

Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte

Auswertungsworkshop 31.5./1.6.2017, Berlin

Peer Pasternack | Sebastian Schneider | Peggy Trautwein | Steffen Zierold



1. Problem

2. Problemaufklärungen

3. Problemlösungen



Problem



Problem



Forschungsfrage:

Wie wird sowohl die **Überbrückung** als auch der **Erhalt** der Grenze zwischen **Lehre** und **Organisation** im Hinblick auf die **Gestaltung organisatorischer Kontexte** der Lehre praktisch vollzogen und welche **Implikationen** hat dies für die **Qualität der Lehre**?



Problem: Organisatorische Kontexte der Lehre



Organisationstheorie

neoinstitutionalistisch

- Expertenorganisation
- lose Kopplung
- Formal- und Aktivitätsstruktur
- organisierte Anarchie
- unvollständige Organisation
- ...

bürokratietheoretisch

- High Reliability Organizations
- Transaktionskosten
- Rigiditätszirkel
- innere Regelkreise
- technologische Infusion
- ...

Zusammenführung



Forschungsdesign

Methodik	Beschreibung	Akteure
Online-Befragung	Befragung der bundesweiten QPL-Projekte (Rücklauf ca. 10%, N= 271)	hauptsächlich über QPL finanziertes wissenschaftliches Personal
Experten- und Gruppeninterviews	16 qualitative Experteninterviews und ein Gruppeninterview	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschullehrende • Verwaltungsmitarbeiter/innen • CaMS-Experten • Transferstelle QPL-Verbundprojekt
teilnehmende Beobachtung	11 teilnehmende Beobachtungen, je 2-3 Wochentage (VLZ), 576h Feld-dokumentation, inkl. Zeitbudgetanalyse	Hochschullehrende
Expertenworkshop	25 Teilnehmer/innen	<ul style="list-style-type: none"> • wissenschaftliche Leistungsebene • hochschulische Digitalisierungsakteure • administrative Hochschulpraxis • externe Digitalisierungsexperten
Desktop-Research	eingesetzte Softwarelösungen an 20 deutschen Hochschulen, incl. arrondierender telefonischer Nachfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkoordinatoren Campus-Management-Systeme • QM-Akteure • Hochschulrechenzentren
Prozessstruktur-Analyse	vergleichende Prozessanalyse und Struktur-Funktions-Bewertung exemplarischer Prozesse an drei Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulleitung • Projektkoordinatoren Campus-Management-Systeme



1. Problem

2. Problemaufklärungen

3. Problemlösungen



Problemaufklärung: Qualitätssicherung

qualitätsbezogene Steuerung

Qualitätssicherung

Probleme

Qualitätsbürokratie

„Qualität statt
Kosten!“

Maßnahmen-
Overkill

Wahrnehmung als
Kontrollregime

mehr Aufwand als
Nutzen für Lehrende



Problemaufklärung: Gesteigerte Administrationslasten?

schriftliche Befragung der bundesweiten QPL-Projekte

Wahrnehmung: zu hoher Aufwand bei Lehrenden

87%

Klage: Rückmeldungen Lehrender, Aufwand zu hoch

87%

Maßnahmen: kaum konkrete Maßnahmen zur Entlastung

51%

Rückmeldung: zusätzlicher Aufwand durch QPL-Maßnahmen

46%

0% 20% 40% 60% 80% 100%

„Die erste Frage wäre, was können wir weglassen oder was können wir einfacher machen. Das wäre Qualitätsmanagement.“ (HSL4)

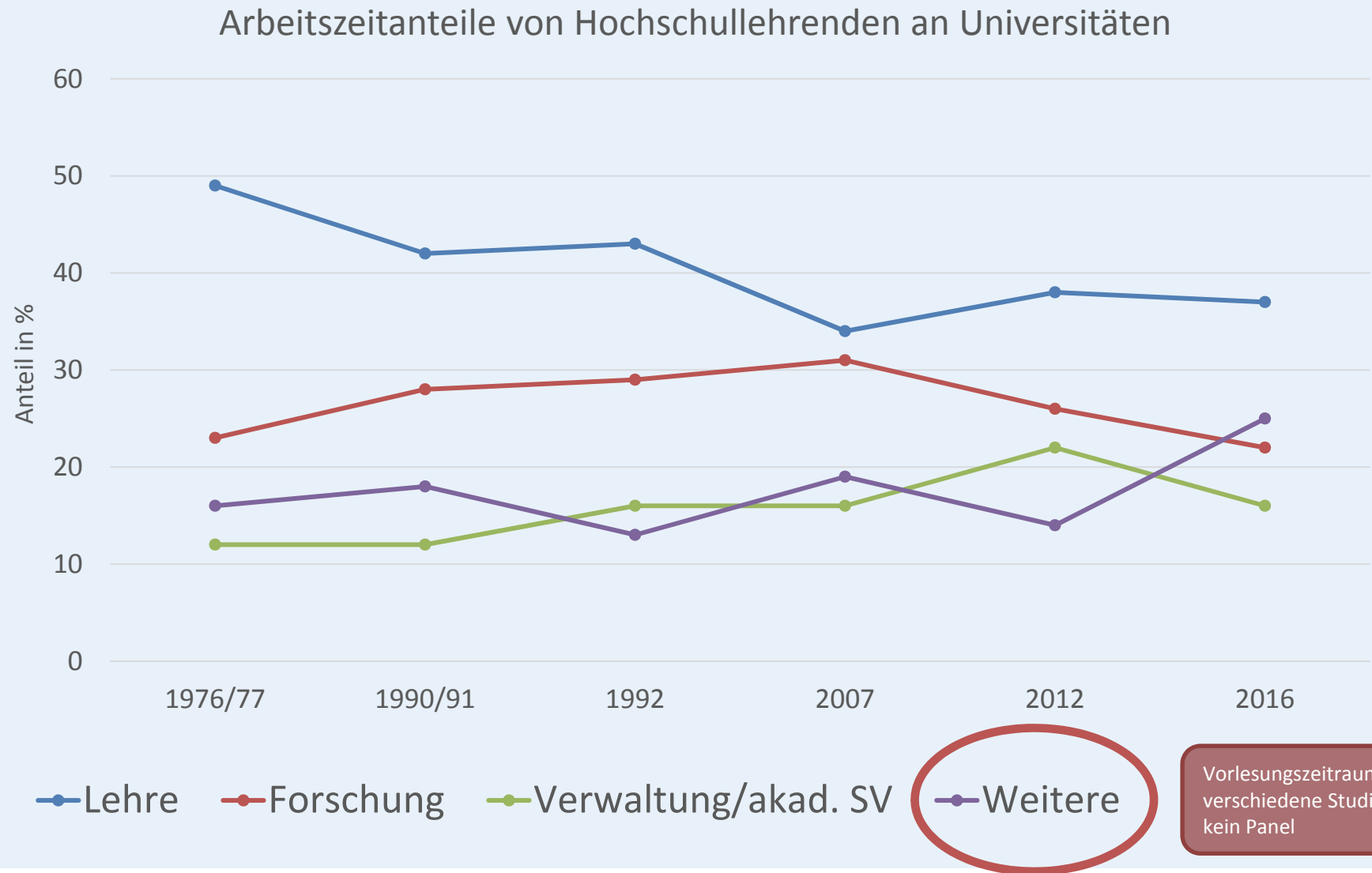


Problemaufklärung: Gesteigerte Administrationslasten?

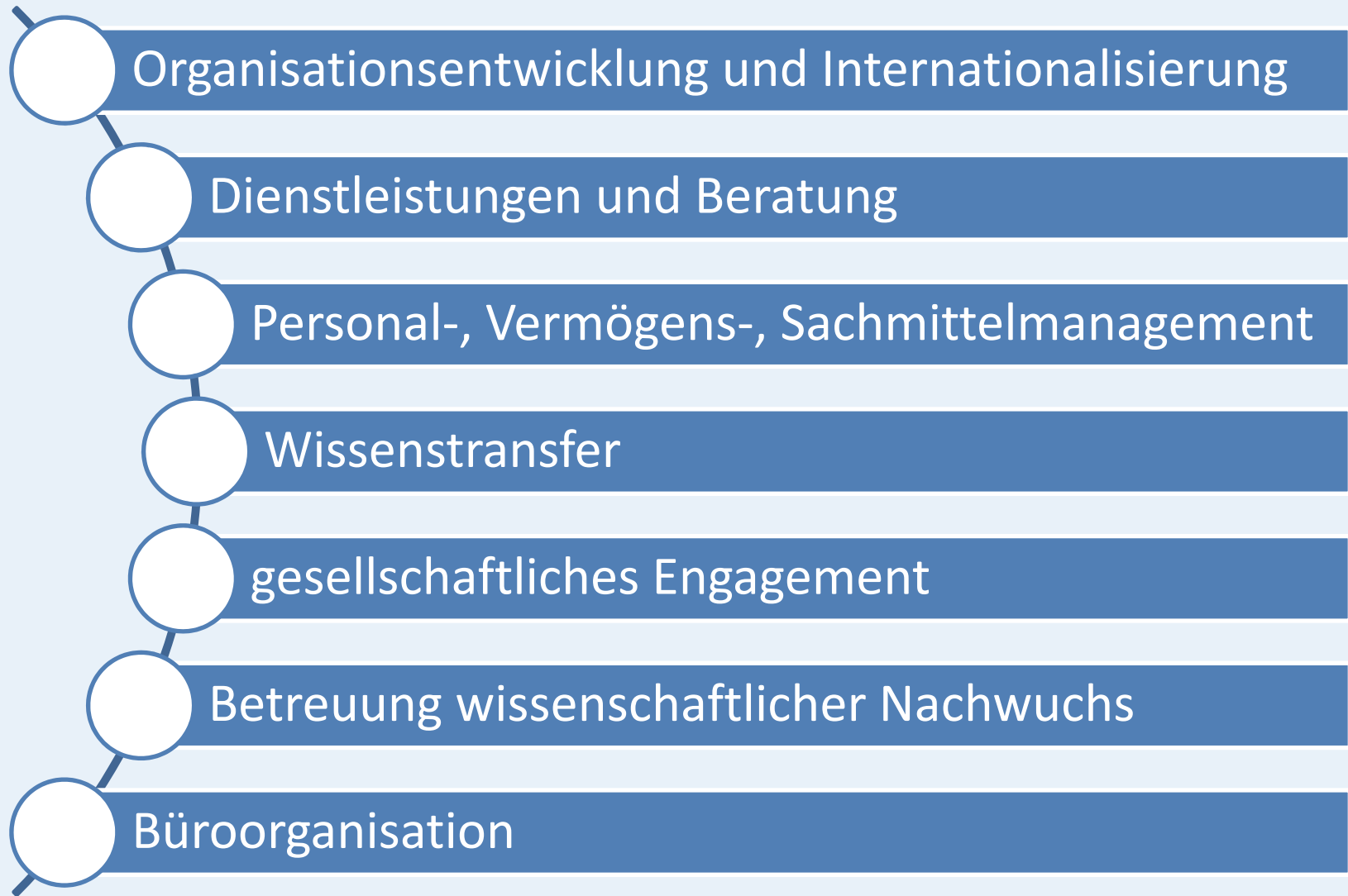
- **Bestätigung aktueller Hochschullehrerumfragen**
- **organisatorische Kontexte prägen Arbeit von HSL**
 - ca. 25% der beobachteten Gesamtarbeitszeit
 - ca. 1/3 der für Lehre aufgewendeten Arbeitszeit



Problemaufklärung: Zeitbudgetuntersuchungen



Problemaufklärung: Weitere Dienstaufgaben



Problemaufklärung: Gesteigerte Administrationslasten?

- **Bestätigung aktueller Hochschullehrerumfragen**
- **organisatorische Kontexte prägen Arbeit von HSL**
 - ca. 25% der beobachteten Gesamtarbeitszeit
 - ca. 1/3 der für Lehre aufgewendeten Arbeitszeit
- **Rollenkomplexität: HSL = manager-academics**

„Hochschullehrende nehmen heutzutage viele Rollen ein: Nachwuchsbetreuer, Geldbeschaffer, Lehrender, Organisator für die Institution und Selbstverwalter.“ (Beob_10)



Problemaufklärung: 3 uneingelöste Versprechen

- ❖ **Governancereform-Versprechen:**
Entstaatlichung geht mit Entbürokratisierung einher.
Tatsächlich: **neue Bürokratieranforderungen.**
- ❖ **Studienstrukturreform-Versprechen:**
Strukturierung = Entlastung von Improvisationsanstrengungen.
Tatsächlich: **neue Belastungen** bei der Verwaltung des Strukturierten.
- ❖ **Digitalisierungs-Versprechen:**
Entlastung von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben.
Tatsächlich: **Zunahme organisatorischer Kontextaufgaben.**



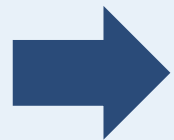
Problemaufklärung: Strukturkopplungen

- **neue Strukturen und Strukturanpassungen:**
 - Kopplung Verwaltung und Wissenschaft
 - Überbrückung der Grenze bürokratischer und professioneller Handlungslogik
- **new-professionals und manager-academics**
- **neue Rollenträger:** Vermittlung zwischen Formalstruktur und Aktivitätsstruktur der Hochschulen (?)
- **Entlastung: Wunsch \neq Wahrnehmung**



Problemaufklärung: Elektronisches Hochschulökosystem

- Entlastungserwartungen, insbesondere Campus-Management-Systeme (CaMS):
 - Effizienz und Effektivität
 - Zeitersparnis und arbeitsorganisatorische Flexibilität
- Entlastung: Wunsch \neq Wahrnehmung
- Rückschlageffekt: „Summierung negativer Nebenkosten von zunächst an sich positiven Vorgängen“ (Rainer Kuhlen)



problemproduzierende Problemlöser



Problemaufklärung: Elektronisches Hochschulökosystem



Problemaufklärung: Elektronisches Hochschulökosystem

geringe Integriertheit

- Entwicklungsdynamiken
- Lock-in-Effekt
- Datenstrukturen
- organisierte Anarchie
- Legacy-Effekt
- Heterogenität
- Organisationskulturen

Systemdifferenziertheit

- organisationale Einheit vs. organisationale Differenzen
- Redundanzen vs. Überfrachtung
- Change-Management

Transaktionskosten

- negative vs. positive Koordination
- agiler Gestaltungsprozess
- individuelle Autonomie vs. organisationale Steuerungsabsichten
- Ignoranz und Obstruktion

Dauermanagement

- Projekt- vs. Dauermanagement
- system- vs. process-first
- Änderungsdynamiken: Reorganisationen
- lose Kopplungen hochschulischer Einheiten

Shifting

- Verschiebung Verwaltungsaufgaben
- Professionsverständnis
- Komplexität, Fehlerquellen, Koordinationskosten
- Überbezahlung



Problemaufklärung: Elektronisches Hochschulökosystem

- **vernachlässigte Folgen: soziale Reaktionen**
 - Beharrungskräfte und Widerstände
 - Strategien der Aufwandsminimierung
 - Aktivitäts- und Formalstrukturen
 - informelle Praktiken
- Digitalisierungsexperten stoßen fortwährend an **Grenzen der Organisationsgestaltung**, und Organisationsexperten identifizieren unablässig **Grenzen digitaler Prozessgestaltungen**



1. Problem

2. Problemaufklärungen

3. Problemlösungen



Gestaltung von Qualitätskontexten

qualitätsbezogene Steuerung

bürokratische
Detailsteuerung



anreizgesteuerte
Regulierung

Qualitätssicherung

Qualitäts-
management



Qualitäts-
bedingungs-
management

Probleme

Qualitätsbürokratie

„Qualität statt
Kosten!“

Maßnahmen-
Overkill

Wahrnehmung als
Kontrollregime

mehr Aufwand als
Nutzen für Lehrende



Projektförmigkeit

Schwäche der Position in Rechnung stellen:

- Anliegen als unabkömmlich inszenieren
- aufwandsrealistische Lösungen
- mehrheitliches Dagegensein vermeiden



Be- und Entlastungsausgleich

- **HSL sparen zuerst an der Lehre =>** knappe Zeitressourcen = weniger QdL
- **Monitoring Be- und Entlastung = Investition in QdL**
- **Nutzung vorhandener Potenziale:**
 - HSL: menschliches Dauer-Monitoring innerhalb der Hochschulen
 - Potenzial: Aufdecken von Unzulänglichkeiten



Hochschulmanagement

- Entlastung von Aufgaben durch neue Anforderungen:

$$\sum \text{Aufwand}_{\text{HSL}}^t = \text{mind.} \sum \text{Entlastung}_{\text{HSL}}^t$$

→ widerstandsfreie Arbeit Hochschulprofessioneller

- Hochschulprofessionelle = Übergangsphänomen
- Hochschulmanagement ersetzt mittelfristig klassische **Verwaltung** → Chance zur Bearbeitung identifizierter Hemmnisse



Elektronisches Hochschulökosystem

- keine Verschiebung klassischer Verwaltungsaufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene
- keine schwer rezipierbaren Bedienungsleitfäden und Handbücher
- intuitive Nutzerführungen
- Pretests unter Nutzereinbeziehung
- statt monolithischer Anwendungen: Enterprise Application Integration (EAI) oder Service-Oriented Architecture (SOA)

