

Überlegungen zum Verhältnis von Qualität und Kultur in der Praxis an (Pädagogischen) Hochschulen – von Paul Reinbacherⁱ

*Müset im Naturbetrachten immer eins wie alles achten,
Nichts ist drinnen, nichts ist draußen, denn was innen, das ist außen.
(Goethe, Epirrhema)*

Qualität ist *en vogue*. Wer von ihr redet, kann sich der Zustimmung gewiss sein. Zumindest macht man sich durch Zweifel oder gar Ablehnung ziemlich schnell verdächtig. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Rede von Qualität ein Nimbus des Normativen umgibt. Das Streben nach Qualität gilt ja auch *per se*, also unabhängig von deren konkreter inhaltlicher Bestimmung als wünschenswert – eben: als Wert an sich. Darin besteht die analytische Verbindung zwischen der allorts anzutreffenden Rede von Qualität einerseits sowie der hier im Fokus stehenden Kultur als dem »Kosmos der irgendwie wertvollen Dinge« (G. Simmel) andererseits: Das Streben nach Qualität ist genauso ein Ausdruck kultureller Praxis wie die damit verbundene, im Alltag nicht hinterfragte Übereinkunft hinsichtlich der erstrebenswerten Ziele und der hierfür legitimer Weise einzusetzenden Mittel – wobei sich die den hier formulierten Überlegungen zugrundeliegende Diskussion vorrangig rund um diesen zweiten Aspekt (also: um Qualitätskultur im Lichte der Mittel zur Zielerreichung bzw. im Kontext von Zweckrationalität) gedreht hat.

Qualität und Kultur

Ganz allgemein hat sich, so lässt sich mittlerweile wohl einigermaßen gefahrlos sagen, die Auffassung durchgesetzt, dass unter Qualität der »Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt«, zu verstehen sei, wie die DIN EN ISO als Doyenne des Diskurses formuliert, und dass dem Management in weiterer Folge die – angesichts meist konfligierender Anforderungen eigentlich unmögliche – Aufgabe zukomme, deren bestmöglichen Erfüllungsgrad in Gestalt eines Kompromisses sicherzustellen (vgl. z.B. Reinbacher 2015). Hierzu bedient sich das Qualitätsmanagement in Organisationen wie beispielsweise Hochschulen einer breiten Palette (vgl. z.B. Reinbacher 2016): von direkter Verhaltenslenkung (z.B. verpflichtende Lehrveranstaltungsrückmeldungen) und Personalentwicklung (z.B. hochschuldidaktische Fortbildungen) über definierte Strukturen und Prozesse (z.B. Geschäftsordnungen für Gremien, Verfahren für Berufungen) bis hin zu Versuchen, das Streben nach Qualität als Wert in der Organisation- bzw. Hochschulkultur (oder wenigstens im Leitbild!) zu verankern – und dagegen kann nun wirklich niemand ernsthaft sein, oder?

Dennoch birgt gerade dieser letztere Punkt die Gefahr, Kultur (in einem Kurzschluss) mit einem Aspekt des Systems – beispielsweise einer Hochschule – gleichzusetzen und sie damit auf einen Ausdruck der Sozialstruktur zu reduzieren. Dies wird jedoch der Eigenständigkeit der genuin kulturellen Dimension nicht gerecht und verstellt außerdem den Blick auf den Prozess der Aneignung bzw. der Implementierung von Kultur im Sinne einer »Kultivierung« (vgl. Reinbacher 2008 mit G. Simmel, T. Parsons u.a.): Kultur ist nur unzureichend beschrieben als *ein blinder Fleck* in Folge unentschiedener bzw. unentscheidbarer Entscheidungsprämissen (vgl. z.B. Luhmann 2000, Baecker 2001) oder in weiterer Folge mit jenen *zwei Aspekten*, die durch die Anwendung einer Unterscheidung als sichtbar versus unsichtbar in den Blick kommen (vgl. z.B. Hall 1976). Schon eher geeignet scheint die Ausdifferenzierung in *drei Ebenen* (vgl. z.B. Schein 1985, Simon 1992), die sich als Implementierung kultureller Werte (untere Ebene) in soziale Strukturen (mittlere Ebene) und materielle Komponenten (obere Ebene) interpretieren lässt (siehe unten).

Qualitätskultur

Also: Stimmen gegen Qualität oder gegen Qualitätskultur sind kaum zu hören, und so mutet auch die von der AQ Austria an den Beginn ihrer Tagung gestellte Frage, *ob* wir Qualitätskultur brauchen, seltsam an – schließlich lässt sich »Kultur« (wie auch »Qualität«) *per se* nicht verhindern (vgl. z.B. Baecker 2001). Wenn, dann interessiert aus der Sicht hochschulischer Praxis ohnedies eher, *welche* Qualitätskultur es braucht, um bestimmte Ziele zu erreichen, bestimmte Anforderungen zu erfüllen (DIN ISO!) usw., also: woran wir die Qualität einer faktischen und/oder geforderten Qualitätskultur messen wollen bzw. wie wir in weiterer Folge – beispielsweise in der Vorbereitung auf die Diskussion in diesem Forum – die externen und internen Rahmenbedingungen als förderlich oder als hinderlich beurteilen sollen. In Ermangelung entsprechender Kriterien zur Orientierung unserer Beobachtungen lassen sich nur Hypothesen über (Wechsel-)Wirkungen formulieren, wohingegen deren Qualifizierung als erwünschte oder unerwünschte (Neben-)Wirkungen zunächst offen bleiben muss (vgl. dazu auch bereits Reinbacher 2014).

Damit ist klar, dass österreichische Pädagogische Hochschulen im Zuge ihrer historischen Entwicklung – sie sind vor zehn Jahren hervorgegangen aus einer Fusion der ehemaligen Pädagogischen Akademien und Berufspädagogischen Akademien der Lehramtsausbildung für Pflichtschulen und Berufsschulen sowie der Pädagogischen Institute für die Fortbildung aller Lehrerinnen und Lehrer – zwar ohne Zweifel eine spezifische Form der Qualitätskultur (mit entsprechenden Subkulturen) ausgebildet haben, dass diese jedoch nicht allen zahlreichen, mitunter widersprüchlichen an sie gerichteten Anforderungen gerecht werden kann – weshalb ihnen mitunter (mäßig reflektiert) das Fehlen einer Qualitätskultur und nicht, wie es demgegenüber zutreffender wäre, das Fehlen einer bestimmten, normativ geforderten Qualitätskultur, attestiert wird. Dies scheint auch das verantwortliche Bundesministerium, denen Pädagogische Hochschulen – ganz im Unterschied zu Universitäten und Fachhochschulen – weisungsgebunden als sogenannte »nachgeordnete Dienststellen« unterstellt sind, so zu sehen: Im Zuge einer offensiv verfolgten Strategie der Tertiärisierung wird von oberster Stelle nach der Logik ministerieller Mechanik die Entwicklung von postsekundären zu vollwertigen tertiären Bildungseinrichtungen vorangetrieben, wobei in den etablierten Mechanismen stets die dahinterliegende Grundannahme – nämlich: Misstrauen anstelle von Vertrauen in die Hochschulen und deren Rektorate – durchschimmert (vgl. hierzu ebenfalls Reinbacher 2014).

Rahmenbedingungen

Dieses Beispiel macht damit deutlich, was »Kontext- bzw. Rahmensteuerung« (H. Willke, U. Schneider) im Systemzusammenhang bedeuten und bewirken kann – zum Beispiel durch die besoldungs- und dienstrechtliche *Regelstruktur*, als deren Folge man sich eine Veränderung der *Personalstruktur* und damit einhergehend eine Veränderung der hochschulischen *Qualitätskultur* erwartet: Die Anhebung formaler Qualifikationserfordernisse (vor allem Promotion und Habilitation) für *personelle* Entwicklung sowie der damit verbundene erschwerte Einsatz von Pädagoginnen und Pädagogen, die an Pflichtschulen tätig sind, soll die *kulturelle* Annäherung an akademische Praktiken (vulgo »Wissenschaft«) fördern und zugleich die vorrangig am schulischen Einsatz orientierten Praktiken (vulgo »Praxis«) in die Schranken weisen. Letztlich läuft dies auf Konflikte zwischen grundlegenden Überzeugungen (wie zum Beispiel Bildung vs. Ausbildung) hinaus, die sich in Konflikten zwischen maßgeblichen Proponentinnen und Proponenten manifestieren bzw. mitunter neue *sozialstrukturelle* Ordnungsbildungen provozieren (zum Beispiel wurde an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich von einem Teil der obersten professoralen Hierarchieebene das sogenannte »Hochschulprofessorium« als informelles, vielfach belächeltes Gremium ins Leben gerufen). Prozesse wie diese treiben das *kulturelle* und *personelle* Schisma (beispielsweise Wissenschaft vs. Praxis) an, ohne zum Beispiel für Probleme, die aus der Unterschiedlichkeit der Disziplinen im Haus (Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften, Künste) folgen, echte *strukturelle* Lösungen zugunsten interdisziplinärer Zusammenarbeit (auch) in Fragen der Qualität anbieten zu können.

visible artifacts	Ereignisse, Handlungen, Äußerungen, ... z.B. Mechanische Steuerung durch das Ministerium z.B. Personalstruktur, Auswahlkriterien und Dienstrecht z.B. Aufbauorganisation, Struktur der Hochschule
espoused values	Muster, Regeln, Rituale, Normen, ... z.B. Nachgeordnete Dienststelle, aber Hochschule statt Schule z.B. Neuorientierung an Wissenschaft statt an Berufspraxis z.B. Heterarchie statt Hierarchie als Steuerungsprinzip
basic assumptions	Grundannahmen, Werte, Mythen, Bilder, ... z.B. Misstrauen vs. Vertrauen in die Hochschulen z.B. Universitäre Wissenschaftlichkeit vs. berufliche Praxisausbildung z.B. Relative Autonomie vs. absolute Heteronomie

Abbildung 1: Ebenen der Kultur nach E. H. Schein bzw. F. B. Simon

Gerade die *organisationsstrukturelle Dimension* einer Hochschule ist aber wesentliche Rahmenbedingung für *kulturelle bzw. subkulturelle Qualitätspraktiken*. Aus diesem Grund hat die Pädagogische Hochschule Oberösterreich sich beispielsweise vor einigen Jahren eine innovative Aufbauorganisation verordnet und damit versucht, auf die zunehmende Komplexität der externen Rahmenbedingungen mit angemessener interner Komplexität (»requisite variety« sensu W. R. Ashby) zu antworten (vgl. ausführlich Oberneder & Reinbacher 2015): Hierarchische Strukturen linearer Kommunikation wurden rückgebaut, demgegenüber heterarchische Räume lateraler Abstimmungsnotwendigkeit etabliert – mit dem durchaus paradoxen Ziel, potentielle Dynamik institutionell zu verankern. Für die *Qualitätskultur* bedeutet diese *formale Struktur* einerseits eine Vielzahl an Impulsen durch die Konfrontation unterschiedlicher Perspektiven im Alltag, andererseits (wenngleich in unmittelbarem Zusammenhang damit) eine vielschichtige Balance zwischen Autonomie bzw. autonomen Räumen und Heteronomie bzw. heteronomen Abhängigkeiten, die wiederum (nur?) durch tragfähige *informale und personale Strukturen* zu bewerkstelligen ist.

Wirkungen und Nebenwirkungen

Es sind wechselseitige Bedingtheiten dieser Art – also der formalen und informalen sozialen Strukturen oder überhaupt der sozialstrukturellen, personellen und kulturellen Dimension (vgl. Reinbacher 2016) –, die als Indiz für das in diesem Forum diskutierte »Wechselspiel« zwischen der Qualitätskultur und ihren Rahmenbedingungen gelten können. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich auch im Zuge von Strategien der »Kontext- bzw. Rahmensteuerung« (H. Willke, U. Schneider) *Lösungen und Probleme* wie Wissen und Nichtwissen (vgl. Luhmann 1992, 1995) oder Chancen und Risiken (vgl. Reinbacher 2013) als zwei Seiten ein und derselben Medaille nur *gleichzeitig* bzw. besser: nur *gemeinsam* steigern lassen, sodass durch die Veränderung von Rahmenbedingungen – je nach Beobachtungsperspektive (klassisch wohl: Luhmann 1968) – stets *sowohl* Wirkungen *als auch* Nebenwirkungen bewirkt werden: Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an die ministerielle Strategie der »Tertiärisierung« und an die damit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern forcierte Orientierung an »scientific communities«, die von einer Schwächung der traditionellen Identifikation mit der Hochschule begleitet wird (während in den anderen Hochschulsektoren eher gegenläufige Tendenzen zu beobachten sind; vgl. Reinbacher 2015), was wiederum hochschulische Strukturbildung anregt, weitere ministerielle Interventionen provoziert usw. (vgl. Reinbacher 2014), wobei eine Bewertung dieser und anderer Wirkungen als erwünscht oder unerwünscht bedenken sollte, dass »(d)urch Organisation (...) nicht Einheit, sondern gerade Vielfältigkeit der konkret benutzten Wertorientierungen erreicht (wird).« (Luhmann 1968, S. 341)

Literatur

- Baecker, Dirk (2001): *Wozu Kultur?* Berlin: Kadmos.
- Hall, Edward T. (1976): *Beyond Culture*. Garden City: Anchor Press.
- Luhmann, Niklas (1968): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992): Ökologie des Nichtwissens. In: Ders.: *Beobachtungen der Moderne*. (S. 149-220), Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1995): Die Soziologie des Wissens. Probleme ihrer theoretischen Konstruktion. In: Ders.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 4*. (S. 151-180), Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Oberneder, Josef & Reinbacher, Paul (2015): Der lange Weg von der Fremd- zur Selbststeuerung. Transformationsschritte an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. *Zeitschrift für Hochschulmanagement* 10 (1+2), S. 18-23.
- Reinbacher, Paul (2008): Werte, Kultur und die »Kultivierung« der Organisation. *Zeitschrift Führung + Organisation* 77 (6), S. 360-366.
- Reinbacher, Paul (2013): Der Nutzen des Risikos für die Organisation. Management von Risiko, Management als Risiko oder Management mit Risiko? *Zeitschrift Führung + Organisation* 82 (6), S. 422-427
- Reinbacher, Paul (2014): Kulturen und Spiralen des »Eigentlich«. Hierarchisch gesteuerte Veränderungsprozesse am Beispiel nachgelagerter Dienststellen des österreichischen Bundesministeriums für Bildung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 45 (3), S. 291-304
- Reinbacher, Paul (2015): Grundsätze ordnungsmäßiger Organisation. Qualitätsmanagement als Schaf im Wolfspelz? *Zeitschrift für Hochschulmanagement* 10 (1+2), S. 2-9.
- Reinbacher, Paul (2016): Qualitätsmanagement in organisierten Handlungssystemen. Eine theoriebasierte Analyse normativer Strategien der Praxis. *Gruppe Interaktion Organisation* 47 (1), S. 73-84.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey Bass.
- Simon, Fritz B. (1992): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*. Heidelberg: Carl Auer.

ⁱ erscheint in: Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung Austria, *Qualitätskultur: Ein Blick in die gelebte Praxis der Hochschulen. Beiträge zur 4. AQ Austria Jahrestagung 2016*.