

Pohlenz, Philipp; Seyfried, Markus  
**Die Organisation von Qualitätssicherung. Heterogene Studierende,  
vielfältige Managementansätze?**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 23 (2014) 2, S. 144-155



Quellenangabe/ Reference:

Pohlenz, Philipp; Seyfried, Markus: Die Organisation von Qualitätssicherung. Heterogene Studierende, vielfältige Managementansätze? - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 23 (2014) 2, S. 144-155 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-162384 - DOI: 10.25656/01:16238

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-162384>

<https://doi.org/10.25656/01:16238>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Die Organisation von Qualitätssicherung

## Heterogene Studierende, vielfältige Managementansätze?

**Philipp Pohlenz**  
**Markus Seyfried**  
Magdeburg/Potsdam

### 1. Heterogenitätsdiskurse: Studierende, Forschende und Organisationen

Der in Hochschulen stattfindende Heterogenitätsdiskurs ist zumeist auf Personengruppen innerhalb einzelner Hochschulen bezogen. Studierende stehen dabei im Fokus (Happ/Zlatkin-Troitschanskaia/Förster 2012), zunehmend aber auch Forschende. Studierende werden hinsichtlich der unterschiedlichen Studierenerfolgschancen, die – so die Annahme – durch bestimmte Heterogenitätsmerkmale strukturiert seien, untersucht. Dabei wird die Frage gestellt, inwieweit Merkmalsträger bestimmter Heterogenitätskriterien (Geschlecht, Migrationshintergrund, Alter, Familienstand, Bildungsbiographie, soziale Herkunft etc.), studierenerfolgsmindernden oder -steigernden Bedingungen ausgesetzt sind.

Bei der Frage nach der Heterogenität von Forschenden und nach der Diversität von Forschung steht zum einen die Realisierbarkeit von Wissenschaftskarrieren für verschiedene Gruppen (bspw. Nachwuchsforschende mit Kindern) im Fokus (Pittius/Janson/Krempkow 2014) sowie zum anderen die Frage nach der Diversität von Forschungsthemen bzw. die epistemische Diversität (Gläser 2013).

Hochschulen als Institutionen bzw. Organisationen genießen ebenfalls eine steigende Aufmerksamkeit im Heterogenitätsdiskurs. Hierbei wird z.B. adressiert, inwieweit eine metropolitane vs. periphere Ansiedelung von Hochschulen Einfluss auf ihre Effizienz und Wirksamkeit hat (Krempkow/Kamm 2011; Kamm/Krempkow 2010) bzw. inwieweit der Wettbewerb um öffentliche Fördermittel durch eine unterschiedliche regionale Ausgangsposition verzerrt ist (Fromm/Grözinger 2010).

Als Lücke wäre der Aspekt der Heterogenität (oder auch Diversität) von *Managementansätzen* zu bezeichnen, die die Hochschulen jeweils wählen, um ihre strategischen Ziele in den verschiedenen Leistungsbereichen zu erreichen. Diese variieren potenziell mit heterogenitätsrelevanten Charakteristika der Hochschulen: Kleine Hochschulen können nur in ge-

ringern Maße eine ausdifferenzierte und spezialisierte Managementstruktur unterhalten als große. Hochschulen mit komfortableren Ressourcenausstattungen können für unterschiedliche Managementaufgaben eigens zuständige Stäbe aufbauen, was weniger gut ausgestatteten Hochschulen versagt bleibt, usw.

Am Beispiel des Themas Qualitätsmanagement<sup>1</sup> in Lehre und Studium wollen wir untersuchen, wie Hochschulen Organisationsstrukturen zur Bearbeitung des Themas Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium aufbauen. Dabei steht im Fokus, inwieweit die *institutionelle Heterogenität* (Zechlin 2014) sich in einer Vielfalt von Managementansätzen und Steuerungsleitbildern widerspiegelt.

Die *studentische Heterogenität* stellt einen wichtigen qualitätsrelevanten Aspekt von Lehre und Studium dar. Diesen angemessen zu bearbeiten (im Sinne der Formulierung und Überprüfung von heterogenitätsbezogenen Qualitätszielen, wie etwa eine heterogenitätsförderliche Politik der Anerkennung von außerhochschulisch erbrachten Lernergebnissen und Leistungen) erfordert die Elaboration kontextsensibler Qualitätsmanagementansätze. Auf diese Weise lassen sich die Heterogenitätsdiskurse zu studentischer Vielfalt einerseits und deren angemessene, kontext- und heterogenitätssensible Bearbeitung in Qualitätsmanagementverfahren andererseits, verschränken.

Mit Blick auf die organisationsbezogene Vielfalt von Qualitätsmanagement ist zu vermuten, dass die Aufbauorganisation in hohem Maße sensibel für Traditionen und Kulturen in der Hochschule sein muss. Entsprechend sind verschiedene Organisationsformen für das Qualitätsmanagement in unterschiedlicher Weise dazu in der Lage, studentische Heterogenität kontextsensibel zu adressieren. Hierin ist wiederum ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Etablierung von breit akzeptierten Verfahren zu sehen (Pohlentz 2010). Weitere Verbindungen ergeben sich außerdem zu den mit ihnen verknüpften Erwartungen sowie den von ihnen ausgehenden Steuerungswirkungen.

Umgekehrt ließe sich aber auch vermuten, dass Hochschulen sich in ihrem Managementhandeln einander annähern und insbesondere an er-

---

<sup>1</sup> Unter Qualitätsmanagement verstehen wir den systematischen Einsatz von Verfahren zur Ermittlung des Erreichungsgrades hinsichtlich a priori gesetzter Qualitätsziele sowie die Formulierung und Implementierung von Handlungsstrategien im Fall einer Zielverfehlung. Im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements (in Lehre und Studium) steht die Frage der Prozessqualität, also mithin die auf die Durchführungsqualität bezogenen Aspekte von Lehre und Studium. Diese ist jedoch auf inhaltliche Ziele (bspw. Qualifikationsziele von Studiengängen) ausgerichtet (vgl. Pohlentz/Mauermeister 2013; Jorzik 2013, S. 77 ff.).

folgreiche oder als erfolgreich und modern wahrgenommene Modelle anpassen. Diese Erklärungsvariante folgt dem organisationstheoretischen Konzept eines von Isomorphismus geprägtem Managementhandeln, das primär auf Außenlegitimation bedacht ist (DiMaggio/Powell 1983; Weick 1976). Zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang, inwieweit eine Heterogenität in den Organisationsstrukturen von Hochschulen besteht oder ob die Tendenz zur Anpassung in der Ausdünnung der Vielfalt unterschiedlicher und individueller Managementkulturen resultiert.

Ins diesem Kontext ließe sich auch vermuten, dass die Frage der Heterogenität von Studierenden, welche als relativ neuer Topos die Bühne der Diskussionen zur Hochschulentwicklung betreten hat (Krempkow/Pohlenz 2011), die Diskussion zu angemessenen und funktionalen Qualitätssicherungsverfahren beeinflusst. Zu fragen wäre, inwieweit die Heterogenität von Studierenden als hochschulpolitisch aktuelles („Mode-“)Thema zu einer Triebfeder für die Hochschulen wird, sich überhaupt mit systematischen Verfahren zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium zu beschäftigen. Oder anders herum: Inwieweit werden Hochschulen einer steigenden Heterogenität der Studierenden durch die Elaboration kontext- und heterogenitätssensibler Qualitätsmanagementverfahren gerecht?

## **2. Theoretischer Rahmen**

Das Hochschulwesen hat in den letzten Jahrzehnten ein enormes Größenwachstum erlebt (z.B. OECD 2013). Auf dieses Wachstum wurde mit einer funktionalen Ausdifferenzierung reagiert (Teichler 2005). Diese Ausdifferenzierung bezieht sich auf die Typen von Hochschulen und Studiengängen, die Studienabschlüsse, die Profile von Hochschulen sowie auf Reputationsunterschiede bzw. die Qualität von Hochschulen und Studiengängen (Teichler 2003: 343).

Mit vertikalen und horizontalen Differenzierungsprozessen der äußeren Hochschulstrukturen gehen Prozesse der Arbeitsteilung im Inneren einher, was als Reaktion auf die in ihrer Zahl und Komplexität wachsenden Aufgaben und Anforderungen, mit denen Hochschulen konfrontiert sind, verstanden werden kann. Im Bereich von Lehre und Studium führt zum einen die wachsende Zahl an Studierenden zu einer Diversifizierung der Betreuungsanforderungen: Eine steigende Heterogenität der Studierenden geht mit veränderlichen und komplexeren Anforderungen an die didaktische und organisatorische Gestaltung von Lehrangeboten einher (Winter 2014: 46; Wiese 2014: 20 ff.).

Zum anderen ist mit der Einführung neuer, auf Hochschulautonomie und Wettbewerbsfähigkeit zielender Steuerungsleitbilder mehr und mehr die Aufgabe an die Hochschulen übertragen worden, in eigener Regie für die Qualität ihrer Lehrangebote zu sorgen. Sie stehen im Gegenzug für die gewährte Autonomie gegenüber dem öffentlichen Mittelgeber in der Rechenschaftspflicht für eine qualitätsvolle Leistungserbringung (vgl. Nickel 2007). In den letzten Jahren haben die Hochschulen dementsprechend damit begonnen, vorhandene und teils seit längerem eingesetzte Einzelmechanismen und Qualitätssicherungsverfahren (beispielsweise Lehrevaluation) zu systematisieren und in Richtung von Qualitätsmanagementsystemen auszubauen, die die Prozessqualität in Lehre und Studium in den Blick nehmen. Insbesondere im Kontext der Systemakkreditierung sind Hochschulen damit befasst, selbstreflexiv mit der Frage umzugehen, inwieweit die gesetzten Qualitätsziele erreicht wurden bzw. wie auf Zielverfehlungen durch Steuerungsentscheidungen systematisch reagiert werden kann (Pohlenz/Mauermeister 2011).

Zugleich sind die Einführung und der Betrieb eines umfassenden Qualitätsmanagements eine komplexe Aufgabe, die Ressourcen bindet und kontextsensible Entscheidungswege hinsichtlich verschiedener denkbarer Ausbauvarianten erfordert (ebd.). Es stellt sich die Frage, welche Entscheidungswege die Hochschulen einschlagen und aus welchem Grund sie dies tun. Im Kontext organisationaler Heterogenität ist zu analysieren, ob es hierbei Muster gibt, die Präferenzen (oder auch Zwänge) sichtbar werden lassen. Hängt die Frage der Entscheidung für die eine oder andere Variante der Aufbauorganisation im Bereich Qualitätsmanagement von der Größe der Hochschule, vom Hochschultyp, von der durch die Leitung vertretenen Steuerungskultur etc. ab? An diese Frage schließt sich dann diejenige nach der zu erwartenden Funktionalität oder Wirksamkeit des jeweils gewählten Steuerungsansatzes für das Ziel an, welches mit Qualitätsmanagement verbunden ist oder zumindest sein sollte, namentlich die (tatsächliche) Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium.

Aus theoretischer Perspektive sind dabei zwei Szenarien denkbar. Wie eingangs erwähnt, lässt sich zum einen annehmen, dass Akteure in Hochschulen die eigenen Bedarfe am besten kennen und daher in der Lage sind, individuelle und mithin (auf das Gesamthochschulsystem bezogen) heterogene Managementsysteme zu etablieren. Theoretisch lässt sich diese *Heterogenitätsthese* vor allem an die Literatur über organisationales Lernen anbinden.

In dieser wird analysiert, welche zu bewältigende Problemlagen es gibt und wie organisatorische Antworten darauf aussehen können bzw.

wie sich bestehende Konflikte am besten organisieren und damit internalisieren lassen. In diesem Sinne bedeutet Lernen „Vielfalt erzeugen“ oder der Individualität der Hochschule gerecht werden (Kluge/Schilling 2000: 179; Stensaker 2007: 111 f.). So verwundert es auch nicht, dass die Lernen-Perspektive gerade im Hinblick auf Qualitätsmanagement in der Literatur durchaus prominent vertreten ist, wobei Qualitätsmanagement hier sowohl als Anstoß von Lernprozessen als auch als Folge von Lernen gesehen wird (vgl. Behrmann 2008; Gnahs 2007).

Der Gegenentwurf zur *Heterogenitätsthese* ist die *Homogenitätsthese*. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass sich Akteure in Hochschulen vor allem um sich wechselseitig durchdringende externe und interne Anforderungen kümmern. Dies können etwa Regeln, Normen, Informationsbedürfnisse, neue Steuerungsansätze oder gar Management-Moden sein. Dadurch werden unter Umständen eigene Bedürfnisse, Nachfragen und Entwicklungspfade zurückgestellt und vor allem versucht, als erfolgreich wahrgenommene Ansätze zu kopieren (Behrmann 2008 653ff.). Mit diesem Kopierverhalten steigt gleichzeitig der Druck, Anpassungen vorzunehmen, was zu einem gewissen Grad an Standardisierung und Homogenität etwa in der Aufbauorganisation führen kann (Kluge/Schilling 2000: 179). Stensaker (2007) diskutiert diesen Effekt als „Quality as Fashion“.

Problematisch dabei ist, dass der kopierte Organisationsansatz für die Hochschule nicht zwangsläufig funktional sein muss. Das Resultat kann ein „de-coupling“ oder ein „loose coupling“ sein, also ein Entkoppeln von Organisationsstrukturen vom Organisationszweck. Qualitätsmanagement würde dann nicht notwendigerweise dazu führen, dass sich die Qualität in Studium und Lehre verbessert. Es würde lediglich zum zur Generierung von Legitimität existieren.

### **3. Organisatorische Verarbeitung des Themas Qualitätsmanagement**

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie Hochschulen das Problem Qualitätsmanagement organisatorisch verarbeiten. Folglich liegt der Fokus auf der Aufbauorganisation. Hierzu wurden Daten aus Organisationsbeschreibungen ausgewählter Hochschulen gewonnen. Die Erhebung erfasst vor allem das organisatorische „Erscheinungsbild“ von Qualitätsmanage-

ment an Hochschulen. Genese, Ausbaustand oder Weiterentwicklungspläne standen dagegen nicht im Fokus.<sup>2</sup>

Die unten vorgestellten Daten wurden erstmals Ende des Jahres 2011 erhoben. Zu diesem Zweck wurden Datenbestände der Hochschulrektorenkonferenz verwendet (HRK 2011). Es werden drei Organisationsformen differenziert: (1) Stabstellen, (2) klassische Verwaltung und (3) andere Organisationsformen. Die Zuordnung zu einer dieser Gruppen basiert auf den entsprechenden Organisationsmerkmalen (Seyfried/Pohlentz 2013: 54). Zur Eingrenzung der Stichprobe wurden alle Hochschulen ausgewählt, die über ein Promotions- und Habilitationsrecht verfügen und somit den gesamten Zyklus akademischer Ausbildung umfassen. Daraus ergab sich eine Fallzahl von 105 Hochschulen (von insgesamt 381 Hochschulen in Deutschland). Die Erhebung wurde mit der gleichen Fallauswahl und den gleichen Fällen für das Jahr 2014 wiederholt (siehe Übersicht 1).

*Übersicht 1: Organisationsformen des QM an Universitäten*

	Oktober 2011		September 2014	
	n	%	n	%
Andere	23	21,9	16	15,2
Stabstelle	36	34,3	42	40,0
klassische Verwaltung	24	22,9	34	32,4
Keine	22	21,0	13	12,4
<b>Gesamt</b>	<b>105</b>		<b>105</b>	

Quelle: Eigener Datensatz und eigene Berechnungen

Dabei zeigt sich, dass in 2011 etwas mehr als ein Drittel der Fälle eine Stabstelle eingerichtet hat, wogegen für jeweils rund ein Fünftel der betrachteten Hochschulen klassische Verwaltungen sowie andere oder keine Organisationsformen dokumentierbar waren (für weitere Details siehe Seyfried/Pohlentz 2013: 53ff.). Innerhalb von drei Jahren hat sich das Erscheinungsbild von Qualitätsmanagement an Hochschulen verändert. Das

<sup>2</sup> Die Datenerhebung wurde als vorbereitende Studie für ein Forschungsprojekt der Universitäten Potsdam und Magdeburg sowie der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg zu Hochschulstrategien im Themenfeld Qualitätsmanagement („WiQu“) durchgeführt. Dieses wird in der Förderlinie Leistungsbewertung in der Wissenschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Informationen finden sich unter <http://www.uni-potsdam.de/l-s-verwaltung/forschung/wiqu.html> (zuletzt 30.11.2014)

Qualitätsmanagement wurde nun bereits an 40 % der Hochschulen über eine Stabsstelle und an ca. 32 % über die klassische Verwaltungen organisiert, während nur noch 15 % der Hochschulen andere und nur jede achte Hochschule gar keine Organisationsform aufweisen konnte.

Insgesamt beträgt der Anteil der Fälle, die Veränderungen gegenüber der Ersterhebung aufweisen, ca. 22 % (bzw. n=23 Fälle). Darunter sind 16 Fälle, die in 2011 noch den Gruppen „Andere“ oder „Keine“ zuzuordnen waren. Die Anteile der Hochschulen, die für die Aufgabe des Qualitätsmanagements inzwischen entweder Stabstellen eingerichtet haben oder aber Organisationseinheiten, die der klassischen Verwaltung zuzuordnen sind, sind also gestiegen. Reduktionen zeigen sich dagegen bei „anderen“ Organisationsformen (rund 6 %) oder bei Fällen die bisher gar keine organisatorische Lösung für das Qualitätsmanagement gefunden (bzw. dokumentiert) hatten (rund 9 %).

Zudem zeigt sich, dass die organisatorischen Lösungen weiter ausdifferenziert werden, d.h. die Selbstdarstellungen der Hochschulen auf den jeweiligen Webseiten beschreiben involvierte Akteure und verdeutlichen zunehmend, dass die hier dargestellten Ansätze als Stabsstelle oder Verwaltungseinrichtung in der jeweiligen Reinform nur bedingt anzutreffen sind. Oftmals handelt es sich um organisatorische Veränderungen, die von einer Reihe weiterer Anpassungen und Prozesse flankiert sind. Dies zeigt sich zum Beispiel an der Organisation von Evaluationsverfahren (Ansmann/Brase/Seyfried 2014: 102f.).

Dementsprechend kann unter dem Aspekt der Heterogenität von Organisationsansätzen davon ausgegangen werden, dass sich zwei Tendenzen ausfindig machen lassen, die einen generellen Umbruch widerspiegeln, in dem sich viele Hochschulen befinden:

- Zum ersten lässt sich eine Konvergenz in Richtung bestimmter Organisationsformen erkennen, auch wenn ein Ausschnitt von drei Jahren keine abschließenden Schlussfolgerungen zulässt und viele organisatorische Details ausgeblendet bleiben – wie beispielsweise die Frage, ob die konkreten Qualitätsmanagementverfahren eher zentral oder dezentral aufgebaut sind (Pohlenz/Mauermeister 2011).

- Zum zweiten kann aber festgestellt werden, dass die funktionale Ausdifferenzierung weiter fortschreitet und dass Qualitätsmanagement mehr und mehr zu den Standardaufgaben von Hochschulen gehört und somit auch organisatorisch verarbeitet werden muss. Daraus wiederum ergibt sich die Notwendigkeit, funktionale Organisationsformen zu finden und zu etablieren.



Diese Befunde decken sich mit Untersuchungen auf der Mikro-Ebene, die beispielsweise feststellen, dass im Bereich Qualitätssicherung über zunehmende Personalbeschaffung ein „organizational account“ (Krücken/Blümel/Kloke 2009: 19; Kloke/Krücken 2012: 312) geschaffen wurde. Dementsprechend gehört die Einrichtung von Qualitätssicherungssystemen zu jenen Bestandteilen, die zur Organisationswerdung von Hochschulen beitragen, da sie ein zentrales „Bindeglied zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten“ sind (Kloke/Krücken 2012: 318; Kehm 2012: 17).

Der zweite Teil der oben genannten Fragestellung bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen der Heterogenität in der organisatorischen Ausgestaltung von Qualitätsmanagement und der studentischen Heterogenität. Wie reagieren unterschiedlich organisierte – heterogene – Qualitätsmanagementsysteme auf die Vielfalt von Studierenden, wenn diese ihrerseits als qualitätsrelevanter Aspekt von Lehre und Studium diskutiert wird? Um diese Frage zu beantworten, greifen wir auf Befunde aus einer Serie von Interviews zurück, die im Rahmen des oben bezeichneten Projekts<sup>3</sup> mit Qualitätsmanagementbeauftragten von verschiedenen Hochschulen geführt wurden.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass in der Entwicklung von Verfahren (I) eine unterschiedlich hohe Sensibilität für die über verschiedene Fachkulturen variierenden Qualitätsvorstellungen aufgebracht, (II) unterschiedliche Referenzrahmen zur Interpretation von (Evaluations-)Ergebnissen genutzt und (III) in unterschiedlichem Maße heterogenitätssensible Auswertungsperspektiven für Daten, bspw. aus Evaluationen eingenommen werden. So werden bspw. die Bewertungen von Lehrveranstaltungen in Relation zu Ausstattungsparemtern gesetzt, die über die Fächer variieren. Oder es werden fachspezifische Betreuungssituationen sowie die verschiedenen Phasen studentischer Biographien bis hin zu besonderen Ereignissen (Fachwechsel, Auslandssemester, Studienabbruch, etc.) bei der Interpretation von Ergebnissen berücksichtigt. Hierzu gehört ferner die Reflexion über die Auswahl angemessener Erhebungsinstrumente, um möglichst verzerrungsfreie und brauchbare Informationen von den (vor unterschiedlichen Erfahrungshintergründen über die Studienqualität urteilenden) Studierenden zu erhalten.

---

<sup>3</sup> „WiQu – Wirkungsforschung zu Qualitätssicherungsverfahren in Lehre und Studium – prozedurale, strukturelle und personelle Ursachen der Wirksamkeit von Qualitätssicherungseinrichtungen“ aus der BMBF-Förderlinie „Leistungsbewertung in der Wissenschaft“.

#### 4. Diskussion und offene Fragen

Die vorgestellten vorläufigen Befunde sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei den beschriebenen Prozessen um äußerst komplexe Sachverhalte handelt. So ist davon auszugehen, dass es ein organisationales Kopier- oder Lernverhalten jeweils nicht in Reinform geben wird, dass externe und interne Implementationsdrücke in Wechselwirkungen zueinander stehen, dass neben organisatorischen Aspekten auch Prozesse oder funktionale Äquivalente zu betrachten sind.

Um beim Kopieren und Lernen in Organisationen zu bleiben: Zweifelsohne werden sich Akteure in Hochschulen auch damit befassen, wie andere Akteure in anderen Hochschulen vorgehen und entscheiden und wie diese wiederum Qualitätsmanagement prozedural und organisatorisch umsetzen. Dies bedeutet nicht, dass zwangsläufig organisationale Homogenität entstehen muss oder dass keine Lern- bzw. Adaptionsprozesse ablaufen.

Auf der anderen Seite darf auch nicht der Fehler gemacht werden, von reinen Lernprozessen auf der Ebene individueller Organisationen (bzw. Hochschulen) zu sprechen, da auch ein stark individualisiertes Qualitätsmanagement irgendwann gewisse Standardisierungsprozesse durchläuft. Anderenfalls ist es vermutlich gar nicht administrierbar oder verursacht einen so hohen Verwaltungsaufwand, dass der durch seinen Einsatz erzielte Nutzen fraglich wird.

All dies hat ganz wesentliche Implikationen für die Frage, ob Qualitätsmanagement eher zu einem dominierenden organisatorischen Modell (Homogenitätsthese) oder zu vielen verschiedenen, individuellen und stärker kontextsensiblen Organisationsmodellen (Heterogenitätsthese) tendiert, die dadurch viel besser dazu in der Lage sind, Entwicklungen in Studium und Lehre anzustoßen, die den Bedürfnissen einer heterogenen Studierendenschaft gerecht werden. Organisatorische oder prozedurale Einheits- oder Standardlösungen werden kaum dazu beitragen, Kontextsensibilität abbilden zu können.

Die im dritten Abschnitt präsentierten überblicksartigen Daten scheinen auf dem gewählten groben organisationalen Abstraktionsniveau auf den ersten Blick für die Homogenitätsthese zu sprechen. Insbesondere in der zeitlichen Entwicklung zeichnet sich eine Präferenz für die Modelle Stabstelle und klassische Verwaltung ab. Dies sagt noch wenig darüber aus, wie genau Qualitätsmanagement an den jeweiligen Hochschulen betrieben wird (Prozesse bzw. Ablauforganisation sowie angewandte Instrumente).

Gerade hier ist es jedoch wichtig, eine umfassendere theoretische und empirische Perspektive einzunehmen, da derartige Prozesse meist nur über die Vielfalt der funktionalen Äquivalente verstanden werden können: Es gibt Qualitätsbeauftragte der Fakultäten, Kommissionen, Ausschüsse oder gar Unterausschüsse. Es gibt Berichtslegungspflichten, Verbindungen des Qualitätsmanagements zu anderen Steuerungsinstrumenten und vieles andere mehr. Diese Vielfalt in den Organisationsformen zeigt letztlich, dass versucht wird, der Heterogenität in, von und an Hochschulen gerecht zu werden.

Es lässt sich somit konstatieren, dass es zweifelsohne Prozesse der Standardisierung gibt, die jedoch offenkundig notwendig sind, um Qualitätsmanagement an Hochschulen überhaupt handhabbar zu machen. Gleichzeitig gibt es aber auch Prozesse der Professionalisierung (von Akteuren und Verfahren), die einer „Über-Standardisierung“ entgegenwirken, gerade weil organisationale Lösungsansätze gefragt sind, die den sehr spezifischen Hochschulkontexten – und dazu gehört auch die studentische Heterogenität – gerecht werden.

#### **Literatur**

- Ansmann, M./Brase, A. K./Seyfried, M. (2014): Evaluation als Koordinationsproblem? Koordination von Lehrveranstaltungsbewertungen an deutschen Hochschulen im Kontext organisationaler Veränderungen, in: *Der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Jg. 7, Heft 1, S. 95-112.
- Behrmann, D. (2008): Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement. Ergebnisse von Fallstudien in Weiterbildungseinrichtungen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 54(5), S. 650-662.
- DiMaggio, P. J./Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review* 48(2), S. 147-160.
- Fromm, N./Grözinger, G. (2010): Sollte auch die DFG ein EPSCoR-Programm auflegen? Ein US-Beispiel zur Gestaltung von fairen Ausgangsbedingungen im Wettbewerb um öffentliche Forschungsgelder, in: *Qualität in der Wissenschaft (QiW)*, Heft 3, S. 66-70.
- Gläser, J. (2013): Die epistemische Diversität der Forschung as theoretisches und politisches Problem, in: Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.), *Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft*, Bielefeld, S. 163-184.
- Gnahn, Dieter (2007): Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen, in: Dollhausen, K./Nuissl von Rein, E. (Hg.), *Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“?* Wiesbaden, S. 99-115
- Happ, R./Zlatkin-Troitschanskaia, O./Förster, M. (2012): Verstärkt die Bologna-Reform die Heterogenität zwischen den Studierenden? Eine empirisch vergleichende Analyse aus dem Forschungsprojekt ILLEV, in: *Qualität in der Wissenschaft (QiW)*, Jg. 6, Heft 3, S. 58-63.

- Jorzik, B. (Hg.) (2013): Charta guter Lehre. Grundsätze und Leitlinien für eine bessere Lehrkultur, Essen; URL: [http://www.stifterverband.info/wissenschaft\\_und\\_hochschule/lehre/charta\\_guter\\_lehre/charta\\_guter\\_lehre.pdf](http://www.stifterverband.info/wissenschaft_und_hochschule/lehre/charta_guter_lehre/charta_guter_lehre.pdf) (25.9.2014).
- Kamm, R./Krempkow, R. (2010): Ist leistungsorientierte Mittelvergabe im Hochschulbereich „gerecht“ gestaltbar? in: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Heft 3, S. 71-75.
- Kehm, B. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur „Organisation Hochschule“. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.), Hochschule als Organisation, Wiesbaden, S. 17-25.
- Kloke, K./Krücken, G. (2012): „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre, in: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hg.), Hochschule als Organisation, Wiesbaden, S. 311-324.
- Kluge, A./Schilling, J. (2000): Organisationales Lernen und Lernende Organisationen – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 44, Heft 4, S. 179-191.
- Krempkow, R./Kamm, R. (2011): Leistungsklassen oder „Added Value“? Zwei Ansätze zur Berücksichtigung unterschiedlicher Startbedingungen im Wettbewerb von Hochschulen, in: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Heft 4, S. 115-119.
- Krempkow, R./Pohlenz, P. (Hg.) (2011): Diversität und Diversity Management. Neue Mode in der Hochschulentwicklung oder gesellschaftlicher Auftrag an die Hochschulen? Themenheft der *Qualität in der Wissenschaft (QiW)*, Heft 4/2011, Bielefeld.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer.
- OECD (2013): Education at a Glance 2013. OECD Indicators, Paris; URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-en> (zuletzt 25.09.2014).
- Pittius, K./Janson, K./Krempkow, R. (2014): Im Westen nichts Neues? Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Nachwuchsforschenden als Bestandteil der Diversität von Lebensentwürfen in der Wissenschaft, in: Krempkow/R., Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.), Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft, Bielefeld, S. 311-330.
- Pohlenz, P. (2010): Agenten des Wandels – Institutionalisierung von Qualitätssicherung auf Hochschulebene, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZfHE), Jg. 5/Nr. 4, S. 94-103.
- Pohlenz, P./Mauermeister, S. (2011): Dezentrale Verantwortung und Autonomie. Entwicklung von Qualitätsmanagement im Verfahren der Systemakkreditierung an der Universität Potsdam, in: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Heft 2, S. 57-60.
- Pohlenz, P./Mauermeister, S. (2013): Die European Standards and Guidelines als Referenzpunkt für die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen, in: Behrendt, B. u.a. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Nr. C 3.6, Berlin, S. 1-26.
- Schönborn, A./Stammen, K.-H. (2011): Vielfalt als Potenzial. Heterogenität von Studierenden im Kontext von Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen, in: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Jg.5, Heft 4, S. 91-96.
- Seyfried, M./Pohlenz, P. (2013): Entwicklungen und Professionalisierung im Bereich der Evaluation an Hochschulen – zwischen Kontrolle und akademischer Selbstreflexion, in: Hense/J., Rädiker, S./Böttcher, W./Widmer, T. (Hg.): Forschung über Evaluation: Bedingungen, Prozesse und Wirkungen, Münster, S.43-61.

- Stensaker, B. (2007): Quality as Fashion: Exploring the Translation of a Management Idea into Higher Education, in: Westerheijden, D. F./Stensaker, B./Rose, M. J. (Hg.), *Quality Assurance In Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*, Dordrecht, S. 99-118.
- Teichler, U. (2003): Hochschulen zu Beginn des 21. Jahrhunderts – Einblicke mit Hilfe der Hochschulforschung, in Schwarz, S./Teichler, U. (Hg.), *Universität auf dem Prüfstand. Konzepte und Befunde der Hochschulforschung*, Frankfurt/Main, S. 339-358.
- Teichler, U. (2005): *Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten*, Frankfurt/Main.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, No. 1, S. 1-19.
- Wiese, M. (2014): Konzepte und Beispiele von Hochschulen in Deutschland: Ein Überblick, in: Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.), *Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft*, Bielefeld, S. 15-34.
- Winter, S. (2014): Good Practice von Hochschulen in einem Bundesland: Ein „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management in Studium und Lehre an Hochschulen in NRW“, in: Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.), *Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft*, Bielefeld, S. 35-48.
- Zechlin, L. (2014): Multiversity – horizontale und vertikale Differenzierung im Hochschulsystem, in: Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.), *Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft*, Bielefeld, S. 225-228.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491/87 62 090, Fax: 03491/466 255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-42-7

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de> >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstätter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/list/info/hofnews>.

*Abbildung vordere Umschlagseite: Kronen I, in: Autorenkollektiv (1894-1896): Brockhaus' Konversationslexikon, Leipzig / Berlin / Wien, Band 10: K – Lebensversicherung, S. 754a; Quelle: Die Retro-Bibliothek. Nachschlagewerke zum Ende des 19. Jahrhunderts, <http://www.retrobibliothek.de>*

*Cartoon Umschlagrückseite: Til Mette, Hamburg (<http://tilmette.com>)*

## **Diverses. Heterogenität an der Hochschule**

*Susen Seidel:*

Defizitär oder produktiv. Die Heterogenität der Studierenden ..... 6

*Manfred Stock:*

„Überakademisierung“. Anmerkungen zu einer aktuellen Debatte ..... 22

*Annika Rathmann:*

Das ‚Alter‘ als Heterogenitätskategorie und seine Bedeutung  
im Hochschulkontext..... 38

*Sabine Gabriel:*

Die obsoleete Kategorie Geschlecht? Zur Wechselbeziehung von *gendered organization* und individuellen Handlungspraxen in der Hochschullehre..... 51

*Daniel Wilhelm, Wiebke Esdar:*

Helicopter Parenting. Prävalenz sowie Einfluss von  
Bildungshintergrund und sozio-ökonomischem Status ..... 66

*Martin Rötting:*

Postsäkulare Universität? Religiöse Vielfalt an Hochschulen..... 77

*Thomas Berg:*

Duale Studienformen in Deutschland. Ein Angebot im  
produktiven Umgang mit studentischer Heterogenität? ..... 88

*Natalie Böddicker:*

Gemeinsame Ziele für heterogene Fakultäten.  
Ein Projektbericht zum Change Management..... 104

<i>Romina Müller:</i> Außeruniversitäres kulturelles Kapital. Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen und deren Zusammenspiel mit sozialen Hierarchien im universitären Raum .....	115
<i>René Krempkow:</i> Nachwuchsforschende mit Kind als Herausforderung der Wissenschaft in Deutschland.....	131
<i>Philipp Pohlenz, Markus Seyfried:</i> Die Organisation von Qualitätssicherung. Heterogene Studierende, vielfältige Managementansätze? .....	144
<i>Susen Seidel, Franziska Wielepp:</i> Heterogenität im Hochschulalltag .....	156

## **FORUM**

<i>Anna Ebert, Karl-Heinz Stamm:</i> Der Übergang vom Bachelor zum Master. Eine neue Schwelle der Bildungsbenachteiligung?.....	172
---	-----

## **PUBLIKATIONEN**

Rezension: Stefan Kühl: Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Eine Streitschrift ( <i>Marcel Schütz</i> ).....	190
<i>Peer Pasternack, Tim Hutschenreuter:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....	194

<b>Autorinnen &amp; Autoren</b> .....	215
---------------------------------------	-----



## Autorinnen & Autoren

**Thomas Berg**, Dipl.-Päd., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: [thomas.berg@hof.uni-halle.de](mailto:thomas.berg@hof.uni-halle.de)

**Natalie Böddicker**, Diplom-Pädagogin, Hochschuldidaktische Moderatorin, Leiterin der Abteilung Hochschul- und Qualitätsentwicklung sowie Koordinatorin des Projekts Integrierte Qualitätsoffensive in Lehre und Studium der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. eMail: [natalie.boeddicker@hhu.de](mailto:natalie.boeddicker@hhu.de)

**Anna Ebert** M.A., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team Datenmanagement des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) an der Universität Duisburg-Essen. eMail: [anna.ebert@uni-due.de](mailto:anna.ebert@uni-due.de)

**Wiebke Esdar**, Dipl.-Psych., wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitseinheit Pädagogische Psychologie an der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft der Universität Bielefeld. eMail: [wiebke.esdar@uni-bielefeld.de](mailto:wiebke.esdar@uni-bielefeld.de)

**Sabine Gabriel** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF); seit Oktober 2014 Gastdoktorandin am Max-Weber-Kolleg der Universität Erfurt. eMail: [sabine.gabriel@hof.uni-halle.de](mailto:sabine.gabriel@hof.uni-halle.de)

**Tim Hutschenreuter** M.A., Soziologe, Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: [tim.hutschenreuter@hof.uni-halle.de](mailto:tim.hutschenreuter@hof.uni-halle.de)

**René Krempkow**, Dr. phil., Soziologe, Hochschulforscher und -berater, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie Berlin und in der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: [r.krempkow@fibs.eu](mailto:r.krempkow@fibs.eu)

**Romina Müller**, M.Sc. Soziologie, wissenschaftliche Leiterin „Offenes Studienmodell Ludwigshafen“, Stabsstelle „Studium und Lehre“, Hochschule Ludwigshafen am Rhein. eMail: [romina.mueller@hs-lu.de](mailto:romina.mueller@hs-lu.de)

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de); <http://www.peer-pasternack.de>

**Philipp Pohlenz**, Prof. Dr., Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: [philipp.pohlenz@ovgu.de](mailto:philipp.pohlenz@ovgu.de)

**Annika Rathmann** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fakultät für Humanwissenschaften, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, [annika.rathmann@ovgu.de](mailto:annika.rathmann@ovgu.de)

**Martin Rötting**, Dr. phil., Religionspädagoge und Religionswissenschaftler, Referent für internationale, interkulturelle und interreligiöse Belange in der Katholischen Hochschulgemeinde an der LMU München und katholischer Vorstandsvorsitzender von Occurso – Institut für interreligiöse und interkulturelle Begegnung e.V. eMail: roetting@khg-lmu.de

**Marcel Schütz** M.A., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

**Susen Seidel** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: susen.seidel@hof.uni-halle.de

**Markus Seyfried**, Dr. rer. pol., Projektleitung in einem vom BMBF geförderten Verbundprojekt (Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre – WiQu) am Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam. eMail: seyfried@uni-potsdam.de

**Karl-Heinz Stammen**, Dipl.-Soz.-Wiss., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Team Datenmanagement des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) an der Universität Duisburg-Essen. eMail: karl-heinz.stammen@uni-due.de

**Manfred Stock**, Prof. Dr., Professor für Soziologie der Bildung am Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: manfred.stock@soziologie.uni-halle.de

**Franziska Wielepp** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: franziska.wielepp@hof.uni-halle.de

**Daniel Wilhelm**, Dipl.-Psych., Mitarbeiter der Zentralen Studienberatung der Universität Bielefeld. eMail: Daniel.Wilhelm@uni-bielefeld.de