

4. Internationale Tagung des Österreichischen Netzwerks  
für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich

Partner – Perspektiven – Professionen:  
Qualitätsmanagement als integrativer Rahmen

**Pädagogische Hochschulen: Kultur der Uneigentlichkeit  
im pädagogisch-politischen Komplex (und andernorts?)**

Paul Reinbacher  
Wien, am 15./16. Februar 2018

# Ausgangspunkt



**Pädagogische Hochschulen als nachgeordnete Dienststellen**  
→ Teil des ministeriellen Qualitätsmanagement(-Systems) bzw. der entsprechenden Qualitäts-Kultur, also eingebettet in umfassende Steuerungsmechanismen im »politisch-pädagogischen Komplex«.

**Pädagogische Hochschulen als institutionelle Innovation**  
→ Verschränkung von zumindest drei Handlungsfeldern: Wissenschaft als institutionalisierte Praxis im organisierten Leistungszusammenhang mit eingebauten Unterscheidungen aus dem Kontext der Governance.

**Pädagogische Hochschulen als junge Hochschulen**  
→ Entwicklung von »Akademien« zu »echten« tertiären Einrichtungen mit entsprechender »Qualität« und daher mit entsprechendem »Qualitätsmanagement« bzw. mit entsprechender »Qualitätskultur«.



# Ausgangspunkt



## Track 1: Beyond our own institution: Qualitätsmanagement als Zusammenarbeit mit anderen Organisationen

Vielfach ist universitäres Qualitätsmanagement noch immer stark na... Der überwiegende Teil der Daten, die erhoben werden, stammen aus... Hochschule. Probleme werden primär aus diesem Blickwinkel ic... interpretiert. Impulse kommen zwar auch aus Best Practice Projekten, K... gemeinsamen Netzwerken – systematische Kooperationen mit anderen H... Zweck gemeinsamer Qualitätsentwicklung (z.B. im Sinne von... Benchmarking, komparativen Analyseprojekten), zwischen Hochschulen und... Qualitätssicherungsagenturen (z.B. gemeinsame Verfahrensentwick... Verschränkung von Selbst- und Fremdevaluierung) oder gar Organisat... des Hochschulsektors (z.B. in den anderen Bildungssektoren, der... Berufsverbänden) sind hingegen eher rar. In diesem Track sollen dah... Analysen und Konzepte im Mittelpunkt stehen, die sich genau solche... widmen. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

Qualitätsmanagement ist daher nur »beyond our own institution« bzw. als spezifische Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zu denken!

Impulse für die Weiterentwicklung von außerhalb (nicht unbedingt aus einer Perspektive von außerhalb): Umweltbeobachtungen im System!

- Wie kann das „voneinander lernen“ systematisiert werden?
- Aus welchen Perspektiven von außerhalb der Hochschule kann diese neue Impulse für ihre Weiterentwicklung gewinnen – und wie?
- Wie kann Qualitätsmanagement als „Umweltbeobachtung“ konzipiert werden?
- Wie können interne und externe Qualitätssicherung enger zusammenarbeiten?
- Wie können komparative Analysen gestaltet sein?
- Welche Erkenntnisse lassen sich aus komparativen Analysen gewinnen?

# Ausgangspunkt



## Track 1: Beyond our own institution: Qualitätsmanagement als Zusammenarbeit mit anderen Organisationen

Vielfach ist universitäres Qualitätsmanagement noch immer stark na

Interventionen (Ministerium, QSR etc.) werden stets an der Hochschule aus Sicht der Hochschule interpretiert und führen damit (je nach Perspektive!) sowohl zu erwünschten Wirkungen als auch zu unerwünschten Nebenwirkungen, was wiederum neue Interventionen provoziert usw. usf. → Wechselwirkungseffekte in einer »Kultur des Uneigentlichkeit«

Qualitätsmanagement ist daher nur »beyond our own institution« bzw. als spezifische Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zu denken!

Impulse für die Weiterentwicklung von außerhalb (nicht unbedingt aus einer Perspektive von außerhalb): Umweltbeobachtungen im System!

widmen. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

Wie kann man sich »einander lernen« systematisiert werden?

»Organisationskultur ist die Antwort einer Organisation, die nachwievor hierarchisch strukturiert ist, auf die Zumutung, sich heterarchisch zu strukturieren.«  
(D. Baecker, Wozu Kultur?)

Wie kann diese neue

und wie?

»Entwicklung« konzipiert werden?

Wie kann man enger zusammenarbeiten?

Welche Analysen gewinnen?



# Qualitätskultur

**Aktuell wird verbreitet, und insbesondere von Pädagogischen Hochschulen die Entwicklung einer »Qualitätskultur« gefordert – mitunter ganz so, als ob es eine solche nicht stets gäbe (was wohl ein Indiz für die normative Imprägnierung ist)**

**Analytische Verbindung:  
Qualität als intrinsischer Wert?**



**Qualität** → Erfüllung von expliziten und impliziten Erwartungen, z.B. Management/Organisation, Profession, Stakeholder (bzw. »Kunden«) ...

**Kultur** → blinder Fleck in Form nicht entschiedener Entscheidungsprämissen und damit einhergehender latenter Strukturen (Grundannahmen, »Werte«) ...

**Qualitätskultur** → latente Strukturen im Umgang mit Erwartungen und deren Erfüllung, die nicht selten »eigentlich« anders/andere sein müssten (z.B. Verstoß gegen manifeste).

# Qualitätskultur



**Aktuell wird verbreitet, und insbesondere von Pädagogischen Hochschulen die Entwicklung einer »Qualitätskultur« gefordert – mitunter ganz so, als ob es eine solche nicht stets gäbe (was wohl ein Indiz für die normative Imprägnierung ist)**



**Qualität** →  
Erwartungen  
Profession, S

Hoffnung auf die Steuerung des Nicht-Steuerbaren führt in eine Paradoxie und zu einem Jargon aus »Plastikwörtern« (U. Pörksen)

**Kultur** → blinder Fleck in Form nicht entschiedener Entscheidungsprämissen und damit einhergehender latenter Strukturen (Grundannahmen, »Werte«) ...

**Qualitätskultur** → latente Strukturen im Umgang mit Erwartungen und deren Erfüllung, die nicht selten »eigentlich« anders/andere sein müssten (z.B. Verstoß gegen manifeste).



# Qualitätskultur

Aktuell wird verbreitet, und insbesondere von Pädagogischen Hochschulen die Entwicklung einer »Qualitätskultur« gefordert – mitunter ganz so, als ob es eine solche nicht stets gäbe (was wohl ein Indiz für die normative Imprägnierung ist)



Qualität →  
Erwartungen  
Profession, S

Hoffnung auf die Steuerung des Nicht-Steuerbaren führt in eine Paradoxie und zu einem Jargon aus »Plastikwörtern« (U. Pörksen)

Kultur → bli  
Entscheidung  
latenter Stru

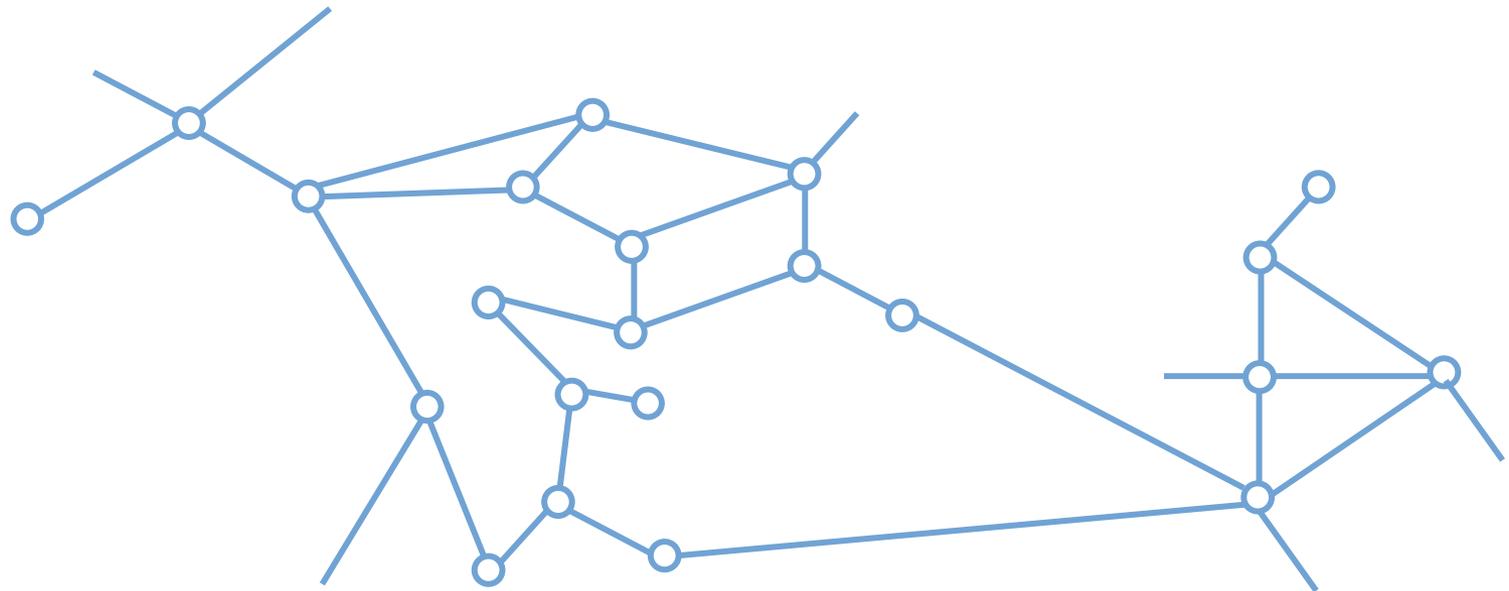
»Eine Kultur ist ... systematisch zweideutig und .. der Versuch, die Zweideutigkeiten durch Eindeutigkeiten ... aus dem Weg zu räumen.«  
(D. Baecker, Wozu Kultur?)

Qualitätskultur → latente Strukturen im Umgang mit Erwartungen und deren Erfüllung, die nicht selten »eigentlich« anders/andere sein müssten (z.B. Verstoß gegen manifeste).



# Qualitätskultur

**Latente Strukturen und Versuche ihrer Transformation in manifeste Strukturen führen stets zu nicht-intendierten Effekten (Fern-, Wechsel-, Nebenwirkungen)**

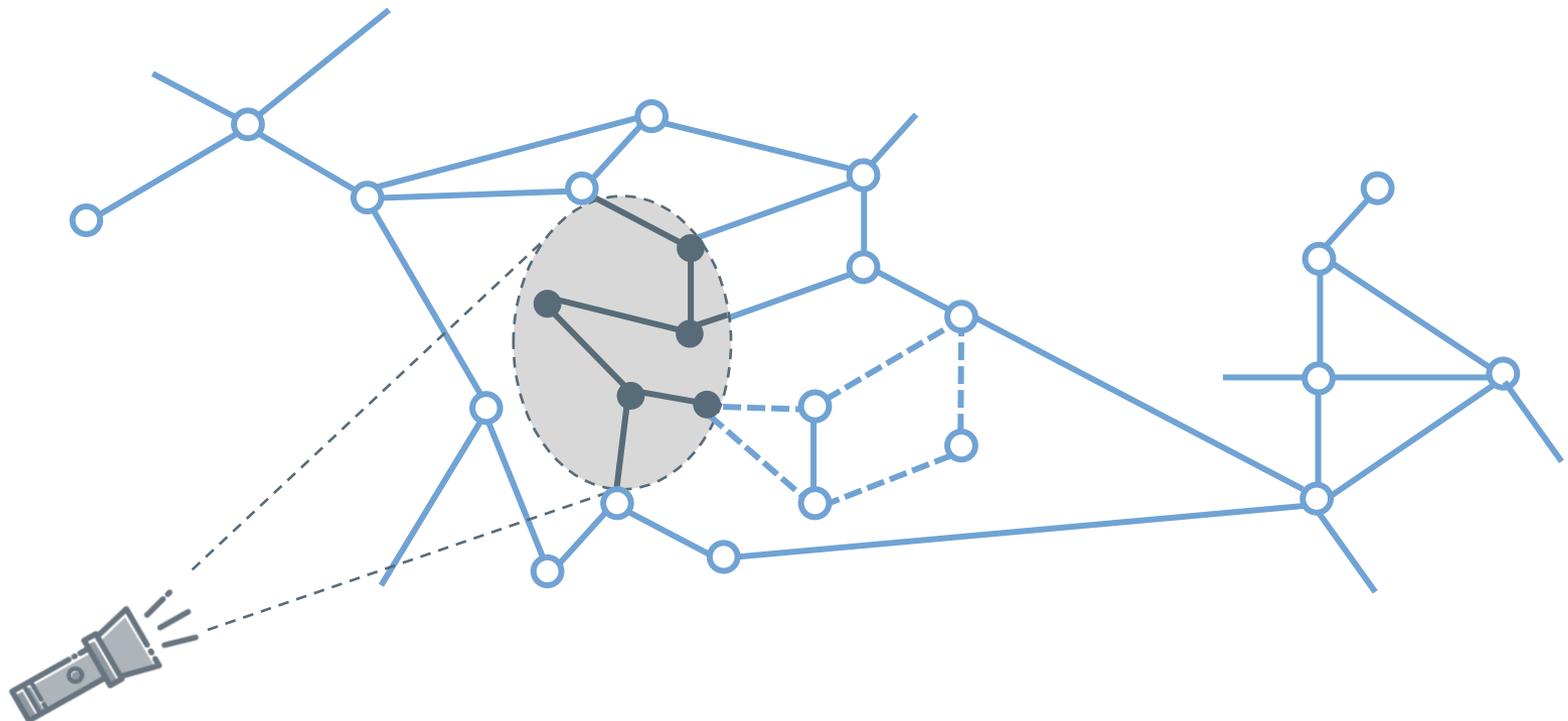


# Qualitätskultur

Proklamiert wird zum Beispiel die  
»Einführung funktionaler Regeln«  
(F. v. Ameln & R. Zech)



**Latente Strukturen und Versuche ihrer Transformation in manifeste Strukturen führen stets zu nicht-intendierten Effekten (Fern-, Wechsel-, Nebenwirkungen)**

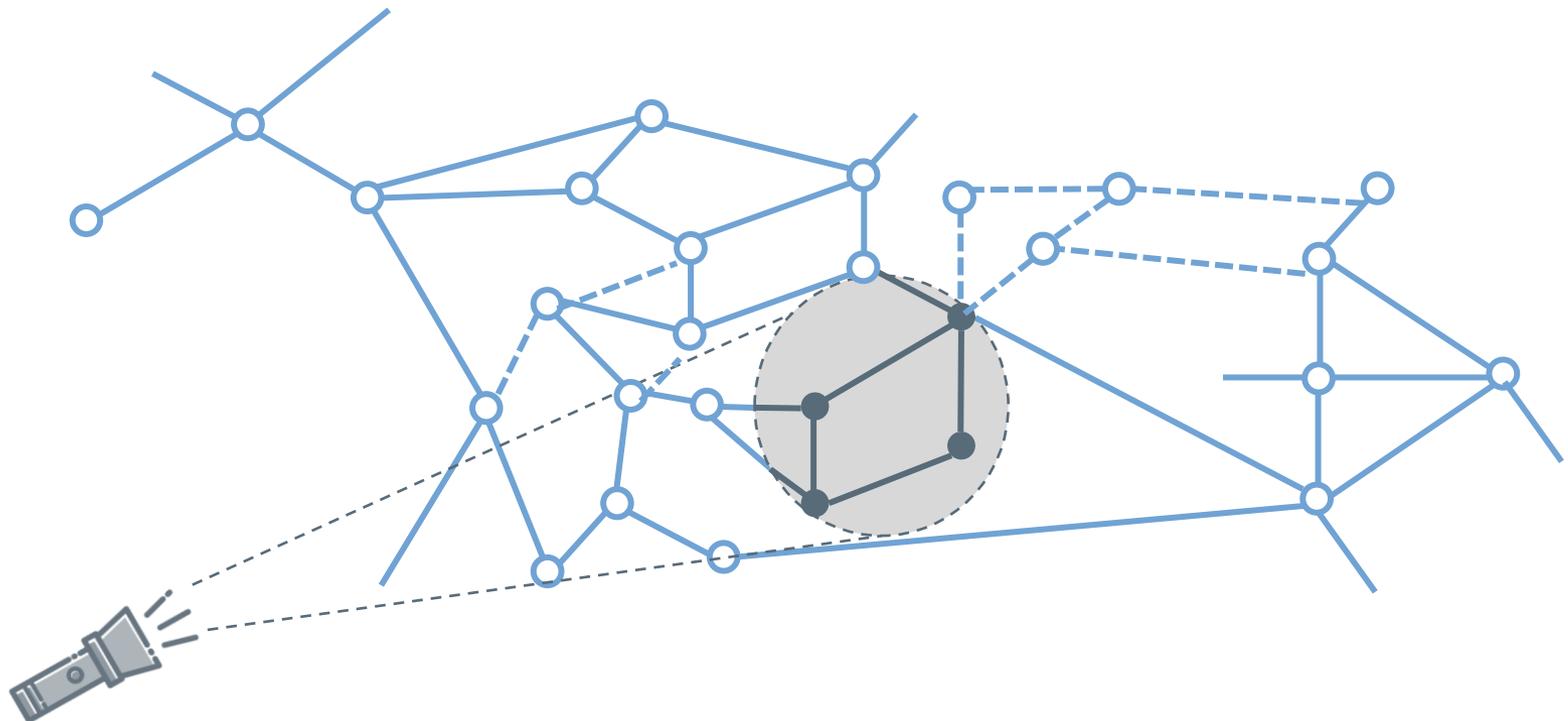


# Qualitätskultur

Proklamiert wird zum Beispiel die  
»Einführung funktionaler Regeln«  
(F. v. Ameln & R. Zech)

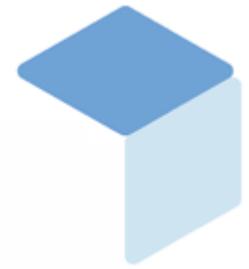


**Latente Strukturen und Versuche ihrer Transformation in manifeste Strukturen führen stets zu nicht-intendierten Effekten (Fern-, Wechsel-, Nebenwirkungen)**



# Qualitätskultur

Aber: Keine »Enthüllung«  
durch Beratung, kein durch den  
»Schein« verdecktes »Sein«  
(G. Ortman)



## Funktionale Wirkungen latenter Strukturen

- Flexibilisierung gegenüber widersprüchlichen (sogar unerfüllbaren?) Erwartungen.
- Resilienz bei veränderten Überlebensbedingungen in der ökologischen Nische.
- Autonomiegewinn für die Hochschulen durch die Kontrolle von Graubereichen und
- Machtgewinn für das Ministerium durch selektive Sanktionierung ihrer Nutzung.
- Entlastung des Management (und des Ministeriums!) von Steuerungsbedarf.
- Ressourcenschonung durch die Auslagerung von Belastungen ins Informelle.
- Abschirmung der Leistungsbereiche gegenüber Irritationen.
- Vertrauensaufbau durch die Möglichkeit (illegaler) »riskanter Vorleistung«.
- Lernfähigkeit durch lose Kopplung und leichtere Rekombination von Strukturen.
- ...

# Qualitätskultur

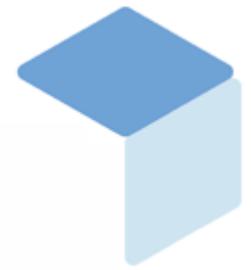


»Brauchbare Illegalität«,  
»Regel und Ausnahme«,  
»Als Ob«, »Hypokrasie«,  
»Rationalitätsfassaden«...

## Funktionale Wirkungen latenter Strukturen

- **Flexibilisierung gegenüber widersprüchlichen (sogar unerfüllbaren?) Erwartungen.**
- **Resilienz bei veränderten Überlebensbedingungen in der ökologischen Nische.**
- **Autonomiegewinn für die Hochschulen durch die Kontrolle von Graubereichen und**
- **Machtgewinn für das Ministerium durch selektive Sanktionierung ihrer Nutzung.**
- **Entlastung des Management (und des Ministeriums!) von Steuerungsbedarf.**
- **Ressourcenschonung durch die Auslagerung von Belastungen ins Informelle.**
- **Abschirmung der Leistungsbereiche gegenüber Irritationen.**
- **Vertrauensaufbau durch die Möglichkeit (illegaler) »riskanter Vorleistung«.**
- **Lernfähigkeit durch lose Kopplung und leichtere Rekombination von Strukturen.**
- ...

# Qualitätskultur



»[Es] ist klar, dass österreichische Pädagogische Hochschulen im Zuge ihrer historischen Entwicklung [...] zwar ohne Zweifel eine **spezifische Form der Qualitätskultur** (mit entsprechenden Subkulturen) ausgebildet haben, dass diese jedoch nicht allen zahlreichen, mitunter widersprüchlichen an sie gerichteten Anforderungen gerecht werden kann – weshalb ihnen mitunter (mäßig reflektiert) das **Fehlen einer Qualitätskultur** und nicht, wie es demgegenüber zutreffender wäre, das **Fehlen einer bestimmten, normativ geforderten Qualitätskultur**, attestiert wird.«

(Reinbacher, Beiträge zur 4. AQ Austria Jahrestagung 2016)

# Qualitätskultur

»Organisationskultur ist die Antwort einer Organisation, die nachwievor hierarchisch strukturiert ist, auf die Zumutung, sich heterarchisch zu strukturieren.«  
(D. Baecker, Wozu Kultur?)



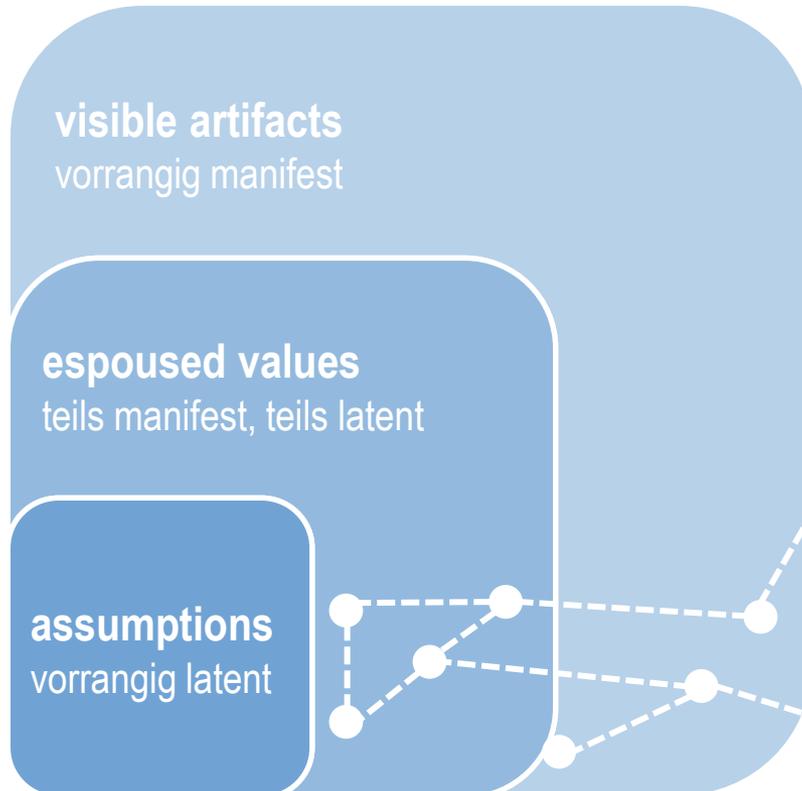
»Dies scheint auch das verantwortliche Bundesministerium [...] so zu sehen: Im Zuge einer offensiv verfolgten Strategie der Tertiärisierung wird von oberster Stelle nach der **Logik ministerieller Mechanik die Entwicklung** von postsekundären **zu vollwertigen tertiären Bildungseinrichtungen** vorangetrieben, wobei in den etablierten Mechanismen stets die dahinterliegende Grundannahme – nämlich: **Misstrauen anstelle von Vertrauen in die Hochschulen und deren Rektorate** – durchschimmert.«

(Reinbacher, Beiträge zur 4. AQ Austria Jahrestagung 2016)

# Qualitätskultur



E. Schein, F. B. Simon



## Ereignisse, Handlungen, Äußerungen, ...

*z.B. Steuerungsregime ministerieller Mechanik  
z.B. Personalstruktur, Auswahlkriterien und Dienstrecht  
z.B. Aufbauorganisation, Struktur der Hochschule*



## Muster, Regeln, Rituale, Normen, ...

*z.B. Hochschule vs. Schule (als Dienststelle)  
z.B. Wissenschaft vs. Berufspraxis  
z.B. Heterarchie vs. Hierarchie als Steuerungsprinzip*



## Grundannahmen, Werte, Mythen, Bilder, ...

*z.B. Misstrauen vs. Vertrauen in die Hochschulen  
z.B. Wissenschaftlichkeit vs. Professionsorientierung  
z.B. Absolute Heteronomie vs. relative Autonomie*

# Qualitätskulturentwicklung

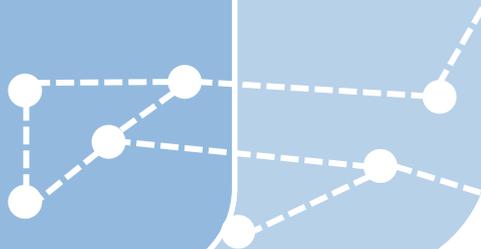
Versuch des Zugriffs bzw. der Transformation latenter in/durch manifeste Strukturen



**visible artifacts**  
vorrangig manifest

**espoused values**  
teils manifest, teils latent

**assumptions**  
vorrangig latent



**Ereignisse, Handlungen, Äußerungen, ...**  
z.B. neue besoldungs- und dienstrechtliche  
Regelungsstruktur, z.B. Anstellungserfordernisse



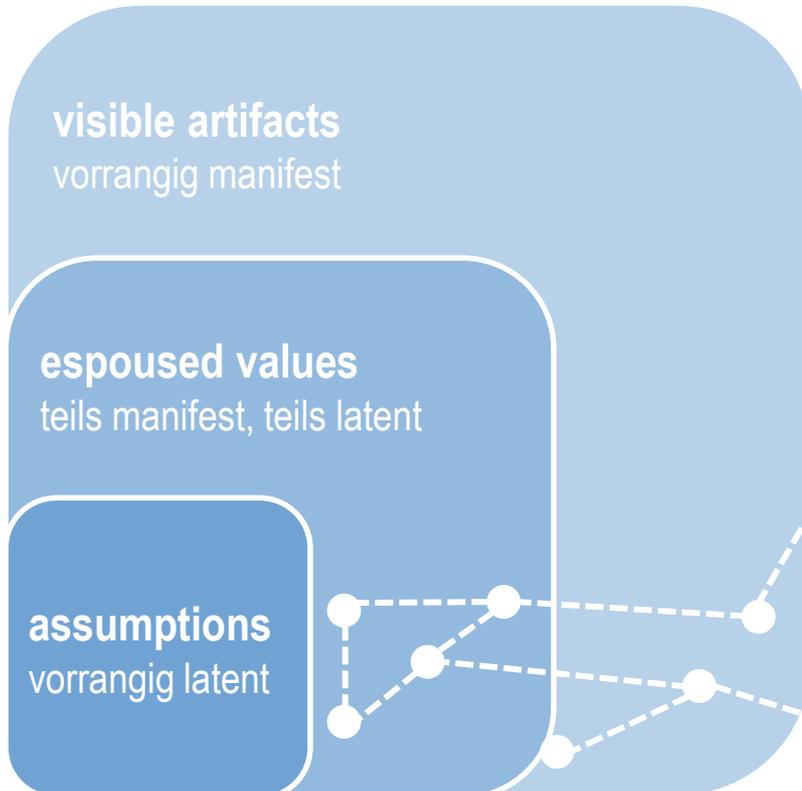
**Muster, Regeln, Rituale, Normen, ...**  
z.B. neue Personalstruktur mit neuen  
Rangordnungen (Prestige, Professuren, ...)



**Grundannahmen, Werte, Mythen, Bilder, ...**  
z.B. neue hochschulische Qualitätsorientierung  
durch Orientierung an der »scientific community«

# Qualitätskulturentwicklung

E. Schein, F. B. Simon



Versuch des Zugriffs bzw. der Transformation latenter in/durch manifeste Strukturen



**Ereignisse, Handlungen, Äußerungen, ...**  
z.B. von diffusen Rahmenvorgaben zu konkreten, kontrollierbaren Ziel- und Leistungsvereinbarungen



**Muster, Regeln, Rituale, Normen, ...**  
z.B. von intransparenter, autonomer Regelung der Arbeitszeit zu heteronomer Regelung der Anwesenheit

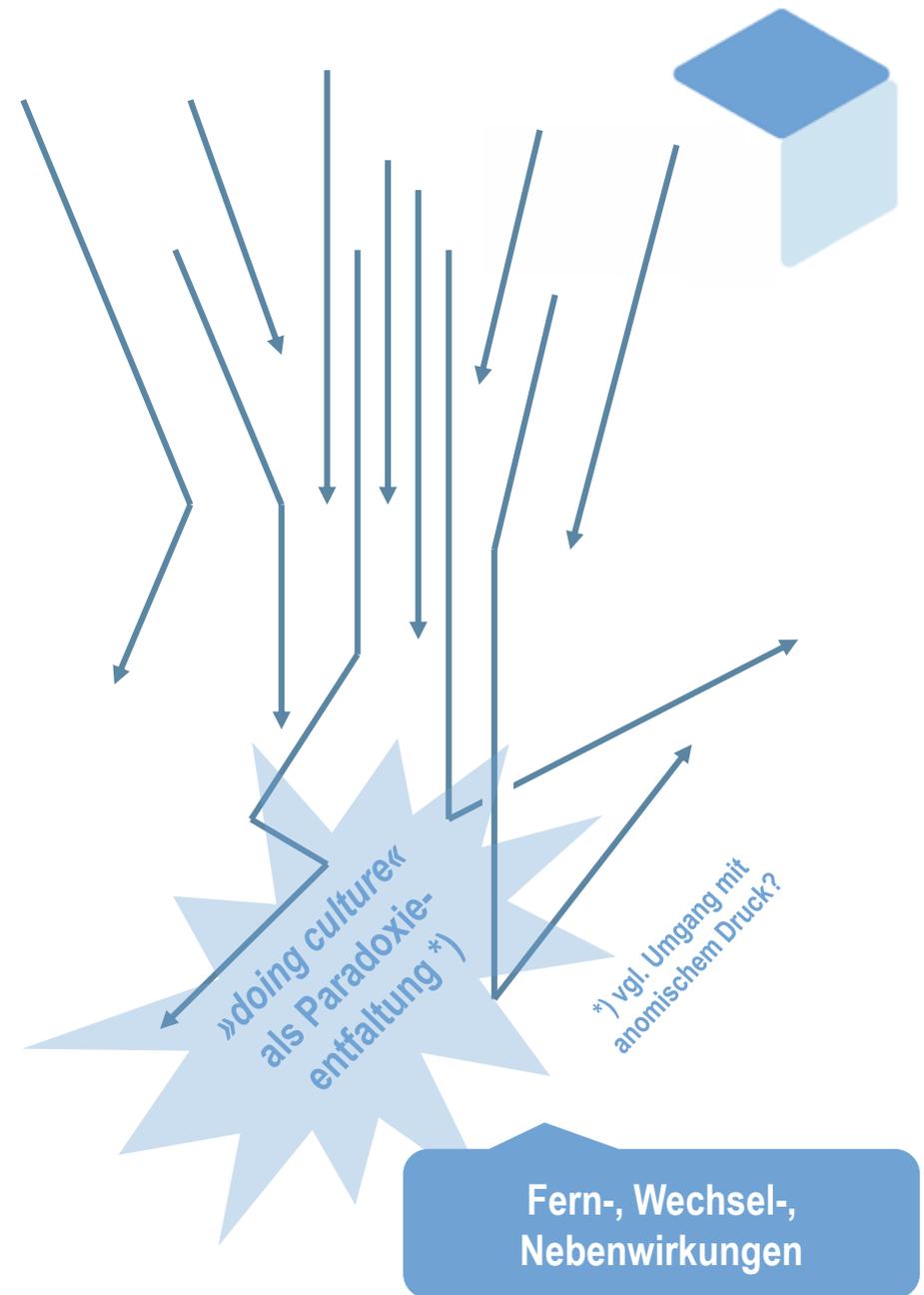
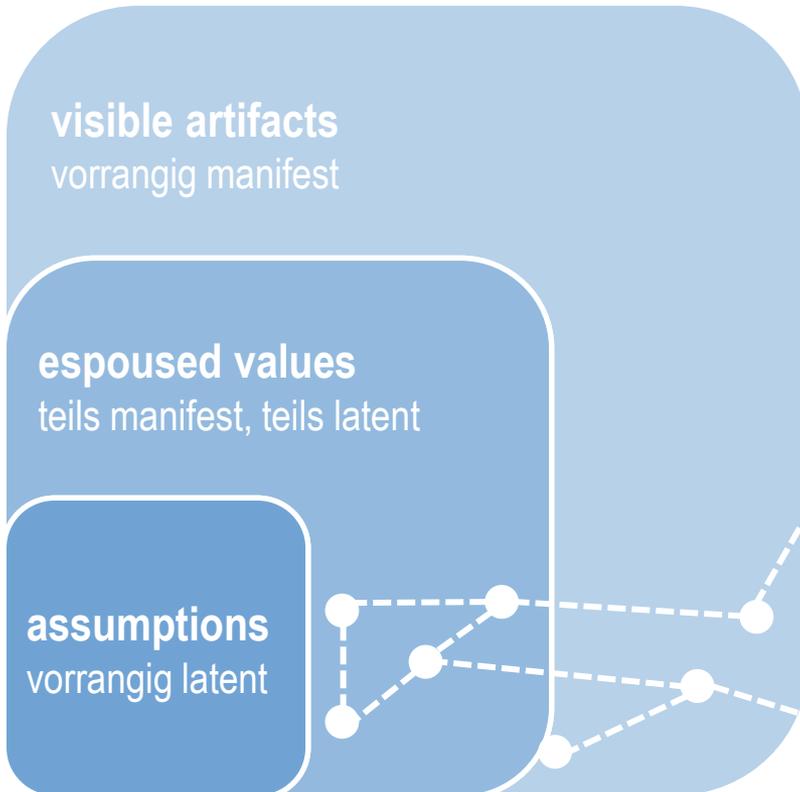


**Grundannahmen, Werte, Mythen, Bilder, ...**  
z.B. von Vertrauen und Freiraum («Theory Y») zu Misstrauen und Kontrolle («Theory X»)

Fern-, Wechsel-, Nebenwirkungen

# Qualitätskulturentwicklung

E. Schein, F. B. Simon



# Qualitätskulturentwicklung

Zirkuläre Kausalitäten,  
selbsterfüllende  
Prophezeiungen, ...



»[Es] lässt sich unschwer erkennen, **dass die unhaltbaren Zustände, die das Bundesministerium als Grund für die angestrebten Veränderungen in der Hochschulsteuerung angibt, durch die neuen Steuerungsmodelle und die Veränderungsvorhaben »wirklich« erzeugt werden und **nicht bloßer Schein sind****. So werden nicht zuletzt die den Hochschulen vorgeworfene Intransparenz und Inflexibilität in der Arbeitszeitgestaltung spätestens dann Realität, wenn man durch allzu einschränkende Vorgaben die eigentlich gewünschte transparente und flexible Gestaltung verunmöglicht.«

(Reinbacher, Kulturen und Spiralen des »Eigentlich« 2014)

# Qualitätskulturentwicklung

Zirkuläre Kausalitäten,  
selbsterfüllende  
Prophezeiungen, ...



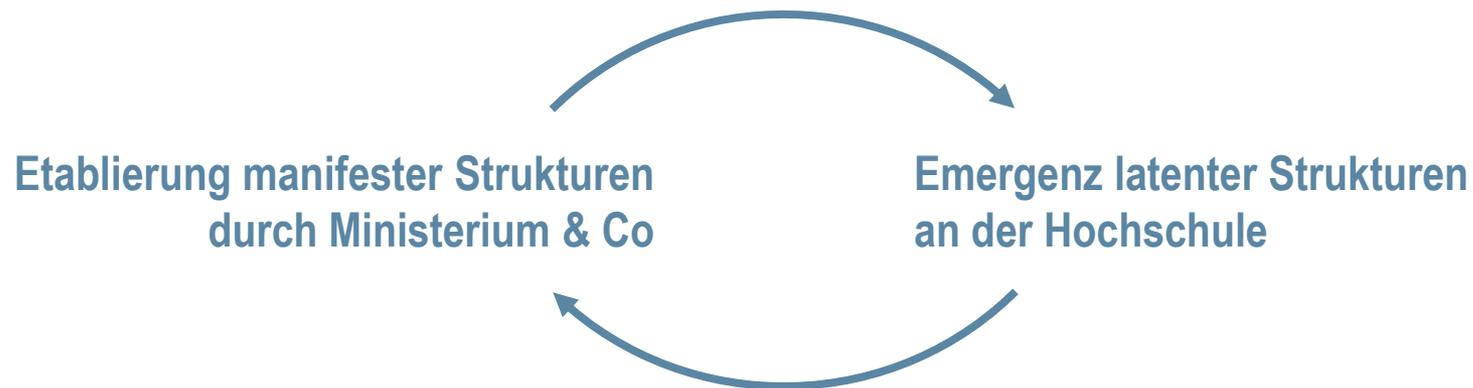
»Außerdem stellen [zum Beispiel] die unzureichende Arbeitsmoral und die damit verbundenen Täuschungsmanöver **keineswegs vorgetäuschte, sondern reale Ursachen und Folgen** einer rigiden Regelung, die sich an Anwesenheit statt Arbeitsleistung orientiert, dar. Vor allem aber provoziert die Konfrontation mit ministeriellen manifesten Regelstrukturen [...] auf Seiten der Hochschulen die Entstehung latenter Strukturen im Umgang mit diesen Zumutungen, womit ein Ziel des Ministeriums – nämlich die Regelung des vorher augenscheinlich Ungeregelten – erreicht wird (weshalb G. Ortman von ›Placebos‹ spricht).«

(Reinbacher, Kulturen und Spiralen des »Eigentlich« 2014)



## Schluss: Kultur der Uneigentlichkeit

Am Beispiel der »Qualitätskultur« an Pädagogischen Hochschulen in Österreich lässt sich zeigen, wie und weshalb Qualitätsmanagement in eng gekoppelten Systemen zu Wechselwirkungseffekten führt, wenn Impulse und Interventionen von »außen« nicht nur erwünschte Wirkungen sondern auch unerwünschte Nebenwirkungen »innen« haben, was wiederum neue Impulse und Interventionen provoziert und letztlich spiralförmige Dynamiken antreibt – *man denke z.B. an »Rationalitätsfassaden«, die als Reaktion auf Berichtspflichten errichtet werden, die durch weitere Berichte oder Kontrollen dekonstruiert werden sollen, was aber letztlich nur zu noch elaborierteren Fassaden führt.*





# Schluss: Kultur der Uneigentlichkeit

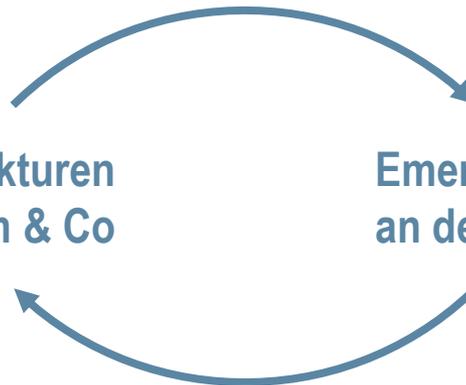
Vorteile und Nachteile sind wie zwei Seiten einer Medaille nur gleichzeitig zu haben und zu vergrößern...

... daher verbindet manifeste und latente Strukturen ein wechselseitiges Steigerungsverhältnis ...

... wie bei Autonomie/Abhängigkeit, Wissen/Nichtwissen, Chancen/Risiken, Problemen/Lösungen ...

**Etablierung manifester Strukturen durch Ministerium & Co**

**Emergenz latenter Strukturen an der Hochschule**





# P.S. Mythos als fünftes Prinzip des QM in der Praxis?

## Zeitgenössisches Qualitätsmanagement basiert auf vier Funktionsprinzipien:

- **Magnetismus:** Verankerung von »Qualität« als leitendem Wert (z.B. KAIZEN).
- **Mechanik:** Etablierung von formalen Strukturen und Prozessen (z.B. ISO).
- **Markt:** Auszeichnung von »Exzellenz« mit Qualitätspreisen als Anreiz (z.B. EFQM).
- **Mensch:** Förderung der »Qualitätsorientierung« von Mitarbeiter/innen (z.B. KVP).

Diese Prinzipien zielen jeweils auf eine der vier Dimensionen organisierter Handlungssysteme ab und implementieren so die gesellschaftlich dominierende **individuelle & instrumentelle Rationalität in Organisationen (wie auch Hochschulen)**

Diese wiederum führt zu »*integrative strains*«, die aus systemischer Sicht »*compensating strengthening of integrative processes and mechanisms*« brauchen, also **kollektiv & konsumatorisch orientierte Praktiken, z.B. in professionellen Communities**

- **Mythos:** Fünftes Prinzip ... »unter der Hand«, »in-use«, »tacit«, »latent« ... tradiert



# P.S. Mythos als fünftes Prinzip des QM in der Praxis?

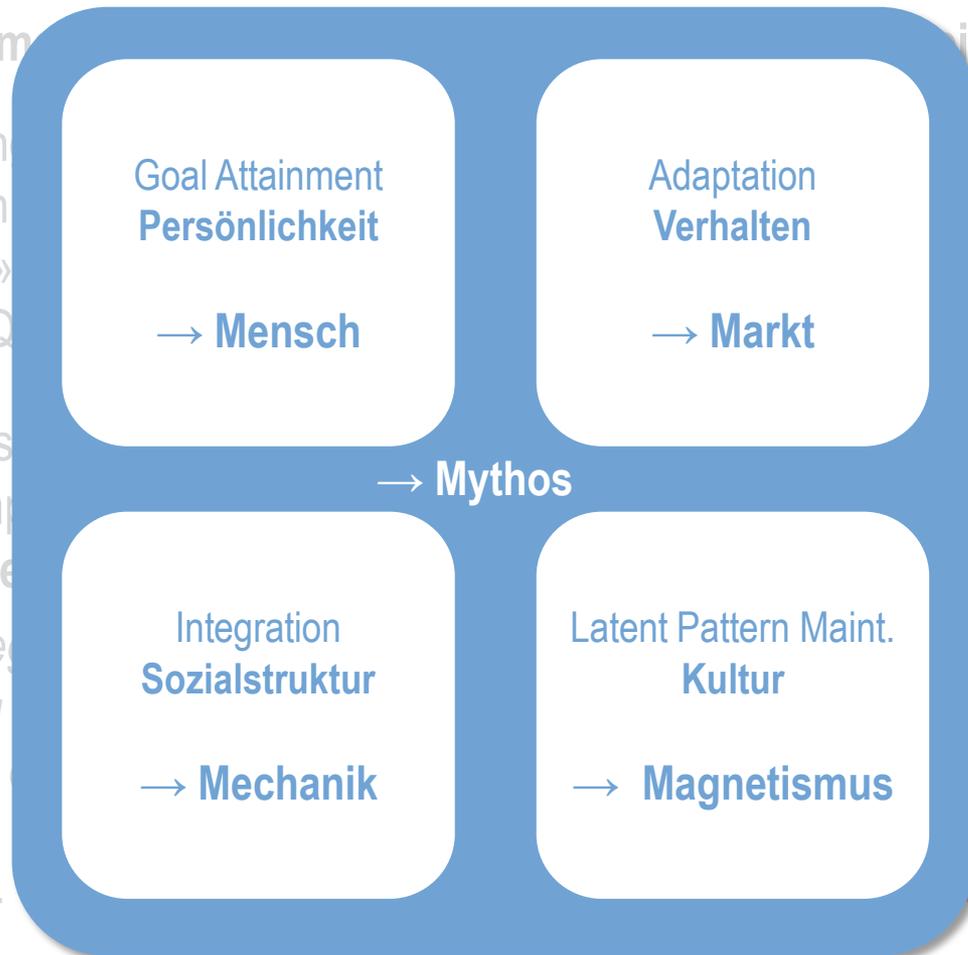
Zeitgenössisches Qualitätsm

- **Magnetismus:** Verankerung
- **Mechanik:** Etablierung von
- **Markt:** Auszeichnung von »
- **Mensch:** Förderung der »Q

manifeste  
Strukturen

latente  
Strukturen

- **Mythos:** Fünftes Prinzip ...



ien:

QM).  
(P).

nschulen)

hen, also  
ommunities

T. Parsons  
adiert



## Eigentlich ...

*»Placeboeffekte können [...] für große Erfolge sorgen, indem sie die Selbstheilungskräfte [...] aktivieren und bei den Beschäftigten Ressourcen freisetzen. Die Mitarbeiter zeigen mehr Einsatz, entwickeln neue Ideen und lösen bisher wirksame Blockaden.«*

*»Organisatorische Placebos wirken, wenn sie denn wirken, auf Basis einer organisationsoffiziellen Anerkennung ihrer Wirkkraft, eines organisationsoffiziellen Wirkungsglaubens, unterhalb dessen Zweifel, Skepsis und gar Zynismus lebendig und sehr bewusst zu bleiben pflegen, aber nicht artikuliert werden können.«*

*(Ortmann, Gute Besserung: Organisationen als Placebo-Responder, 2007)*

Vielen Dank!



4. Internationale Tagung des Österreichischen Netzwerks  
für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich

Partner – Perspektiven – Professionen:  
Qualitätsmanagement als integrativer Rahmen

## Pädagogische Hochschulen: Kultur der Uneigentlichkeit im pädagogisch-politischen Komplex (und andernorts?)

Paul Reinbacher  
Wien, am 15./16. Februar 2018

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

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