographischer Wandel und QM?

Demo-  
graphischer  
Wandel

Schrumpfung auf  
unterkritische Größen?

Verlust der HS als  
Wissensagenturen für die regionale  
Wirtschaft? Fachkräftemangel?

Hetero-  
genität

Qualitätsziel  
Heterogeni-  
tätssensible  
Lehre

Fitness for  
Purpose der  
QM-  
Verfahren ???



# Bedeutsame Veränderungen der Umweltbedingungen

## 2. Verhältnis Wissenschaft – Öffentlichkeit

Mode 1 → Mode 2, citizen science, third mission, etc.



### The Great Sunflower Project

#### *"Why it's Important"*

Scientific studies have suggested that bee populations are in trouble. What we don't know is how this is affecting pollination of crops and wild lands. In 2008, we started this project as a way to gather information about our urban, suburban and rural bee populations."

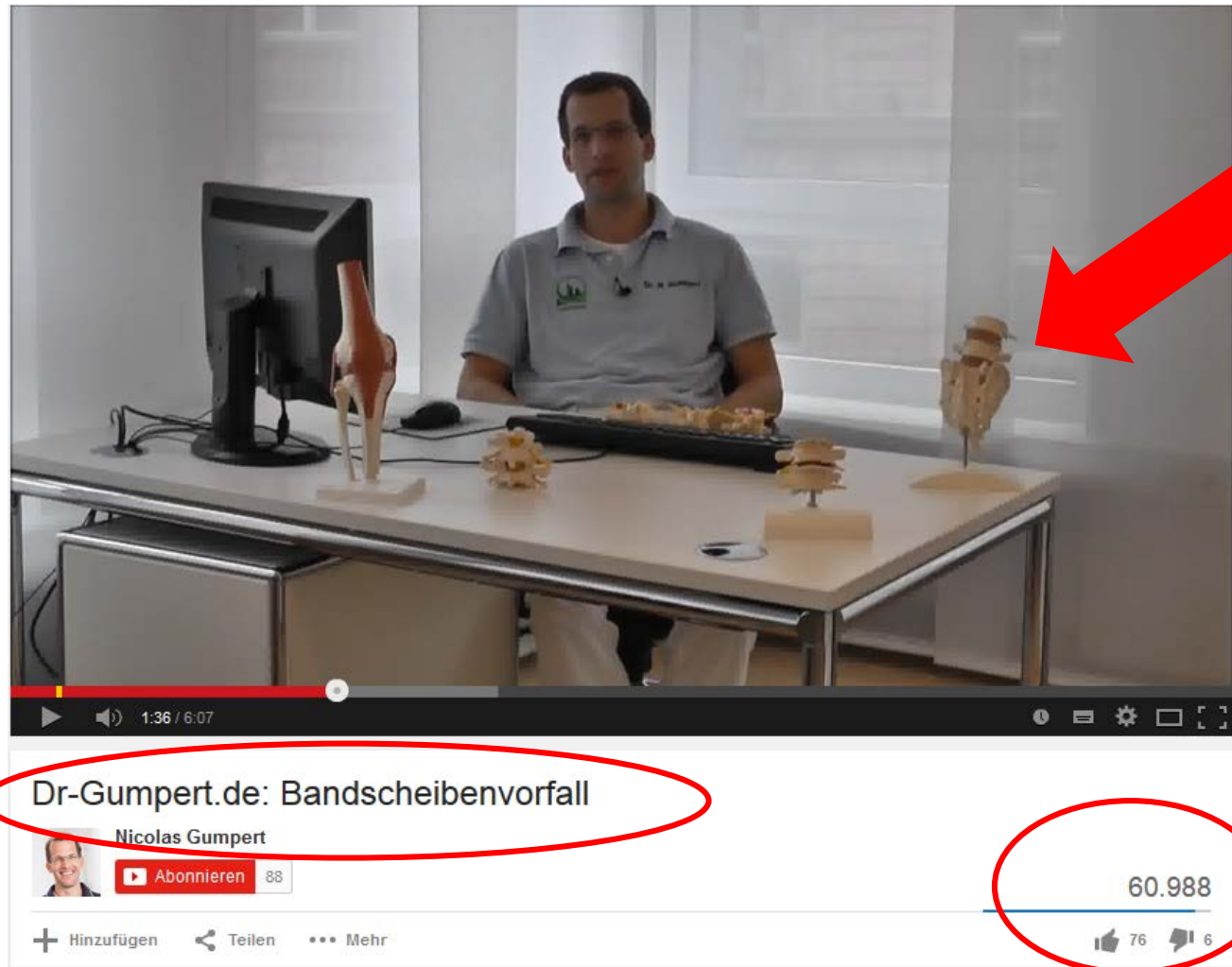
(greatsunflower.org)

## Beispiel Medizin: Von Prof. Brinkmann...





## ...zu Dr. Youtube



# Wissensgesellschaft und die Organisation von Hochschullehre

- Zugang zu Wissen und Bildungsinhalten (MOOCs, etc.)
- „Skeptisches Laienpublikum“ (citizen science, etc.)

⇒ Neue Qualitätsvorstellungen für die Hochschullehre

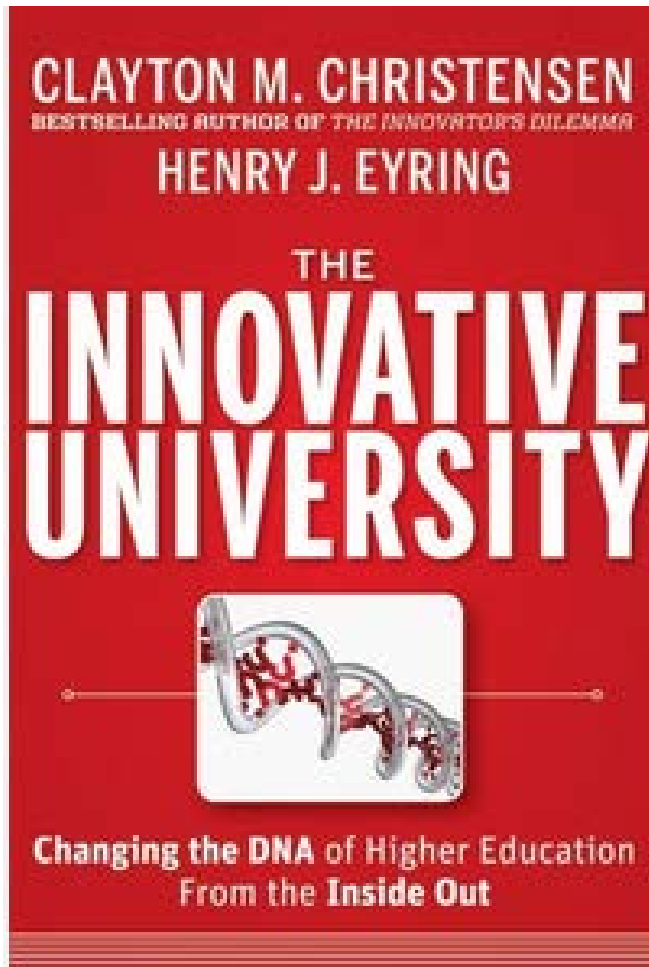
⇒ Verfügbarkeit, Individualisierung von Lernwegen, Partizipation, Anwendungsbezüge, soft skills, etc.

⇒ Neue Aufgaben für das Qualitätsmanagement

- Welche Bedeutung haben „Lebenslanges Lernen“ und unbeschränkter Informationszugang für Studienprogramme und Hochschulabschlüsse?
- Kreditierung von E-Learning?

# Anpassungsstrategien

Für Ihre Leseliste:



- „Organisationen scheitern, wenn sie sich veränderlichen Umweltbedingungen nicht angemessen anpassen“
- “Changing the DNA of higher ed from the inside out“ am Bsp. der Erfolgsgeschichte Harvards.

# Anpassung an Umweltveränderungen in der Theorie

A

G

L

I



Talcott Parsons (1902-1979)

## Anpassung an Umweltveränderungen in der Theorie

### Adaptation

- Umweltveränderungen: Anpassung

### Goal Attainment

- Ziele (zum Zweck der Anpassung) definieren und verfolgen

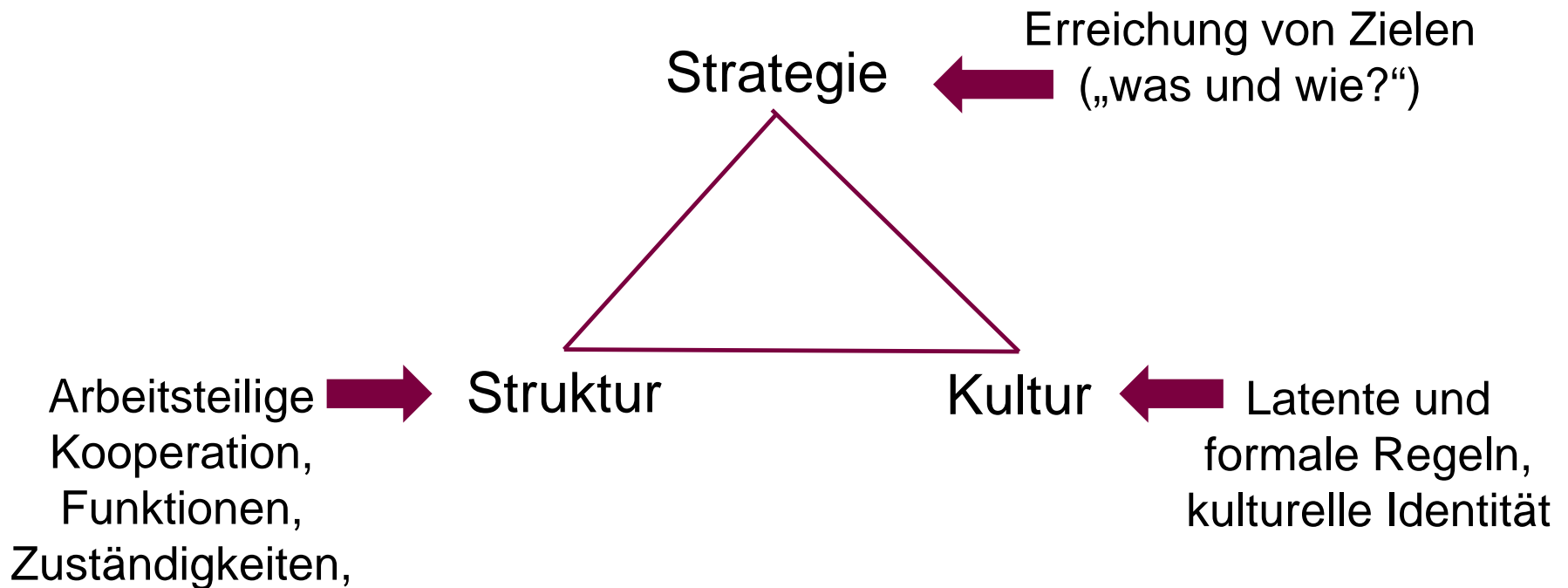
### Integration

- Arbeitsteilung
- Beteiligung, Inklusion und Kohäsion herstellen und absichern

### Latent Pattern Maintenance

- Grundlegende Werte aufrecht erhalten, Wertekultur pflegen

# Implikationen für das Hochschulmanagement: Integration von...



## Implikationen für das Qualitätsmanagement:

### Strategie

- Stellen wir die richtigen Fragen?

### Kultur

- Stellen wir die Fragen richtig?

### Struktur

- Was wird aus den Antworten, die wir geben?



## Implikationen für das Qualitätsmanagement:



### Schlüsselfragen 2015

- Welche Verfahren in QM und Evaluation sind geeignet, die Fragen zu beantworten, die Lehrende an ihre Lehre stellen?

## Implikationen für das Qualitätsmanagement:



[geroellundsteinhagel.wordpress.com](http://geroellundsteinhagel.wordpress.com)

### Schlüsselfragen 2015

- Wie können wir Entkopplung von QM und Lehrpraxis verhindern?

## Implikationen für das Qualitätsmanagement:



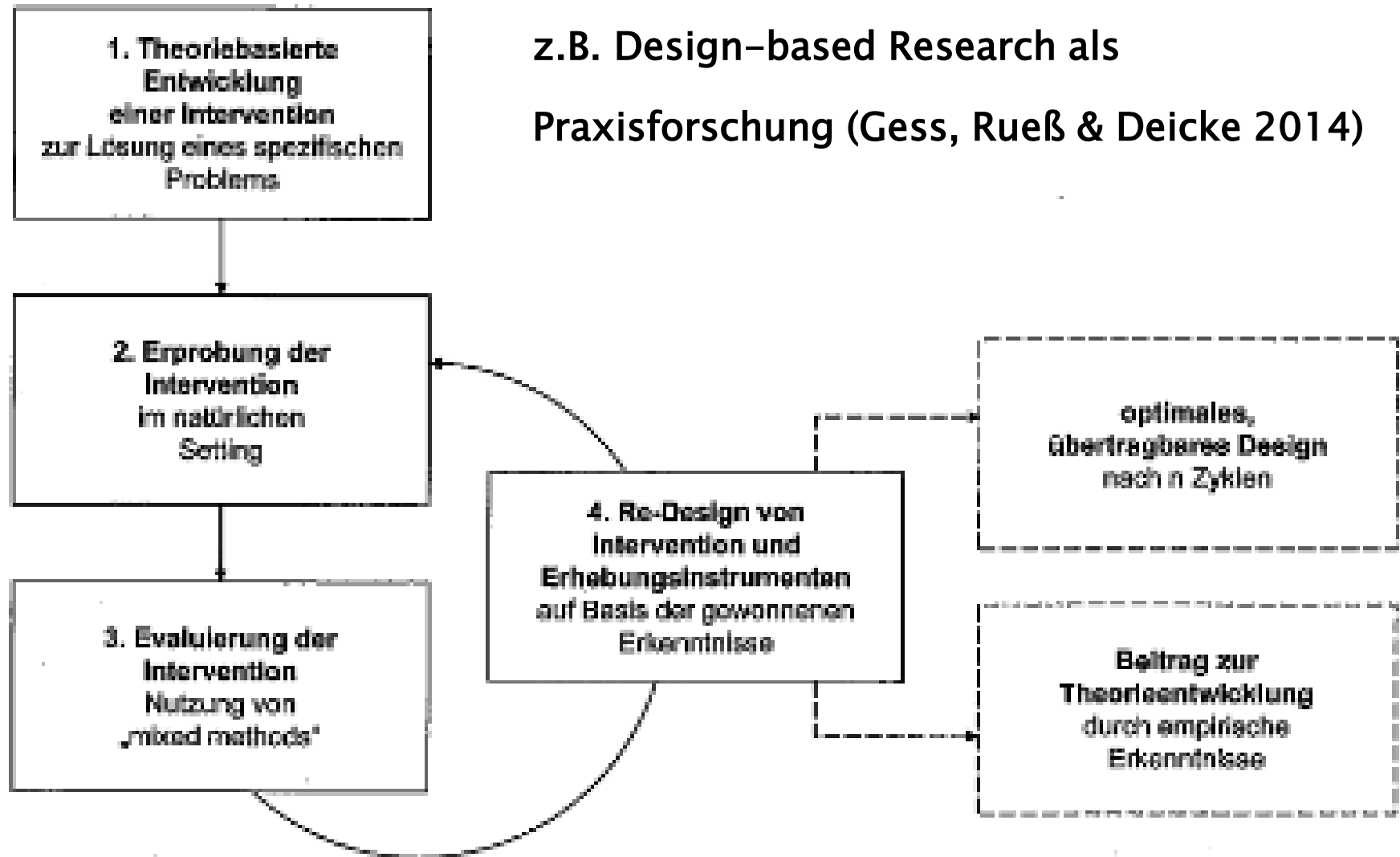
<http://www.thur.de/philo/bilder/sp3.jpg>

### Schlüsselfragen 2015?

- Wie können wir Verfahren mit strategischen Zielen verbinden (z.B. „heterogenitätssensibel“)?
- Wie können wir die Verfahren so ausrichten, dass sie die Selbstreflexion des Lehrbetriebs über Verbesserungsmöglichkeiten fördern?

# Professionalisierung der Lehre

z.B. Design-based Research als  
Praxisforschung (Gess, Rueß & Deicke 2014)





# Professionalisierung des Qualitätsmanagements

## Qualitätsmanagerinnen und Praxisforschung

- Forschungsperspektive einnehmen und kultivieren
- Analytische Fragen jenseits deskriptiver Kennzahlen stellen
- Weiterentwicklung von QM-Verfahren mit Blick auf strategische Ziele und Entwicklungsprobleme der Lehre
- Prophetische Gaben: zukünftige Entwicklungen strategisch bearbeiten
- Verbindung zwischen QM-Verfahren und wissenschaftlichen Rationalitäten herstellen



# Drei-Phasen-Modell für soziale Veränderungen



Kurt Lewin (1890-1947)

## Unfreezing

- Veränderung projektieren
- z.B. Umstellung auf Systemakkreditierung
- **→ Treibende und hindernde Faktoren analysieren**

## Changing

- Veränderungsprozess moderieren
- z.B. Einführung hochschulinterner Akkreditierung
- **→ Akteure unterstützen, Trainings anbieten, Prozesse durchführen**

## Refreezing

- Prozess monitorieren
- z.B. hochschulinterne Akkreditierung weiterentwickeln
- **→ Forschung und Reflexion zur Effektivität der Verfahren**
- **→ Praxisnahe Hypothesen**



## Fazit

- Inhalte und Entwicklungsziele wichtiger als Verfahrenssicherheit
- QM zu „unterstützender Praxisforschung“ weiterentwickeln
- Experimentierfreude entwickeln und bewahren
- QM als Supportstruktur für Lehrende (und Fächer)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**[www.ovgu.de](http://www.ovgu.de)**