



Leseprobe aus Reinbacher, Qualität und Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb, ISBN 978-3-7799-6094-2

© 2019 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?
isbn=978-3-7799-6094-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6094-2)

Intro: Qualität und Qualitätsmanagement zwischen Fakten und Fakes?

»Das Bekannte überhaupt ist darum, weil es *bekannt* ist, nicht erkannt«, schreibt Hegel in der Vorrede zu seiner »Phänomenologie des Geistes«, und das könnte – zumindest in Teilen – auch auf das hier behandelte Thema zutreffen, denn: »Qualität« ist heute (als »Plastikwort« sensu U. Pörksen bzw. als »Signalwort« und »Edelsubstantiv« eines »Jargons« sensu Th. W. Adorno) in aller Munde; allenthalben wird die Notwendigkeit ihrer Sicherung und Steigerung betont – meist als instrumentelle Leistung für die »Stakeholder« (inklusive der »Gesellschaft« insgesamt, wie zum Beispiel an Universitäten und Hochschulen aktuell unter dem Titel »third mission«). Das »Management« von Qualität wiederum wird angesichts dessen auch im Wissenschafts- und insbesondere im Universitäts- und Hochschulbetrieb zur normativ institutionalisierten, quasi-moralischen Pflicht – man denke nur an Stichworte wie »New Public Management« oder »Exzellenz«. Qualitätsmanagement repräsentiert dabei in erster Linie eine jener an Zweckrationalität orientierten »Zumutungen« (D. Baecker, U. Schneider), mit denen Berechenbarkeit beabsichtigt und Beherrschbarkeit beschworen wird. Das »Gute« ist damit nun zwar keine moralische bzw. ethische Kategorie im engeren philosophischen Sinn mehr, doch wird es jetzt zunehmend »im außermoralischen Sinn« (F. W. Nietzsche) in der Form von »Qualität« zur poietisch-praktischen Gestaltungsaufgabe von »Management«¹ und dabei – man erinnere sich an das Streben nach »Exzellenz« – zusätzlich den für Management typischen, vor allem auf Effektivität und Effizienz ausgerichteten quantitativen »Steigerungsimperativen« (U. Bröckling) unterworfen, die auch der Wissenschaft nicht ganz unbekannt, dort allerdings noch immer durch eine Orientierung am qualitativen Erkenntnisfortschritt domestiziert sind. Auf diesem Weg avanciert »Qualität« letztlich zu einer zentralen systemischen »Kontingenzenformel« (N. Luhmann), die dann – wie auch Qualitätsmanagement als »autonomes Feld« (P. Bourdieu) – nicht mehr in Frage gestellt wird und auch nicht mehr in Frage gestellt werden darf. Zumindest macht sich heute höchst verdächtig, wer »Qualitätsmanagement« oder gar ganz allgemein das Streben

1 »Management« und »Qualitätsmanagement«, aber auch »Führung« etc. beziehen sich hier und in weiterer Folge auf unterschiedlichste institutionale und organisationale sowie interaktionale Kontexte im Wissenschaftsbetrieb, also nicht nur auf entsprechende explizit als solche (z. B. als »Qualitätsmanagerinnen« und »Qualitätsmanager«) bezeichnete Funktionen und Positionen an Universitäten und Hochschulen, sondern beispielsweise auch auf vergleichbare Aufgaben von Agenturen und (anderen) politischen Akteuren.

nach (besserer, billigerer, ...) »Qualität« (auch) im Wissenschafts- bzw. im Universitäts- und Hochschulbetrieb, also vor allem in Forschung, Lehre und Verwaltung, in Frage stellt (vgl. dazu relativ früh: Tuckman 1995).

Und doch wären gerade im herrschenden »Paradigma« (Th. S. Kuhn) des Qualitätsmanagement-Diskurses kritische Fragen und selbstkritisches Hinterfragen (jenseits von emotional imprägnierter, oft ideologie- und interessengeleiteter Fundamentalopposition) höchst angebracht, denn: wenn wir – ganz im Sinne der DIN EN ISO Norm als der Doyenne des Diskurses (vgl. z. B. DIN EN ISO 9000:2005-12) oder gemäß der »Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum« (vgl. z. B. ESG 2015) – den (letztlich quantifizierbaren, mithin als »Qualität« darstellbaren) Grad der Erfüllung von mehr oder weniger expliziten bzw. explizierten Anforderungen, Standards, Kriterien etc. als »Qualität« bezeichnen (vgl. z. B. Zollondz 2011, DGQ 2014, prominent z. B. Parasuraman/Zeithaml Berry 1985 und auch Grönroos 1984 sowie dazu z. B. eher früh Cuthbert 1996ab, Soutar/McNeil 1996, Parisneau/McDaniel 1997 oder später Clewes 2003, Tan/Kek 2004 und jüngst Chen 2012), so denken wir damit Qualität und ihr »Management« stets (wenngleich in der Regel implizit) konservativ von einer geschlossenen, als ihrerseits bereits bekannt gedachten Zukunft her (vgl. z. B. kritisch: Cronin/Taylor 1992, Teas 1994, Harvey/Newton 2004, Brink 2010, Sultan/Wong 2011, 2013) – ein Zugang, der insbesondere im Wissenschafts- und damit im Universitäts- und Hochschulbetrieb (vor allem in idealtypischer Humboldt'scher Tradition, weniger möglicherweise unter realtypischen Regimes wie dem zeitgenössischen von Bologna) eher unüblich ist, weil er dem dort institutionalisierten und über intrinsische Motivation abgesicherten innovativen »Forschungs imperativ« (H.-E. Tenorth) in Richtung einer offenen, noch unbekannten Zukunft widerspricht (vgl. z. B. Anderson 2006). Von »Qualität« zu reden, bedeutet demhingegen im aktuell vorherrschenden Paradigma des Qualitätsmanagement nämlich stets: von bereits (prinzipiell) Bekanntem zu reden, denn: wie wäre sonst die Formulierung von Anforderungen, Standards, Kriterien etc. (als Voraussetzung für die Überprüfung des Grades ihrer Erfüllung, Erreichung, Einhaltung ...) möglich?

»Ziel ist Grenze«, schrieb schon Aristoteles in seiner »Metaphysik«, und gerade »Management« braucht, schenkt man der orthodoxen Managementlehre Glauben, »objectives« (prominent: Drucker 1954). Daher ist selbst dort, wo Qualitätsmanagement als Treiber von Entwicklung (Stichwort: »enhancement«) bezeichnet wird, weniger von Grenz-Überschreitung im Sinne von »echter«, also »revolutionärer«, »radikaler« und gegebenenfalls »disruptiver« Innovation als vielmehr von »evolutionärer«, »inkrementaler«, eher »erhaltender« bzw. »durchwurstelnder« Verbesserung im Rahmen (»frame«) der etablierten Konvention die Rede (vgl. z. B. Bateson 1972, Watzlawick/Weakland/Fisch 1974, Mintzberg/Westley 1992 oder Bower/Christensen 1995, Christensen 1997, Christensen/Armstrong 1998 und dazu z. B. Adner 2002; des Weiteren z. B. Tushman/

O'Reilly 1996, O'Reilly/Tushman 2016; auch z. B. Quinn 1978, Weick/Quinn 1999; kritisch z. B. Henderson/Clark 1990, ambivalent z. B. Dalheimer/Krainz/Oswald 1998).² Qualität ist grundsätzlich eher das Gegenteil von Innovation (vgl. z. B. bereits Abernathy 1978, Abernathy/Utterback 1978, Abernathy/Clark 1985, Sahal 1986 und dazu Henderson/Clark 1990, oder Cyert/March 1963, Leavitt/March 1988, March 1991, Hannan/Freeman 1984, Sitkin/Sutcliffe/Schroeder 1994, Schweer 1996; ebenfalls z. B. Espejo/Schwaninger 1993, Lascelles/Dale 1994, Plenert 1995, Cole 2001, Savolainen/Haikonen 2007 sowie im Prinzip: Kuhn 1962 – und das nichtsdestotrotz optimistische Thema der 1. Jahrestagung der DeGEval 1998 in Köln: »Innovation durch Evaluation«³ oder das »Praxishandbuch« der DGQ 2014).

Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass nicht die Grenze in Gestalt von Anforderungen, Standards, Kriterien etc. und angestoßen durch Mutationen als Impulsen für Evolution oder angeregt durch Ergebnisse von Evaluation (die dann ihrerseits die doppelte Frage provoziert, an welchen Anforderungen, Standards, Kriterien etc. zweiter Ordnung sie einerseits diese Anforderungen, Standards, Kriterien etc. erster Ordnung und andererseits sich selbst misst) ihrerseits immer weiter in die Zukunft verschoben werden kann, oder dass nicht Anforderungen, Standards, Kriterien etc. zumindest für die Zukunft im Sinne eines »citius, altius, fortius« sowie im Dienste der »Exzellenz« verschärft werden können (vgl. z. B. Rippin/White/Marsh 1994, Brink 2010).⁴ Allerdings ist der

2 Auf die sich aus solch einer *prima facie* eindeutigen Unterscheidung (vgl. z. B. »Meyers Großes Taschenlexikon« in der 6. Auflage mit dem Eintrag: »Evolution [lat.] die, die langsame, kontinuierlich fortschreitende Entwicklung (im Unterschied zur Revolution) in verschiedenen (v. a. großräumigen) Zusammenhängen und Beziehungen [...]«; Strzysch 1998, S. 220) für den zweiten Blick ergebenden Schwierigkeiten – man denke allein an die zahlreichen Übertragungen und Rückübergangungen der begrifflichen Konzepte »Revolution« und »Evolution« an der Grenze zwischen Natur-, Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Laufe der Jahrhunderte (z. B. bei Ch. Darwin und F. A. v. Hayek) seit dem Kopernikanischen »De revolutionibus orbium coelestium« – kann und soll daher an dieser Stelle ebenso wenig eingegangen werden wie auf das in paradoxen Formulierungen – wie beispielsweise in jener der »permanen Revolution« (K. Marx und L. Trotzki) – zum Ausdruck kommende schwierige Verhältnis der beiden Aspekte von Veränderung zueinander (vgl. aber z. B. Griewank 1955, Bühl 1970 oder z. B. Nelson/Winter 1982, Nelson 1995, Metcalfe 1992 und dazu Dopfer 2005, Dosi/Marangolo 2007, sowie bereits klassisch: Hannan/Freeman 1977, McKelvey/Aldrich 1983 und Kauffman 1993).

3 Anders zwei Jahre später das Motto der theologischen Fakultät an der FAU Erlangen-Nürnberg: »Innovation statt Evaluation« (vgl. UKaktuell Nr. 31, Mai 2000, S. 8, www.presse.uni-erlangen.de/Aktuelles/UKaktuell/uka31.pdf).

4 Denn: »Exzellenz« bedeutet ja ebenfalls: (mehr oder weniger explizite) Erwartungen zu erfüllen und (quantitativ) zu übertreffen, sich also trotz allem weiterhin (qualitativ) an ihnen zu orientieren (klassisch: Peters & Waterman 1982, außerdem z. B. Furst-Bowe & Bauer 2007, Ruben 2007, jüngst: Bröckling & Peter 2017; ambivalent: Nowotny 2012).

Motor für »echte« innovative Entwicklung wohl eher jenseits konventioneller, und damit (strukturell bzw. besser: prinzipiell) konservativer Mechanismen des Qualitätsmanagement wie zum Beispiel der Evaluation (Stichwort: »accountability«) und einer sich daran entzündenden Entwicklung im Sinne einer erhofften »kontinuierlichen Verbesserung« (Stichwort: »enhancement«) zu suchen (vgl. neben den vorher genannten auch z. B. De Bono 1973, Cates 1979, Reinbacher 2019b).⁵

Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise nur an die »schöpferische Zerstörung« durch den risikobereiten »Entrepreneur« bzw. die risikobereite »Entrepreneurin« (Schumpeter 1912, 1942), der bzw. die – bei aller Kritik (z. B. bereits Kuznets 1940, jüngst z. B. Rosenberg 2000, Ebner 2002, McCraw 2007, Hafner 2009, Löffler 2013, Frambach et al. 2018, aber auch Nelson/Winter 1982) – nicht nur (wie der »Manager« bzw. die »Managerin«) quantitative Absatz- und Umsatzsteigerungen im Dienste eines »shareholder value« bzw. gegebenenfalls eines »stakeholder value« verfolgt, sondern der bzw. die darüber hinaus qualitative Entwicklungssprünge möglich macht, mithin »nur dann Unternehmer [bzw. Unternehmerin] ist, wenn er [bzw. sie] eine ›neue Kombination durchsetzt« – weshalb er [bzw. sie] den Charakter verliert, wenn er [bzw. sie] die geschaffene Unternehmung dann kreislaufmäßig weiterbetreibt«, wie J. A. Schumpeter – im Gegensatz zu jenem die einschlägige Diskussion über Qualität und Qualitäts-Management bestimmenden Kreislaufdenken, das rund um eine Schrittfolge aus Zielsetzung, Umsetzung, Kontrolle und Korrekturhandeln kreist, und das es insbesondere als »Deming-Zyklus« mit den Schritten »Plan, Do, Check, Act« zu Prominenz gebracht hat (Deming 1982) – selbst schreibt. Bekanntlich hat ja gerade Schumpeter das klassische Gleichgewichtsdenken für obsolet erklärt und an die Stelle der Gegenwart die Zukunft bzw. an die Stelle von Kreislauf und Wiederkehr die Expansion und den Wandel als vorrangige Orientierungsprinzipien angesichts einer offenen Zukunft gesetzt.

Wem das im Kontext des Universitäts- und Hochschulbetriebs zu viel nach »Ökonomisierung« klingt (vgl. verkürzt z. B. Clark 1998), der bzw. die denke an die bereits früher feststellbare und dann parallel dazu weiterverfolgte Institutionalisierung von riskanten Strategien der Invention, Innovation etc. in der von Neugier getriebenen neuzeitlichen (Natur-)Wissenschaft mit ihren Entdeckerinnen bzw. Entdeckern und Erfinderinnen bzw. Erfindern, oder an das »Genie« in der Kunst als dem – glaubt man J. Nida-Rümelin – inventivsten bzw. in-

5 Ohne dabei Strategien des »Durchwurstelns«, also des »muddling through« (Lindblom 1959, 1965, 1979; dazu eher ablehnend Willke 2016) ganz generell gering zu schätzen, wohlgemerkt. Man denke aber beispielsweise an die seit dem Übereinkommen von Lissabon (11. April 1997) in der Diskussion über die Anerkennung und Anrechnung non-formal und informell erworbener Kompetenzen immer wieder auftauchenden Aporien (vgl. z. B. AQ Austria 2016 und dort zit. Lit.).

novativsten Bereich menschlicher Praxis überhaupt (vgl. neben Luhmann 1988 auch z. B. 1990, 1995, oder Popitz 1997, Daston 2001, Berka/Brix/Smekal 2003 und Nowotny 2005 sowie Fürstenberg 2012 und Bertram 2014, u. a. mit einem Beitrag von J. Nida-Rümelin, bereits klassisch: Benjamin 1936, Adorno 1970) sowie zu guter Letzt an deren Kombination zur »Kunstforschung als ästhetische Wissenschaft« (Tröndle/Warmers 2012). Denn: »Darin ist jedermann einig«, formuliert bereits I. Kant in seiner »Kritik der Urteilskraft« (§ 47), »daß Genie dem Nachahmungsgeiste gänzlich entgegen zu setzen sei«. Und ganz in diesem Sinne hat vor nicht allzu langer Zeit N. Harnoncourt von der Kunst und den Künstlerinnen bzw. Künstlern gefordert, sich stets an jene unsichtbare Grenze vorzuwagen, deren Überschreiten in die Katastrophe führen würde, anstatt im sicheren Bereich des Banalen zu bleiben. Schönheit, also allgemein: Qualität finden wir demnach nicht im Bereich der – letztlich banalen – Sicherheit, sondern an dessen Rand, also: an der Klippe zur Katastrophe.⁶

All dies aber deutet auf die Notwendigkeit von Grundsatz- und nicht mehr bloß von Methodenkritik im Qualitätsmanagement-Diskurs hin (vgl. dazu auch z. B. Berger 2002): Schließlich bräuchte es neben dem bereits verbreiteten, auf Effizienz, Effektivität und gegebenenfalls »Exzellenz« zielenenden »single loop learning«, für das insbesondere die »Evaluation« in ihren unterschiedlichsten Erscheinungsformen steht, nun auch vermehrt »double loop learning« sowie als Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft vor allem »deutero learning« (Ruesch/Bateson 1951, Bateson 1972, Argyris/Schoen 1978, 1996). Mit anderen Worten: Die heute in der Qualitätsmanagement-Community verbreitet anzu treffende und mitunter die Diskussion dominierende Auseinandersetzung mit Methodenproblemen sowie das damit einhergehende vorrangige Streben nach methodischer Optimierung – also: das Bestreben, Qualität (= der Grad, in dem Anforderungen erfüllt werden) effektiver und effizienter, also: besser und billiger bzw. ganz allgemein: mit noch höherer Qualität messen und managen zu können –, reichen auf lange Sicht gesehen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht aus. Außerdem drohen die damit einhergehenden, eher empiristischen Zugänge des Qualitätsmanagement (Stichwort: »Evidenz« bzw. »Evidenzbasierung«) in den generierten Datenmengen, die im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung wohl weiter wachsen werden, unterzugehen (vgl. Crouch 2015, Houben/Prietl 2018) – und zwar schon aus dem schlichten Grund, dass ihnen weniger technische bzw. technologische als vielmehr theoretische (sowie gegebenenfalls metaphysische) Werkzeuge, mit denen allein sich empirische Daten unter Kontrolle bringen lassen, fehlen (vgl. dazu auch z. B. Nassehi 2017, Baecker 2018, Avanessian 2018).

6 Hierzu passt hervorragend die vom deutschen Philosophen B. Waldenfels zitierte Antwort eines »damaligen Bochumer Prorektors« im Jahr 1988 auf die Frage, was denn eine Universität sei, nämlich: »Wir balancieren am Abgrund.« (Waldenfels 2008, S. 289), so wie die anschließende Beschreibung der Universität als »Grenzort«.