

2. Konferenz des Netzwerk Hochschulforschung  
»Rigour and Relevance«

# Transformationsprozesse im Universitäts- und Hochschulbetrieb

Eine Analyse am Beispiel von »Qualitätsmanagement«  
unter Rückgriff auf das Parsons'sche Theoriemodell

Paul Reinbacher  
Wien, am 22. Mai 2019



# Ausgangspunkt

Der Wissenschaftsbetrieb als **Institution**, Hochschulen als **Organisationen** sowie letztlich individuelle **Akteur\*innen** geraten unter Veränderungsdruck – vgl. neue Aufgabenfelder für Hochschulen (z.B. »Third Mission«) und neue Aufgabenprofile an Hochschulen (z.B. »Third Space«).

Dies ist, so die These hier, Resultat der **Einbettung in gesamtgesellschaftliche, durch den gesellschaftlichen Wertewandel ausgelöste Transformationsprozesse** und so

- Ausdruck einer **Verschränkung in vertikaler Richtung**, also zwischen der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene von Institution, Organisation und Interaktion
- Indiz für die **Verschränkung auf horizontaler Ebene**, also zwischen unterschiedlichen Bereichen, z.B. zwischen akademischer Forschung und konkreten Anwendungsfeldern (»Third Mission«) oder Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement (»Third Space«)



# Anmerkung

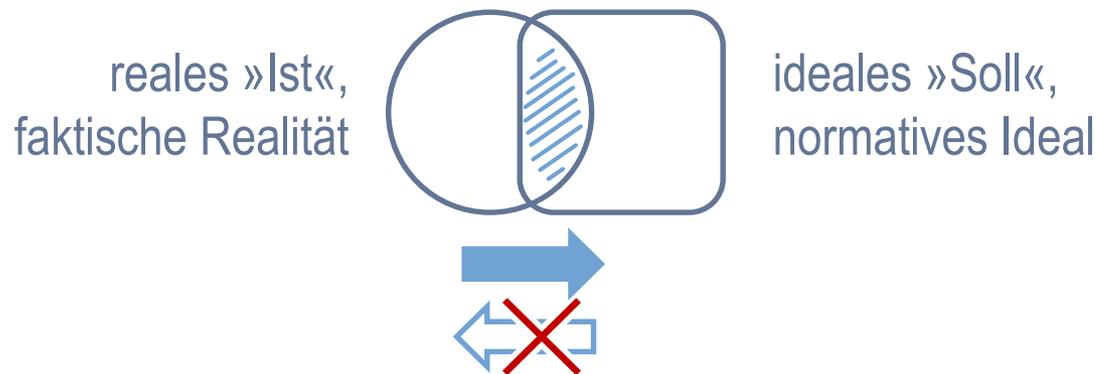
Die der Analyse von Qualitätsmanagement als Beispiel zugrunde gelegte **Parsons'sche Perspektive** legt dabei besonderen Wert auf

- **eine (analytische) Differenzierung und (synthetische) Re-Integration** von verschiedenen Ebenen und verschiedenen Dimensionen des Handelns
- **eine gesamtgesellschaftliche Einbettung des beispielhaften Phänomens** durch dessen Interpretation als Ausdruck gesellschaftlicher (Makro-)Entwicklungen
- **eine Komplexität der Breite statt einer (Luhmann'schen) Komplexität der Tiefe** durch Berücksichtigung der Dimensionen jenseits des Sozialen



# Anlassfall

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



Qualitätsmanagement (erster, zweiter, dritter, ... Ordnung) umfasst  
**Versuche, das »Ist« mit dem »Soll« zur Deckung zu bringen**

→ formaler Zugang, ermöglicht breite Anwendung, Quantifizierung ...

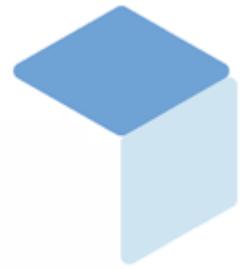


# Anwendung

Den ausgehend von diesen Prämissen formulierten **normativen Konzepten** liegen im Wesentlichen **vier implizite Funktionsprinzipien** zugrunde, die zusammen eine Art »**Grammatik**« des Qualitätsmanagementdiskurses bilden:

- **Magnetismus:** Entwicklung einer sog. »Qualitätskultur«, d.h. 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 Qualitätsorientierung der Mitarbeiter\*innen als kritischer Faktor im Zentrum der Aufmerksamkeit (z.B. Fortbildung, Personalentwicklung, ...).

# Analyse



Beim Blick auf diese kurz skizzierten normativen Strategien des Qualitätsmanagement kommt zunächst **zumindest zweierlei** zum Vorschein:

- Die Dominanz jeweils eines der vier Prinzipien zielt vorrangig auf jeweils eine der **vier Dimensionen organisierter Handlungssysteme** (sensu T. Parsons) ab.
- Die Präferenz für einzelne Prinzipien darf die interne Systemdynamik von Organisationen, d.h. die **Wirkung zwischen den Dimensionen** nicht vernachlässigen.

# Analyse



Abbildung: Organisierte Handlungssysteme (bzw. Organisationen) als Systeme nach T. Parsons und basale Prinzipien des Qualitätsmanagement (Pfeile: ↻ AGIL-Energie- und ↻ LIGA-Steuerungsfluss)



# Analyse

Diese Überlegungen machen in theoretischer Perspektive nachvollziehbar, was der einschlägige Diskurs meint, wenn er (seit mittlerweile mehreren Jahrzehnten) mit normativer Absicht »**totales Qualitätsmanagement**« fordert und entsprechende Empfehlungen für die Praxis formuliert:

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

# Analyse



Beim Blick auf diese kurz skizzierten normativen Strategien des Qualitätsmanagement kommt zunächst **zumindest zweierlei** zum Vorschein:

- Die Dominanz jeweils eines der vier Prinzipien zielt vorrangig auf jeweils eine der **vier Dimensionen organisierter Handlungssysteme** (sensu T. Parsons) ab.
- Die Präferenz für einzelne Prinzipien darf die interne Systemdynamik von Organisationen, d.h. die **Wirkung zwischen den Dimensionen** nicht vernachlässigen.

**Darüber hinaus** liegt die Vermutung nahe,

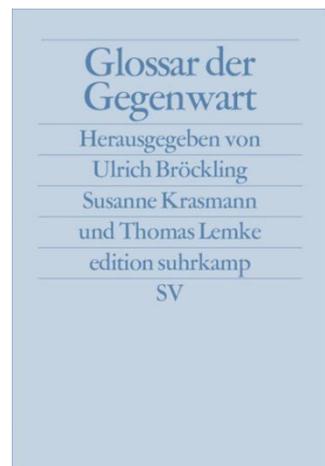
- dass der Erfolg und die Verbreitung zeitgenössischer Sozialtechnologien wie jener des »Qualitätsmanagement« auf deren **Anschlussfähigkeit** an bzw. deren Passung (»fit«) mit **Entwicklungen in umfassenderen Systemen** (letztlich: der Gesellschaft) beruhen – oder sogar ein Ausdruck bzw. ein **Epiphänomen** dieser Entwicklungen selbst sind.

# Analyse

Studien über die »**Gouvernementalität der Gegenwart**« zufolge ist **Qualitätsmanagement** nicht bloß ein modisches Managementkonzept, sondern **ein gesellschaftsweites Phänomen** bzw. Ausdruck einer grundlegenden gesamtgesellschaftlichen »**Grammatik**« (U. Bröckling):

→ Dies gilt vielen als »**Ökonomisierung des Sozialen**« bzw. als »**konsequente Übertragung des Marktmodells auf alle sozialen Beziehungen**« ...

... und ist ein Indiz dafür, dass Erfolg und Verbreitung zeitgenössischer Sozialtechnologien wie »Qualitätsmanagement« sich nur unter Rückgriff auf **gesamtgesellschaftliche Strukturen und Prozesse** angemessen verstehen lassen.





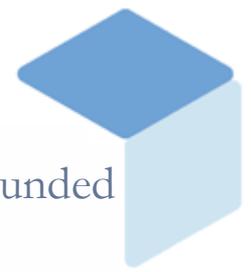
# Analyse

Allerdings sind dies nicht nur soziale **Diffusions- und Anpassungsprozesse**, wie sie von neoinstitutionalistischen Ansätzen untersucht werden (z.B. Mimesis).

Die Etablierung und Verbreitung von »Qualitätsmanagement« ist (grundlegender!) ein Indiz für den **Wandel der Wertorientierungen im kulturellen System** (»cultural system«) bzw. **im kulturellen Treuhandsystem der Gesellschaft** (»fiduciary system«).

So hat bereits T. Parsons in seinen Gesellschaftsanalysen auf einen Wertewandel aufmerksam gemacht und diesen anhand neuer dominierender Wertorientierungen, nämlich: **»institutionalized individualism«** und **»instrumental activism«** in modernen, d.h. vor allem in den westlichen Gesellschaften konkretisiert.

→ M.a.W.: Die **individuelle und instrumentelle Rationalität** erfasst alle Bereiche der Gesellschaft und die in sie eingebetteten Organisationen wie z.B. Hochschulen (**»Rationalisierung«, »Weltbeherrschung«, »adaptive upgrading«**)!



»The **primary focus of the university is the cognitive complex**, which is grounded in the cultural system and institutionalized in the structure of modern society. Higher education in general and the university in particular represent institutionalized concerns with cognitive matters. On the cultural side, it is concern with the cognitive subsystem of the cultural system; on the social side, it is with the fiduciary subsystem.«

»However, the pattern of rationality has contributed to a pattern-congruence between economic and cognitive rationality rather than direct causal influence of one factor on the other – for example, an economic pay-off of knowledge.«

»In our view the primary impetus to the development of the cognitive complex within the last century of American history did not lie in its function as an investment in enhanced economic productivity, though in its later phases it had that consequence. Whatever the impetus, however, ***the same value-system that favored economic development also favored cognitive development.***«

»In short, the cognitive complex is in the same position – primarily adaptive – in the cultural system as the economic complex is in the society.«

(Parsons & Platt, *The American University*, 1973, Ch. 2)



»adaptive upgrading«

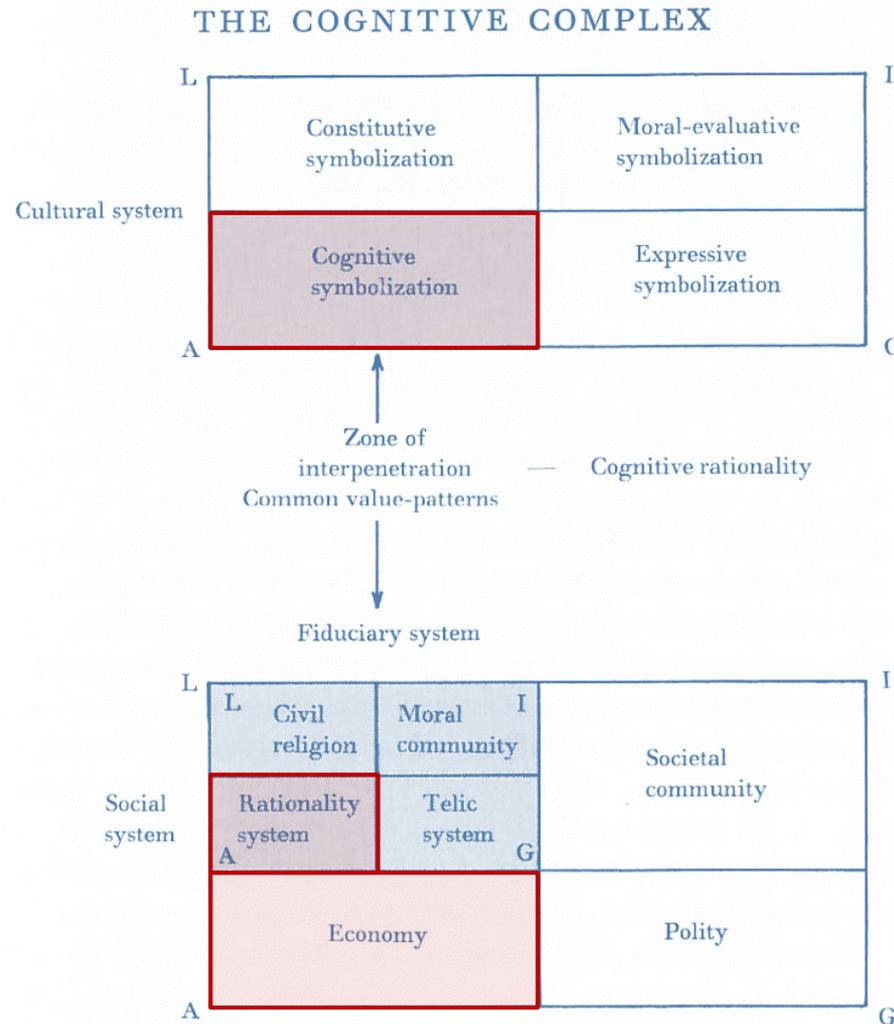
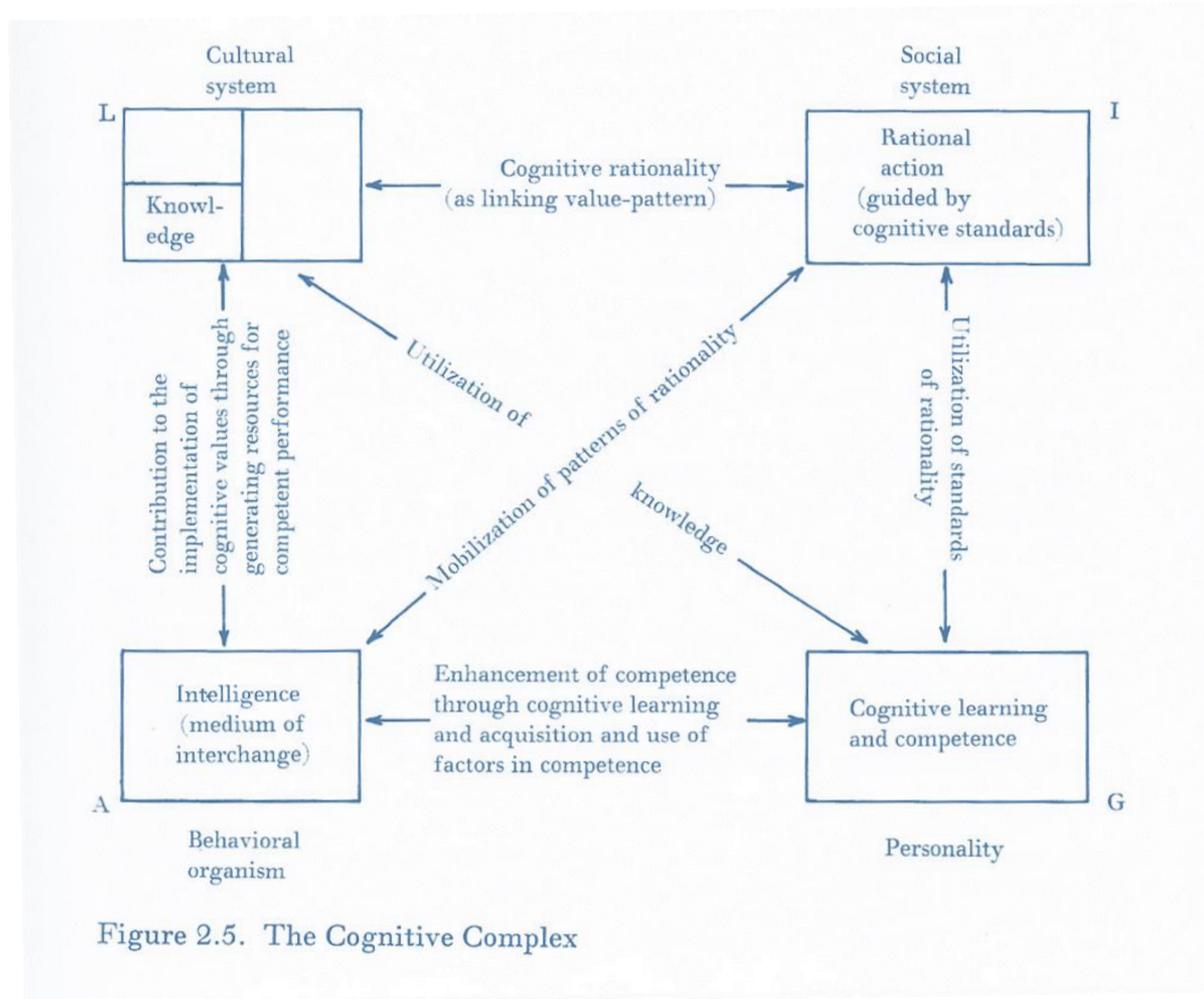


Figure 2.1. Interpenetration of Cultural and Social Systems

*Note:* The shaded areas show the respective interpenetrating systems. The A-subsystem of the fiduciary system is the *main linking subsystem* in this interpenetration on the societal side, as is the system of cognitive symbolization on the cultural side.



# Analyse



**Qualitätsmanagement unterstützt die Implementierung** der gesellschaftlich zunehmend dominierenden individuellen und instrumentellen Rationalität **in organisierten Systemen:**



Die **vier Dimensionen des organisierten Handelns** dienen ihm als **instrumentelles Mittel zum Zweck der Erfüllung individueller Anforderungen von Anspruchsgruppen!**

Siehe oben: Qualität laut DIN EN ISO  
»**Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt**«

Oder:  
**Ist → Soll**

# Analyse



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

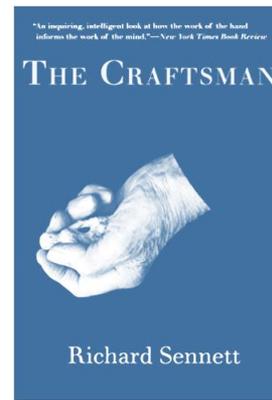
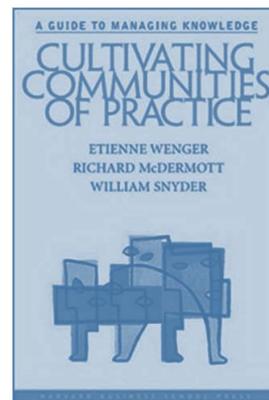
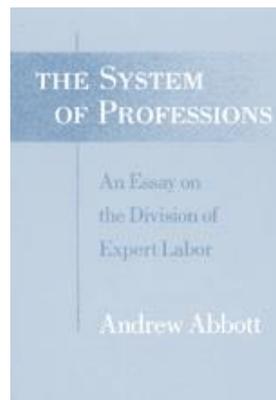
- **Nicht bloß revolutionäre Strategien** der Anti-Ökonomisierung bzw. Anti-Politisierung, also im Sinne von J. Habermas um eine Revolution gegen die Kolonialisierung der Lebenswelt durch Ökonomie (Markt) und Politik (Bürokratie),
- **sondern Stärkung konsumatorischer und kollektiver Wertmuster**, also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

# Analyse



Dies ist ein Grund für das zunehmende Interesse an »Communities« und anderen Formen sozialer Vergemeinschaftung abseits klassischer Mechanismen (Markt, Bürokratie, ...)

→ **alternativer Zugang zu »Qualität«**, d.h. **»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 verteidigt wird





# Analyse

Dies bringt ein **fünftes implizites Prinzip** (neben den vier genannten: Magnetismus, Mechanik, Markt und Mensch) bei der Handhabung von Qualität zum Vorschein:

→ **»Mythos«** im Sinne eines quasi »unter der Hand« tradierten Qualitätsverständnisses, das auf *»tacit knowledge«* (Polanyi) bzw. auf *»theories-in-use«* (Argyris & Schön) einer gelebten Praxis zum Beispiel in *»Communities-of-Practice«* baut (Brown & Duguid) und das sich am *»Ethos guter Arbeit«* (Zech) orientiert.

Den am **»Mythos«** orientierten Praktiken eignet dabei eine geradezu **subversive Energie**:

Sie sperren sich gegen Vereinnahmung durch das konventionelle Qualitätsmanagement, sie unterbrechen dessen gewohnten Gang, sie konfrontieren es mit einem Gegenmodell, sie hinterfragen dessen Konventionen – und sie lassen sich nicht so einfach durch einseitig individuell-instrumentell orientierte Strategien vereinnahmen

→ **Achtung: Paradoxiegefahr!**

# Analyse

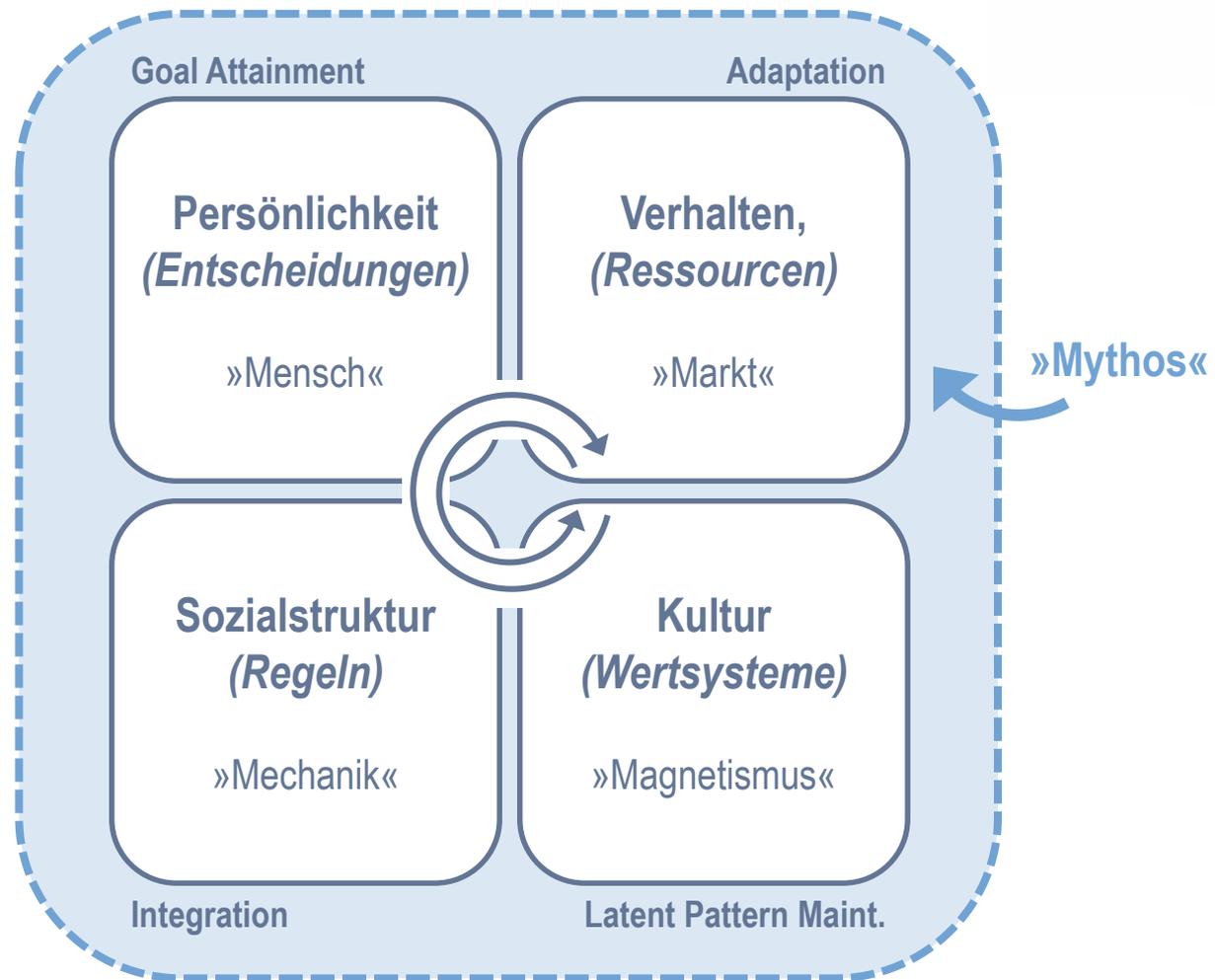


Abbildung: Organisierte Handlungssysteme (bzw. Organisationen) als Systeme nach T. Parsons und basale Prinzipien des Qualitätsmanagement (Pfeile: ↻ AGIL-Energie- und ↻ LIGA-Steuerungsfluss)



»adaptive upgrading«

»compensating mechanisms«

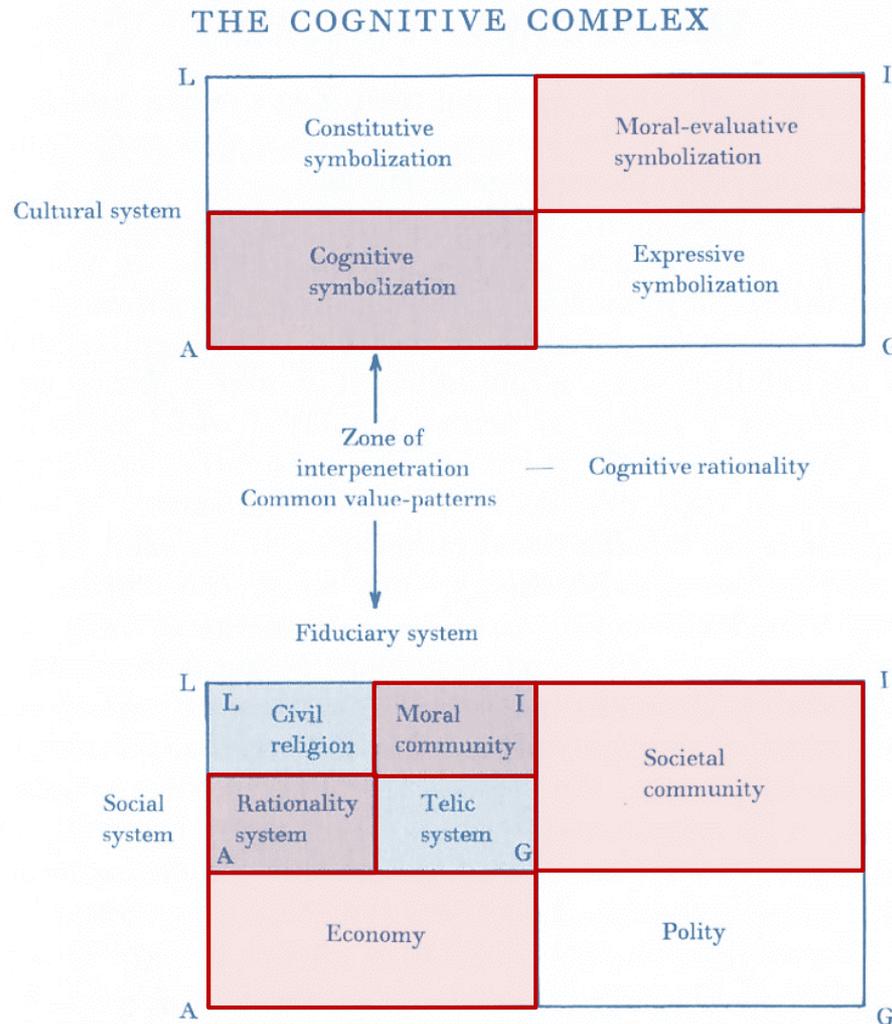


Figure 2.1. Interpenetration of Cultural and Social Systems

*Note:* The shaded areas show the respective interpenetrating systems. The A-subsystem of the fiduciary system is the *main linking subsystem* in this interpenetration on the societal side, as is the system of cognitive symbolization on the cultural side.



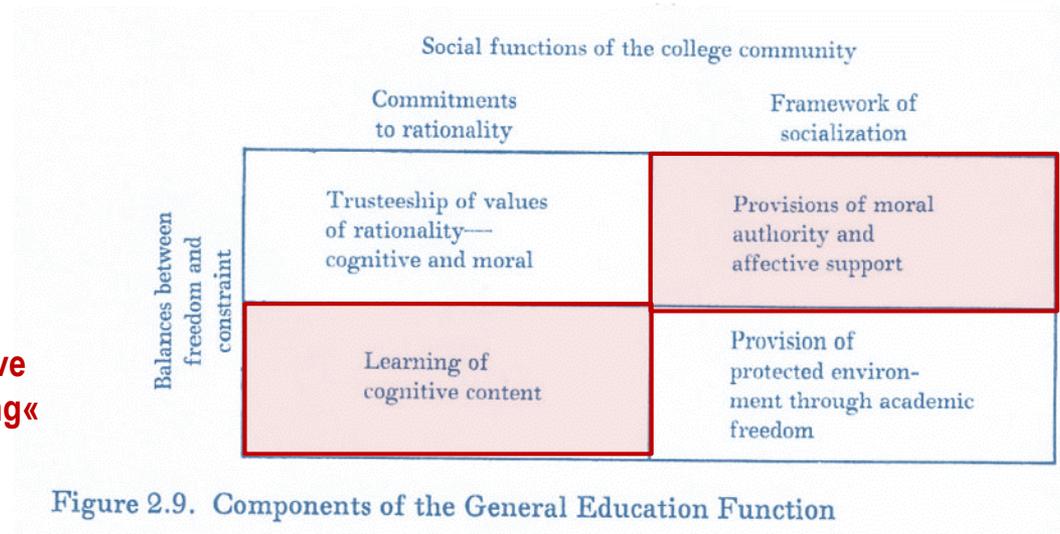
# Analyse

Demgegenüber geraten gerade im Hochschulbetrieb professionelle Communities sowie ihre vorrangig **kollektiv-konsumatorische Orientierung** im Zuge der Überformung durch die nun dominierende **individuell-instrumenteller Orientierung** unter Druck; vgl. z.B.

- von **professioneller Selbststeuerung** über **bürokratische Fremdsteuerung** durch die hierarchische Hochschulverwaltung des Staates zur **Steuerung über Märkte**,
- von professionell definierter »**Bildung**« als konsumatorischem Selbstzweck, zur »**Ausbildung**« als instrumentellem Mittel zum Zweck der »Employability«,
- von der Integration in eine kollektive **Praxis der »universitas«** zur individuellen **Aneignung von Kompetenzen** (z.B. Sammeln von ECTS, MOOCs, ...),
- aber auch ganz generell von der **Theoriearbeit** zur **Faktensammlung** (man denke z.B. an die »Evidenzbasierung«)



»adaptive upgrading«



»compensating mechanisms«



## THE COGNITIVE COMPLEX

Part (a)

Components of Knowledge  
as Cultural Object-Type

	Resources	"Pay-offs"	
Logical	Frame of reference	Theory	I
Referential	Facts	Problem solutions	G
	A		

»compensating mechanisms«

»adaptive upgrading«

Part (b)

Status of Cognitive Objects  
in Action System

	Cognitive primacy	Noncognitive relevance	
Cognitive significance	Position in corpus of knowledge	Integration in general culture	I
Cognitive validity	Levels of cognitive certainty	Modes and levels of noncultural relevance (including concern with cognitive validity)	G
	A		

Figure 2.6. The Structure of Knowledge and of Its Involvement in Action



# Abschluss

Die an der Parsons'schen Heuristik ausgerichtete theoretisch-konzeptionelle Analyse zeigt

- wie auf der gesellschaftlichen Makroebene angesiedelte »**Megatrends**« (Institutionen) vermittelt über die Mesoebene der Hochschulen (Organisationen) letztlich auf die Mikroebene des Handelns (Interaktionen) **vertikal durchschlagen**.
- wie diese Entwicklungen sich in unterschiedlichen Dimensionen organisierter (Handlungs-)Systeme, also z.B. an Hochschulen in Forschung, Lehre, Management etc. aufgrund interner wechselwirkender Systemdynamiken **horizontal durchsetzen**.

Angelpunkt ist dabei der bereits von T. Parsons identifizierte »Wertewandel« hin zum unsere modernen, westlichen Gesellschaften vorrangig kennzeichnenden Wertmuster des »**instrumental activism**« und »**institutionalized individualism**«.

Insgesamt verdeutlicht das mehrdimensionale Mehrebenenmodells, weshalb sich für im Alltag praktisch spürbare **Anpassungsbedarfe im Hochschulbetrieb** nur unter Rückgriff auf **umfassende gesellschaftliche Transformationsprozesse** verstehen lassen.



# Anschlussfragen

Die an der Parsons'schen Heuristik ausgerichtete theoretisch-konzeptionelle Analyse wirft allerdings darüber hinaus weitere (theoretische und empirische) Fragen auf, wie z.B.

- jene nach den organisational gerahmten **Interaktionen**, z.B. hinsichtlich der Wirkungen von Qualitätsmanagement auf das Führungshandeln an Hochschulen.
- jene nach den **Wechselwirkungen** zwischen den Dimensionen und zwischen den Ebenen insbesondere des Qualitätsmanagement in Hochschulen.
- jene nach den (symbolisch generalisierten) **Tauschmedien**, mit denen diese inner- und intersystemischen Wechselwirkungen im »kognitiven Komplex« vermittelt werden.
- jene nach den **Zusammenhängen** zwischen individuell-instrumentell und kollektiv-konsumatorisch orientierten Praktiken im Qualitätsmanagement von Hochschulen.

Vielen Dank!



2. Konferenz des Netzwerk Hochschulforschung  
»Rigour and Relevance«

# Transformationsprozesse im Universitäts- und Hochschulbetrieb

Eine Analyse am Beispiel von »Qualitätsmanagement«  
unter Rückgriff auf das Parsons'sche Theoriemodell

Paul Reinbacher  
Wien, am 22. Mai 2019

✉ [paul.reinbacher@ph-ooe.at](mailto:paul.reinbacher@ph-ooe.at)

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