

Wirkungen und (unerwünschte?) Nebenwirkungen der Implementierung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen.

Paul Reinbacher
Hamburg, am 14.1.2016

paul.reinbacher@ph-ooe.at

Übersicht



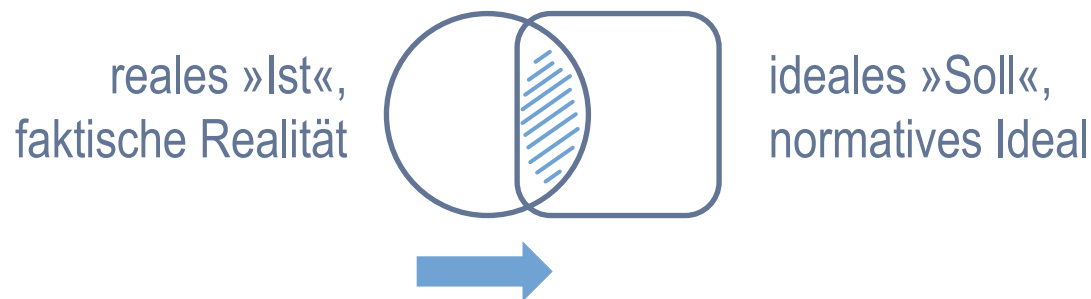
1. Qualitätsmanagement als Management von Qualität
2. Qualitätsmanagement als Ausdruck impliziter Prinzipien
3. Qualitätsmanagement als Gestaltung organisierter Handlungssysteme
4. Qualitätsmanagement als gesellschaftliches Phänomen
5. Qualitätsmanagement als eindimensionale Sichtweise
6. Qualitätsmanagement als subversive Praxis
7. Qualitätsmanagement als Phänomen in Parsons'scher Perspektive

»Everything is said by an observer.«
(Humberto Maturana)



1. QM als Management von Qualität

Unter Qualität verstehen wir laut DIN EN ISO den
»Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt«



Qualitätsmanagement (erster, zweiter, dritter, ... Ordnung) umfasst demgemäß den
Versuch, das »Ist« mit dem »Soll« der Anforderungen zur Deckung zu bringen

→ formaler Zugang, ermöglicht breite Anwendung und Quantifizierung



2. QM als Ausdruck impliziter Prinzipien

Den ausgehend von diesen Prämissen formulierten **normativen Konzepten** liegen im Wesentlichen **vier implizite Funktionsprinzipien** zugrunde:

- **Magnetismus:** Entwicklung einer sog. »Qualitätskultur«, Verankerung von »Qualität« als handlungsleitendem Wert in der Organisationskultur (z.B. KAIZEN).
- **Mechanik:** Etablierung formaler Strukturen und Prozesse um sicherzustellen, dass Erwartungen erfüllt werden; positive Wirkung der Form auf den Inhalt (z.B. ISO).
- **Markt:** Auszeichnung von »Exzellenz« mit Qualitätspreisen als Anreiz (z.B. Malcolm Baldrige National Quality Award, EFQM-Excellence-Award, Rankings, ...).
- **Mensch:** Individuelle »Qualitäts- bzw. Kundenorientierung« der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kritischer Faktor im Zentrum der Aufmerksamkeit.



2. QM als Ausdruck impliziter Prinzipien

Beim Blick auf diese kurz skizzierten normativen Strategien des Qualitätsmanagement kommt zumindest dreierlei zum Vorschein:

- Die Betonung jeweils eines der vier Prinzipien zielt vorrangig auf jeweils eine der **vier Dimensionen organisierter Handlungssysteme** (sensu T. Parsons) ab.
- Trotz der Präferenz für einzelne leitende Prinzipien sollte die wechselseitige **Wirkung der vier Dimensionen aufeinander** nicht vernachlässigt werden.
- Damit sensibilisiert diese Perspektive für die **interne Systemdynamik** von Organisationen als Handlungssystemen.

3. QM als Gestaltung organisierter Handlungssysteme

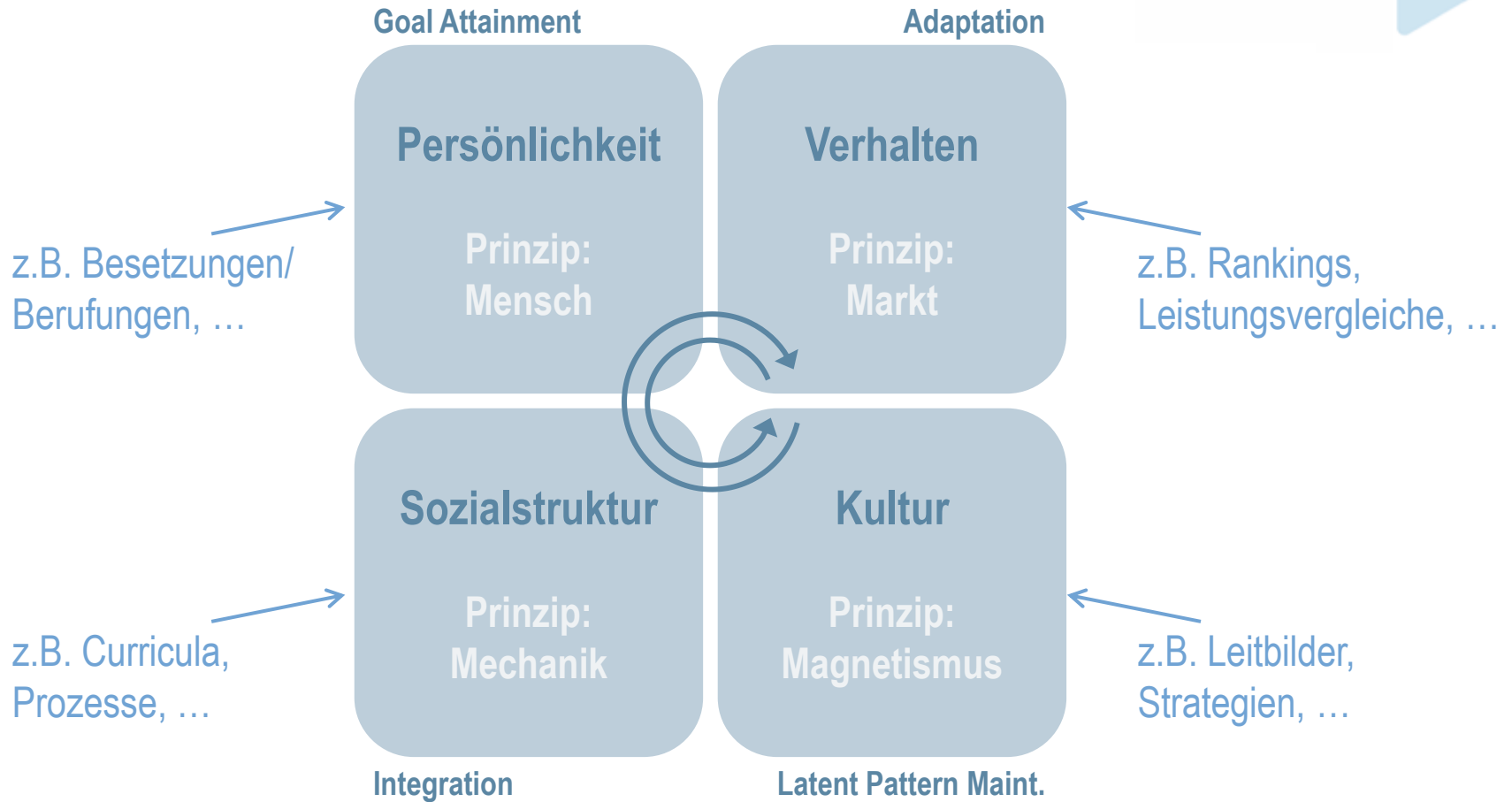


Abbildung: Schema des (organisierten) Handlungssystems nach T. Parsons und basale Prinzipien des Qualitätsmanagement (Pfeile: ↻ AGIL-Energie- und ↻ LIGA-Steuerungsfluss)

3. QM als Gestaltung organisierter Handlungssysteme



Diese Überlegungen machen theoretisch nachvollziehbar was der einschlägige Diskurs meint, wenn er normativ »**totales**«**Qualitätsmanagement** fordert und entsprechende Empfehlungen für die Praxis formuliert:

- »Qualität« als ein leitender Wert in der Kultur einer Organisation wird nicht per se wirksam, sondern nur durch Implementierung in organisationale Strukturen und Prozesse bzw. durch Integration in die persönliche Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sowie letztlich durch deren konkretes Verhalten (↻ **LIGA**).
- Demgegenüber kann das veränderte Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem Überdenken der bisherigen Strukturen und Prozesse beitragen, sodass sich letztlich die Organisationskultur in Richtung »Qualität« als Leitwert entwickelt (↻ **AGIL**).



4. QM als gesellschaftliches Phänomen

Studien zur »**Gouvernementalität der Gegenwart**« sehen in **Qualitätsmanagement** nicht bloß ein modisches Managementkonzept, sondern für sie ist es Ausdruck einer **grundlegenden gesamtgesellschaftlichen »Grammatik«** (z.B. sensu U. Bröckling):

- Ihr Kern wird vielfach als »**Ökonomisierung des Sozialen**« beschrieben,
- Ihr Anliegen sei »**die konsequente Übertragung des Marktmodells auf alle sozialen Beziehungen**«

Deshalb sind Erfolg und Verbreitung zeitgenössischer Sozialtechnologien wie »Qualitätsmanagement« nur unter Rückgriff auf gesamtgesellschaftliche Strukturen und Prozesse angemessen zu verstehen.



4. QM als gesellschaftliches Phänomen

Allerdings: Nicht nur jene sozialen **Diffusions- und Anpassungsprozesse**, wie sie von neoinstitutionalistischen Ansätzen herangezogen werden (z.B. Mimesis).

Sondern: Auslöser ist auch ein **Wandel der Wertorientierungen im kulturellen System** («cultural system») bzw. **im kulturellen Treuhandsystem** («fiduciary system»).

So hat bereits T. Parsons in seinen Gesellschaftsanalysen auf einen Wertewandel hingewiesen und diesen an neuen dominierenden Wertorientierungen festgemacht:

→ **»institutionalized individualism«** und **»instrumental activism«**

Das heißt: die individuelle und instrumentelle Rationalität erfasst alle Bereiche der Gesellschaft und mit ihnen die darin eingebetteten Organisationen

→ **»Rationalisierung«, »Weltbeherrschung«** (M. Weber)

→ **»adaptive upgrading«** (T. Parsons)



5. QM als eindimensionale Sichtweise

Qualitätsmanagement unterstützt die Implementierung der gesellschaftlich zunehmend dominierenden individuellen und instrumentellen Rationalität in Organisationen:



Die vier **Dimensionen des organisierten Handelns** (Kultur, Strukturen/Prozesse, sowie Einstellungen und Verhalten) **dienen ihm als instrumentelles Mittel zum Zweck der Erfüllung von Anforderungen individueller Anspruchsgruppen!**

»**Blinder Fleck**« des Qualitätsmanagement-Diskurses:

- Qualitätsmanagement ist eher **konservativ und partikularistisch** (vgl. Feed-Back- und Deming-Zyklus, Kundinnen- bzw. Kundenorientierung)!
- Qualitätsmanagement ist weit **weniger innovativ und ganzheitlich** als es der verbreitet formulierte Selbstanspruch suggeriert!



5. QM als eindimensionale Sichtweise

Durch die **Betonung der individuellen und instrumentellen Rationalität** erzeugen zeitgenössische Strategien des Qualitätsmanagement als **unintendierte Nebenwirkung** in Parsons'scher Diktion »**integrative strains**«, die aus systemischer Sicht eines »**compensating strengthening of integrative processes and mechanisms**« bedürfen:

- **Nicht bloß revolutionäre Strategien** der Anti-Ökonomisierung bzw. Anti-Politisierung, also im Sinne von J. Habermas um eine Revolution gegen die Kolonialisierung der Lebenswelt durch Ökonomie (Markt) und Politik (Bürokratie),
- **sondern die Stärkung konsumatorischer und kollektiver Wertmuster**, also Orientierung am gemeinsamen Ganzen statt an aufsummierten Partikularinteressen, sowie Anerkennung des größeren Ganzen als Zweck für sich statt nur als Mittel für Zwecke jenseits davon.



6. QM als subversive Praxis

Damit erklärt sich beispielsweise das zunehmende Interesse an »**Communities**« (z.B. »Communities-of-Practice«), »Netzwerken« und vergleichbaren Gebilden sozialer Vergemeinschaftung abseits der klassischen Mechanismen Markt und Bürokratie.

→ **Dort lässt sich ein alternativer Zugang zu »Qualität« beobachten:**

»Gute Arbeit« gilt als Zweck sui generis, als erstrebenswert per se, als Selbstzweck, der mitunter sogar gegen die Ansprüche externer individueller und instrumenteller Interessenslagen bzw. insgesamt gegen die Institutionalisierung einer individuellen und instrumentellen Rationalität als gesellschaftlich und organisational dominierendes Wertmuster (inklusive der damit einhergehenden »integrative strains«) verteidigt wird:

→ A. D. Abbott (1988). The System of Professions.

→ E. Wenger et al. (2002). Cultivating Communities of Practice.

→ R. Sennett (2008). The Craftsman.

u.v.a.



6. QM als subversive Praxis

Im Kontext von Hochschulen sind zum Beispiel **professionelle Communities** diesem **(gesamtgesellschaftlich begründeten) Spannungsverhältnis, ausgesetzt**: Man denke an Beobachtungen und Befürchtungen wie jene, dass aufgrund der nachhaltigen Institutionalisierung einer individuellen und instrumentellen Rationalität als dominierendes gesamtgesellschaftliches Wertmuster bzw. als gesellschaftliche und organisationale »Grundgrammatik« die Professionen, wie beispielsweise die **akademische Profession** auf lange Sicht gesehen am kürzeren Ast sitzen:

→ Von der **professionellen Selbststeuerung** über die **bürokratische Fremdsteuerung** durch die hierarchische Hochschulverwaltung des Staates zur **Steuerung über Märkte** (Stichworte: Autonomie und Accountability, Exzellenz und Rankings, ...)

→ Von der professionell definierten »**Bildung**«, die als Selbstzweck gilt, zur »**Ausbildung**«, als kompetenzorientiertes Mittel zum Zweck der »Employability«.



6. QM als subversive Praxis

Dies bringt ein fünftes implizites Prinzip bei der Handhabung von Qualität zum Vorschein: Den »**Mythos**« im Sinne eines quasi »unter der Hand« tradierten Qualitätsverständnisses, das auf »**tacit knowledge**« (K. Polanyi) bzw. »**theories-in-use**« (Ch. Argyris & D. Schön) einer gelebten Praxis zum Beispiel in »**Communities-of-Practice**« baut (J. S. Brown & P. Duguid) und das sich am **Ethos** »**guter Arbeit**« (R. Zech) orientiert.

Den am Mythos orientierten Qualitätsmanagementpraktiken eignet daher eine geradezu **subversive Energie**, indem sie sich gegen die Vereinnahmung durch die verbreiteten Strategien des Qualitätsmanagement sperrten: Sie unterbrechen den gewohnten Gang des Qualitätsmanagement, sie konfrontieren die üblichen Vorstellungen von Qualitätsmanagement mit einem Gegenmodell, sie hinterfragen Konventionen und unterlaufen Erwartungen. Und: Sie lassen sich **nicht** durch individuell-instrumentell orientiertes Qualitätsmanagement vereinnahmen (**Achtung: Paradoxiegefahr!**).

6. QM als subversive Praxis

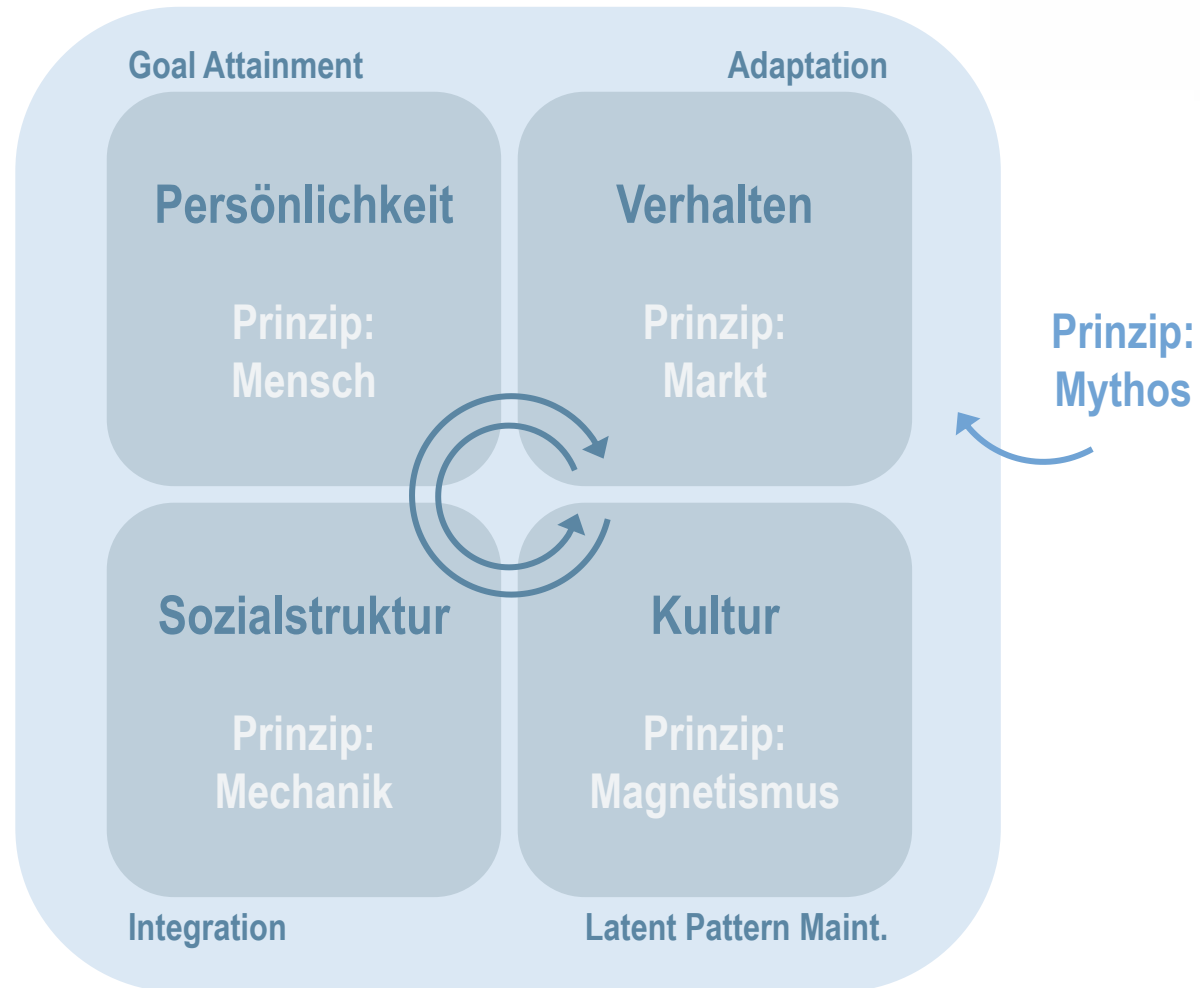


Abbildung: Schema des (organisierten) Handlungssystems nach T. Parsons und basale Prinzipien des Qualitätsmanagement (Pfeile: ↻ AGIL-Energie- und ↻ LIGA-Steuerungsfluss)



7. QM als Phänomen in Parsons'scher Perspektive

Die hier präsentierten Überlegungen haben also, so lässt sich zusammenfassen, ausgehend von **vier Standardstrategien des Qualitätsmanagement** gezeigt,

- dass diese **Ausdruck gesamtgesellschaftlicher kultureller Veränderungen** sind,
- dass sie (organisierte) Handlungssysteme mit ihrer einseitigen **Betonung individueller und instrumenteller Rationalität unter Druck** bringen sowie
- dass sie kollektiv und konsumatorisch orientierte, **in (professionellen) Communities tradierte Qualitätsmanagementpraktiken bedrohen**, obwohl gerade diese als subversive Praktiken einen Beitrag zum Druckausgleich leisten könn(t)en.



7. QM als Phänomen in Parsons'scher Perspektive

Die der hier präsentierten Analyse von Qualitätsmanagement zugrundegelegte **Parsons'sche Perspektive** legt besonderen Wert auf beispielsweise

- (analytische) **Differenzierung** und (synthetische) **Re-Integration** von verschiedenen Ebenen und verschiedenen Dimensionen des Handelns,
- die **gesamtgemeinschaftliche Einbettung** des Phänomens Qualitätsmanagement durch dessen Interpretation als Ausdruck gesellschaftlicher (Makro-)Entwicklungen,
- Parsons'sche **Komplexität der Breite** statt Luhmann'scher Komplexität der Tiefe durch Berücksichtigung der (Handlungs-)Dimensionen jenseits des Sozialen.



7. QM als Phänomen in Parsons'scher Perspektive

Die hier präsentierte Analyse in Parsons'scher Perspektive mit den vorliegenden Ergebnissen wirft mögliche **Anschlussfragen** auf, wie beispielsweise

- jene nach den organisational gerahmten **Interaktionen**, beispielsweise hinsichtlich der Wirkungen von Qualitätsmanagement auf Führungshandeln in Organisationen,
- jene nach den **Wechselwirkungen** zwischen den Dimensionen und zwischen den Ebenen insbesondere des Qualitätsmanagement in organisierten Systemen, sowie
- jene nach den **Zusammenhängen** zwischen individuell-instrumentell und kollektiv-konsumatorisch orientierten Praktiken im Qualitätsmanagement.

Vielen Dank!



»Everything is said by an observer.«
(Humberto Maturana)