

Qualität verstehen – Komplexität managen.
3. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und
Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich

Qualitätsmanagement zwischen »anything goes« und »rien ne va plus«

Paul Reinbacher
Graz, am 2./3. Februar 2017

Call for Contributions

Qualität verstehen – Komplexität managen.

3. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich

2.–3. Februar 2017

Universität Graz



Für den Begriff der Qualität gibt es in der Literatur verschiedene Definitionen. Auf breiter Ebene wird Qualität als Übereinstimmung zwischen Ansprüchen, Erwartungen und bestimmten Leistungen oder Eigenschaften beschrieben. Wie aber verstehen wir den Begriff der Qualität im Kontext von Bildung und Hochschulen?

Qualität von und an Hochschulen kann als mehrdimensionales Phänomen aufgefasst werden und spiegelt unterschiedliche Prioritäten der verschiedenen AkteurlInnen und InteressensträgerInnen wider. Sowohl europäische und nationale, als auch spezifisch institutionelle Kontexte spielen in der Qualitätseinschätzung eine Rolle. Eine Auseinandersetzung mit diesen kontextabhängigen Verständnissen von Qualität, an denen sich Interessensgruppen bei ihren Bewertungen orientieren, scheint unerlässlich, geht es doch auch um die Entwicklung objektiverer und vergleichbarer Kriterien, die dennoch der existierenden Diversität, einer innovativen Lehr- und Lernpraxis oder kreativen Forschungszugängen gerecht werden.

FORUM 1: Qualität verstehbar machen

Convenors: Gudrun Salmhofer, Universität Graz & Harald Lothaller, Kunstuniversität Graz

Qualitätssicherung und -entwicklung gehören mittlerweile zu zentralen Aufgabenfeldern von Hochschulen und stehen nach wie vor vor der Herausforderung die unterschiedlichen kontext- und subjektabhängigen Verständnisse von Qualität konstruktiv zu nutzen und zu integrieren. Übereinstimmung besteht darin, dass Qualität in Forschung, Lehre und Studium gemeinschaftliche Leistung und Resultat aus aufeinander abgestimmten Aktivitäten der hochschulinternen Akteurinnen und Akteure ist: von WissenschaftlerInnen, Studierenden, Leitungsorganen sowie von administrativem Personal. Damit dies gelingen kann, braucht es eine funktionierende Kommunikation sowie das Aushandeln eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses. Aber nicht nur hochschulintern, sondern auch nach außen sollte ein Dialog gepflegt werden, der unterschiedliche Dimensionen von Qualität aufgreift. Diese können die Relevanz von Forschungsleistungen ebenso umfassen wie die Frage behandeln, mit welchen Kompetenzen und Fähigkeiten Studierende und AbsolventInnen ausgestattet werden.

Dieses Forum beschäftigt sich mit dem Verstehbarmachen von Qualität in Hinblick auf die unterschiedlichen Stakeholder. Folgende Fragen stehen daher im Mittelpunkt:

- Wie können die diversen AkteurInnen im Sinne eines funktionierenden Dialogs eingebunden werden?
- Welche Ansätze gibt es, um die Ansprüche und damit die Qualität aus Sicht von verschiedenen Stakeholdern für Hochschulen verstehbar zu machen?
- Welche Zugänge (Good Practice) gibt es, um den Dialog der unterschiedlichen Stakeholder miteinander zu fördern und zu einem gemeinsamen Qualitätsverständnis zu kommen?
- Wie lassen sich Kommunikationsblockaden und -hemmnisse zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen aufbrechen?
- Welche Unterstützungsstrukturen (welche Berufsbilder und Qualifikationen) braucht es, um die Kommunikationsstrukturen nach innen wie nach außen im Sinne des Aufbaus eines gemeinsamen Verständnisses von Qualität weiterzuentwickeln?
- Welche Ansätze gibt es, um die Qualität einer Hochschule externen Stakeholdern



Qualität verstehbar machen



›Everything is said
by an observer.‹
(Humberto Maturana)

›Everything said is said
to an observer.‹
(Heinz von Foerster)

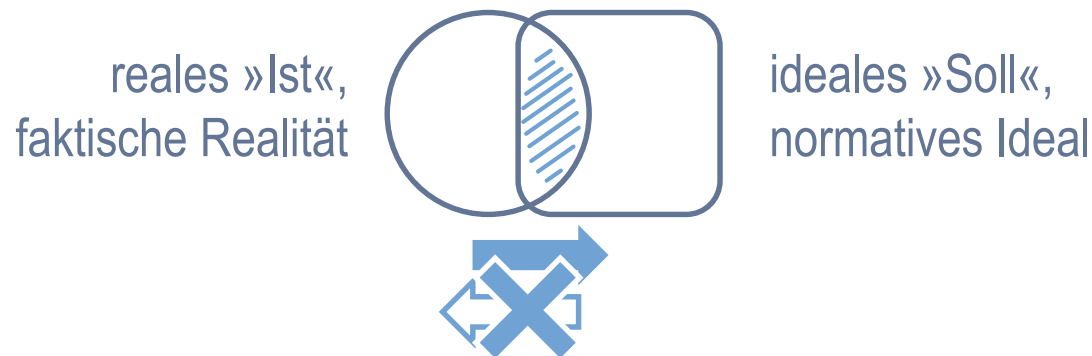


›Draw a distinction!‹
(George Spencer Brown)



Qualität verstehbar machen

- **Qualität**
als Erfüllung von Erwartungen, Übereinstimmung mit Anforderungen, Wünschen, Normen, Standards (vgl. DIN EN ISO: Qualität als ›Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt.‹)
- **Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement**
als Annäherung des realen ›Ist‹ an das normativ geforderte ›Soll‹:

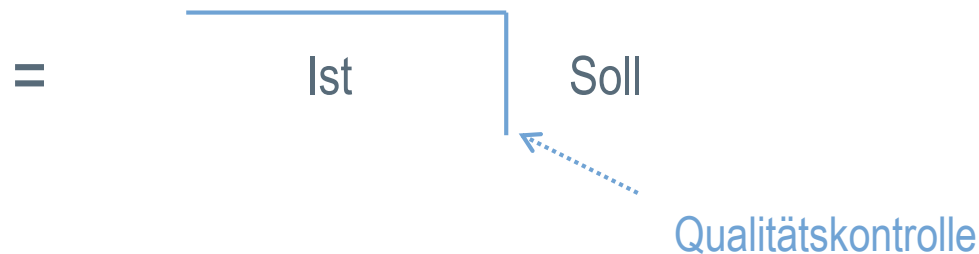


fitness for/of
purpose



Qualität verstehbar machen

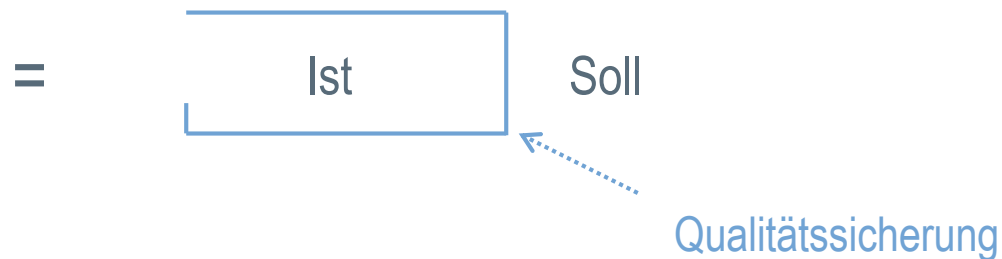
- ›Blinder Fleck‹ des QM-Diskurses: Qualität als Erfüllung von Erwartungen, Übereinstimmung mit Anforderungen, Wünschen, Normen, Standards ...
- Vgl. DIN EN ISO: Qualität als ›Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt.‹





Qualität verstehbar machen

- ›Blinder Fleck‹ des QM-Diskurses: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Annäherung eines realen ›Ist‹ an ein normativ gefordertes ›Soll‹





Qualität verstehbar machen

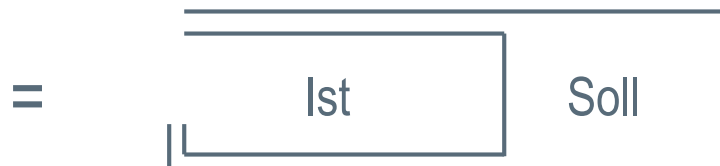
- ›Blinder Fleck‹ des QM-Diskurses: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Annäherung eines realen ›Ist‹ an ein normativ gefordertes ›Soll‹





Qualität verstehbar machen

- ›Blinder Fleck‹ des QM-Diskurses: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als Annäherung eines realen ›Ist‹ an ein normativ gefordertes ›Soll‹
 - formalisiert
 - geschlossen
 - partikularistisch
 - opportunistisch
 - ...
 - inhaltlich
 - innovativ
 - integrativ
 - interesselos
 - ...

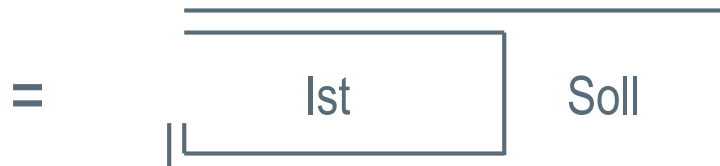


C.U.D.O.S?
communism, universalism,
disinterestedness, organised
skepticism ...?

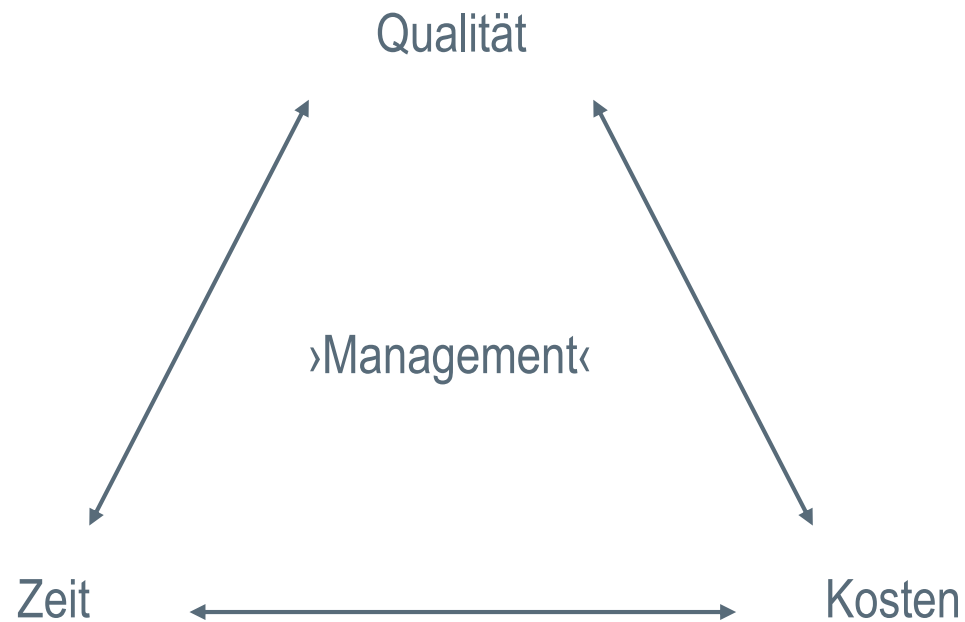


Qualität verstehbar machen

- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?

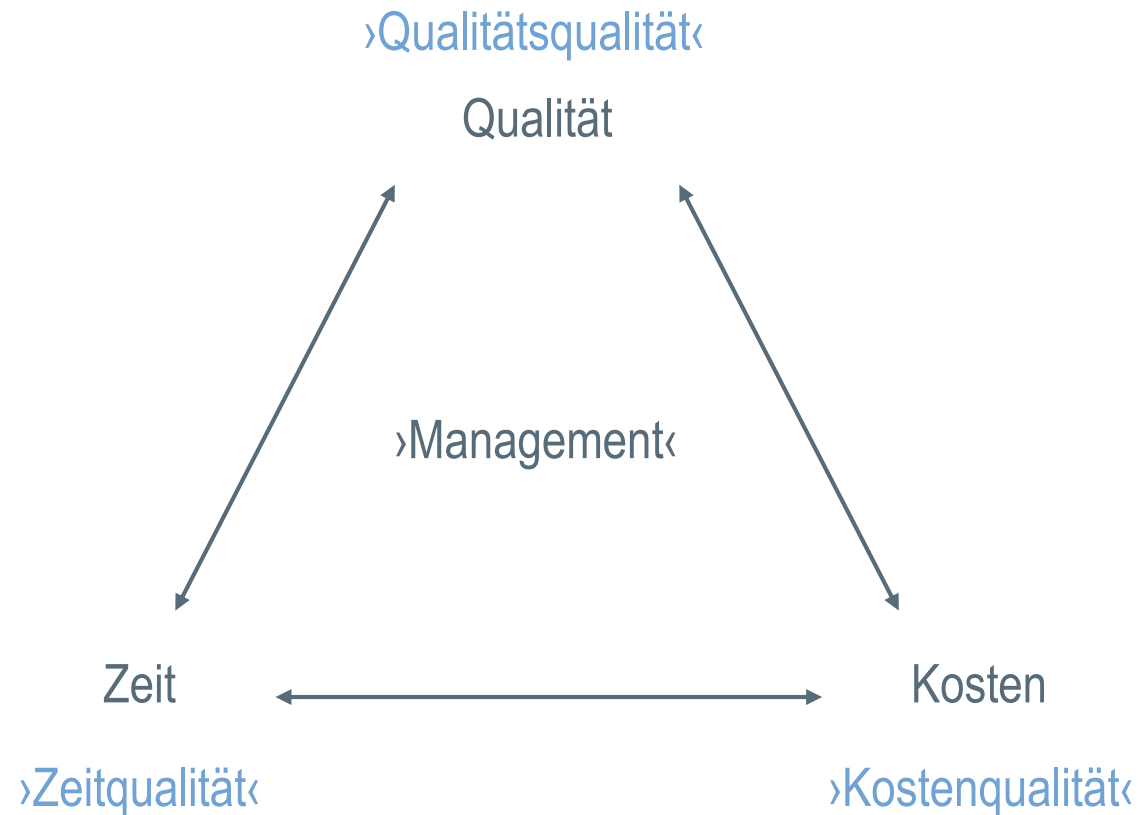


Qualität verstehbar machen





Qualität verstehbar machen





Qualität verstehbar machen

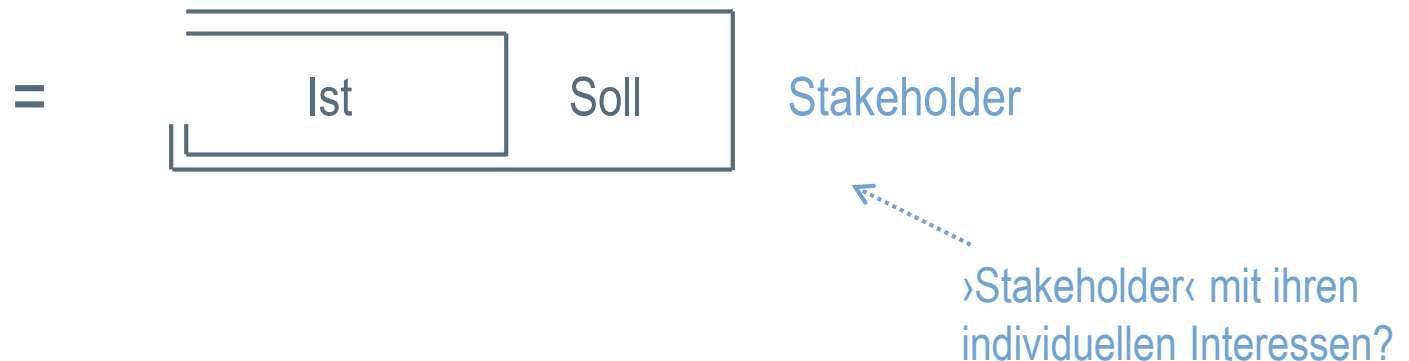
- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?
 - Mit anderen Worten: Woher kommen die Soll-Werte für Qualität?





Qualität verstehbar machen

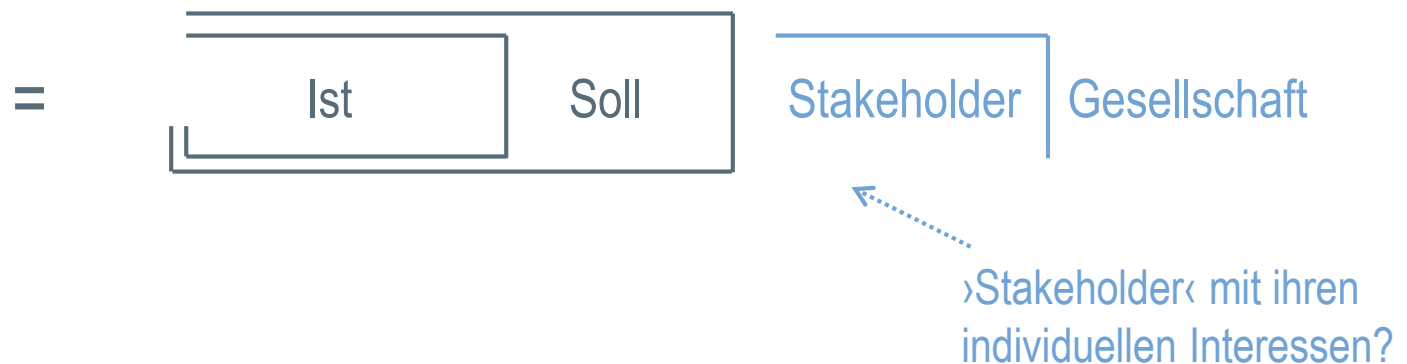
- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?
 - Mit anderen Worten: Woher kommen die Soll-Werte für Qualität?





Qualität verstehbar machen

- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?
 - Mit anderen Worten: Woher kommen die Soll-Werte für Qualität?





Qualität verstehbar machen

- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?
 - Mit anderen Worten: Woher kommen die Soll-Werte für Qualität?
 - Und wie/wo werden sie verhandelt (Machtspiele, Legitimitätsfragen, ...)?

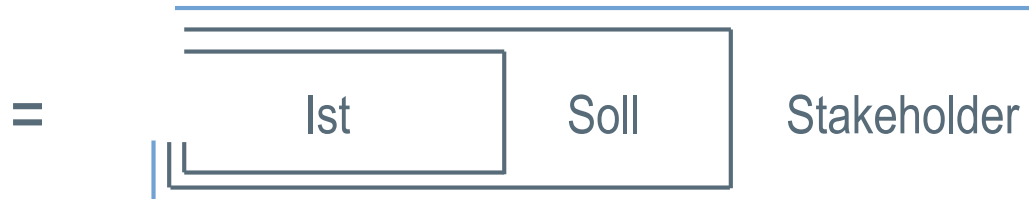


›Stakeholder-Management‹
zwecks Interessenausgleich?



Qualität verstehbar machen

- ›Dirty little secret‹ des Qualitätsmanagement:
›anything goes‹ und damit letztlich ›rien ne va plus‹?
 - Ist jedes zielorientierte Handeln bereits Qualitätsmanagement?
 - Ist jedes Ziel i.S. eines Soll-Werts bereits ein Qualitätskriterium?
 - Mit anderen Worten: Woher kommen die Soll-Werte für Qualität?
 - Und wie/wo werden sie verhandelt (Machtspiele, Legitimitätsfragen, ...)?



an den Leistungen für ›Stakeholder‹ orientiertes Qualitätsmanagement
bzw. überhaupt ›leistungsorientiertes Qualitätsmanagement‹?



Qualität verstehbar machen

*Das New Public Management sieht für die vom Staat getragenen Institutionen einen Leistungsauftrag vor. Das ist an sich durchaus in Ordnung. Der Staat hat das Recht, für das Geld, das er in seine Universität steckt, auch eine entsprechende Leistung zu verlangen. [...] Die [sic] Grundsatz des New Public Managements – »Der Leistungsfinanzierer bestimmt, was zu tun ist, und der Leistungserbringer befindet dann über das Wie« – ist in Bezug auf die Universität zu überdenken. Denn **die Universität ist – bei allem Respekt gegenüber dem Staat – in ihrer Sache primär nicht dem Staat, sondern der Wissenschaft verpflichtet.** [...] Die Universität hat nicht nur einen Leistungsauftrag von ihren Trägern, sondern auch einen Leistungsauftrag [...] aus den Ansprüchen, die sich aus der Wissenschaft selbst ergeben. Das ist vom Staat zur Kenntnis zu nehmen und bei der Formulierung seines Leistungsauftrages zu berücksichtigen. **Die Universität hat schon einen Leistungsauftrag, bevor der Staat einen solchen formuliert.***

H. H. Schmid: Universitätsreform und New Public Management. Quo vadis universitas? S. 9, fett von mir



Qualität verstehbar machen

*Die Differenzierung des Gesellschaftssystems schafft für jedes Teilsystem eine Dreifalt von Beziehungsmöglichkeiten: (1) die Beziehung zum Gesamtsystem Gesellschaft [...] (2) die Beziehung zu den anderen Teilsystemen und (3) die Beziehung zu sich selbst. [...] Um diese Erkenntnis in Terminologie umzusetzen, nennen wir die [...] die Orientierung **an** der Gesellschaft **Funktion**, die Beziehung auf die innergesellschaftliche Umwelt, besonders auf die anderen Funktionssysteme, also die Orientierung **in** der Gesellschaft **Leistung** und die Beziehung auf sich selbst [...] **Reflexion**. [...]*

Unter Leistungsgesichtspunkten tritt das System [...] in ein komplexes Geflecht von Input- und Outputbeziehungen. [...] Die Wissenschaft [...] gibt Leistungen ab; sie arbeitet an Technologieentwicklungen, die eventuell wirtschaftlich brauchbar sind; sie liefert ›Stoff‹ für das Erziehungssystem [... etc.]. Sich auf ein solches Input/Output-Modell zu beschränken, bliebe gleichwohl eine Karikatur [...], die einseitig auf Abhängigkeit abstellte und gänzlich absähe von der Eigendynamik der Systeme.

N. Luhmann: Die Wissenschaft der Gesellschaft. S. 635ff, fett im Original (ähnlich Ges. der Ges. S. 757ff)



Qualität verstehbar machen

***The university belongs quite clearly in the category of pattern-maintenance primacy.** Its goal is twofold: it is part of the process of socialization or of education, and it has responsibility for creative modification of the cultural tradition through the processes usually referred to as »research«. **Its functions for the social system are »expressive« rather than »operative«, and its importance is clear in the long run rather than the short run. The university must depend on recognition of its services as »good in themselves« rather than on their short-run utility in the society.** It tends to be seen as devoted to »higher« interests which involve self-sacrifice, and it appeals for support on this ground.*

T. Parsons: Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations II. S. 231, fett von mir



Qualität verstehbar machen

- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug?





Qualität verstehbar machen

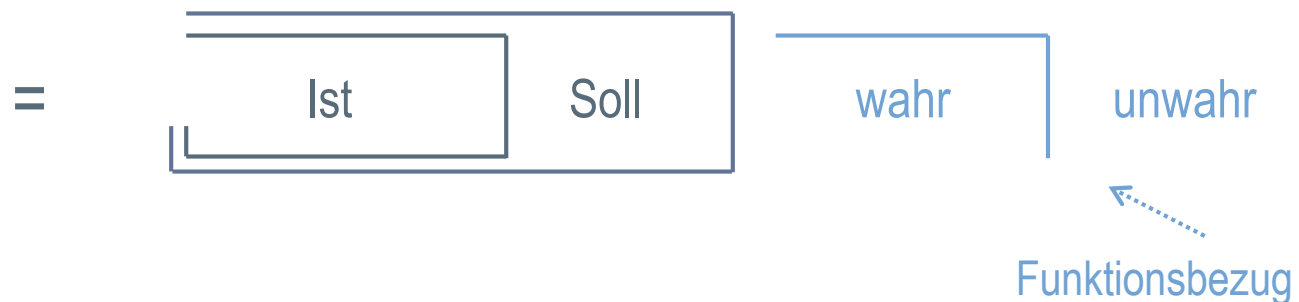
- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft





Qualität verstehbar machen

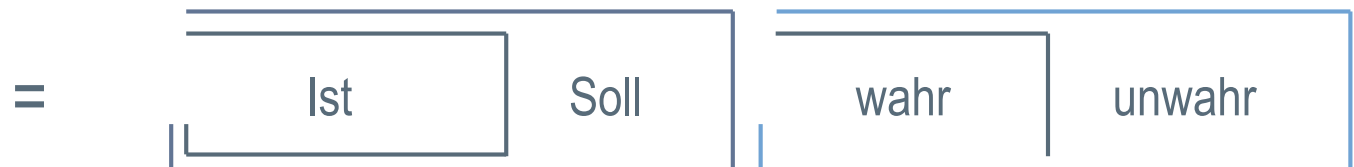
- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion





Qualität verstehbar machen

- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion

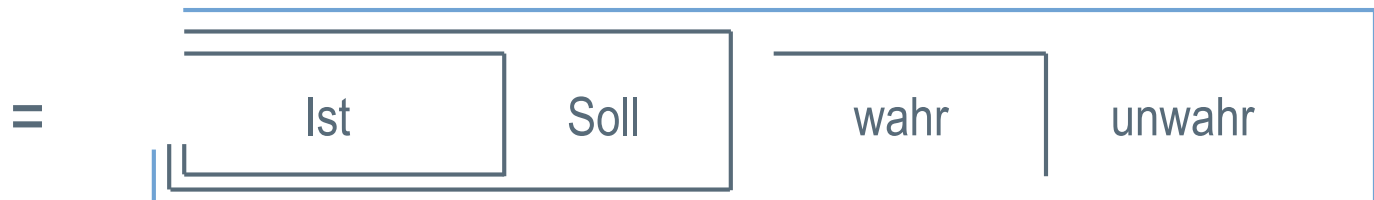


›Wissenschafts-Management‹
zwecks Wahrheitsproduktion?



Qualität verstehbar machen

- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion
- Funktion ↔ Leistung, Zwecke ↔ Ziele, offene ↔ geschlossene Zukunft, feed-forward ↔ feed-back, Selbst- ↔ Fremdsteuerung, Autonomie ↔ Heteronomie, Wert- ↔ Zweckrationalität, konsumatorisch-kollektiv ↔ instrumentell-individuell orientiert ...



auf die Funktion für die Gesellschaft bezogenes Qualitätsmanagement bzw. überhaupt ›funktionsbezogenes Qualitätsmanagement‹?



Qualität verstehbar machen

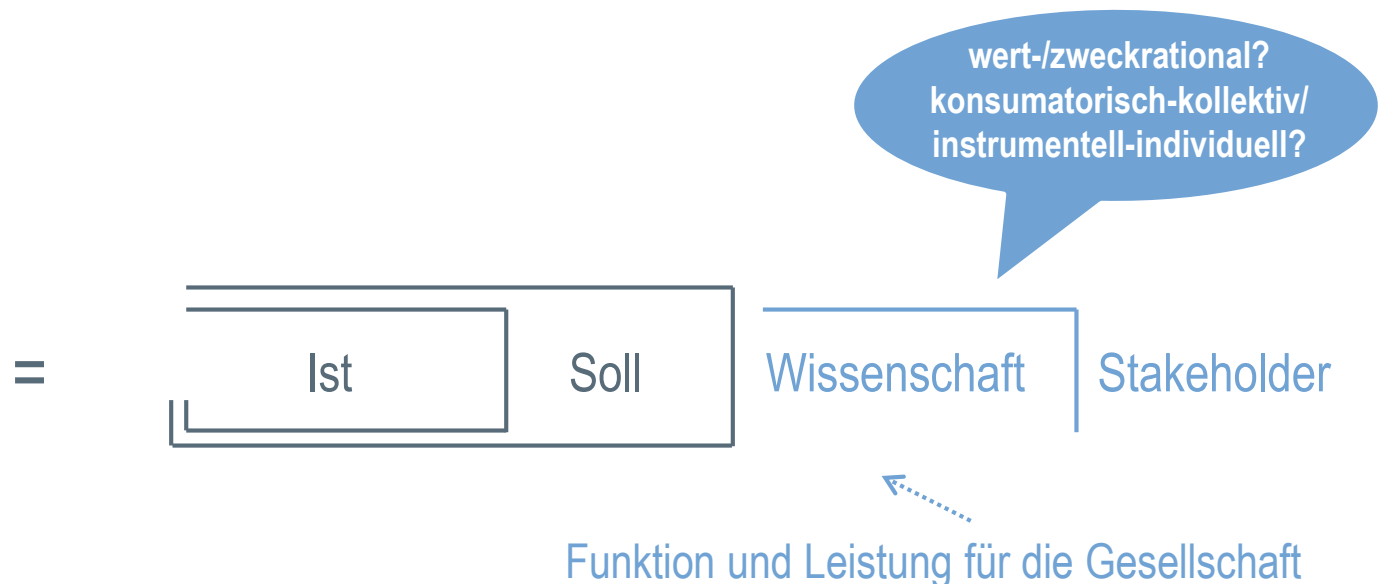
*Nur ändert all das nichts daran, dass ein System nur unter der Bedingung der Fortsetzung seiner eigenen Autopoiesis operieren kann und alle operativen und strukturellen Kopplungen allenfalls beeinflussen können, welche konkreteren Strukturen, Erwartungen, Themen das System dafür aktiviert. In der Innendarstellung der Systeme wirft die Input/Output-Konstellation je nach Funktionsbereich und Systemgeschichte sehr verschiedene Probleme auf. **Das Wissenschaftssystem bedient sich typisch der Unterscheidung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung, um sich zur Differenz von Funktionserwartungen und Leistungserwartungen in ein Verhältnis zu setzen.** [...] Als Interpretation der Differenz von Funktion und Leistung kann die Unterscheidung von Grundlagenforschung und anwendungsbezogener Forschung nicht hierarchisch verstanden werden [...]. Die Gesellschaft ist als Einheit nicht wichtiger als das, was sich in der Form unterschiedlicher Funktionssysteme ausfaltet.*

N. Luhmann: Die Wissenschaft der Gesellschaft. S. 639f, fett von mir



Qualität verstehbar machen

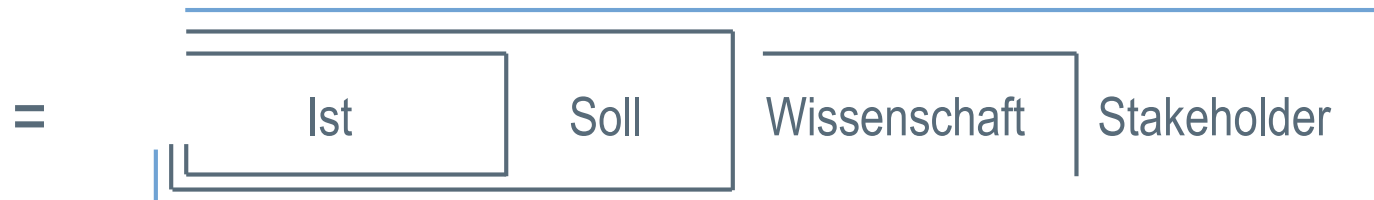
- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion





Qualität verstehbar machen

- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion



Funktion und Leistung für die Gesellschaft
›reflektierendes Qualitätsmanagement‹?



Qualität verstehbar machen

- Orientierung des ›Qualitätsmanagement‹ und der Ansprüche/Erwartungen als Kriterien für ›Qualität‹ an Universitäten als (gesellschaftlichen) Institutionen
 - aus dem gesellschaftlichen Leistungsbezug » Stakeholder » Nutzenstiftung
 - aus dem gesellschaftlichen Funktionsbezug » Wissenschaft » Wahrheitsproduktion



Funktion und Leistung für die Gesellschaft
›reflektierendes Qualitätsmanagement‹?

Qualität verstehbar machen



›Everything is said
by an observer.‹
(Humberto Maturana)

›Everything said is said
to an observer.‹
(Heinz von Foerster)



Vielen Dank!