



**Systemisches Qualitätsmanagement**  
Einfluss auf Verständnis und Praxis in Hochschulen

Paul Reinbacher, Juni 2024



Eine systemtheoretisch informierte Sichtweise ermöglicht konstruktives Dekonstruieren des QM-Diskurses

Dies erlaubt auch theoriegeleitetes Reflektieren über eigene praktische Erfahrungen im QM an Hochschulen

Wenn Qualitätsmanagement die verbreitete und verbreitet akzeptierte Antwort ist: Was ist dann die ursprüngliche, nicht mehr hinterfragte Frage?

Wenn Qualitätsmanagement heute als Lösung allgemein anerkannt ist: Was ist dann das zugrundeliegende, nicht mehr problematisierte Problem?



Eine systemtheoretisch informierte Sichtweise ermöglicht konstruktives Dekonstruieren des QM-Diskurses

Dies erlaubt auch theoriegeleitetes Reflektieren über eigene praktische Erfahrungen im QM an Hochschulen

Wenn Qualitätsmanagement die verbreitete und verbreitet akzeptierte Antwort ist: Was ist dann die ursprüngliche, nicht mehr hinterfragte Frage?

Wenn Qualitätsmanagement heute als Lösung allgemein anerkannt ist: Was ist dann das zugrundeliegende, nicht mehr problematisierte Problem?



Auf den ersten Blick geht es bei Qualitätsmanagement um verbesserte Effizienz und Effektivität (oder sogar: Exzellenz) durch individuelle und instrumentelle Zweck-(Mittel-)Rationalität.

Auf den zweiten Blick geht es um Komplexitätsverarbeitung durch „systemische“ Rationalität.

Vielleicht ist „Qualität“ nicht mehr selbstverständlich, ihr „Management“ allerdings erfolgreich „institutionalisiert“

— und damit Ausdruck der Tatsache, dass die (soziale) Welt durch die zunehmende „Komplexität“ für uns immer mehr zum Problem wird?



Auf den ersten Blick geht es bei Qualitätsmanagement um verbesserte Effizienz und Effektivität (oder sogar: Exzellenz) durch individuelle und instrumentelle Zweck-(Mittel-)Rationalität.

Auf den zweiten Blick geht es um Komplexitätsverarbeitung durch „systemische“ Rationalität.

Vielleicht ist „Qualität“ nicht mehr selbstverständlich, ihr „Management“ allerdings erfolgreich „institutionalisiert“

— und damit Ausdruck der Tatsache, dass die (soziale) Welt durch die zunehmende „Komplexität“ für uns immer mehr zum Problem wird?



Das macht die Verarbeitung von Komplexität sowohl zur zentralen Möglichkeitsbedingung als auch zur Herausforderung von Management.

Es braucht aber sowohl Reduktion von (Umwelt-)Komplexität als auch Produktion von (Eigen-)Komplexität, also *requisite variety* sensu Ashby

Konventionelles Qualitäts-  
Management ist im aktuell  
herrschenden Paradigma  
konservativ/traditionalistisch,  
additiv/atomistisch und  
leistungsorientiert

(also demgegenüber nicht  
innovativ, ganzheitlich,  
funktional definiert)



Das macht die Verarbeitung von  
Komplexität sowohl zur zentralen  
Möglichkeitenbedingung als auch zur  
Herausforderung von Management.

Es braucht aber sowohl Reduktion  
von (Umwelt-)Komplexität als auch  
Produktion von (Eigen-)Komplexität,  
also *requisite variety* sensu Ashby

Paul Reinbacher  
Fehlvereinfachungen  
Komplikationen  
und Korrekturen



Passagen Verlag

[www.paulreinbacher.at](http://www.paulreinbacher.at)

Konventionelles Qualitäts-  
Management ist im aktuell  
herrschenden Paradigma  
konservativ/traditionalistisch,  
additiv/atomistisch und  
leistungsorientiert

(also demgegenüber nicht  
innovativ, ganzheitlich,  
funktional definiert)



Damit ist „Qualität“ zunächst eine  
strukturelle Gegenspielerin von  
„Innovation“ in Organisationen

— und zugleich eine ihrer wichtigen  
Voraussetzungen, indem sie Stabilität  
als Rahmen für Dynamik bereitstellt

Qualitäts-Management als stabilisierender Faktor in Organisationen, der dem Wunsch nach Beherrschbarkeit und Sicherheit entspricht und damit Möglichkeitsbedingung für dynamische Entwicklung und Innovation ist.



Qualitäts-Management als dynamisierender Faktor in Organisationen, der einer Bereitschaft zum riskanten Wagnis und zum Scheitern entspricht und damit über die Grenzen auch des Bekannten und zugleich des aktuellen Paradigmas hinausgeht.

Eine formale Perspektive ermöglicht Erkennen der Qualität zugrundeliegenden Differenz, ohne einem otologischen Missverständnis zu erliegen, also auch ohne Qualität auf Substanz zu reduzieren (Ernst Cassirer)



Eine funktionale Perspektive ermöglicht die balancierte Relationierung von Lösungen und Problemen, ohne dabei erstere oder letztere vorauszusetzen, also auch ohne Primat des Problems vor der Lösung (Armin Nassehi)

Das vorläufige Fazit ...



Management als Mechanismus  
zur Verarbeitung von Komplexität

Qualität als Kontingenzformel  
zur Vermittlung von Komplexität

Führung als Kulturtechnik  
zur Verarbeitung von Konflikten

Das Buch zum Film ...



„Qualität ist eine Frage des Umgangs mit Komplexität. [...] Wenn komplex all das ist, was nur auf den zweiten Blick passt, sorgt Qualität dafür, dass schon der erste Blick überzeugt.“

Dirk Baecker, „Statt eines Vorworts“

www.paulreinbacher.at



Paul Reinbacher  
**Qualität und Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb**  
 Pläcyer für einen Paradigmenwechsel

BELIZ JUVENTA



Paul Reinbacher (Hrsg.)  
**Qualitätsmanagement in der Krise?**  
 Paradoxien, Probleme und Perspektiven im Universitäts- und Hochschulbetrieb

BELIZ JUVENTA

## Ausgangspunkte für Anschlussfragen und -diskussionen

1. **Ist Qualitätsmanagement in jedem Management-Handeln implizit enthalten,** sodass es im Wesentlichen nur neue Methoden, Instrumente etc. zur Verfügung stellt, um das Management bei der Erreichung von Zielen („objectives“) zu unterstützen?
2. **Ist Qualitätsmanagement immer an der Erfüllung von Erwartungen orientiert,** sodass es im Fall nicht erfüllter Erwartungen wieder „Meta-Erwartungen“ benötigt, um „Innovation“ und „Fehler“ als erfolgreiche bzw. erfolglose Enttäuschung zu unterscheiden?
3. **Ist Qualitätsmanagement auf nicht-selbst-geschaffene Bedingungen angewiesen,** sodass es dann vor allem in jenen Bereichen gut funktioniert, wo es kaum benötigt wird, während es umgekehrt leider dort kaum funktioniert, wo es viel dringender vonnöten wäre?
4. **Ist Qualitätsmanagement heute nachhaltig etabliert bzw. „institutionalisiert“,** sodass es durch seine Verbreitung dazu beigetragen hat, die Bedingungen des eigenen Gelingens durch Erfolg zu unterminieren weil der „Grenznutzen“ sukzessive abnimmt?
5. **Ist Qualitätsmanagement weniger die Ursache und vielmehr die Folge von Erfolg,** sodass es nicht, wie der naive Geist annimmt, allerlei Dinge qualitativ besser macht, sondern in erster Linie die Funktion eines glaubwürdigen Signals („costly signal“) hat?

**Vielen Dank!**



Prof. Dr. Paul Reinbacher  
[www.paulreinbacher.at](http://www.paulreinbacher.at)

PH Oberösterreich (Austria)  
4020 Linz, Kaplanhofstr. 40  
[paul.reinbacher@ph-ooe.at](mailto:paul.reinbacher@ph-ooe.at)