

Qualitätssicherung: Anregungen für die Arbeit an Schreibzentren

Susanne Klug

Rezension zu: Florian Reith, Benjamin Ditzel, Markus Seyfried, Isabel Steinhardt, Tobias Scheytt (Hrsg.): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. Theoretische Perspektiven und Methoden. München: Rainer Hampp Verlag.

Abstract

Der rezensierte Sammelband gibt einen fundierten Überblick über die Themen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement auf allgemeiner Hochschulebene. In den Beiträgen wird aus unterschiedlichen Perspektiven deutlich, wie wichtig ein professionalisiertes Qualitätsmanagement beispielsweise für die Beurteilung der wissenschaftlichen Leistung von universitären Teilbereichen oder für die Vergabe von finanziellen Mitteln ist. Die Publikation ermöglicht Schreibzentrumsarbeitenden, sich rasch mit den Fachbegriffen rund um das Thema Qualitätsmanagement und der Denkart der entscheidenden Hochschulakteur*innen vertraut zu machen. Wenn die dargestellten Theorien auf das schreibdidaktische Arbeitsgebiet übertragen und strategisch geschickt in das eigene Handeln integriert werden, können sie einen wertvollen Beitrag dazu leisten, die Positionierung an der jeweiligen Hochschule zielgerichtet zu verbessern.

Der aus einem Symposium entstandene, 226 Seiten lange Sammelband zu Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Hochschulkontext versteht sich als Diskussionsforum, in dem Fragen andiskutiert werden, „die zu einer konzeptionellen und methodischen Schärfung der Forschung über Qualitätsmanagement in Studium und Lehre beitragen“ (Ditzel et al. 2019: 7). Acht Beiträge von elf Autoren umreißen einzelne Themensegmente prägnant und gut strukturiert, sodass der*die Leser*in die Möglichkeit hat, auszuwählen, wie tief er*sie in welche Inhalte einsteigen möchte. Das Eingangskapitel skizziert den Aufbau des Buches und gibt Einblicke in die einzelnen Artikel. Vor jedem Kapitel befindet sich ein Abstract und am Ende eine Zusammenfassung, sodass beim bzw. vor dem Lesen eine Relevanzselektion für die Arbeit an Schreibzentren vorgenommen werden kann.

Gleich zu Beginn ziehen die Herausgebenden klare Grenzen: Der Sammelband hält „keine Lösungsvorschläge parat, die den Praktikerinnen und Praktikern Blaupausen für ein funktionierendes Qualitätsmanagement oder funktionierende Akkreditierung liefern“ (Ditzel et al. 2019: 11). Die Autoren navigieren psychologisch präzise und sprachlich gewandt zum theoretischen und methodischen Schwerpunkt der vorliegenden Publikation.

Für die Arbeit an Schreibzentren müssen diese Theorien und Methoden in geistiger Eigenleistung übertragen werden.

Impulsgebend für die inhaltliche Struktur des Buches ist ein 2014 veröffentlichtes Positionspapier des Wissenschaftsrates, in dem dieser sowohl die Bedeutung als auch die Herausforderungen der aktuellen Hochschulforschung darlegt. Für die – im Vergleich zu anderen – junge Forschungsdisziplin werden Institutionalisierung, interdisziplinärer und internationaler Austausch und eine ausdifferenzierte Theorie- und Methodenentwicklung als Desiderate genannt. Tenor des Papiers ist die Unzufriedenheit darüber, dass Deutschland, was z. B. die Grundlagenforschung betrifft, nicht mit amerikanischen, britischen oder niederländischen Institutionen mithalten könne. Zudem müssten die Leistungen der deutschen Hochschulforschung in der internationalen Scientific Community deutlicher sichtbar gemacht werden (Ditzel 2019: 5f.). Bei der Lektüre dieser Positionsbeschreibung mit den Zielen *Institutionalisierung*, *interdisziplinäre Verflechtung* und *internationale Zusammenarbeit* sind die Parallelen zur ebenfalls jungen Forschungsdisziplin der Schreibdidaktik unverkennbar. Auch der Wunsch nach *Anerkennung* und *Sichtbarkeit* innerhalb der Scientific Community spricht den Schreibforschenden aus dem Herzen.

Professionalisiertem Qualitätsmanagement kommt eine zentrale Schlüsselfunktion zu, wenn es beispielsweise um die Bewertung und Dokumentation von Forschungsleistungen einer gesamten Universität geht. Nicht selten wird eine Mittelvergabe aufgrund solcher Einstufungen vorgenommen. Von den einzelnen Hochschulakteur*innen wird dies nicht immer als „gerecht“ empfunden. Markus Seyfried zieht in seinem Beitrag (erstes Kapitel) das *Garbage-Can-Modell* als Erklärungsmodell für als nicht-rational empfundene Entscheidungen heran. Dieses Modell identifiziert organisationale Strukturen als Entscheidungsdeterminanten. Berechtigterweise wird dabei die Frage nach den sichtbar divergierenden Qualitätsbegriffen der Akteur*innen aufgeworfen. Grundsätzlich darf gefragt werden, ob Qualität überhaupt messbar ist und „gemanagt“ werden kann (Seyfried 2019: 32). Seyfried versucht eine Übertragung auf das Segment Lehre und kommt zu dem Schluss, dass eine „dann notwendige, flächendeckende und dauerhafte Überprüfung aller Lehrveranstaltungen [...] schlichtweg nicht möglich und auch nicht erstrebenswert“ (Seyfried 2019: 39) sei. Dieser extremen Sichtweise ist entgegenzuhalten, dass es durchaus Möglichkeiten einer flächendeckenden Überprüfung der Lehre durch standardisierte Fragebögen gibt, die an einer zentralen Stelle maschinell ausgewertet werden können – an vielen Schreibzentren wird dies seit Jahren praktiziert. Wobei hier anzumerken ist, dass die Aussagekraft der auf diesem Wege gewonnenen Ergebnisse in der Tat differenziert und kritisch gesehen werden muss: Dieses Verfahren kann nicht alle Qualitätsaspekte von Lehre erfassen und abbilden. Fair miteinander verglichen werden können im Grunde genommen nur identische Veranstaltungen mit demselben Titel, demselben Inhalt und denselben Lernzielen.

Benjamin Ditzel zitiert im zweiten Kapitel („Wirksamkeitsfeststellung und Sinnzuschreibung“) bei der Darstellung von *Sensemaking* als Forschungsperspektive ein Interview mit einer lehrenden Person, in der diese Unterschiede in den Evaluationsergebnissen

derselben Lehrveranstaltung (Mikroökonomik I) zu ergründen sucht, die von zwei Lehrenden gehalten wurde. In einem Reflexionsgespräch ergab sich, dass die Person, die die schwierige „Swayze-Gleichung“ behandelt hatte, eine schlechtere Bewertung erhielt, während die andere Person, die die „Swayze-Gleichung“ nicht behandelte, besser bewertet wurde (Ditzel 2019: 73). Der Kausalzusammenhang *Je schwieriger die Inhalte, desto schlechter werden die durch die Studierenden verteilten Noten* ist möglich, wenn auch nicht zwingend. Trotzdem spiegelt sich hierin das grundsätzliche Problem einer Zielverschiebung bei der Konzeption von Lehrveranstaltungen weg von der maximalen Vermittlung von Kenntnissen und Kompetenzen hin zum Erreichen der bestmöglichen Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation. Darüber hinaus möchte ich anmerken, dass Evaluationen meistens auch verschleiern, wenn Lehrende eine „günstige“ Stimmung in ihren Veranstaltungen beispielsweise durch Süßigkeiten, Kaffee und Brezeln oder inflationär verteilte *sehr gute* Noten zu erwirken versuchen. Schreibseminare, bei denen diese Mittel eingesetzt werden, bewegen sich dabei auf das Risikofeld zu, von den Studierenden und der Fachcommunity nicht mehr ernst genommen zu werden.

Im dritten Kapitel („Handeln zwischen Ohnmacht und Gestaltungsvermögen“) fokussiert Alexa Kristin Brase die Tatsache, dass die Arbeit von Qualitätsmanager*innen nicht immer von allen Hochschulakteur*innen gerne gesehen ist. Sie beleuchtet die deutschen Hochschulstrukturen im internationalen Vergleich und die Notwendigkeit der Entwicklung in Richtung „Ergebnisorientierung“ und -dokumentation. Neue flexible Arten der Mittelverteilung wie z. B. der Qualitätspakt Lehre oder die Exzellenzinitiative machen die Arbeit von Qualitätsmanager*innen mehr denn je unabdingbar. Von Forschenden und Lehrenden wird das zusätzliche Arbeitsaufkommen, das damit einhergehend zu leisten ist, häufig als der wissenschaftlichen Leistung eher abträglich eingestuft. Darüber hinaus kann die übergeordnete Durchführung von Evaluationsmaßnahmen als territorialer Übergriff in persönliche/fachliche Hoheitsgefilde gesehen und (nicht nur) aus Gründen des Identitätsschutzes von Lehrenden systematisch blockiert werden. Zur Beschreibung dieses erschwerenden strukturbedingten Begleitphänomens verwendet Alexa Brase den historisch deutlich konnotierten Begriff „academic resistance“.

Daran unmittelbar inhaltlich anschließend beschreibt Michael Lust im folgenden Beitrag, den er „Die (Un)Eindeutigkeit akademischen Widerstands“ nennt, mit welchen konkreten Schwierigkeiten bei der Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen zu rechnen ist, und gibt Tipps. Er verweist unter anderem auf ein CHE-Arbeitspapier von 2014, in dem zehn empirisch getestete Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Qualitätsmanagement genannt werden. Außerdem beschreibt der Autor theoriegestützt die komplexen Motive, die hinter der Abwehrhaltung einzelner Hochschulakteur*innen stehen können.

Die nächsten beiden Kapitel bewegen sich wieder in übergeordneten Themenfeldern und diskutieren kritisch Sinn und Ziele von Absolventenstudien und Hochschulrankings. Gerade bei letztgenannten sind die Anzahl von Publikationen und abgeschlossenen Dissertationen oft Faktoren mit Gewicht. An diesen Schlüsselstellen könnte die theoretische

Legitimation der Schreibzentrumsarbeit z. B. in Positionspapieren sehr gut ansetzen. Tobias Scheytt beschreibt die grundsätzliche Macht von Zahlenwerken, mahnt aber gleichzeitig zu einem „aufgeklärte(n) Skeptizismus“ und einem „professionellen Umgang mit Zahlen“ (Scheytt 2019: 177). Aus seinen Ausführungen lässt sich sehr klar schließen, dass trotz aller Verzerrungsgefahr und inhaltlicher Bedenken auch für Schreibzentren „Zahlen“ nötig sind, wenn sie sich dauerhaft in den Hochschulstrukturen implementiert halten wollen.

Isabel Steinhardt und Christian Schneijderberg geben im vorletzten Beitrag des Buches den Personen, die im Bereich Qualitätsmanagement arbeiten, den eindringlichen Rat, wissenschaftliche Begleitforschung durchzuführen, weil dadurch „Reputation innerhalb der Hochschulen (zu) erlangen und durch diese entscheidende Währung im Wissenschaftssystem mehr Legitimität für ihre eigene Arbeit“ (Steinhardt/Schneijderberg 2019: 185) zu erreichen sei. Forschende respektieren berufliche Kooperationspartner*innen eher, wenn diese ebenfalls Forschende sind. Dieses Phänomen lässt sich auf die Schreibzentrumsarbeit 1:1 übertragen.

Florian Reith legt zum Schluss des Buches den Fokus auf mitunter entscheidende Details: Er betont in seinem Beitrag die Wichtigkeit der stakeholdergerechten Aufbereitung von Evaluationsergebnissen, die dann beispielsweise in Gremien gegenüber Angriffen auch wirklich als Verteidigung benutzt werden können (Reith 2019: 211). Reith spezifiziert:

„Ergebnisse der empirischen Sozialforschung und Statistik werden innerhalb des Qualitätsmanagements eben nicht nur zur Genese valider Informationen, zur Beantwortung spezifischer Fragestellungen verwendet, sondern auch als Argumentations- und Legitimationsbeschaffer innerhalb kommunikativer Zusammenhänge.“
(2019, S. 212)

Zusammenfassend lässt sich das Buch *Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement* an Hochschulen als effizient erschließbares Theorie-Destillat einstufen, das für alle nützlich ist, die sich schnell und nur mit einer einzigen Quelle (hierfür darf ausschließlich das Argument „Zeitnot“ angeführt werden) in das Thema Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung einarbeiten wollen oder müssen. Die in der Rezension angeführten inhaltlichen Auszüge sollen schlaglichtartig verstanden werden und bilden keineswegs den wissenschaftlichen Tiefgang und die Komplexität der Artikel der einzelnen Autor*innen ab. Nicht jeder Teilaspekt der Ausführungen ist für die Schreibzentrumsarbeit gleich relevant, daher sind unter diesem Spezialfokus gewisse Durststrecken bei der vollständigen Lektüre des Buches auszuhalten. Durch die Darlegungen der Theorien werden die Schreibzentrumstätigen jedoch in dem bestärkt, was sie in den meisten Fällen bereits tun, und erhalten wertvolle Rückendeckung bzw. -stärkung und Ermutigung zum Weitermachen.

Darüber hinaus liefert die vorliegende Publikation professionelles Fachvokabular z. B. für die Anfertigung von Streit- oder Positionspapieren und gibt Einblicke in die Denkart

der entscheidungstragenden Hochschulakteur*innen. Die Beiträge zitieren vielfältig empirische Studien und Originaltöne aus qualitativen Interviews. Über Literaturlisten von 31 bis 70 Titeln pro Artikel lassen sich bei Bedarf besondere Interessensgebiete überaus effizient und zügig vertiefen. Die stilistische Gewandtheit der erfahrenen Autor*innen ließ mich zudem zahlreiche gelungene Formulierungsbeispiele finden, die seit der Lektüre des Buches die Phraseologie-Handouts meiner Schreibseminare bereichern.

Autorin

Susanne Klug, M.A., ist Koordinatorin, Dozentin und Beraterin der Schreibwerkstatt der Universität Stuttgart. Sie arbeitet als Schreibtrainerin für Studierende und Promovierende an mehreren Universitäten und Hochschulen.