

# Einblick in die qualitative Analyse des QM-Systems der HAW Hamburg

Austausch systemakkreditierter Hochschulen  
am 22.11.2022

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

**KOMWEID**



**EQA**



# Inhaltsübersicht

- **Das Verfahren der internen Akkreditierung an der HAW Hamburg**
- **Ergebnisse der empirischen Analyse**
- **Diskussion und Einordnung der Ergebnisse**
- **Weiterentwicklung des Verfahrens an der HAW Hamburg**

# Das Verfahren der HAW Hamburg

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

**KOMWEID**

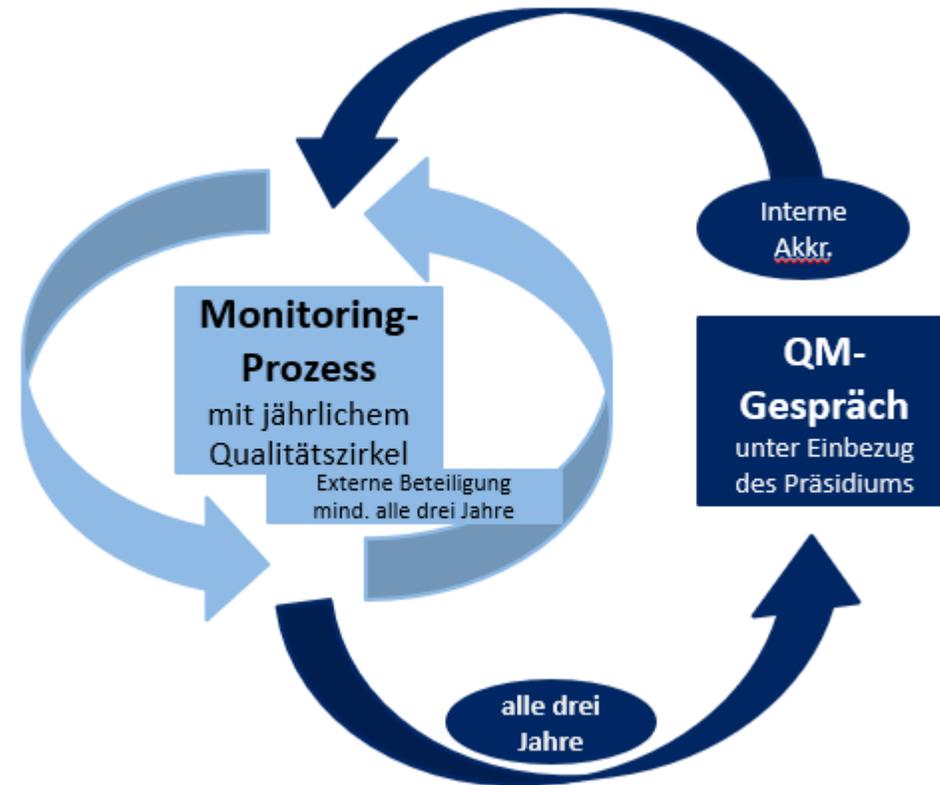


**EQA**

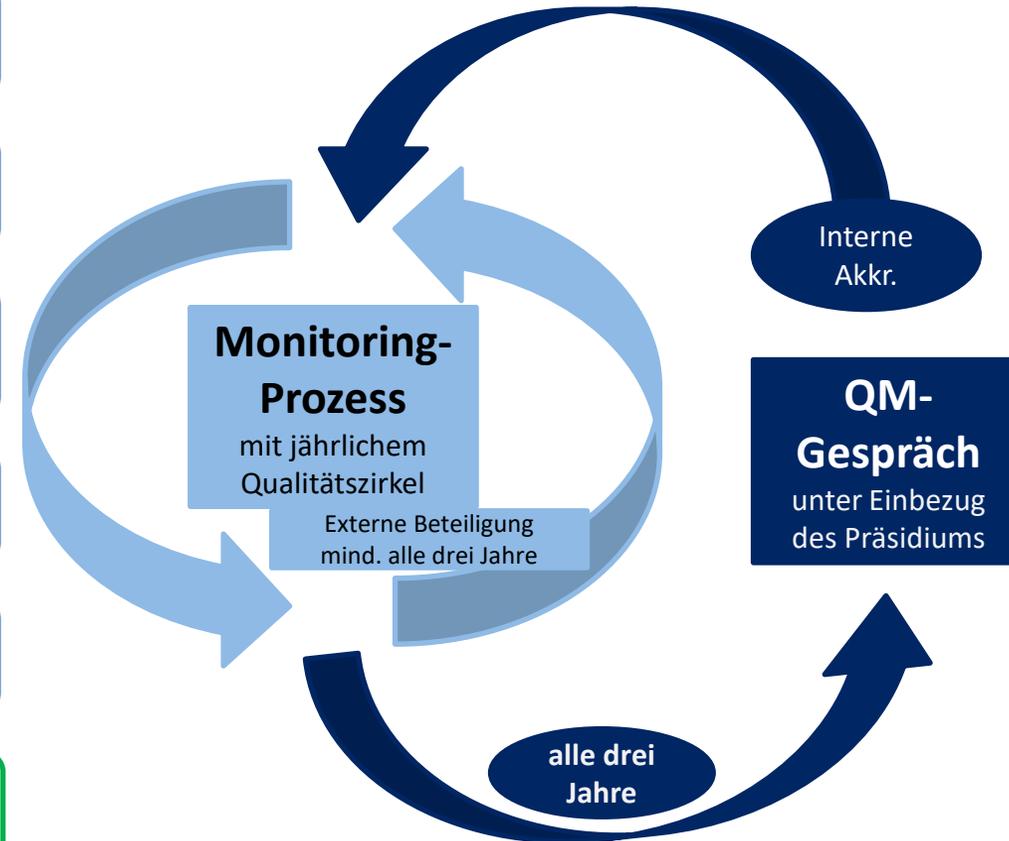
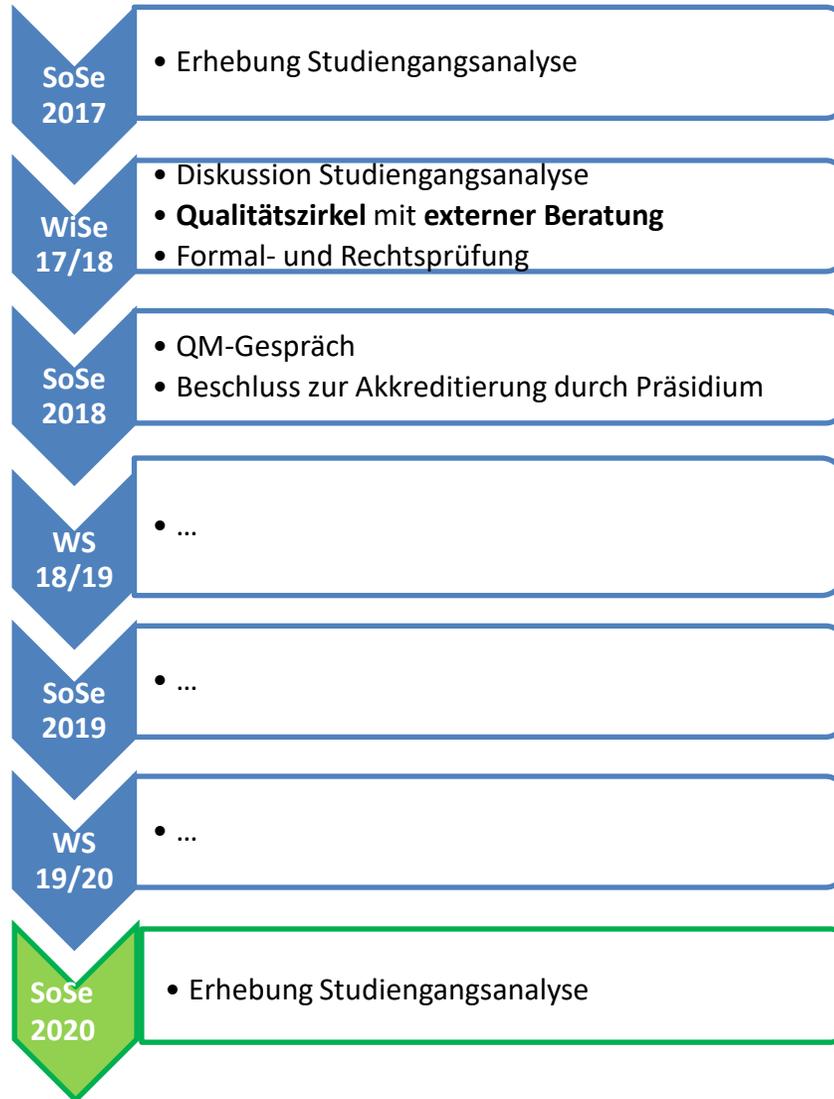


# Der Start des HAW-Modells

- Systemakkreditierung 2018
- Start der ersten internen Verfahren 2016
- Interne Reakkreditierungen ab 2019



# Die wichtigsten Schritte des HAW-Modells aus Sicht eines Departments zum Start des Verfahrens



# Evaluation des HAW-Modells

- Parallel wird das HAW-Modell evaluiert...
- ..., im Qualitätsbeirat begleitet und Vorschläge zur Weiterentwicklung gemacht
  - *Akkreditierungsdauer erhöhen → zu enge Taktung (2019)*
  - *Dokumentation verschlanken, weniger Kleinteiligkeit (2019)*
  - *Mehr Flexibilität in der Dokumentation ermöglichen (2020)*
  - *Ideen: Qualitätsentwicklungszyklus neben Qualitätssicherungszyklus stellen (2019)*
  - ...

EvaSys Fragebogen für die am HAW-Modell beteiligten Personen Electric Paper

Bitte so markieren:     Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.  
Korrektur:     Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

**Fragebogen für die am HAW-Modell beteiligten Personen**

1. Fühlten Sie sich zu Beginn des Verfahrens zur internen Akkreditierung Ihrer Studiengänge gut informiert? Ja, voll und ganz     Nein, gar nicht

2. Welche Informationen zum HAW-Modell waren besonders hilfreich und interessant?

3. Welche konkreten Informationen haben Ihnen gefehlt?

**Monitoring-Bericht**

4. Wie bewerten Sie das Berichtswesen in Form des Monitoring-Berichts?

Inhaltliche Gliederung	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr schlecht	<input type="checkbox"/>	Das kann ich nicht beurteilen.
Übersichtlichkeit	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr schlecht	<input type="checkbox"/>	Das kann ich nicht beurteilen.
Umfang	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr schlecht	<input type="checkbox"/>	Das kann ich nicht beurteilen.
Benutzerfreundlichkeit	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr schlecht	<input type="checkbox"/>	Das kann ich nicht beurteilen.
Informationsgehalt	sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr schlecht	<input type="checkbox"/>	Das kann ich nicht beurteilen.

5. Folgende Verbesserungsvorschläge habe ich für den Monitoring-Bericht:

**Qualitätszirkel**

# Motivation zur Durchführung einer qualitativen Evaluation ...

- Die Fragestellungen und Analysen bleiben eher an der Oberfläche; unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Erwartungen lassen sich auf dieser Basis nicht herausarbeiten.
- Die bisherige Evaluation fokussiert auf Zufriedenheit der Akteur\*innen mit dem Verfahren zur internen Akkreditierung, weniger auf ein Verstehen, welche Rolle und Bedeutung den Prozessen aus Sicht der Akteur\*innen zukommt.
- Bisher rückblickend, weniger prospektiv v.a. im Hinblick auf Entwicklungszyklus.

# Ergebnisse der empirischen Analyse

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

**KOMWEID**



Stiftung  
Innovation in der  
Hochschullehre

**EQA**

 **HAW  
HAMBURG**

## Forschungszugang

- **Forschungsperspektive**

- qualitativ-interpretative Evaluationsforschung  
→ dokumentarische Evaluationsforschung (Bohnsack 2006, 2020)

- **Datengrundlage: Gruppendiskussionen**

- 3 mit Lehrenden aus unterschiedlichen Departments
- 1 Qualitätsbeirat
- 1 QM-Team zentral und dezentral

- **Datenanalyse**

- Transkription & Kodieren mit MAXQDA
- Erste, evaluative Einordnung:  
positiv, negativ, Verbesserungsideen
- Induktive Kategorienbildung

## **Lob zu einzelnen Aspekten der internen Akkreditierung**

- **Ganz allgemein wird das Verfahren der internen Akkreditierung grundsätzlich akzeptiert. Geäußerte Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf die Ausgestaltung des Verfahrens.**
- **Qualitätszirkel als wichtiges Forum für inhaltlich-fachliche Diskussionen und einen Blick von außen.**
- **QM-Gespräch als wertvolle Gelegenheit, mit dem Präsidium in einen Austausch zu kommen.**

## **„Bruch“ als Inkonsistenz im zeitlichen Ablauf**

„[...] als wir dann im finalen QM-Gespräch mit dem Präsidium waren, da war für mich ein ganz, ganz starker **Bruch zwischen dem, was wir eigentlich die ganze Zeit besprochen hatten**, worauf wir eigentlich gar nicht mehr eingegangen sind, **und dann formalen Punkten, die dort abgeklopft wurden**, die gar nicht im Schwerpunkt von dem waren, womit wir uns befasst hatten.“ (GD 2, Pos. 13)

„Aber eben auch nicht, wenn ich einen Marathon gelaufen bin, dann komme ich im Ziel an und da sagt einer **„übrigens, Du hast noch 3 km“**.“ (GD 2, Pos. 36)

Zu einem sehr späten Zeitpunkt, wenn die inhaltlichen Diskussionen im Department weitgehend abgeschlossen sind und eine Maßnahmenplanung erstellt wurde, werden im QM-Gespräch neue Themen angesprochen, die zuvor nicht Gegenstand der Diskussion waren.

## **„Bruch“ als Überbetonung des Formalen**

„Was ich beobachte, sowohl bei Ihnen als auch an anderen Hochschulen, ist dass dieses eigentlich nachgelagerte Ziel, nämlich die formale Akkreditierung, sich immer weiter in den Vordergrund drängt. Und das finde ich sehr schade und das finde ich bedenklich.“  
(GD 4, Pos. 10)

Das Verfahren der internen Akkreditierung lässt sich als „grauer Apparat“ nur bedingt mit der Lebenswirklichkeit der Lehrenden in Verbindung bringen.

„Das einzige, was man sozusagen weiß, ist, dass es ein formaler Prozess ist, den man absolvieren muss. Und das ist vor allem für unsereins [...] überhaupt nicht ausreichend, um das Handeln sozusagen als sinnvoll oder effektiv oder irgendwie auch motivierbar irgendwie erscheinen zu lassen. Also für mich, ich denke mal, Akkreditierung bedeutet, dass es sozusagen eine Kommunikation gegenüber der Gesamtgesellschaft ist, dass diese Studiengänge irgendwie okay sind, [...] dass hier keine rechtlichen Fehler begangen werden und dass das irgendwie [...] so ein Niveau hat oder so was, was man halt erwarten muss von so einer [...] staatlichen Hochschule. Das ist aber für mich eher eine Formalität sozusagen, die völlig verblasst gegenüber dem täglichen, wöchentlichen, monatlichen, intensiven Bemühen [...] ständig [...] die Lehre zu verbessern [...]. Also da steckt ganz viel Leben drin und demgegenüber ist halt diese Formalität der Akkreditierung ein grauer Apparat, Vorgang, der eigentlich wenig verstanden und mit wenig Motivation betrieben wird.“ (GD 3, Pos. 73)

## **„Bruch“ als Entkopplung von Studienreform und Akkreditierung**

„Ich nehme es aber genauso wahr wie es gesagt wurde, dass man zum Teil auch interne Verbesserungsprozesse so ein bisschen loskoppelt, sogar von einem Akkreditierungsprozess, das heißt die gar nicht mehr verbindet. Und dass wir da zum Teil aber auch von unseren Juristen von Formalia, das war auch eine große Diskussion, getrieben werden [...]. Aber es wäre schön, wenn wir vielleicht diesen Spirit noch mal rein kriegten, der kontinuierlichen Verbesserung und der Zusammenarbeit, der in den Formalia ein bisschen verloren gegangen ist.“ (GD 4, Pos. 11)

Die Personalressourcen werden durch den formalen Akkreditierungsprozess gebunden.

Spannungsfeld zwischen Strukturierung und Flexibilisierung:

- (1) Fixpunkte für QS und
- (2) eingeschränkte Strukturierbarkeit und Planbarkeit von Entwicklungsprozessen.

# Diskussion der Ergebnisse

## Einordnung der empirischen Befunde

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

**KOMWEID**



Stiftung  
Innovation in der  
Hochschullehre

**EQA**

 **HAW  
HAMBURG**

## Unterschiedliche lokale Rationalitäten

Spannungsfeld zwischen **fachlich-inhaltlichem** und **formal-schematisierendem Blick**

„Da ist mir aufgefallen, dass es so eine Diskrepanz gab von so **einer sehr inhaltlichen Herangehensweise vonseiten des Departments**, wo wir versucht haben sozusagen diesen Termin zu nutzen, um sozusagen für unsere Vorgehensweise oder Ansatz oder so etwas auch zu erklären oder so. Und andererseits eigentlich so **eine sehr formale Anforderung**, die das Präsidium versucht hat dort einfach festzustellen und in den Prozess rein zu zementieren, sozusagen. Also [...] wir sind da rangegangen [...] als könnte man jetzt so wirklich irgendwas noch mal diskutieren und **etwas Grundsätzliches**. Und dann eigentlich ist das ins Leere gelaufen. Und wir haben nur so ein paar kleine Formalitäten sozusagen so auf den Weg mitbekommen, dass wir die und die Ordnung noch mal an das und das Gesetz anpassen müssen, und so [...]“ (GD 3, Pos. 32)

## Unterschiedliche Erwartungen an das Verfahren

Spannungsfeld zwischen **Qualitätssicherung** und ...

„[...] ich glaube, es ist tatsächlich zweitteilig. Das eine ist tatsächlich ja, wir wollen als Hochschule **akkreditierte Studiengänge** haben.“ (GD 2, Pos. 122)

„die Frage ist: **erfüllen unsere Regularien die übergeordneten Regularien?**“ (GD 3, Pos. 78)

„Letztendlich [...] **entspricht es einer Norm?** Ist es [...] standard-gerecht?“ (GD 3, Pos. 79)

„Und die Akkreditierung als formaler Akt ist eigentlich **ein Abfallprodukt**. Das ist sowas wie Leitplanken setzen.“ (GD 4, Pos. 10)

Es geht um ein Feststellen von Konformität mit einer Norm bzw. übergeordneten Regularien.

Die Konformitätsprüfung ist durch das Verfahren der internen Akkreditierung zu leisten.

## Unterschiedliche Erwartungen an das Verfahren

Spannungsfeld zwischen Qualitätssicherung und **Qualitätsentwicklung**

„Für mich ist die wesentliche Aufgabe die **Weiterentwicklung der Studiengänge**. Es geht immer um die Qualität der Lehre. (GD 4, Pos. 10)

→ Ziel: kontinuierliche Weiterentwicklung

„Also aus meiner Sicht ist die Akkreditierung ja etwas, wo [...] man mal **selber den Spiegel vorgehalten kriegt**. [...] Und ich glaube, der **Blick, der von außen kommt**, ist wichtig. Und der **Blick, den man selber nach außen kriegt**, was ist da draußen? Wie machen das die anderen? Der ist auch wichtig. [...]“ (GD 2, Pos. 118)

→ Reflexionsfunktion

„[...] unser Produkt als Hochschule [...] sind Studiengänge. Und Studiengänge sind **eine Teamarbeit**. Keiner von uns kann alleine einen Studiengang aufstellen, sondern das braucht ein kompetentes Team, was vielfältig aufgestellt ist, damit sich die verschiedenen Kompetenzen gut zusammenfügen. Das bedeutet Kommunikation und strukturierte Kommunikationsanlässe, deswegen es kommt darauf an, ins Gespräch zu kommen miteinander.“ (GD 4, Pos. 15)

→ Dialogfunktion

## Forschungsarbeiten zu QM an Hochschulen

- **Skepsis von Lehrenden gegenüber QS/QM**  
(Newton 2000; Rosa et al. 2012; Stensaker 2007)
- **Kontroverse zwischen ‚Quality Assurance‘ und ‚Quality Enhancement‘** (Harvey 2016)
  - Ausbalancieren (Danø/Stensaker 2007) bzw.
  - stärker auf Verbesserung und Lernimpulse setzen (Harvey/Newton 2004, 2007)
- **Unvereinbarkeit divergierender Handlungslogiken**
  - Inkompatibilität & Entkopplung (Vetroi 2017)
  - Spannungsfeld zwischen Profession und Organisation (Kleimann 2016)
  - divergierende Funktionslogiken (Ditzel 2022)

Mit den herausgearbeiteten Spannungsfeldern wird der Blick nicht nur auf die Erwartungen der Lehrenden und ihr subjektives Erleben enttäuschter Erwartungen gerichtet.

Darin manifestieren sich insgesamt zwei sehr unterschiedlichen Sichtweisen/Logiken, sich mit der Qualität von Studium und Lehre auseinanderzusetzen. Dabei handelt es sich nicht einfach um zwei sich ergänzende Sichtweisen, sondern um zwei grundlegend verschiedene Denk- und Handlungsweisen, die sich nicht einfach miteinander kombinieren lassen.

# Weiterentwicklung des Verfahrens an der HAW Hamburg

Stand: 16.11.2022

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

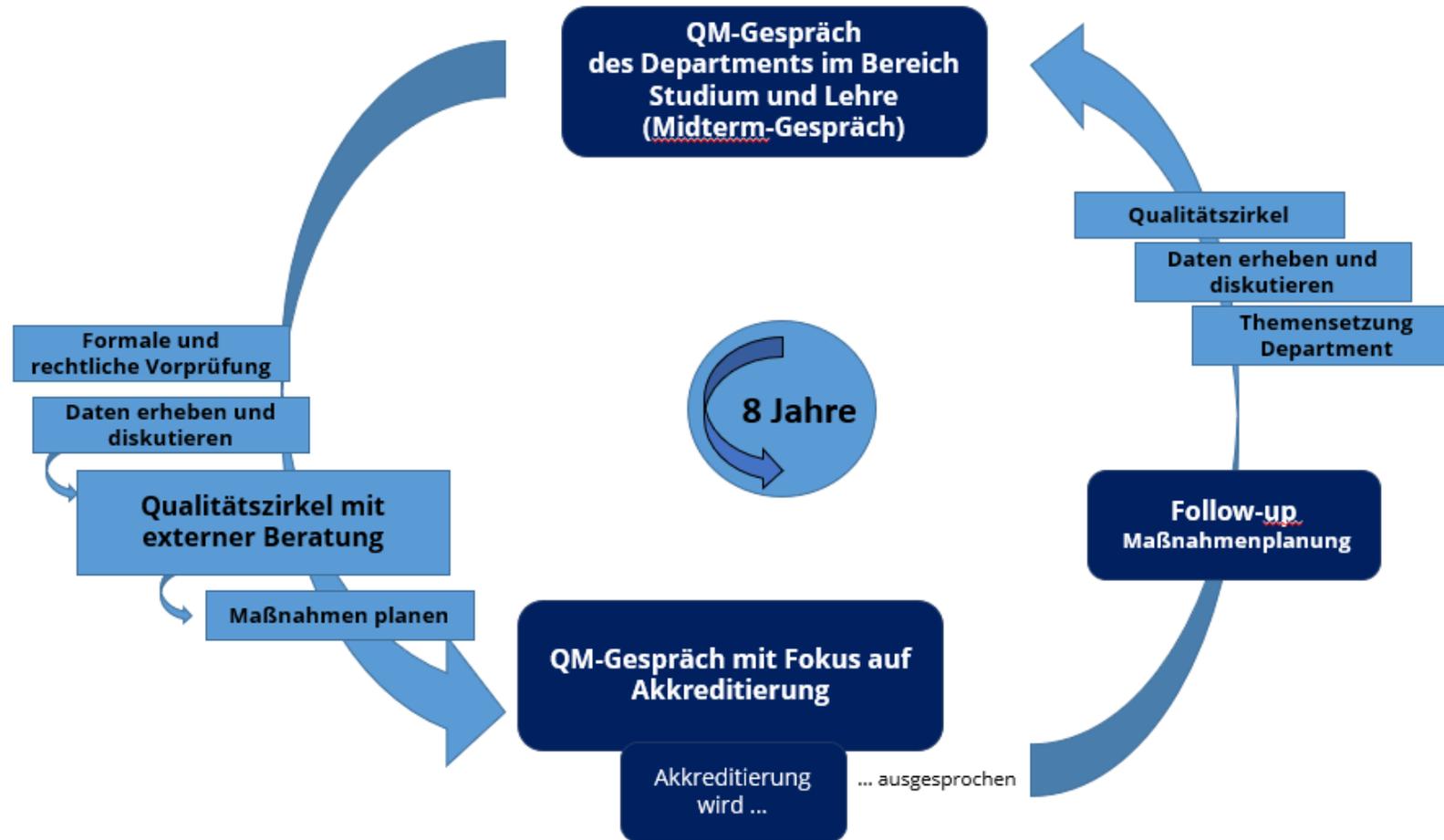
**KOMWEID**



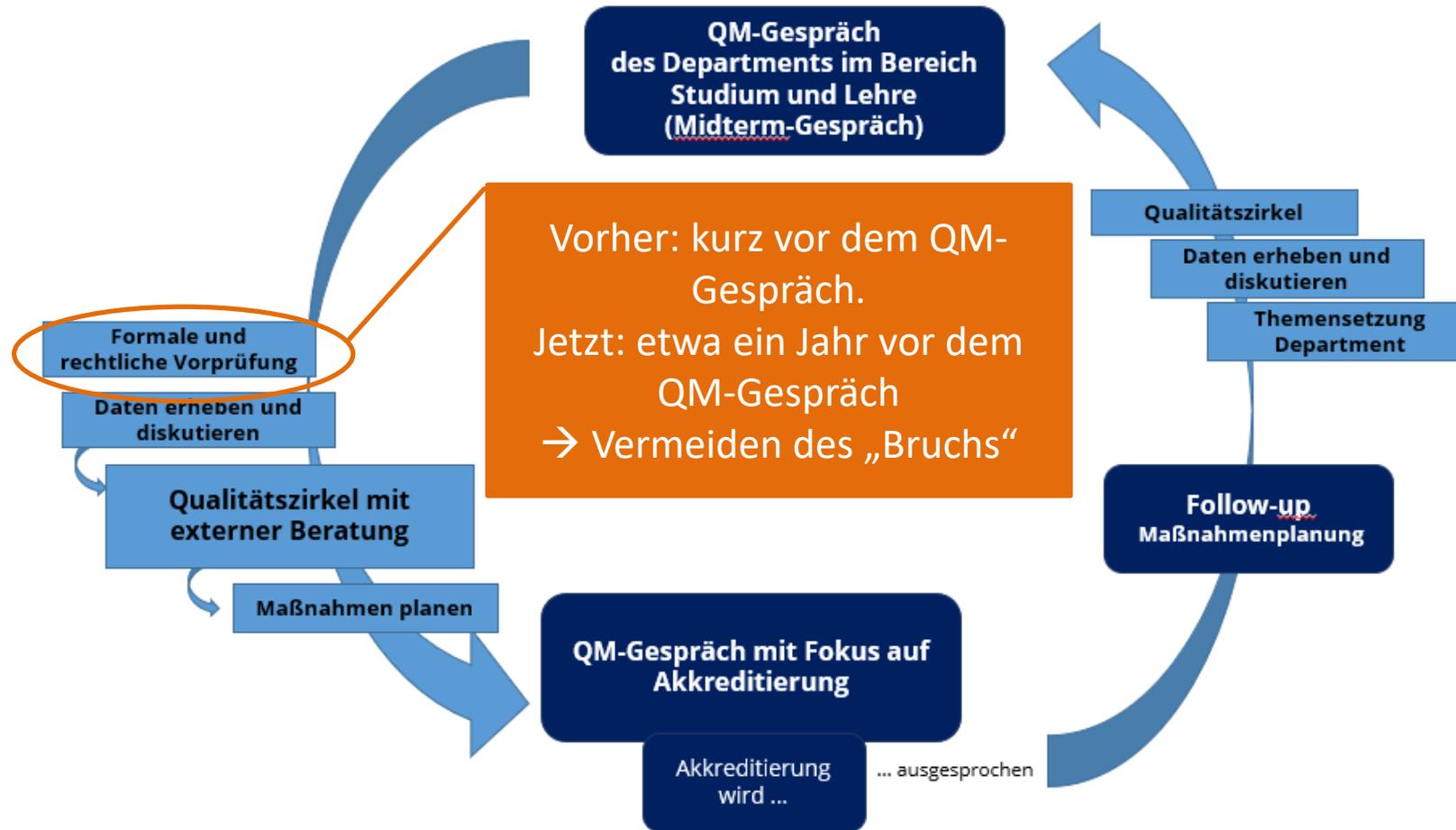
**EQA**



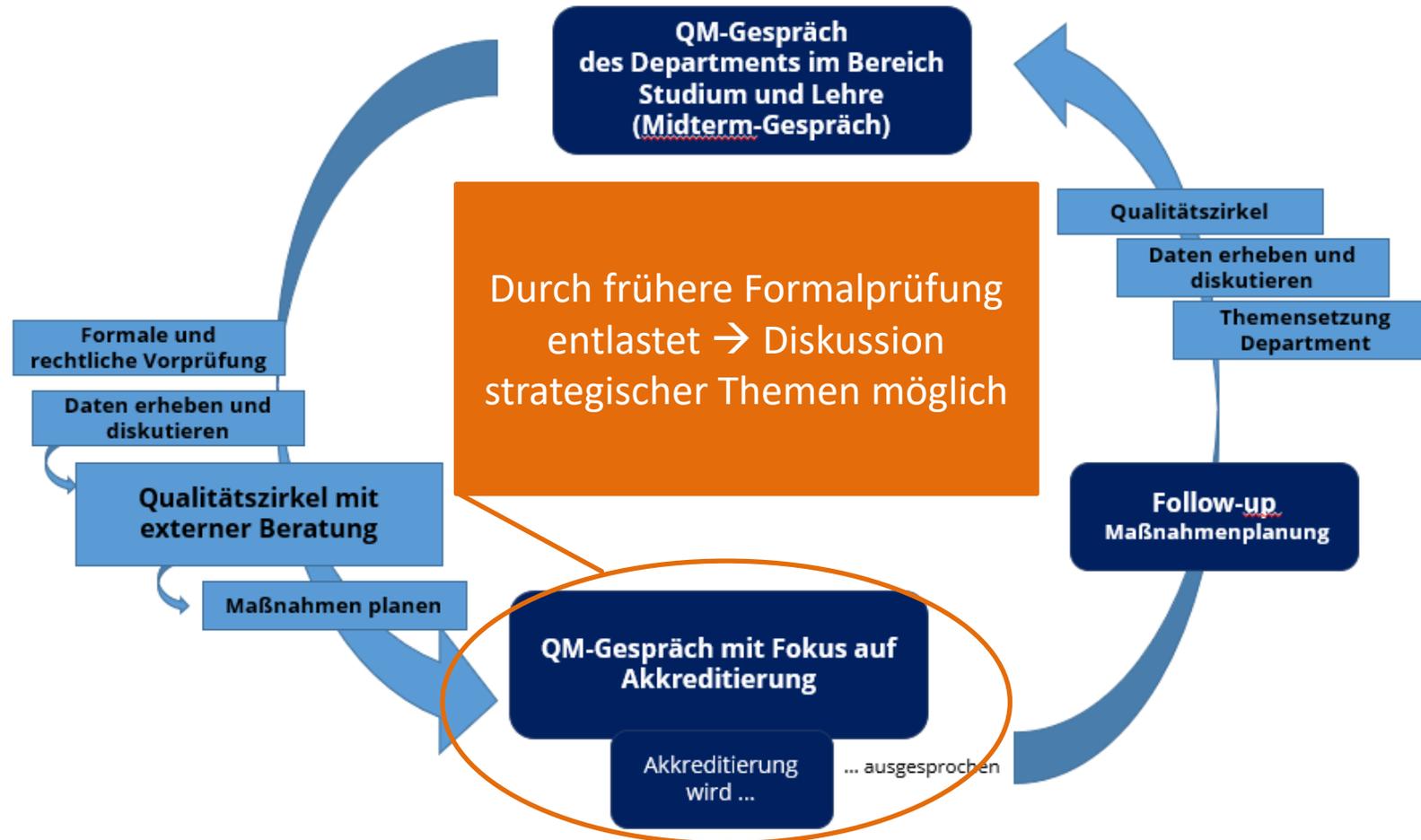
# Die Weiterentwicklungen im Überblick



# Was ändert sich?



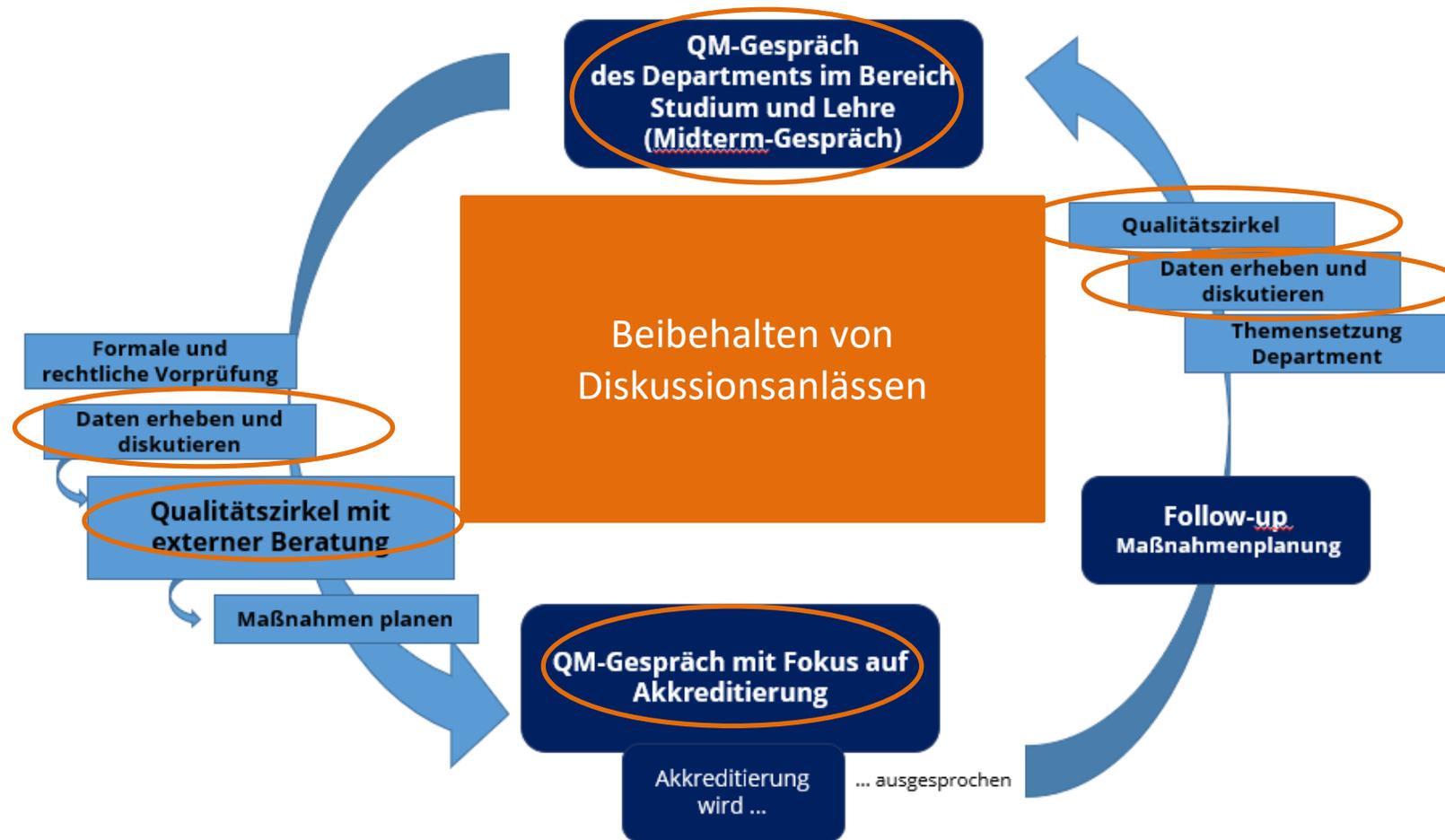
# Was ändert sich?



# Was ändert sich?



# Was ändert sich?



# Beitrag einer qualitativen Analyse

- **Oberflächliche Zufriedenheitsabfragen durchbrechen**
  - **Aufdecken unterschiedlicher (lokaler) Rationalitäten**
  - **Aufdecken verschiedener Erwartungshaltungen an das Verfahren**
- **Schafft die Möglichkeit, besser zu verstehen und dementsprechend zu reagieren**

# Literatur

- Bohnsack, R. (2006): Qualitative Evaluation und Handlungspraxis - Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 135–155.
- Bohnsack, R. (2020): Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, R. et. al. (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis: Verlag Barbara Budrich, S. 27–66.
- Danø, T.; Stensaker, B. (2007): Still Balancing Improvement and Accountability? Developments in External Quality Assurance in the Nordic Countries 1996-2006. In: Quality in Higher Education 13, 2007, 1, S. 81–93.
- Ditzel, B. (2022): Paradigmen und Paradoxien des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Ein theoretisch informierter Blick hinter die Kulissen formaler Implementierung. In: Reinbacher, P. (Hrsg.): Qualität und Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb: Paradoxien, Probleme, Perspektiven. Weinheim: Beltz Juventa, S. 57-108.
- Harvey, L. C. (2016): Lessons learned from two decades of Quality in Higher Education. <https://www.qualityresearchinternational.com/Harvey2016Lessons.pdf>.
- Harvey, L. C.; Newton, J. (2004): Transforming quality evaluation. In: Quality in Higher Education 10, 2004, 2, S. 149–165.
- Harvey, L. C.; Newton, J. (2007): Transforming Quality Evaluation. Moving On. In: Westerheijden, D. F. et. al. (Hrsg.): Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation: Springer, S. 225–245.
- Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung: Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Newton, J. (2000): Feeding the Beast or Improving Quality? Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring. In: Quality in Higher Education 6, H. 2, S. 153-163.
- Rosa, M. J.; Sarrico, C. S.; Amaral, A. (2012): Academics' perceptions on the purposes of quality assessment. In: Quality in Higher Education 18, H. 3, S. 349-366.
- Stensaker, B. (2007): Quality as Fashion. Exploring the Translation of a Management Idea into Higher Education. In: Westerheijden, D. F./Stensaker, B./Rosa, M. J. (Hrsg.): Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation. Springer. S. 99-118.
- Vettori, O. (2017): Manifeste Harmonie und latente Konflikte - Das Spannungsfeld zwischen strategischem Qualitätsmanagement und stakeholderorientierter Qualitätssicherung. In: Boomers, S. et al. (Hrsg.): QM-Systeme in Entwicklung. Change (or) Management? Tagungsband zur 15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin, 2./3. März 2015. Berlin: Freie Universität Berlin. S. 79-85.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Benjamin Ditzel,  
Projekt KOMWEID Curriculumentwicklung und Wirkungsreflexion

Christian Maxwill,  
Qualitätsmanager Fakultät Wirtschaft & Soziales

**KOMWEID**



**EQA**

