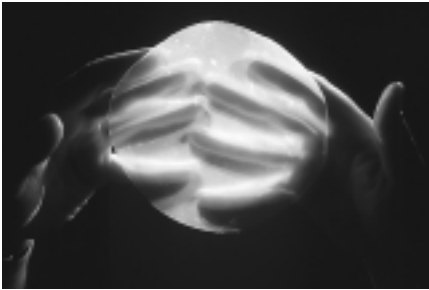


Joachim König

Qualitätsentwicklung und Partizipation

Mitwirkung aller Beteiligten als Chance organisationsbezogenen Lernens an Hochschulen



Offenheit, Klarheit und Transparenz sind die Voraussetzungen für echte Beteiligung und Lernprozesse in Organisationen.

Foto: INM Saarbrücken

Hochschulen auf dem gelegentlich steinigen Weg der Qualitätsentwicklung tun sich wesentlich leichter, wenn dieser Prozess grundsätzlich partizipativ angelegt ist, wenn also eine möglichst breite Beteiligung aller Akteure angestrebt wird. Hierbei gibt es Lernprozesse, die durch Beteiligung angestoßen werden können und so die Entwicklung von Qualität letztlich erst möglich machen. Mitwirkung in der Qualitätsentwicklung lässt sich auf unterschiedliche Arten und Weisen erreichen und spielt sich auf unterschiedlichen Ebenen ab. Im Umsetzungsprozess zutage tretende Probleme sind lösbar.

Auch an Hochschulen ist Qualitätsentwicklung notwendig. Die Gründe liegen hier wie überall auf der Hand: Der Kostendruck steigt immer weiter, die Konkurrenz unter den zunehmend autonomen Hochschulen nimmt zu, Profilbildung und Effizienzkriterien werden immer unverzichtbarer. Weil aber gleichzeitig der Konzept- und Definitionsdschangel immer dichter wird, ist es sinnvoll, sich auf die einfache Bestimmung dessen, was **Qualitätsentwicklung** im Kern immer bedeutet, zu besinnen: Qualitätsentwicklung heißt, sich in Organisationen – also am Ort der Erbringung von Dienstleistungen – systematisch mit der Frage zu beschäftigen, warum die eigene Arbeit – also die Prozesse und deren Ergebnisse – aus wessen Sicht wie gut beurteilt wird und was über die Klärung der Qualität hinaus zur verbessernden Weiterentwicklung beigetragen werden kann. Und dabei sind es nun vor allem zwei Leitideen, die zur Nachhaltigkeit der Ergebnisse solcher Prozesse, auch an Hochschulen, besonders viel beitragen: **Individuelle und organisationale Lernprozesse** müssen als die entscheidenden, zugrunde liegenden Mechanismen im Qualitätsentwicklungsprozess erkannt und genutzt werden und **Beteiligung** ist die notwendige Bedingung für das Gelingen solcher Lernprozesse. Diese beiden Grundideen gilt es, systematisch in die Logik und in die Ablaufmodelle von Qualitätsentwicklung einzubauen. Denn dann, wenn aus echter Beteiligung heraus sinnvolle Lernprozesse entstehen, ist der Lerneffekt für Organisationen und für die einzelnen Beteiligten am größten.

Lernprozesse

Schon das individuelle Lernen ist eine sehr komplexe Sache. Klassische Ansätze, die auf den verschiedenen Formen der Konditionierung und der Reizreaktionskontingenz beruhen, greifen hier in aller Regel zu kurz. Besser zur Erklärung geeignet erscheinen zum einen die kognitiven Lerntheorien (Hacker 1986, Volpert u.a. 1983, Volpert 1987), die stark an der Handlungstheorie orientiert sind und Personen als „aus sich heraus und rational agierende Individuen“ begreifen. Außerdem kommen zusätzlich die neueren konstruktivistischen Lerntheorien (Siebert 2003, Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998) in Frage. Diese sind eher systemtheoretisch, also durch die Situiertheit des Lernens begründet: Menschen setzen sich in Organisationen aktiv und subjektiv mit ihrer Umwelt, mit bestimmten Situationen und vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen auseinander. Sie sind in der Lage,

Individuelle und organisationale Lernprozesse müssen als die entscheidenden, zugrunde liegenden Mechanismen im Qualitätsentwicklungsprozess erkannt und genutzt werden und Beteiligung ist die notwendige Bedingung für das Gelingen solcher Lernprozesse.

sich, wie es da heißt, ihr Wissen innerhalb bestimmter Systeme selbst zu konstruieren, das heißt in weiten Teilen selbst organisiert und selbst gesteuert zu lernen.

Solche individuellen Lernprozesse sind nun Basis für das Lernen einer Organisation insgesamt. Dies hat zum einen schlicht etwas mit dem gezielten Sammeln von Know-how zu tun (Pautzke 1989, Reinhardt 1993). Organisationen (und Hochschulen in ganz besonderer Weise) versuchen, neues, für ihren Zweck dienliches Wissen zu erlangen und den internen Prozessen zur Verfügung zu stellen. Dabei sind drei Strategien wichtig, wie Organisationen auf Wissen zugreifen können, das ihnen noch nicht bewusst zur Verfügung steht:

- ◆ MitarbeiterInnen können besser mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen eingebunden werden. Eine Organisation lernt, indem sie „totes“ Kapital aktiviert.
- ◆ Fortbildung oder Beratung organisieren bedeutet, neues Wissen in die Einrichtung holen, das ihr bisher noch nicht zur Verfügung gestanden hat.
- ◆ Lernen als bewusstes und kreatives Stöbern im blinden Fleck einer Organisation, das darin besteht, nach neuem Wissen zu suchen, ohne bereits sagen zu können, was sich in welcher Hinsicht später in Organisationsentwicklungsprozessen als nützlich herausstellen könnte.

Organisationslernen lässt sich weiterhin hilfreich in Form von so genannten Rückkopplungs- und Austauschprozessen (Argyris/Schön 1978) darstellen, und zwar zwischen drei verschiedenen Ebenen, jeweils in Form von

- ◆ **Anpassungslernen** auf der operativen Ebene, wo es um die Verbesserung der Arbeit selbst vor dem Hintergrund nicht in Frage gestellter Standards geht,
- ◆ **Veränderungslernen** auf der strategischen Ebene, wo es um die Veränderung dieser Standards vor dem Hintergrund des übergeordneten Organisationszweck geht und
- ◆ **Identitätslernen** auf der normativen Ebene, wo der übergeordnete Zweck der Organisation insgesamt vor dem Hintergrund veränderter politischer oder ökonomischer Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden soll.

In einem letzten theoretischen Zugang ist außerdem von „**unkonventionellen Lernprozessen**“ (Wiesenthal 1995) auszugehen: **Intrusion und Invasion** als ungewolltem Einflussgewinn von außen und **Dissidenz** als einem Veränderungsversuch von innen durch Organisationsmitglieder, die bewusst von Regeln und Traditionen abweichen. Hiermit werden Prozesse bezeichnet, die im Sinne der Organisation und ihrer Ziele selbst eigentlich ungewollt sind, die aus ihrer eigenen Logik heraus nie initiiert würden und deshalb in ihrem Verlauf auch kaum steuerbar sind. Empirisch spricht inzwischen allerdings Vieles dafür, dass gerade auf diese Weise positive und produktive Lern- und Entwicklungsprozesse in Gang kommen. Positive Auswirkungen solcher im Prinzip chaotischer Lernprozesse scheinen mit der Differenzierung von Systemen tendenziell sogar zuzunehmen. Von unerwartetem Erfahrungsgewinn, zukunftsfähigem Orientierungswandel oder von neuen, multiplen und flexiblen Identitäten als Lernertrag für eine Organisation ist da beispielsweise die Rede.

Wenn es nun um die praktische Umsetzung dieser theoretischen Modelle geht, sind zusammenfassend vier Punkte besonders wichtig, damit individuelles und organisationales Lernen auch wirklich Qualitätsentwicklung ermöglicht:



Prof. Dr. Joachim König, Studiendekan und Leiter der Arbeitsstelle für Evaluation im kirchlichen, sozialen und Bildungsbereich an der Ev. Fachhochschule Nürnberg. Organisationsberater in Evaluations- und Qualitätsfragen.

keywords

organizational learning

quality management

quality development

participation

university development

Stichwörter**Qualitätsentwicklung****Qualitätsmanagement****Hochschulentwicklung****Organisationslernen****Beteiligung****Partizipation**

- ◆ **Ganzheitliche Lernprozesse** sind zu empfehlen. Nicht nur rationale Prozesse zur Veränderung von Verhalten dürfen im Vordergrund stehen. Genauso wichtig sind Methoden, die assoziatives und intuitives Denken ermöglichen, emotionale Anteile beim Lernen – die Kraft der Visionen etwa –, motivationale und soziale Anteile, wenn es um das gemeinsame Erreichen von Zielen und Veränderungen geht.
- ◆ Das **Denken in Systemen** ist hilfreich. Eine Organisation – etwa die Fakultät einer Hochschule – ist ein komplexes System, das nicht über einfache, monokausale Zusammenhänge beschrieben, erklärt, geschweige denn gesteuert werden kann.
- ◆ **Fehlerfreundlichkeit** ist von Nutzen. Wenn es gelingt, in der eigenen Praxis bewusst und selbstbewusst nach Fehlern und Schwächen – oder vielleicht auch nach einer möglichen positiven Bedeutung von Dissidenz oder Intrusion – zu suchen, dann sind nach allen Erfahrungen die daraus resultierenden Lernprozesse am effektivsten und am nachhaltigsten. Denn nicht das Fehler machen ist der Fehler, sondern das Versäumnis, daraus zu lernen.
- ◆ **Selbstorganisation und Selbststeuerung** sollten aus zwei Gründen konzeptionell verankert werden: Zu einen, weil jede Kollegin, jeder Student und auch der Hausmeister mehr oder weniger bewusst, Vorstellungen davon hat, was Qualität bedeutet und wie sie in Seminaren, bei Forschungsanträgen, in der Politikberatung und schlicht bei den Öffnungszeiten der Cafeteria zum Ausdruck kommt. Zum anderen, weil individuelles Lernen dann besonders effektiv ist, wenn die Akteure vor Ort bei der Planung und Vorbereitung und im Prozess selbst maßgeblich beteiligt sind.

Begriff der Partizipation

An diesem Punkt spätestens kommt nun der Partizipationsbegriff ins Spiel, der zwei theoretische Wurzeln, die beide für die Praxis der Qualitätsentwicklung gerade an Hochschulen gleichermaßen von Bedeutung sind (Schmidt 2000). **Demokratiethoretisch** legt er Mitbestimmung und Mitverantwortung vor dem Hintergrund der demokratischen Grundwerte unserer Gesellschaft nahe und **dienstleistungstheoretisch** betont der Begriff, eher ökonomisch argumentiert, wie wichtig die Perspektive der Nutzer in marktwirtschaftlich organisierten Systemen, gerade im Hinblick auf die Frage nach Qualität ist.

In der praktischen Umsetzung ist Beteiligung auf verschiedene Arten und mit unterschiedlicher Intensität möglich. Eine Art Skala ist da vorstellbar, an deren unterem Ende völlig passive Varianten und am oberen Ende dagegen die ganz aktiven Formen stehen. Dazwischen liegen die unterschiedlichsten **Arten und Schattierungen von Beteiligung**: informieren, nachfragen, Personen als Datenquelle befragen oder auch echtes „Mitreden“, „Mitentscheiden“, „Mitarbeiten“. Wirkliche Beteiligung jedenfalls kann immer dann und auch nur dann stattfinden, wenn vier Bedingungen erfüllt sind: Nämlich sich beteiligen wollen und auch wirklich dürfen, sich beteiligen können und auch wirklich in der Lage dazu sein.

Wenn es nun konkret um **Beteiligung beim Entwickeln von Qualität** an Hochschulen geht, sind die folgenden fünf Ebenen von besonderer Bedeutung:

- ◆ In erster Linie müssen die Kollegen und Kolleginnen Leitungsverantwortlichen auf den verschiedenen Ebenen möglichst breit mit einbezogen werden. Mit dieser internen Perspektive sind nicht nur die Lehrenden, sondern auch die Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen gemeint. Beteiligung erhöht erstens Akzeptanz, Motivation und

Fehlerfreundlichkeit ist von Nutzen. Wenn es gelingt, in der eigenen Praxis bewusst und selbstbewusst nach Fehlern und Schwächen – oder vielleicht auch nach einer möglichen positiven Bedeutung von Dissidenz oder Intrusion – zu suchen, dann sind nach allen Erfahrungen die daraus resultierenden Lernprozesse am effektivsten und am nachhaltigsten.

Arbeitszufriedenheit, reduziert zweitens Befürchtungen, Verunsicherungen und Blockaden, setzt drittens ungeahnte Potenziale frei und erhöht viertens vor allem die Menge an fachlichem Verstand und sachlichem Wissen, die in die Entwicklung von Qualität einfließen. Die Kollegen und Kolleginnen, werden so lernend zu Forschern und Qualitätsentwicklern in eigener Sache.

- ◆ Die **Studierenden** werden als Nutzer und „Kunden“ inzwischen routinemäßig beteiligt und nach ihren Urteilen, Wünschen, Perspektiven gefragt, allerdings sinnvoller Weise nicht nur im Hinblick auf ihre Einschätzung der Qualität der Lehre, sondern möglichst auch nach ihrem eigenen Studierverhalten, ihren Lernstrategien oder anderen Dingen, die qualitätsrelevant sind.
- ◆ Die so genannten „**critical friends**“, also beispielsweise befreundete Hochschulen, mit denen ein „peer-to-peer“-Evaluationsverfahren vereinbart wird, können einen hervorragenden Aufschluss über viele blinde Flecken und Entwicklungsbedarfe im eigenen Geschäft geben.
- ◆ Auf einer weiteren Ebene lohnt es sich, auch den **Arbeitsmarkt** zu berücksichtigen, also potenzielle und tatsächliche Arbeitgeber einzubeziehen. Und zwar nicht nur deshalb, weil dort Wissen darüber vorhanden ist, welche Kompetenzen und Qualifikationen AbsolventInnen erlangen sollten. Auch die schlichte Tatsache spricht dafür, dass durch Beteiligung wichtige Kontakte aufgebaut werden, die später die berufliche Einmündung der AbsolventInnen erleichtern können.
- ◆ Schließlich ist noch eine fünfte Beteiligungsebene von Relevanz: Mit politisch Verantwortlichen und den Kostenträgern könnte so etwas wie ein **Wirksamkeitsdialog** entstehen. Gerade in Kuratorien, Hochschulräten und auch im Dialog mit Ministerien kann durch Qualitätsentwicklung eine regelgeleitete Diskussion über die realen Wirkungen einer Hochschule und ihre gesellschaftliche Bedeutung entstehen – als Basis für das Identitätslernen einer Hochschule.

Im Wesentlichen sind es vier Arten von Problemen, die in der Praxis der Qualitätsentwicklung auch an Hochschulen immer wieder auftauchen und die direkt mit den oben genannten notwendigen Bedingungen zu tun haben:

- ◆ **„Sich nicht beteiligen wollen“**: Individuelle Widerstände sind wohl die häufigsten Probleme, die Entwicklungen be- oder sogar verhindern; Widerstände, weil Beteiligte oder Betroffene nicht verstanden haben, wozu Entwicklungsprozesse notwendig sein sollten, von den möglichen positiven Konsequenzen noch nicht überzeugt sind, oder weil echte Interessenskollisionen und kognitive Dissonanzen dahinter stecken. Reaktanz, massive Blockade oder sogar Verschwörung kann da die Folge sein. Es gilt herauszufinden, welche Botschaften an die Verantwortlichen hinter den Widerständen stehen: Befürchtungen, Gefühle der Verunsicherung oder sogar massive Ängste. An diesen Symptomen gilt es anzusetzen: Druck wegnehmen, Absprachen treffen, Zugeständnisse machen, Missverständnisse ausräumen und nach Kompromissen suchen. Natürlich wird trotz allem oft die entscheidende Frage bleiben, ob Qualitätsentwicklung unter Einsparungs- und Rationalisierungsdruck überhaupt plausibel zu machen ist, ob neben allen Kürzungs- und Streichungsnotwendigkeiten überhaupt noch Spielräume für Gestaltung und Entwicklung übrig bleiben.

Beteiligung erhöht erstens Akzeptanz, Motivation und Arbeitszufriedenheit, reduziert zweitens Befürchtungen, Verunsicherungen und Blockaden, setzt drittens ungeahnte Potenziale frei und erhöht viertens vor allem die Menge an fachlichem Verstand und sachlichem Wissen, die in die Entwicklung von Qualität einfließen.

summary

The article pleads for quality development at universities by participation of all involved persons and groups. For that, the article goes into the learning processes, which are enabled by participation, so that these processes form the basis of quality development. The author describes the way and the levels of participation. Finally he mentions the main problems, which could come up during the process and derives recommendations, how to react in these cases.

Literatur

Argyris, Ch./Schön, D.A., *Organizational learning, A theory of action perspective*, Reading, 1978.

Hacker, W., *Arbeitspsychologie, Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*, Bern, 1986.

Pautzke, G., *Die Evaluation der organisatorischen Wissensbasis*, Herrsching, 1989.

Reinhardt, R., *Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen*, Frankfurt, 1993.

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H., *Implementation konstruktivistischer Lernumgebungen – revolutionärer Wandel oder evolutionärer Veränderung? LMU München: Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik*, 1998.

Schmidt, M.G., *Demokratiethorien*, Opladen, 2003.

Siebert, H., *Pädagogischer Konstruktivismus. Lernen als Konstruktion der Wirklichkeit*, Neuwied, 2003.

Volpert, W., *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*, in: U. Kleinbeck & I. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie*, S. 1-42, Göttingen, 1987.

Wiesenthal, H., *Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (1995) 2, S. 137-155.

- ◆ **„Sich nicht beteiligen dürfen“**: Unnötige Machtstrukturen, falsche Führungsstile, scheidemokratische Prozesse oder Alibibeteiligung sind hier als die wesentlichen Ursachen von Widerständen auszumachen. Die Alternativen liegen auf der Hand und sollten gerade im Hochschulbereich zu einer sinnvollen Erweiterung der Kompetenzen von Leitungsverantwortlichen beitragen. Zentral erscheinen hier folgende Prinzipien: Verantwortung wirklich abgeben und möglichst klar vereinbart übertragen, die Offenheit des Prozesses, gemessen an gemeinsamen Zielen, immer wieder glaubhaft machen, möglichst weitgehend teamorientierte Entscheidungen treffen und konsequent zulassen und Selbstorganisations- und Selbststeuerungsprozesse durch breite Beteiligung ermöglichen, fördern und selbst initiieren.
- ◆ **„Sich nicht beteiligen können“**: Wenn die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen fehlen, sind auch gut gemeinte Ansätze massiv gefährdet. Daher macht es Sinn, flexible und bedarfsgerechte Beratung und Begleitung von außen zu holen und damit auf zwei Ebenen anzusetzen: Inhaltlich-empirisch und didaktisch-moderierend, als fachliche Übersicht und als supervisorische Außensicht, z.B. auch im Hinblick auf die bereits genannten Widerstandsproblematiken. Von großem Vorteil ist es, wenn solche externen BeraterInnen eigene Arbeitsfeldkompetenz mitbringen. Herr (oder Frau) des Verfahrens müssen diejenigen bleiben, die für ihre Praxis, in ihrer Praxis dazu lernen sollen und wollen. Nur dann verändert sich nachhaltig etwas.
- ◆ **„Nicht in die Lage kommen, sich zu beteiligen“**: Nur durch eine angemessene Freistellung der beteiligten MitarbeiterInnen, der Mitglieder einer Steuerungsgruppe etwa, können Konflikte durch Doppelbelastungen – Regelgeschäft und Qualitätsentwicklung – vermieden oder zumindest minimiert werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die möglichst paritätische Besetzung einer solchen Gruppe, und zwar nach Fächern bzw. Fachbereichen und nach Hierarchieebenen und auch die Beteiligung von Studierenden und VerwaltungsmitarbeiterInnen, wenn es sachlich geboten erscheint.

Fazit

Offenheit, Klarheit und Transparenz im Verlauf ermöglichen echte Beteiligung. Daraus erst entstehen nachhaltige Lernprozesse, die wiederum wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Qualitätsentwicklung. Solche Verfahren zu ermöglichen, ist in diesem Zusammenhang die zentrale Führungs- und Leitungsaufgabe. Und genau deshalb muss Qualitätsentwicklung „Chefsache“ sein und trotzdem – das ist das Spannende und die große Herausforderung – ganz unten beginnen, nämlich dort wo die Arbeit, um deren Bewertung und Weiterentwicklung es geht, getan wird und ihre Auswirkungen sichtbar werden. Wenn dort Lernprozesse in Gang kommen, wenn die Beteiligten selbstorganisiert und selbstgesteuert lernen können und wollen, wenn sie auch dürfen und in die Lage dazu versetzt werden, dann besteht die Chance, dass wir zuverlässige und wirklich weiterführende Antworten auf diese entscheidende Qualitätsfrage bekommen: Warum wir denn aus wessen Sicht wie gut sind und was wir in Zukunft noch besser machen können.

Kontakt:

Prof. Dr. Joachim König
 Ev. Fachhochschule Nürnberg
 Bärenschanzstr. 4
 90429 Nürnberg
 Tel. 0911/27253-835
 Fax 0911/27253-813
 joachim.koenig@efh-nuernberg.de
 www.efh-nuernberg.de