

Kalle HAUSS¹ (Berlin) & Markus SEYFRIED (Potsdam)

Hochschulen im Befragungsdilemma – Gedankenexperimente und organisationale Lösungen

Zusammenfassung

Hochschulen sind mit einem Dilemma konfrontiert. Einerseits benötigen sie empirische Informationen aus Studierendenbefragungen für die Rechenschaftslegung und die Qualitätsentwicklung. Andererseits mehren sich die Hinweise darauf, dass die Bereitschaft der Studierenden, an Befragungen teilzunehmen, aufgrund der wachsenden Zahl von Kontaktierungen sinkt. Tatsächlich hat die Zahl der Erhebungen, die Hochschulen an ihren Mitgliedern durchführen, erheblich zugenommen. Für das Hochschulmanagement stellt sich daher die Frage, wie die Befragungen in einer Art und Weise koordiniert werden können, dass die ‚Last‘ durch Befragungen minimiert wird. Wir diskutieren in unserem Beitrag vier mögliche Steuerungsperspektiven: Regulation durch Satzungen, die Schaffung eines Clubgutes, Kontrolle und Sanktionen und die Etablierung von Kooperationsnormen.

Schlüsselwörter

Befragungsmüdigkeit, Kollektivgutproblem, Studierendenbefragungen, Hochschulmanagement

¹ E-Mail: hauss@iit-berlin.de



Higher education institutions in a survey dilemma – General thoughts and organisational solutions

Abstract

Higher education institutions (HEIs) are confronted with a dilemma. On the one hand, they need empirical information from student surveys to maintain accountability and enhance quality. On the other hand, scholars have pointed to a growing survey burden placed on students. In fact, the number of student surveys HEIs conduct has increased considerably. Therefore, HEIs are challenged to find a way to coordinate the surveys in a way that minimises the burden on students. In this paper, we discuss four possible modes of governance: the introduction of a formal regulation, club membership, sanctions and the emergence of a social norm of cooperation.

Keywords

survey fatigue, collective action problem, student surveys, university management, university governance

1 Problemstellung

In den letzten Jahren ist die Zahl der Erhebungen, die Hochschulen an ihren Mitgliedern durchführen, weltweit gestiegen. Ein Personenkreis, der häufig mit Befragungen konfrontiert wird, sind Studierende. Studierendenbefragungen werden für verschiedene Zwecke eingesetzt: im Qualitätsmanagement (QM) für die Entwicklung von Studiengängen und Serviceangeboten, in der Hochschuldidaktik für die Überprüfung der Auswirkung bestimmter Lehr-Lernmethoden, bei der Akkreditierung von Studienangeboten, im Zuge externer Evaluationen und Rankings, im Rahmen von Abschlussarbeiten und in der Lehrveranstaltungsevaluation (LVE). Gerade der LVE wird hohe Priorität eingeräumt. So zeigt sich in einer von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) durchgeführten Umfrage, dass der Anteil der Fachbereiche an deutschen Hochschulen, die LVEs durchführen, von 54,2 Prozent

im Jahr 2002 auf 75,5 Prozent im Jahr 2007 gestiegen ist. Im Jahr 2010 ermittelte die HRK erstmals ein Absinken dieses Anteils auf 64,9 Prozent, welches als Hinweis für eine zunehmende „Ermüdungserscheinung“ und damit einhergehende Ritualisierung (MICHAELS, 2011) auf Seiten der Lehrenden zu werten sein könnte (HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ, 2010, S. 30).

Das Phänomen sinkender Rücklaufquoten in großen Bevölkerungsumfragen beschäftigt die Umfrageforschung bereits seit Langem (ENGEL & SCHMIDT, 2014). Als Treiberin dieser Entwicklung wird unter anderem eine wachsende „Befragungsmüdigkeit“ gesehen (COUPER & GROVES, 1996; DILLMAN, 2007; PORTER, WHITCOMB & WEITZER, 2004; STANTON & ROGELBERG, 2008). Darunter wird das Absinken der Motivation zur Teilnahme an Befragungen verstanden.

Es steht daher zu befürchten, dass im Zuge steigender Befragungstätigkeit an Hochschulen eine vergleichbare Entwicklung auch bei Studierendenbefragungen zu erwarten ist. Mittlerweile verdichten sich die empirischen Hinweise darauf, dass die Bereitschaft von Studierenden, an Befragungen teilzunehmen, gesunken ist (DEY, 1997; PORTER, 2004; PORTER & WHITCOMB, 2005; PORTER et al., 2004; RAMM, 2014; TSCHEPIKOW, 2012). SAX et al. (2003, S. 432) beschreiben die Situation aus Perspektive der Studierenden folgendermaßen: „Students on many campuses feel increasingly ‘bombarded’ with questionnaires, whether paper or Internet based. [...] undergraduates simply may be less willing to commit themselves to a voluntary activity such as completing a survey.“ Studienbefragungen erweisen sich in diesem Kontext jedoch nur als eine Befragungsart. Tatsächlich gibt es eine Vielzahl an empirischen Erhebungen (Lehrforschungsprojekte, Drittmittelforschungsprojekte etc.), die zur „Überforschung“ oder „Überbefragung“ von Studierenden beitragen können.

Vor dem Hintergrund der großen Nachfrage nach empirischen Informationen ist eine weitere Zunahme der Zahl der Studierendenbefragungen und anderer Befragungsarten zu erwarten. Droht die Bereitschaft der Studierenden infolge der „Last“ durch häufige Umfragen zu sinken? Wir möchten in unserem Beitrag mögliche

Folgen von „Befragungsmüdigkeit“ skizzieren und Lösungsmöglichkeiten für das Hochschulmanagement aufzeigen. Unter Hochschulmanagement werden im vorliegenden Kontext sowohl Leitungsaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen der akademischen Selbstverwaltung als auch Routineaufgaben der Verwaltung verstanden (BLÜMEL, KLOKE & KRÜCKEN, 2011, S. 108). Die Herausforderung, vor dem das Hochschulmanagement steht, konzipieren wir dabei als ein zu lösendes Kollektivgutproblem.

Zunächst gehen wir im zweiten Kapitel auf Ursachen und Konsequenzen häufigen Befragens ein. Im dritten Kapitel skizzieren wir den theoretischen Überbau unserer Überlegungen. In Kapitel 4 präsentieren wir anschließend vier verschiedene Lösungsansätze für das Hochschulmanagement, die als Gedankenexperimente zu lesen sind. Wir schließen mit einem Fazit, in dem wir unsere Überlegungen zusammenfassen und Desiderate aufzeigen.

2 Ursachen und Konsequenzen von Befragungsmüdigkeit unter Studierenden

Zwei Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass Bedeutung und Zahl der Studierendenbefragungen erheblich gestiegen sind. Die erste geht auf Reformen im öffentlichen Sektor zurück und die zweite auf technologische Fortschritte im Bereich der Online-Befragungen. Im Zuge der Durchsetzung von Verwaltungsreformen haben sich seit den 1980er Jahren an zahlreichen europäischen Hochschulen neue Steuerungsinstrumente (*New Public Management*) durchgesetzt (DE BOER & ENDERS, 2017; KRÜCKEN & MEIER, 2006).

Mit dieser Entwicklung war auch eine verstärkte Nachfrage nach empirischen Informationen zu verschiedenen Leistungsbereichen der Hochschule verbunden. Im Zuge der Reformen sind Hochschulen mehr und mehr als Organisationen begriffen worden, die in der Verantwortung stehen, an sie herangetragene Umwelterwartungen zu erfüllen und Rechenschaft über ihre Arbeitsergebnisse abzulegen. Für den Bereich Studium und Lehre hat sich die Strategie durchgesetzt, Qualitätsaspekte

auf der Grundlage von Studierendenurteilen zu messen. Die Erhebung studentischer Qualitätsurteile beruht heute auf einem Verständnis von QM, das zunehmend empirische Evidenz einbezieht, ohne jedoch einen genuin wissenschaftlichen Anspruch zu erheben (ANSMANN & SEYFRIED, 2018).

Gleichsam parallel zu diesen Entwicklungen haben sich im Zuge der Digitalisierung neue Methoden der Erhebung und Verarbeitung immer größerer Mengen von Daten über das Internet etabliert. Bereits vor über zehn Jahren wurde geschätzt, dass rund ein Drittel aller weltweit durchgeführten Befragungen über das Internet administriert werden (DEUTSKENS, DE JONG, DE RUYTER & WETZELS, 2006, S. 119).

Beide Entwicklungen – die Durchsetzung neuer Steuerungsinstrumente an Hochschulen und die steigende Popularität von Online-Befragungen – trugen in den vergangenen Jahren mit dazu bei, dass Studierende heute zu den am häufigsten befragten Bevölkerungsgruppen gehören (SAX et al., 2003). Aus der Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement sind seither diffuse, aber ernstgemeinte Befürchtungen im Hinblick auf die Konsequenzen derartiger Belastungen durch Befragungen zu vernehmen (RAMM, 2014; TSCHEPIKOW, 2012).

Befunde aus der Methodenforschung zeigen, dass Befragte verschiedene Aspekte eines Fragebogens sowie das Vorgehen bei der Einladung als Störung wahrnehmen können. So ist etwa bekannt, dass die Zahl der Kontaktversuche als Belastung empfunden werden kann. Unter den Schlagworten *survey fatigue* (Befragungsmüdigkeit), *survey burden* (Befragungslast) und *respondent burden* (Belastung der Teilnehmenden) werden die Entstehungshintergründe und Konsequenzen dieser Formen von Belastung international und disziplinübergreifend seit vielen Jahren diskutiert (BRADBURN, 1978; CRAWFORD, COUPER & LAMIAS, 2001; DILLMAN, 2007; GOYDER, 1986; GROVES, CIALDINI & COUPER, 1992). Als mögliche Treiberinnen werden zahlreiche direkte und indirekte Einflussgrößen vorgeschlagen, darunter die Länge des Fragebogens, die Komplexität einzelner Fragen, das Thema der Befragung und die Zahl zurückliegender Kontaktversuche

(GROVES et al., 1992; GROVES, SINGER & CORNING, 2000; MCCARTHY, BECKLER & QUALEY, 2006).

Bislang existiert kaum empirisches Wissen über den Einfluss häufiger Kontaktversuche auf die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an einer Studierendenbefragung. ADAMS & UMBACH (2012) betrachten die Entwicklung der Rücklaufquoten in LVEs in Abhängigkeit der Zahl durchgeführter Evaluationen. Die Autoren zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme mit steigender Zahl der Anfragen zunächst zunimmt und bei Überschreiten eines Schwellenwertes abnimmt. PORTER, WHITCOMB & WEITZER (2004) weisen nach, dass Einladungen zu LVEs, die in kurzen Zeitabständen erfolgen, sinkende Rücklaufquoten zur Folge haben. Die Autoren finden jedoch keine Hinweise dafür, dass Evaluationen, die im zurückliegenden Semester durchgeführt wurden, einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Rücklaufquote haben. Insgesamt bleiben die Erkenntnisse zu den Konsequenzen derartiger Belastungen auf Basis der empirischen Befunde daher eher diffus.

3 Die Koordination von Studierendenbefragungen als Kollektivgutproblem

An vielen U.S.-amerikanischen Universitäten wird kooperatives Verhalten von Studierenden in Umfragen als eine schützenswerte Ressource betrachtet (PORTER, 2005). Wir argumentieren, dass die potenziellen Risiken von Befragungsmüdigkeit minimiert werden können, wenn es gelingt, diese Ressource langfristig zu konservieren. Eine Möglichkeit sehen wir darin, zu einer Praxis überzugehen, bei der Akteurinnen/Akteure, die Befragungen auf verschiedenen Ebenen der Hochschule durchführen, ihr Handeln *koordinieren* (ANSMANN, BRASE & SEYFRIED, 2014). Dieser koordinierte Zustand ist jedoch eine kollektive Aktivität, von deren Umsetzung zwar alle profitieren würden, deren Erstellung aber gleichzeitig mit Kosten – in Form von Zeit und Ressourcen – verbunden ist. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Koordination lediglich einen möglichen Lösungsansatz darstellt. Das Befragungsdilemma kann aber auch durch andere Ansätze, wie bei-

spielsweise durch den konsequenten Rückgriff auf Sekundärdaten abgemildert werden (WILKESMANN, 2017).

Für unseren Analyserahmen gehen wir von zwei Grundannahmen aus. Erstens betrachten wir eine Situation, in der kooperationsfördernde Normen und zwischenmenschliches Vertrauen nicht a priori vorausgesetzt werden können. Wir gehen ferner von der Prämisse aus, dass Akteurinnen/Akteure, die Befragungen durchführen, primär daran interessiert sind, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, d. h. bei der Befragung und der Nutzung der Ergebnisse „egoistisch“ vorgehen. Andere, die zu einem späteren Zeitpunkt Befragungen an derselben Grundgesamtheit durchführen, müssen mit niedrigeren Rücklaufquoten rechnen. Im Zentrum steht daher die Frage, wie es den Akteurinnen/Akteuren gelingen kann, ihre Befragungsaktivitäten trotz egoistischer Selbstversorgungsinteressen zu koordinieren.

Um die spezifischen Herausforderungen dieser Situation zu analysieren, betrachten wir die Koordination der Befragungen als ein zu lösendes Kollektivgutproblem. Das zu erstellende Gut definieren wir als einen Zustand, der dadurch gekennzeichnet ist, dass alle befragenden Akteurinnen/Akteure ihre Aktivitäten so aufeinander abstimmen, dass die „Befragungslast“ insgesamt minimiert bzw. gleichmäßig verteilt wird.

Die Herstellung kollektiver Güter wird in der erklärenden Soziologie als komplexes Problem diskutiert. Die Krux besteht nach OLSON (2002 [1965]) bekanntermaßen darin, dass Akteurinnen/Akteure zwar das Interesse teilen, ein kollektives Gut zu erstellen, aber gleichzeitig nicht motiviert sind, in die Herstellung des Gutes zu investieren. In der klassischen Spieltheorie wird das darin zum Ausdruck kommende Kollektivgutproblem als Anwendungsfall des bekannten Gefangenen-Dilemmas diskutiert: Obwohl alle Akteurinnen/Akteure durch Kooperieren ein besseres Ergebnis erzielen könnten, ist „Nicht-Kooperation“ für den Einzelnen die beste Strategie (KREPS, 1990; TADELIS, 2013).

Doch wie gut stehen die Chancen, dass Lehrende, Forschende, Studierende und QM-Beschäftigte ihre Befragungen freiwillig aufeinander abstimmen? Begreift man die Hochschule als Organisation, in der herkömmliche Managementpraktiken

aus der Organisationslehre kaum eine Rolle spielen, dann stehen die Chancen dafür eher schlecht. In klassischen Ansätzen der Organisationssoziologie sind Hochschulen im Hinblick auf ihre Steuerungsmöglichkeiten als *loosly coupled systems* (WEICK, 1976), *organized anarchies* (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972) oder *professional bureaucracies* (MINTZBERG, 1979) beschrieben worden. In dieser Hinsicht ähneln sie pluralistischen Organisationen mit diffusen Machtstrukturen (DENIS, LANGLEY & ROULEAU, 2007). Die Ansätze betonen das Fehlen einer engen Verbindung zwischen einzelnen Organisationsteilen und heben die vergleichsweise stark ausgeprägte Autonomie ihrer Mitglieder als spezifisches Merkmal hervor (CLARK, 1983).

Diese klassische Perspektive auf die Organisationsmerkmale der Hochschule wird seit einigen Jahren relativiert. Neuere Ansätze gehen davon aus, dass sich im Zuge der internationalen Reformen des öffentlichen Sektors Universitäten in Richtung *complete organizations* entwickeln werden (BRUNSSON & SAHLIN-ANDERSSON, 2000). Kennzeichnend für diese „vollständigen“ Organisationen ist nach BRUNSSON und SAHLIN-ANDERSSON eine für die gesamte Organisation geltende Identität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation), eine Stärkung von Hierarchien (Koordination und Kontrolle, internem Management) und eine am Leistungsprinzip orientierte Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistung) (HÜTHER & KRÜCKEN, 2016, S. 192 ff.). Selbst wenn man davon ausgehen kann, dass mittlerweile die meisten europäischen Hochschulen Merkmale vollständiger Organisationen aufweisen, so bleibt die Herstellung wichtiger kollektiver Güter für das Hochschulmanagement eine zentrale Herausforderung.

4 Steuerungsperspektiven des Hochschulmanagements

In der Soziologie, der Politikwissenschaft und der Ökonomie sind verschiedene Lösungen zur Überwindung des Kollektivgutproblems vorgeschlagen worden

(KOLLOCK, 1998; TANG, 1991; WADE, 1987). Wir greifen im Folgenden auf einige klassische Lösungsvorschläge zurück und diskutieren ihr praktisches Potential vor dem Hintergrund zentraler und dezentraler Steuerungsmöglichkeiten des Hochschulmanagements. Im Mittelpunkt stehen vier Lösungsvorschläge: (1) Regelung durch Satzung, (2) Schaffung eines Clubgutes, (3) Kontrolle und Sanktionen und (4) Kooperationsnormen.

4.1 Regulation durch Satzung

Eine Möglichkeit, Studierendenbefragungen hochschulweit zu koordinieren, besteht darin, eine Satzung zu implementieren, die diese Koordination vorschreibt. Eine solche „Umfrage-Satzung“ zielt darauf ab, alle geplanten Befragungsvorhaben zwischen den Instanzen abzustimmen. Vorbilder sind die an vielen Hochschulen bereits etablierten Evaluationsatzungen oder -ordnungen (ANSMANN, BRASE & SEYFRIED, 2014).

In Abhängigkeit der Ziele ließen sich unterschiedliche Aspekte der Befragung regeln. So ließe sich eine Obergrenze für die Zahl der Befragungen festlegen oder ein bestimmter Turnus vorschreiben. Das Risiko, dass Studierende durch eine Flut aufeinanderfolgender Anfragen das Interesse an einer Teilnahme verlieren, würde mutmaßlich minimiert.

Die Satzung fungiert – in der Terminologie Max Webers – als externer „Erzwingungsstab“ (WEBER, zuerst 1919, S. 18), der das Verhalten der befragenden Instanzen eingeschränkt. Sie bietet zwar allen beteiligten Akteurinnen/Akteuren Vorteile gegenüber einem unregelmäßigen Zustand. Schließlich profitieren alle von einer besseren Kontrolle möglicher Qualitätsgefährdungen. Es stellt sich jedoch die Frage, warum einzelne, mit Autonomie ausgestattete Hochschulakteurinnen/-akteure, allen voran Professorinnen und Professoren, ein Interesse daran haben sollten, sich einem Leviathan zu fügen. Denn selbst wenn die Satzung für sie bindend ist, besteht aufgrund des grundsätzlichen Gegensatzes kollektiver und individueller Handlungsrationalität stets ein individueller Anreiz, die Regeln zu brechen oder zu unterwandern. Insofern Anreize zu unkooperativem Verhalten bestehen, bleibt

daher fraglich, ob durch die Einführung einer Satzung eine hochschulweite Koordination von Befragungen durchgesetzt werden kann.

4.2 Schaffung eines Clubgutes

Ein anderer Lösungsweg ergibt sich aus Möglichkeit, den Nutzerkreis des Gutes „koordinierte Befragung“ zu beschränken. Bei diesem Gedankenexperiment wird das zu erstellende Kollektivgut in ein Clubgut überführt. Clubgüter zeichnen sich dadurch aus, dass andere von der Nutzung des Gutes ausgeschlossen werden können und die Rivalität unter den Mitgliedern des Clubs gering ist (BUCHANAN, 1965, S. 13). Im Hochschulkontext sind strukturierte Promotionsprogramme, Exzellenzcluster, *best practice*-Lösungen und *Know-how* Beispiele für Clubgüter (FROST & HATTKE, 2018).

Ein Vorteil der Clubbildung ist, dass ein Ausschlussmechanismus etabliert wird, der es den Clubs ermöglicht (im Hochschulkontext z. B. Fakultäten), die Befragungsaktivitäten innerhalb der Grenzen des Clubs zu kontrollieren. Die Mitglieder des Clubs organisieren sich in einer Art und Weise, dass eine „Überbefragung“ verhindert werden kann. Damit die Mitglieder von dem dadurch erstellten Gut profitieren können, muss jeder ein „Entgelt“ in Form der Bereitschaft zur Koordination leisten (MAURER & SCHMID, 2010, S. 298 ff.).

Doch wie lassen sich die Grenzen des Clubs definieren, wenn das Ziel darin besteht, weniger Befragungen durchzuführen? Eine Möglichkeit besteht darin, allen befragenden Akteurinnen/Akteuren gewissermaßen „Eigentumsrechte“ an Elementen der Grundgesamtheit der Studierenden zu übertragen. Dazu wird die Grundgesamtheit in sogenannte „Schichten“ eingeteilt, wobei jedes Element nur einer Schicht angehören kann. Die Clubgrenzen werden in einer Art und Weise gebildet, dass jeder Club für die Befragung einer Schicht zuständig ist. Mit der Bildung der Clubs sind gleichzeitig das Recht und die Pflicht verbunden, Befragungen ausschließlich innerhalb der Clubgrenzen durchzuführen. Andere Clubs werden vom „Befragungsrecht“ ausgeschlossen.

In der Praxis ergeben sich selbstverständlich zahlreiche Herausforderungen. So ist bei jeder Befragung sicherzustellen, dass die Stichprobe ausschließlich innerhalb der Schicht gezogen wird. Eine Voraussetzung für das Gelingen ist daher, dass die Befragungsaktivitäten aller Clubs überwacht und Sanktionen bei Regelverstößen verhängt werden können.

4.3 Kontrolle und Sanktionen

Dass bei der Erstellung kollektiver Güter Sanktionen und Kontrollmechanismen eine entscheidende Rolle spielen, ist seit geraumer Zeit bekannt (OSTROM, 2000, S. 149; TANG, 1991, S. 44). Nur wenn Regelverstöße erkannt und sanktioniert werden können, lassen sich Konflikte zwischen den an der Erstellung des Kollektivguts beteiligten Akteurinnen/Akteuren effektiv vermeiden. Sanktionen verändern die Auszahlungsstruktur einer Situation so, dass die individuellen Kosten für Nicht-Kooperation im Vergleich zu den möglichen Kooperationserträgen hoch sind (KOLLOCK, 1998). Dennoch wirft die Sanktionierung aber zwei Probleme auf.

Das erste bezieht sich auf die Kosten der Sanktionierung. Um Sanktionen durchsetzen zu können, müssen Akteurinnen/Akteure, die gegen Regeln verstoßen, identifiziert werden können. Hierfür müssen die Befragungsaktivitäten aller Hochschulmitglieder überwacht werden. Die Höhe der Kosten für ein solches Monitoring hängt dabei von der Zahl der zu überwachenden Akteurinnen/Akteure ab. Je mehr Akteurinnen/Akteure Befragungen durchführen, desto höher sind auch die Kosten der Überwachung (MCCARTHY, SADOULET & JANVRY, 2001, S. 307 f.)

Das zweite Problem resultiert aus der begrenzten Durchsetzbarkeit von Sanktionen im Kontext von Befragungen. So verfügt das Hochschulmanagement zwar über die Möglichkeit, eine mit weitreichenden Entscheidungsrechten ausgestattete Organisationseinheit einzusetzen, um Sanktionen durchzusetzen. Letztlich bleiben die Sanktionsmöglichkeiten des Hochschulmanagements jedoch auf eine formale Ebene begrenzt. Die in die Sanktion eingeschriebene Erwartung, dass die befragenden Akteurinnen/Akteure ihre Aktivitäten koordinieren, steht potentiell im Konflikt mit dem Prinzip der akademischen Selbststeuerung (SEYFRIED & POHLENZ, 2017,

S. 102). Zudem ist unklar, ob bestimmte Akteurinnen/Akteure nicht auch Sanktionen direkt provozieren, um mit einem Durchführungsverbot bestraft und damit von LVEn „entbunden“ zu werden.

4.4 Kooperationsnormen

Eine weitere Möglichkeit, Befragungen zu koordinieren, besteht darin, soziale Normen zu stärken, die kooperatives Verhalten begünstigen. Aus der Perspektive der *Rational-Choice*-Theorien lautet eine Bedingung, dass das Interesse der Akteurinnen/Akteure an der Etablierung der Norm ausgeprägt sein muss (COLEMAN, 1990, Kapitel 10; OPP, 1979; VOSS, 2001). Nur wenn jede/r die Vorzüge der Norm erkennt und gleichzeitig bereit ist, die Kosten (der Koordination) zu tragen, können die Akteurinnen/Akteure ein Interesse an der Norm ausbilden. James COLEMAN sprach in diesem Zusammenhang von einer „Nachfrage“ (*demand*) nach Normen, die aus der unvorteilhaften Situation entsteht (COLEMAN, 1990).

Im Hinblick auf die Frage der Etablierung kooperativer Normen wird in der Spieltheorie die Rolle „freundlicher“ Spieler hervorgehoben (AXELROD, 1984, S. 33). Freundliche Spieler/innen wählen so genannte „bedingte“ Strategien, die so beschaffen sind, dass kooperatives Verhalten des Gegenübers durch Kooperieren belohnt und nicht-kooperatives Verhalten durch Nicht-Kooperieren bestraft wird.

Eine weitere Eigenschaft bedingter Strategien ist ihre „Provozierbarkeit“ (ESSER, 1999, S. 142; RAUB & VOSS, 1986, S. 314). Die in bedingten Strategien eingeschriebene Verhaltensregel lautet: *Tit for Tat*. Kooperiere so lange, wie dein Gegenüber kooperiert. Antwortet dein Gegenüber mit Nicht-Kooperation, antworte ebenfalls mit Nicht-Kooperation. Wer also nicht kooperiert, setzt den Kooperationsgewinn aufs Spiel. Indirekt tragen bedingte Strategien daher einen Sanktionsmechanismus in sich, der allerdings nicht durch eine externe Instanz, sondern „endogen“, d. h. durch die Spieler/innen selbst geschaffen wird (VOSS, 2001).

Jedoch wurde in experimentellen Studien wiederholt die Instabilität kooperativer Lösungen gezeigt (FISCHBACHER & GACHTER, 2010). Diese resultiert aus dem Anreiz zum Trittbrettfahren. Die erste Reaktion eines bedingten Spielers auf

das Trittbrettfahren eines anderen ist die Aufkündigung der Kooperation in der nächsten Runde. Ein einziger Spieler kann somit eine Abwärtsspirale in Gang setzen, an dessen Ende erneut ein Gefangenen-Dilemma steht.

5 Fazit

Wir haben in unserem Beitrag die Frage aufgegriffen, welche Steuerungsperspektiven sich für das Hochschulmanagement vor dem Hintergrund der steigenden Zahl von Studierendenbefragungen ergeben. Soll die Belastung durch häufiges Befragen minimiert werden, so steht das Hochschulmanagement vor der Aufgabe, ein Kollektivgutproblem zu lösen, in dessen Mittelpunkt die Abstimmung der Befragungsaktivitäten steht.

Im Zentrum unserer Überlegungen standen vier Perspektiven: die Einführung einer Satzung, die Schaffung eines Clubgutes, Kontrolle und Sanktionen und die Etablierung von Kooperationsnormen. Unsere Überlegungen zeigen, dass lediglich die letztgenannte Lösung im Hochschulkontext Aussicht auf Erfolg zu versprechen scheint. Danach kann das Kollektivgutproblem durch die Etablierung kooperativer Normen gelöst werden. Weil es aber kaum glaubwürdige Sanktionsmöglichkeiten gibt, ist der individuelle Anreiz zur Kooperation und zur Abstimmung gering.

Die wichtigste Aufgabe des Hochschulmanagements besteht daher darin, einen Diskurs anzustoßen, der hochschulweit ein Problembewusstsein für die Befragungsmüdigkeit und ihre Ursachen schafft. Dadurch kann das latente Interesse aller Akteurinnen/Akteure nach einer Verbesserung der Situation den Status eines zu lösenden Problems erlangen. Zu diesem Diskurs gehört die Anhäufung empirischen Wissens über das Phänomen der Befragungsmüdigkeit bei Studierenden als Folge eines Koordinationsproblems.

Interessanterweise sind Hochschulen in diesem Kontext kein Einzelfall. Tatsächlich führen zahlreiche Organisationen (z. B. Krankenhäuser, Schulen, Firmen) regelmäßig Befragungen an Mitgliedern, Kundinnen/Kunden, Klientinnen/Klienten und Dienstleisterinnen/Dienstleistern durch. Insofern steht außer Frage, dass Ursa-

chen und Konsequenzen von Befragungsmüdigkeit in Organisationen Gegenstand zukünftiger Forschung sein werden.

6 Literaturverzeichnis

- Adams, M. J. D. & Umbach, P. D.** (2012). Nonresponse and Online Student Evaluations of Teaching: Understanding the Influence of Saliency, Fatigue, and Academic Environments. *Research in Higher Education*, 53(5), 576-591.
- Ansmann, M., Brase, A. K. R. & Seyfried, M.** (2014). Evaluation als Koordinationsproblem? Koordination von Lehrveranstaltungsbewertungen an deutschen Hochschulen im Kontext organisationaler Veränderungen. *der moderne staat-dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 7(1), 95-112.
- Ansmann, M. & Seyfried, M.** (2018). Qualitätsmanagement als Treiber einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(1), 233-252.
- Axelrod, R. M.** (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Blümel, A., Kloke, K. & Krücken, G.** (2011). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 105-127). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bradburn, N. M.** (1978). *Respondent Burden*. Paper presented at the Proceedings of the Survey Research Methods Section, American Statistical Association.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K.** (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Buchanan, J. M.** (1965). An Economic Theory of Clubs. *Economica*, 32(125), 1-14.
- Clark, B. R.** (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley; Los Angeles: University of California Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P.** (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

- Coleman, J. S.** (1990). *Foundations of Social Theory* Cambridge: Belknap Press.
- Couper, M. P. & Groves, R. M.** (1996). Social environmental impacts on survey cooperation. *Quality and Quantity*, 30(2), 173-188.
- Crawford, S. D., Couper, M. P. & Lamias, M. J.** (2001). Web Surveys. Perceptions of Burden. *Social Science Computer Review*, 19(2), 146-162.
- De Boer, H. & Enders, J.** (2017). Working in the Shadow of Hierarchy: Organizational Autonomy and Venues of External Influence in European Universities. In I. Bleiklie, J. Enders & B. Lepori (Hrsg.), *Managing universities. Policy and organizational change from a Western European comparative perspective* (S. 57-85). Cham: Palgrave Macmillan.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L.** (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Deutskens, E., De Jong, A., De Ruyter, K. & Wetzels, M.** (2006). Comparing the Generalizability of Online and Mail Surveys in Cross-National Service Quality Research. *Marketing Letters*, 17(2), 119-136.
- Dey, E. L.** (1997). Working with Low Survey Response Rates: The Efficacy of Weighting Adjustments. *Research in Higher Education*, 38(2), 215-227.
- Dillman, D. A.** (2007). *Mail and Internet Surveys – The Tailored Design Method*. New York: Wiley.
- Engel, U. & Schmidt, B. O.** (2014). Unit- und Item-Nonresponse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 331-349). Wiesbaden: Springer VS.
- Esser, H.** (1999). *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 3: Soziales Handeln*. Frankfurt/New York: Campus.
- Fischbacher, U. & Gächter, S.** (2010). Social Preferences, Beliefs, and the Dynamics of Free Riding in Public Goods Experiments. *American Economic Review*, 100(1), 541-556.
- Frost, J. & Hattke, F.** (2018). Governing Collective Action – The Impetus for University Commons. *European Review*, 26(1), 70-84.

- Goyder, J.** (1986). Surveys on Surveys: Limitations and Potentialities. *Public Opinion Quarterly*, 50(1), 27-41.
- Groves, R. M., Cialdini, R. B. & Couper, M. P.** (1992). Understanding The Decision to Participate in a Survey. *The Public Opinion Quarterly*, 56(4), 475-495.
- Groves, R. M., Singer, E. & Corning, A.** (2000). Leverage-saliency theory of survey participation. Description and an Illustration *Public Opinion Quarterly*, 64(3), 299-308.
- Hochschulrektorenkonferenz** (2010). *Wegweiser 2010. Qualitätssicherung an Hochschulen* Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Hüther, O. & Krücken, G.** (2016). *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kollock, P.** (1998). Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 183-214.
- Kreps, D. M.** (1990). *Game Theory and Economic Modelling*. Oxford: Clarendon Press.
- Krücken, G. & Meier, F.** (2006). Turning the university into an organizational actor In G. S. Drori, J. W. Meyer & H. Hwang (Hrsg.), *Globalization and organization: world society and organizational change* (S. 241-257). Oxford: Oxford University Press.
- Maurer, A. & Schmid, M.** (2010). *Erklärende Soziologie. Grundlagen, Vertreter und Anwendungsfelder eines soziologischen Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mccarthy, J. S., Beckler, D. G. & Qualey, S. M.** (2006). An Analysis of the Relationship Between Survey Burden and Nonresponse: If We Bother Them More, Are They Less Cooperative? *Journal of Official Statistics*, 22(1), 97-112.
- Mccarthy, N., Sadoulet, E. & Janvry, A. D.** (2001). Common Pool Resource Appropriation under Costly Cooperation. *Journal of Environmental Economics and Management*, 42(3), 297-309.

- Michaels, A.** (2011). Evaluation als akademisches Ritual. In S. Hornbostel & A. Schelling (Hrsg.), *Evaluation: New Balance Of Power? iFQ-Working Paper No. 9*. Berlin: Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung.
- Mintzberg, H.** (1979). The professional bureaucracy. In M. C. Brown (Hrsg.), *Organization and governance in higher education* (2. Aufl., S. 50-70). Boston: Pearson Custom Publishing.
- Olson, M.** (2002 [1965]). *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups* (20. Aufl.). Cambridge: Harvard University Press.
- Opp, K.-D.** (1979). *Individualistische Sozialwissenschaft. Arbeitsweise und Probleme individualistisch und kollektivistisch orientierter Sozialwissenschaftler*. Stuttgart: Enke.
- Ostrom, E.** (2000). Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137-158.
- Porter, S. R.** (2004). Raising response rates: What works? *New Directions for Institutional Research*, 2004(121), 5-21.
- Porter, S. R.** (2005). Survey research policies: An emerging issue for higher education. *New Directions for Institutional Research*, 2005(127), 5-15.
- Porter, S. R. & Whitcomb, M. E.** (2005). Non-response in student surveys: The Role of Demographics, Engagement and Personality. *Research in Higher Education*, 46(2), 127-152.
- Porter, S. R., Whitcomb, M. E., & Weitzer, W. H.** (2004). Multiple surveys of students and survey fatigue. *New Directions for Institutional Research*, 2004(121), 63-73.
- Ramm, M.** (2014). *Response, Stichprobe und Repräsentativität. Zwei Dokumentationen zum Deutschen Studierendensurvey (DSS)*. Konstanz: Universität Konstanz.
- Raub, W. & Voss, T.** (1986). Die Sozialstruktur der Kooperation rationaler Egoisten. Zur „utilitaristischen“ Erklärung sozialer Ordnung. *Zeitschrift für Soziologie*, 15(5), 309-323.

- Sax, L. J., Gilmartin, S. K. & Bryant, A. N.** (2003). Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys. *Research in Higher Education*, 44(4), 409-432.
- Seyfried, M. & Pohlenz, P.** (2017). Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument? *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3-4), 96-114.
- Stanton, J. M. & Rogelberg, S. G.** (2008). Beyond Online Surveys: Internet Research Opportunities for Industrial-Organizational Psychology. In S. G. Rogelberg (Hrsg.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Blackwell Publishing Ltd.
- Tadelis, S.** (2013). *Game Theory: An Introduction*. Princeton and Oxford: Princeton University press.
- Tang, S. Y.** (1991). Institutional Arrangements and the Management of Common-Pool Resources. *Public Administration Review*, 51(1), 42-51.
- Tschepikow, W. K.** (2012). Why Don't Our Students Respond? Understanding Declining Participation in Survey Research Among College Students. *Journal of Student Affairs and Practice*, 49(4), 447-462.
- Voss, T.** (2001). Game-Theoretical Perspectives on the Emergence of Social Norms. In M. Hechter & K.-D. Opp (Hrsg.), *Social Norms* (S. 105-136). New York: Russell Sage.
- Wade, R.** (1987). The Management of Common Property Resources: Finding a Cooperative Solution. *The World Bank Research Observer*, 2(2), 219-234.
- Weber, M.** (zuerst 1919). Wissenschaft als Beruf. In M. Weber, *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (Bd. 4, S. 582-613). Tübingen: J.C.B Mohr.
- Weick, K. E.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Wilkesmann, U.** (2017). Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Hochschulen. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch empirische Organisationsforschung* (S. 565-588). Wiesbaden: Springer Gabler.

Autoren



Dr. Kalle HAUSS || Institut für Innovation und Technik (iit) ||
Steinplatz 1, D-10623 Berlin

www.iit-berlin.de

hauss@iit-berlin.de



Dr. Markus SEYFRIED || Universität Potsdam, Lehrstuhl Politik
und Regieren in Deutschland || August-Bebel-Straße 89,
D-14482 Potsdam

www.uni-potsdam.de/de/politik-und-regieren/team/akademische-mitarbeiter/dr-markus-seyfried.html

seyfried@uni-potsdam.de