



Paul Reinbacher (Hrsg.)

# Qualitätsmanagement in der Krise?

Paradoxien, Probleme und  
Perspektiven im Universitäts-  
und Hochschulbetrieb

**BELTZ** JUVENTA

Paul Reinbacher  
Qualitätsmanagement in der Krise?



Paul Reinbacher

# Qualitätsmanagement in der Krise?

Paradoxien, Probleme und Perspektiven  
im Universitäts- und Hochschulbetrieb

**BELTZ** JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-7799-6552-7 Print  
ISBN 978-3-7799-6553-4 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Juventa  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel  
Satz: Christine Groh, Frankfurt am Main  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

<i>Paul Reinbacher</i> Die Angst vor der drohenden Katastrophe. Eine Einleitung	9
<i>Anke Rigbers</i> Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement im Hochschulbetrieb. Hat die Erfolgsgeschichte noch eine Zukunft?	32
<i>Benjamin Ditzel</i> Paradigmen und Paradoxien des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Ein theoretisch informierter Blick hinter die Kulissen formaler Implementierung	57
<i>Florian Reith und Markus Seyfried</i> Die vielen Gesichter des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre	109
<i>Peer Pasternack und Sebastian Schneider</i> Qualitätsentwicklung und Bürokratisierung. Ein unauflöslicher Zusammenhang?	127
<i>Petra Suwalski</i> Reflexives Bildungsmanagement. Empirische Befunde zu Handlungsorientierungen und Strategien im Umgang mit Paradoxien und Spannungsfeldern in der QM-Praxis	147
<i>Jürgen Reimann</i> Werkzeugkoffer Komplexitätsregulation. Aktuelle Methoden mit Potential!?	169
<i>Jan Böhm</i> Kritik des „Lehr-Lern-Kurzschlusses“ als Dogma pädagogischer Arbeit. Anfänge des Lernens bei Platon	193
<i>Ulrich Krainz und Matthias Csar</i> Digitale Lehre und kommunikative Qualität	211

<i>Sarah Kaltenhauser und Michaela Schaffhauser-Linzatti</i> Die Auswirkung der Corona-Pandemie im Sommersemester 2020 auf akademische Prüfungsleistungen von Bachelorstudierenden. Case Study an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien	231
<i>Petra Wagner, Dagmar Strohmeier und Peter Gierlinger</i> Chancengerechtigkeit im österreichischen Bildungssystem als Qualitätskriterium an Hochschulen. Ein Diskurs auf Basis einer empirischen Studie	243
<i>Stefan Humpl, Tanja Bacher und Beate Steurer</i> Autonomie und Employability – Antithesen im Qualitätsmanagement österreichischer Hochschulen? Am Beispiel des österreichischen Fachhochschulsystems	260
<i>Andreas Pfaffel und Brigitte Ecker</i> Evaluation als innovative Komponente in einem zukunftsorientierten Qualitätsmanagement	275
<i>Bianca Lichtenberger, Martin Studer und Anna-Katharina Kilp</i> Innovation versus Qualitätsmanagement. Gegensatz oder Sicherstellung der Weiterentwicklung einer Hochschule?	291
<i>Georg Hochfellner</i> EFQM: Analyse und Perspektiven. Das EFQM Modell 2020 im Hochschulbereich	305
<i>Olivia Fischer</i> Im Bermudadreieck der hochschulischen Fehlerkultur. Wie sich Hochschuldidaktik an Prinzipien des Qualitätsmanagements orientieren könnte	331
<i>Paul Reinbacher</i> Postskriptum	345
Autorinnen und Autoren	347

---

## Vorwort des Herausgebers

Ein Werk ist sehr gut –  
oder es muss zerstört werden.  
*(Dietmar Brehm)*

Qualität ist schön, macht aber auch – oder gerade – im Universitäts- und Hochschulbetrieb viel Arbeit, wie sich in Anlehnung an Karl Valentin formulieren ließe. Darüber hinaus macht das Thema mitunter sogar Schwierigkeiten – und zwar nicht nur, wenn es um deren Management sowie um die damit verbundenen Zumutungen geht, sondern sogar, wenn es sich um eine eher akademisch ausgerichtete Auseinandersetzung im sogenannten „Third Space“ handelt. So wurde zum Beispiel ein für diesen Band in Aussicht gestellter Beitrag unter Verweis auf mögliche Probleme, die seine Veröffentlichung in der Zusammenarbeit des Qualitätsmanagement mit dem Rektorat der Universität zur Folge haben könne, zurückgezogen.

Umso mehr freue ich mich, dass sich in dem nun vorliegenden Band zahlreiche jener Kolleginnen und Kollegen zu Wort melden, deren Wege sich mit dem meinen im Laufe der letzten Jahre bei verschiedensten Anlässen und in unterschiedlichsten Zusammenhängen gekreuzt haben. So hat der Zufall mich selbst zunächst in das Feld des universitären und hochschulischen Qualitätsmanagement unterschiedlicher, zumindest erster und zweiter Ordnung mit seiner Community der Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager auf verschiedenen Ebenen geführt, und in weiterer Folge die Regie bei der Entstehung eines Netzwerks, für das ich in meiner aktuellen, zumindest zweifachen Funktion an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich sehr dankbar bin, übernommen; denn: Einerseits ist die Tätigkeit als „Beauftragter für Qualitätsmanagement“ in diesem hierzulande jungen Hochschulsektor mit einer Vielzahl an Problemen (oder wie man ja heute sagen soll: Herausforderungen) verbunden, die ihrerseits nicht unwesentlich aus dem im europäischen Vergleich durchaus ungewöhnlichen und überraschenden, organisationsrechtlichen Status einer nachgeordneten Dienststelle des zuständigen Bundesministeriums (sowie aus der damit einhergehenden Einbettung in die „eng gekoppelte“ Governance des Schulsystems) resultieren – also aus einer Situation, in der ein Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern „echter“ tertiärer Einrichtungen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz nicht zuletzt deshalb wertvoll ist, weil deren Anerkennung angesichts mancher Erfahrungen hierzulande keineswegs als selbstverständlich gelten kann. Andererseits bietet eine „Hochschulprofessur für Qualitätsmanagement“ zwar eine Reflexionsebene, auf die sich



der „Beauftragte“, von Zeit zu Zeit zurückziehen kann, insbesondere in Zeiten, in denen die Bedeutung des hochschulischen Qualitätsmanagements „top down“ in Frage (oder zumindest: hinten) gestellt und normativ auf den ersten Blick gestärkt, auf den zweiten Blick aber faktisch relativiert wird. Allerdings ist eine solche – eher akademisch ausgerichtete – Auseinandersetzung wesentlich auf die Aktivitäten in einer einschlägigen Community angewiesen. Und während der dafür nicht unbedeutende Tagungsbetrieb pandemiebedingt (vorübergehend?) eingestellt werden musste, wurden vielerorts die zeitlichen und finanziellen Ressourcen des Qualitätsmanagement (kurzfristig?) für die Bewältigung der Krise umgewidmet sowie zugleich grundsätzliche Fragen der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung an den Rand der Aufmerksamkeit gedrängt bzw. zumindest ad hoc durch Evaluationen, beispielsweise anlässlich von „Emergency Remote Teaching“ verdrängt – und das just zu einem Zeitpunkt, an dem (noch viel mehr als in den Jahren zuvor!) ganz Grundsätzliches in Frage zu stehen schien.

Vor diesem Hintergrund ist der hier vorgelegte Band auch ein Versuch, die Diskussion im Kreis der sogenannten „Hochschulprofessionellen“ anzuregen bzw. aufrechtzuerhalten und diesen angesichts fortdauernder Reisebeschränkungen eine alternative Plattform anzubieten. Mein Dank gilt an dieser Stelle erstens allen Kolleginnen und Kollegen aus der Community des universitären und hochschulischen Qualitätsmanagement für ihr Interesse an diesem, im Rahmen des ersten „Lockdown“ lancierten Buchprojekt, zweitens allen Autorinnen und Autoren, denen einen Beitrag zu schreiben unter den aktuellen Umständen möglich war, für ihre engagierte Beteiligung, drittens allen Expertinnen und Experten, die im Sinne einer externen Qualitätssicherung als Ausgangspunkt für interne Qualitätsentwicklung den Herausgeber bei der Begutachtung der eingesandten Texte unterstützt haben<sup>1</sup>, und zu guter Letzt in bereits bewährter Weise dem Verlag Beltz Juventa für die Ermöglichung sowie Frank Engelhardt und Magdalena Herzog für die wie immer überaus umsichtige Begleitung des Vorhabens.

Gemeinsam mit den Leserinnen und Lesern obliegt ihnen allen die Entscheidung, ob das nun vorliegende Werk sehr gut ist – oder zerstört werden muss.

Linz, im Herbst 2021

---

1 Es sind dies: Andrea Berner, Annika Boentert, Irmgard Fallmann, Kurt Faninger, Susan Harris-Hümmert, Gerhild Kronberger, Karl Ledermüller, Lukas Mitterauer, Josef Oberneder, Andreas Roser, Carole Probst Schilter, Lisa Scheer, Oliver Vettori, Daniela Wagner und Elisabeth Westphal.

---

Paul Reinbacher

## Die Angst vor der drohenden Katastrophe

### Eine Einleitung

„Qualität“ ist ein etablierter Topos im Universitäts- und Hochschulbetrieb, „Qualitätsmanagement“ hat eine eindrucksvolle Entwicklung hinter sich: Seine Etablierung an Universitäten und Hochschulen als „organisierten Institutionen“ (Luhmann 1992) ist zumindest auf den ersten Blick eine Erfolgsgeschichte, die man seit einiger Zeit im sogenannten „Third Space“ (Whitchurch 2006, 2008) bzw. im Kreis der „Hochschulprofessionellen“ (Kehm et al. 2010) aus gleichzeitig akademischer und administrativer Perspektive diskutiert. Dominiert wird diese Diskussion jedoch (noch immer) von der Suche nach den Möglichkeiten erfolgreicher Implementierung und Optimierung verschiedener Verfahren und Systeme der Qualitätssicherung bzw. der Qualitätsentwicklung einerseits sowie von der Suche nach Erfolgsbedingungen und Folgewirkungen des internen wie des externen Qualitätsmanagement andererseits.

Kaum adressiert wird bislang das aktuelle *Paradigma* des herrschenden Qualitätsmanagement-Diskurses selbst – dieses gilt als zu akzeptierendes Fundament bzw. als nicht hinterfragter Rahmen (vgl. als ausführliche Kritik z. B. Reinbacher 2019): Wie von der DIN EN ISO als der Doyenne des Diskurses definiert, wird „Qualität“ nämlich im Wesentlichen über die Erreichung von Zielen, über die Erfüllung von Erwartungen (wie beispielsweise von Anforderungen der Anspruchsgruppen) oder über Kriterien für Akkreditierungsverfahren (wie die prominenten „European Standards and Guidelines“) bestimmt. Langsam beginnen sich jedoch die Grenzen einer solchen vorschnell vereinfachenden Sichtweise (vgl. Reinbacher 2021a, auch Reinbacher/Obernedner/Wesenauer 2021) abzuzeichnen und es wird deutlich, dass sie – keineswegs nur im Angesicht einer Pandemie! – in *Probleme*, ja mitunter in *Paradoxien* führt. So kann sie heute der unberechenbaren Gesellschaft mit ihren komplexen Dynamiken und unvorhersehbaren Entwicklungen kaum mehr gerecht werden, wenn sie „Qualität“ nur von einer geschlossenen Zukunft her, also konservativ (statt innovativ) denkt und wenn sie diese nur instrumentell (statt konsumatorisch) auf die Summe erfüllter Partikularinteressen bzw. auf die mit Kennzahlen messbare Leistung von Universitäten und Hochschulen für einzelne Stakeholder-Gruppen reduziert, statt „Qualitätsmanagement“ auch an der Funktion für die umfassenden Systeme als Ganzes – also an der Funktion des Universitäts- und Hochschulbetriebs für die Wissenschaft oder für die Gesellschaft insgesamt

– zu orientieren. Nicht zuletzt täuscht die herrschende Sichtweise (auch sich selbst!) oft genug darüber hinweg, dass „Qualität“ in vielerlei Hinsicht ein Artefakt jener eindrucksvollen Infrastruktur ist, die das interne und das externe Qualitätsmanagement mit ihren Systemen in den letzten Jahrzehnten gemeinsam errichtet haben.<sup>2</sup>

Ohne die Erfolge des Qualitätsmanagement und damit einhergehend das Engagement der dafür Verantwortlichen in der Vergangenheit schmälern zu wollen, steigt vor diesem Hintergrund dennoch der Bedarf an kritischen, kreativen und (de)konstruktiven Zugängen, die mit möglichst unterschiedlicher disziplinärer, gegebenenfalls interdisziplinärer Herkunft (und vor allem: nicht nur aus Sicht des konventionellen Management bzw. der klassischen Managementlehre) gemeinsam der Frage nachgehen, was es in Zukunft bedeuten kann (und etwaig: bedeuten soll), im Universitäts- und Hochschulbetrieb von „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ zu reden. Der hier vorgelegte Band will in diesem Sinne eine Suche nach theoretisch und empirisch informierten, praktisch und vor allem auch poetisch relevanten *Perspektiven* für den Diskurs rund um Qualität und ihr Management – jenseits einer bloßen Verbesserung bestehender Systeme – anregen.

Ausgangspunkte für eine solche Suche sind beispielsweise Fragen, wie sich denn Qualität bestimmen ließe, ohne ex ante Kriterien zu formulieren (und damit die Zukunft zu schließen), oder wie sich im Falle nicht erfüllter Kriterien zwischen neuartiger Qualität (also: Innovation) und mangelnder Qualität (also: Fehlern) unterscheiden lässt, wie die am prominenten Deming-Zyklus des „Plan-Do-Check-Act“ und an der Erreichung „smarter“ Ziele orientierten Praktiken des Qualitätsmanagement von anderen Formen des Management, oder wie Qualitätsziele von anderen Zielen einer Universität bzw. Hochschule abzugrenzen sind, wie sich das Qualitätsverständnis in spezifischen Felder (also in der Lehre, in der Forschung und in der Erschließung der Künste) als „praktischer Sinn“ konstituiert oder wie sich bei der Bestimmung von Qualität „diskursive“, „sinnhafte“ Bedeutungsaspekte und „präsentationale“, „emotionale“ Gefühls-elemente wechselseitig beeinflussen, wie sich die Definition von Qualität über die Leistung einer Universität bzw. Hochschule für spezifische Stakeholder einerseits und die Definition von Qualität über die Funktion einer Universität bzw. Hochschule für die Wissenschaft und für die Gesellschaft andererseits zu einander verhalten, oder wie sich unterschiedliche Zugriffe auf den Universitäts- und Hochschulbetrieb (zum Beispiel in dessen Gestalt als Institution, Profession, Organisation oder Interaktion) auf das Qualitätsverständnis auswirken, sowie natürlich auch, was sich aus den mutmaßlich unterschiedlichen

---

2 Dieser letzte Punkt ist eine Anmerkung zur Einladung für diesen Band, die ich Anke Rigbers verdanke.

Qualitätsvorstellungen natur-/geistes-/sozial-/wirtschafts-/kunst-/kultur-... wissenschaftlicher Communities über- bzw. voneinander lernen lässt, inwiefern es sich bei Qualität um einen ethischen und um einen ästhetischen Sachverhalt handelt oder in welcherlei Hinsicht daher letztlich Qualitätsmanagement als moralische bzw. künstlerische Praxis zu verstehen ist.

Von selbst versteht sich immerhin, dass nicht alle der hier kurz angerissenen Problemfelder sich in diesem Band behandeln lassen. Doch diskutieren die hier versammelten Beiträge neben einigen damit einhergehenden auch zahlreiche darüberhinausgehende Fragestellungen im weiten, bisweilen kaum mehr zu überblickenden Feld von „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ im Universitäts- und Hochschulbetrieb (vgl. als Übersicht weiter unten den Abschnitt „Qualität als Problemfeld“).

### Qualität als Plastikwort<sup>3</sup>

In der Tat kommt ja heute kaum ein Bereich unseres Lebens ohne Qualität und Qualitätsmanagement aus, so scheint es. Böse Zungen behaupten, es handle sich dabei um „Plastikwörter“ (Pörksen 1988), „Signalworte“ oder „Edelsubstantive“ eines „Jargons“ (Adorno 1964). Elaborierter ließe sich sagen, sie seien „Kontingenzformeln“ (© N. Luhmann) zur Errichtung von „Fassaden“ der Rationalität und der Legitimation (Meyer/Rowan 1977, DiMaggio/Powell 1983), denn: Gegen „Qualität“ kann ja niemand ernsthaft sein – oder? Und wer dennoch Bedenken anmeldet, macht sich zumindest in hohem Maße verdächtig. So lässt sich vieles, was in Unternehmen und an Universitäten, in Schulen und an Hochschulen, in Krankenhäusern und an Autobahnraststätten, in Paarbeziehungen und am Feierabend geschieht, darunter subsumieren – man denke an die „quality goals“ in der Firma oder an die „quality time“ in der Familie und im Freundeskreis. Deshalb konnte „Qualität“ zu einer aus Leitbildern kaum wegzudenkenden Formulierung und zu einer Forderung in der Politik wie im Privatleben avancieren. Die zweifelsohne beeindruckende, teils zweifelhafte Karriere des Konzepts ist wenig überraschend – denn wer wünscht sich als Schüler\*in, Student\*in, Patient\*in, oder Konsument\*in nicht Leistungen und Beziehungen von hoher „Qualität“? Allerdings ist all dies wohl gleichzeitig ein Indiz dafür, dass „Qualität“ nicht mehr selbstverständlich erwartet wird bzw. werden kann – denn wozu sonst die beschwörende Rede und der sie begleitende Ruf nach „Qualitätsmanagement“?

---

3 Dieser und der folgende Abschnitt beruhen auf Beiträgen, die zuvor im Magazin der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich erschienen sind.

Dem daraus hervorgehenden, stark normativ imprägnierten Diskurs der „quality industry“ gelingt es seit jeher gut, seinen eigenen „blinden Fleck“ vergessen zu machen bzw. von seinem „dirty little secret“ – in Anlehnung an die Kritik der „strategy industry“ (Hamel 1996) –, abzulenken (vgl. dazu auch z. B. Reinbacher 2015a, 2019). Als „Qualität“ gilt im herrschenden Paradigma (Kuhn 1962) nämlich, was in der DIN EN ISO als der Doyenne des „Denkkollektivs“ (Fleck 1980) verbrieft ist: der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“. Dieser formale Zugang ist sowohl die Grundlage der Verbreitung von Qualitätsmanagement quer über alle Bereiche unserer Gesellschaft als auch einer Quantifizierung über die Hintertür. Vor allem aber führt er, wenn die inhaltliche Definition der Anforderungen individualisiert oder partikularen „Anspruchsgruppen“ überantwortet wird, direkt in ein Feld opportunistischer Machtspiele unter dem Damoklesschwert des drohenden Dezisionismus. Dies verschärft sich weiter, wenn einerseits die Einheit der Differenz aus Anforderungen und ihrer Erfüllung nicht expliziert wird (sondern auf der Basis alltäglicher Erfahrungen, Erwartungen etc. implizit bleibt), und andererseits als Ergebnis dieser paradigmatischen Festlegungen ein leistungsorientiertes, partikularistisches Qualitätsverständnis (über ein funktionsorientiertes, ganzheitliches Verständnis) dominiert. Dann verstellt nämlich der Blick auf die Leistungen – zum Beispiel einer Schule oder einer Hochschule aber in gleicher Weise auch eines Unternehmens, eines Krankenhauses oder einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung – für einzelne Anspruchsgruppen den Blick auf deren jeweilige Funktion für das umfassende System, beispielsweise für die Wissenschaft, die Wirtschaft oder die Gesellschaft insgesamt – was dann auch dazu führt, dass unter dem Titel „Third Mission“ auf die daraus entstehenden Nachteile mit derselben Denkweise, die diese verursacht hat, zu reagieren versucht wird (vgl. Reinbacher 2021b). Dies dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass das Denken und Handeln von einer geschlossenen Zukunft her für soziale Systeme stabilisierend und für die beteiligten Personen beruhigend wirkt.

Demgegenüber ermöglicht beispielsweise eine funktionalistische Perspektive (vgl. Nassehi 2008), die Zukunft (sowie in weiterer Folge: Probleme und Lösungen, Erwartungen und ihre Erfüllung) als zwei Seiten einer Unterscheidung offen zu halten. Zum Ausdruck kommt dies in jenen Stimmen, die Qualitätsmanagement nicht auf eine Steigerung von Effizienz und Effektivität durch „einschleifiges Lernen“ im bestehenden „Rahmen“ (Bateson 1972, Argyris/Schoen 1978), also auf stabilisierende Mechanismen des „Feedback“ reduzieren wollen, sondern auch innovative Entwicklung als den Rahmen sprengendes, „zweischleifiges Lernen“ und damit destabilisierende Mechanismen des „Feedforward“ fordern: Zu Recht warnen sie vor der Kolonialisierung des Innovativen in der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Kunst durch das Konservative und den Kitsch in Gestalt des (Qualitäts-)Management (vgl. auch

Reinbacher 2015b). Die Folge wäre allerdings eine Verunsicherung durch die mit Sicherheit offene Zukunft anstelle einer an der Vergangenheit orientierten, scheinbaren Sicherheit. Denn in der Tat: Jedes „Lob der Routine“ (Luhmann 1971) muss bedenken, dass in der Praxis des rationalen bzw. des rationalisierenden Handelns „Regel und Ausnahme“ (Ortmann 2003) stets zwei Seiten einer Medaille sind. Schon deshalb ist (Qualitäts-)Management – wenngleich im Gefolge von Aufklärung und (bürokratischer) Administration unterwegs (Baecker 2011, Reinbacher 2015a, Pasternack/Schneider in diesem Band) – weniger der Ausdruck einer Rationalisierung im Weber’schen oder Taylor’schen Sinne, also einer Orientierung des Handelns an Zweck-Mittel-Relationen ex ante, als vielmehr einer Rationalisierung sensu Freud, also einer Interpretation des Handelns in Kategorien der Zweckrationalität ex post (Ortmann 2004, S. 98 ff.).

Unklar scheint aus heutiger Sicht, wie sich Qualität in einem solchen Paradigma der Zukunftsoffenheit verstehen lässt (Reinbacher 2019). Ein entsprechendes, innovatives Verständnis abseits des herrschenden wäre allerdings erforderlich, um Qualitätsmanagement nicht auf stabilisierende, konservative Effekte zu beschränken. Und nicht ganz zufällig erinnert dies an N. Harnoncourt, der in einem Interview die Kunst als Grenzgängerin beschrieben und Kunstschaffende aufgefordert hat, sich an jene Grenze vorzuwagen, deren Überschreiten in die Katastrophe führen würde, statt im sicheren Bereich des letztlich Banalen zu bleiben: Schönheit, also allgemeiner: „Qualität“ finden wir womöglich nicht im Bereich der Sicherheiten, sondern an dessen Rand – am Rand der Katastrophe (Reinbacher 2021a, S. 113 ff.).

## Qualität als Präventionsstrategie

Demgegenüber wird Qualitätsmanagement oft als Maßnahme der Katastrophenprävention verstanden, mithin als (kitschiges) Mittel zum Zweck der Überraschungsvermeidung und Erwartungserfüllung (vgl. Ritzer 1993). Man denke nur an das Universitätsstudium, denn: Wenn im Alltag davon die Rede ist, so kommen meist unmittelbar Erfahrungen und Erlebnisse in den Blick, die auf der Ebene von Interaktion (sowie zunehmend auf jener von Organisation) angesiedelt sind, bevor diese Erfahrungen und Erlebnisse mit Erwartungen abgeglichen werden – obwohl doch (zumindest aus Sicht der Sozialwissenschaften) gerade die Universität noch grundlegender eine Institution darstellt, also eine Einrichtung zur Lösung gesellschaftlicher Bestandsprobleme, die zwar unter spezifischen historischen, geographischen, sozialen und kulturellen Bedingungen jeweils unterschiedliche Gestalt annimmt, aber dennoch ab einem gewissen Grad sozialer Komplexität als universell gelten kann. Mit diesem ihrem Mehrfachcharakter ist die Univerität jedenfalls auf der institutionellen Makro-

ebene und der interaktionellen Mikroebene sowie vermittelt über die organisationale Mesoebene in gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet. Hierzu zählt jener Wertewandel in modernen Gesellschaften, den der Soziologe Talcott Parsons (z. B. Parsons/Platt 1973, S. 40 ff., Parsons 2007, Kapitel 4 und 10, dazu Reinbacher 2019, Kapitel IV, 2021b) am zumindest zweifachen Wertmuster „institutionalized individualism“ und „instrumental activism“ festgemacht hat: Zunehmend werden soziale Zusammenhänge als instrumentelle Mittel zum Zweck individueller Nutzenmaximierung (bzw. Erfüllungserwartung) verstanden, womit der Sachverhalt, dass soziale Beziehungen auch um ihrer selbst willen (als Selbstzweck) zu pflegen sind, ins Hintertreffen gerät (Reinbacher 2019, 2021b).

Diese Dominanz einer instrumentellen und individuellen Rationalität, die sich im Bildungsbetrieb seit geraumer Zeit an der Rede von Kompetenzen, Employability etc. ablesen lässt, wird mittlerweile durch die Digitalisierung als „Muster“ (Nassehi 2019) gesellschaftlicher Entwicklung verstärkt. Wenn heute eine Befriedigung der (Bildungs-)Bedürfnisse bzw. Bedarfe „auf Knopfdruck“ und „in Echtzeit“ erwartet wird, so entspricht dies jenem Zeitgeist, der sich in der Rolle des Kunden oder gar des Konsumenten gut gefällt, und der sich in diesem kindlichen (bzw. besser: kindischen) Rollenverständnis eines passiven, trotzigen WILLHABEN gemütlich eingerichtet hat – den gelangweilten Blick auf der Suche nach Unterhaltung oder zumindest Zerstreuung auf den Bildschirm gerichtet.

Traditionell ist Universität (insbesondere in ihrer Erscheinungsform „Lehre“) ja als Aktivität auf Basis einer „Kommunikation unter Anwesenden“ verstanden worden (vgl. Kühl 2020). Erst mit der digitalen Distanzlehre (und verstärkt durch das Krisenmanagement im Angesicht einer Pandemie) rückt nun die daran anschließende Unterscheidung zwischen der Kommunikation unter physisch Anwesenden einerseits und der Kommunikation unter virtuell Anwesenden (aber physisch Abwesenden) andererseits in den Fokus jener Aufmerksamkeit, die von Apologetinnen und Apologeten des E-Learning schon länger – oft genug mit deutlich erkennbarer Präferenz für virtuelle An- und physische Abwesenheit! – gefordert worden war (vgl. Reinbacher 2021a, S. 81 ff. sowie Krainz/Csar in diesem Band). So lässt sich vermuten, dass erstens an der „Distanzlehre“ als einem relativ neuen Interaktionsformat tiefgreifende Transformationsprozesse, die im Institutionengefüge von Schulen und Hochschulen seit einiger Zeit stattfinden, „en miniature“ zu beobachten sind, zweitens die Pandemie zwar auf der Mikroebene als Problem physischer Präsenz aufgefasst werden kann, die vorangetriebene Virtualisierung der Lehre jedoch zusätzlich als Katalysator für Veränderungen der „longue durée“, denen Hochschulen auf der Makroebene ausgesetzt sind, wirkt, sowie drittens die damit einhergehenden Wirkungen und Nebenwirkungen einen herausfordernden Balanceakt für Betroffene und Beteiligte darstellen.

Zusammengenommen führt dies auf die systemtheoretisch informierte These, dass sich in der sozialen, in der sachlichen und in der zeitlichen Dimension der Distanzlehre an Universitäten und Hochschulen nicht erst seit der (wenngleich verstärkt durch die) Digitalisierung zunehmend individualisierende, instrumentalisierende und darüber hinaus infantilisierende Tendenzen feststellen lassen, die insgesamt sowohl (kurzfristige) Effizienz- und Effektivitätssteigerungen als auch (langfristige) Spannungen für das gesamte Universitäts- und Hochschulsystem erwarten lassen – zumal sie die gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozesse der vergangenen Jahrzehnte in einem komplexen Wechselwirkungszusammenhang katalysatorisch befeuern. So droht in der Sozialdimension voranschreitende Individualisierung durch Vereinsamung vor dem Bildschirm und Verlust von Gelegenheiten der Vergemeinschaftung (Stichwort: „Zombies“). Es droht in der Sachdimension vermehrte Instrumentalisierung durch vorrangige Ausrichtung an der Aneignung formaler Kompetenzen bei gleichzeitigem Ausblenden informeller Sozialisation (Stichwort: „Massive Open Online Courses“). Und es droht in der Zeitdimension verstärkte Infantilisierung durch Edutainment als Echtzeit-Ersatz für Emanzipation gegenüber extrinsischen Motivatoren der Entwicklung (Stichwort: „Exploitationware“). Sicher gibt es Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, die sich mit Talcott Parsons als „adaptive upgrading“ bezeichnen lassen. Diese resultieren beispielsweise aus gefilterter Selbstdarstellung durch reduzierte Wahrnehmungsmöglichkeiten in Videokonferenzen (Sozialdimension), einer damit einhergehenden Fokussierung auf Inhalte durch verengte Kommunikationskanäle (Sachdimension) sowie einer Flexibilisierung der Abhaltungsformate (Zeitdimension). Erkauft wird all das jedoch mit systemischen Spannungen (also Parsons'schen „integrative strains“), zum Beispiel durch eine Vernachlässigung des akademischen Ethos (Sozialdimension), einen Verzicht auf kreative Exkurse (Sachdimension) oder eine Verkürzung der Aufmerksamkeitsspannen (Zeitdimension).

## Qualität als Präsenzphänomen

Jedenfalls scheint im herrschenden (hochschulischen) Qualitätsmanagement-Diskurs aus dem Blick geraten zu sein, dass für echte, also authentische Qualität in der Regel kaum externe Sicherheiten existieren können – und dass solche bestenfalls intern, also gewissermaßen „emergent“ entstehen. Mit anderen Worten, es fehlt ein Blick dafür, dass es sich bei „Qualität“ wesentlich um ein autonomes Phänomen handelt, das sich kaum heteronom sichern, steuern oder gar steigern lässt. Daher beruht das Bemühen um eine „indirekte Rahmensteuerung“ (Willke 1994, 1995, 1998, 2020, auch Schneider 2001) im Feld des Qualitätsmanagement auf der Ignorierung oder „Invisibilisierung“ (© N. Luhmann) eines nicht hintergehbaren, nicht überwindbaren *prinzipiellen Problems*, wes-



halb Qualitätsmanagement sich womöglich insgesamt eher als ein Streben nach der „*Produktion von Präsenz*“ verstehen lässt, also als ein Streben nach jener „Intensität“, die durch „*auferlegte Relevanz*“ in die Welt kommt, wie H. U. Gumbrecht es (unter Rückgriff auf Berger/Luckmann 1966) formuliert hat. Eine solche situative „*Ergriffenheit*“ ist zwar kaum planbar bzw. in den Griff zu bekommen, aber nichtsdestotrotz eine wesentliche Voraussetzung für das „*Wiederherstellen der Beziehung zu den Dingen dieser Welt*“ (Gumbrecht 2004, S. 167), die uns – nicht nur im Universitäts- und Hochschulbetrieb – abhandengekommen ist, indem „*ich darauf achte, wie sich mein Körper (beim Wandern beispielsweise) zu einer Landschaft oder (beim Tanzen etwa) zur Präsenz anderer Körper verhält*“, aber ähnlich auch, indem wir (im universitären bzw. im hochschulischen Lehrveranstaltungsbetrieb) darauf achten, wie sich Körper als Luhmann'sche „*symbiotische Mechanismen*“ (im Labor) zur sinnlichen, empirischen Wahrnehmung oder (im Lektüreseminar) zum Raum und anderen „*momentan und simultan*“ (M. Seel) Anwesenden verhalten.

Vielleicht also brauchen wir nicht nur eine „*Erotik der Kunst*“ (Sontag 1966) sondern – sogar im Universitäts- und Hochschulbetrieb! – auch eine „*Erotik der Qualität*“ (bzw. eventuell eine „*Erotik des Qualitätsmanagement*“). Oder vielleicht brauchen wir zumindest eine „*Ästhetik der Qualität*“, um das komplexe Tun der dort anzutreffenden „*interessierten Menschen*“ nicht auf digitalisierte Diskursräume (des wahr/falsch oder des online/offline) zu reduzieren, sondern es demgegenüber und darüber hinaus als ausgerichtet an aneinander gereihten Momenten der „*Vergegenwärtigung*“, als intensives Erleben der „*Verfügbarkeit-für-nichts*“ (Agamben 2012) anzuerkennen. Notwendig dafür wäre der – von S. Sontag, G. Agamben und vielen anderen eingemahnte – zumindest partielle Verzicht auf die im aktuellen Paradigma dominierenden, eher einseitigen Strategien der Interpretation und der Instrumentalisierung eines durchgehend digitalisierten, „*diskursivierten*“ Universitäts- und Hochschulbetriebs (sowie damit einhergehend die Akzeptanz von Körperlichkeit, Konsumtion etc. „*in situ*“), um zu einer Qualitäts- im Sinne einer „*Präsenzkultur*“ zu gelangen (Gumbrecht 2004, S. 100 ff.). In einer solchen käme der körperlichen Wahrnehmung, die sich als Teil der Welt – und nicht wie der Geist als ihr Gegensatz (Stichwort: „*res cogitans*“ vs. „*res extensa*“) – versteht, ebenso Relevanz zu wie einer Offenbarung bzw. einem „*Erscheinen*“ (Seel 2003) ebendieser Welt (und nicht nur der als beobachter\*innenabhängig beschworenen „*Weltinterpretation*“).

Damit wiederum ließe Qualität sich verstehen als das Ergebnis eines „*Ein-schreibens*“ der an unterschiedlichen Konstellationen beteiligten Körper in die „*Rhythmen einer Kosmologie*“, weniger als das eines „*Eingreifens*“ mit menschlichem Handeln in die Welt rundum zwecks Steuerung, Sicherung oder gar Steigerung. Vor diesem Hintergrund wird ja auch ersichtlich, weshalb sich Lehrveranstaltungen im Universitäts- und Hochschulbetrieb oft – in der Ter-

minologie von H. U. Gumbrecht – nur begrenzt unter Rückgriff auf das Modell der „Parlamentsdebatte“ (als eines individuellen, intellektuellen Wettstreits der geistigen Ideen) verstehen lassen, da sich ihr Modus der Weltaneignung gar nicht selten eher am „Abendmahl“ (als einem inszenierten Ritual zur Intensivierung sinnlicher Realpräsenz) zu orientieren scheint.

Immerhin könnte es so gelingen (im Gumbrecht'schen Sinne) jene „Momente der Intensität“, in deren „Erleben“ ein „besonderer Reiz“ liegt, hervorzubringen – als eine Alternative zum Alltag, deren „Insularität“ keinen Defekt darstellt, wie wir heute verbreitet anzunehmen versucht sind. Ganz im Gegenteil: Erst ein solches kalkuliertes Abstandnehmen von der Alltagswelt, ein vorübergehender Rückzug in den sprichwörtlichen „Elfenbeinturm“ ermöglicht jene riskanten Operationen (allen voran jene des experimentierenden Denkens, Diskutierens etc.), für die (eine im Alltag nur schwer auszuhaltende Ausführlichkeit) erforderlich ist, und für deren (mitunter bis an oder gar über die Grenze des Aushaltbaren gesteigerte) Komplexität und Kontingenz es Ausnahmesituationen als (unwahrscheinliche) evolutionäre Errungenschaften braucht. Sofern dies zutrifft, täte man – erstens – weder der individuell und idiosynkratisch, jedenfalls ereignishaft und ephemere in Erscheinung tretenden „Qualität“ im Universitäts- und Hochschulbetrieb etwas Gutes, wenn man in bzw. auf ihre internen und autonomen, mit der Alltagswelt inkommensurablen Anforderungen (wie sie in der Gestalt von „Qualitätsmanagement“ auftreten) heteronom bzw. von außen ein- und zuzugreifen versuchte (Stichworte: „Kompetenzen“, „Employability“ etc.), noch täte man – zweitens – der Gesellschaft insgesamt etwas Gutes, da auch sie wohl noch immer auf Qualität in ihren Subsystemen angewiesen sein dürfte. In diesem Sinne könnte die Empfehlung einer alternativ-ästhetischen Annäherung an das Thema Qualität eher lauten, „die unbeherrschbare Gegenwart nicht als einen Mangel ..., sondern als eine Gelegenheit ... zu begreifen“ – und letztlich: diese Gelegenheit auch zu ergreifen; denn: „Die Begegnung mit dem Besonderen ... hat ihren Sinn in sich selbst“ (Seel 2003, S. 40 ff.).

## Qualität als Performanceprodukt

Damit verbunden ist keineswegs ein völliger Verzicht auf heteronome Herangehensweisen der Hand-Habung, auf (instrumentelle) Zweckrationalität oder auf (legitime) Leistungsanforderungen im Universitäts- und Hochschulbetrieb, sehr wohl jedoch ein Plädoyer für die angemessene Anerkennung eines Rechts auf die besondere ästhetische Autonomie, auf die konsumatorische Zwecklosigkeit im Sinne spezifischer Selbst-Zweckhaftigkeit und auf die ganz eigenen, erforderlichen Funktionsbezüge im Universitäts- und Hochschulbetrieb – insbesondere in Fragen der Qualität. Denn ganz im Seel'schen Sinne gewinnen

auch dort Phänomene der Mikro-, Meso- und Makroebene, wie zum Beispiel Seminare als Interaktionssequenzen, Stellenbesetzungen als Organisationsprobleme oder Agenden der Selbstverwaltung als Ausdruck der noch immer einen bedeutsamen Platz einnehmenden Professionslogik ihre spezifische Qualität über weite Strecken aus einer unter dem Druck des grassierenden Qualitätsmanagement und entgegen externen Erwartungen eingenommenen, aus geradezu subversiven Energien gespeisten (ästhetischen) Einstellung, die diese „um ihres Erscheinens willen“ in diesem ihrem Erscheinen für die am Betrieb Beteiligten erfahrbar und vor allem erlebbar macht. So offenbart sich der von Seel (2003) inspirierten Erfahrung, dass gelingende bzw. gelungene Seminare, Stellenbesetzungen und Selbstverwaltungsvorgänge – um bei den drei genannten Beispielen zu bleiben – ihre jeweils eigene „konfuse“, bzw. wie man heute zu sagen pflegt: komplexe Fülle entfalten, weshalb sie (über allgemeine und verallgemeinerbare, regulierbare Aspekte hinausgehend) nicht nur jeweils „besonders“, sondern damit gleichzeitig sinnlich sowohl unter- als auch überbestimmt, jedenfalls aber sinnhaft ganz und gar unbestimmbar oder zumindest nur begrenzt bestimmbar sind (= Sachdimension). Dies macht es auch so schwer bzw. manchmal sogar unmöglich, sie auf eine instrumentelle Einbettung in funktionale Zusammenhänge zu reduzieren, weshalb stets ein selbstbezügliches, selbstzweckhaftes Residuum bleibt, dem nicht zu entkommen ist (= Sozialdimension). Ein Grund dafür ist wohl nicht zuletzt auch die Tatsache, dass die Interaktionen zwischen Lehrenden und Studierenden, die Entscheidungen in Organisationen und die Vorgänge in Kollektivorganen zwar sowohl eine Vergangenheit hinter sich als auch eine Zukunft vor sich haben, dass sie sich jedoch nichtsdestotrotz stets emergent in der Gegenwart ereignen und als Augenblicke letztlich auf die ephemere und simultane sinnliche Wahrnehmung provozierende Präsenz angewiesen sind (= Zeitdimension).

All dies – und noch vieles mehr! – mag aus der Sicht des konventionellen (Qualitäts-)Management ein Manko sein, für die autonome Qualität des Universitäts- und Hochschulbetriebs scheint es dennoch unerlässlich. Kennen doch viele von uns aus eigener Erfahrung, welche bedeutende Rolle beispielsweise der „besonderen Atmosphäre“ (vgl. z. B. Böhme 1995, Rauh 2012) in einem akademischen Seminar oder in einer administrativen Sitzung zukommt – und man denke in diesem Zusammenhang an das Durkheim'sche „Kollektivgefühl“, an das „Klima“ in Kollektiven oder auch an „Sozialkapital“ (Reinbacher 2017a), weshalb soziale Phänomene wie diese – für den Universitäts- und Hochschulbetrieb typische – sich stets auch als „Darbietungen im Medium des Erscheinens“ (Seel 2003, S. 157) und damit als ästhetische Phänomene verstehen lassen (vgl. bspw. Strati 1996, 1999, Linstead/Höpfl 2000). Sie sind zwar nicht bloß „Inszenierungen, die ausschließlich auf die Produktion von Präsenz gerichtet sind“, wie im Fall des von Gumbrecht (1998, S. 211) beschriebenen Massensports, doch sind sie durch ihren deutlichen „Inszenie-

rungscharakter“ (bspw. Früchtl/Zimmermann 2001) zumindest am Rande und potentiell stets auch Präsenzphänomene (vgl. z. B. das Quartalsforum „Inszenierung von Unterricht“ am Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung der PH Zürich 2011 oder bereits Rubin 1985, Sarason 1999, Preves/Stephenson 2009, auch Mangham/Overington 1982, 1987, Mangham 1990, Vaill 1990, Biehl-Missal 2010, 2011).

Mit alledem ist nicht (ausschließlich) gemeint: die räumliche als *physische Präsenz* im Unterschied zur virtuellen, sondern die zeitliche Präsenz als Gegenwart (Alkemeyer, Buschmann/Etzmüller 2019, Kapitel I), als absolutes *Präsens* (Bohrer 1994), gar *plötzliche* Präsenz (Bohrer 1981), unterschieden vom Blick in die Vergangenheit (wie er im Hochhalten eines „Kanons“ des Wissens zum Ausdruck kommt) oder vom Blick in die Zukunft (wie er sich in der „Kompetenzorientierung“ manifestiert). Außerdem ist damit gemeint, dass es sich bei „Qualität“ – ganz im Sinne eines praxeologischen „doing quality“ (bspw. sensu Reckwitz 2003, Hörning/Reuter 2004) – über weite Strecken um das Ergebnis bzw. besser: um eine Emergenz aus *performativen Praktiken* (kurz: „Performances“) handelt, die sich ihrerseits nicht in erster Linie auf interpretatives Verstehen gründen müssen, sondern körperliche Wahrnehmung als Medium zur Transformation der „hic et nunc“ (E. Fischer-Lichte) anwesenden und beteiligten Akteur\*innen einsetzen. Dies führt einerseits zur besonderen Qualität im Verhältnis des Denkens und Fühlens (vgl. Fischer-Lichte 2004), d. h. sinnhafter, diskursiv symbolisierter Interpretation und sinnlicher, präsentational symbolisierter Wahrnehmung (Langer 1942, 1953) zum Erleben und Handeln der Akteur\*innen, sowie andererseits zu einer besonderen Verschmelzung von Produktions-, Werk- und Rezeptionsaspekten (oder im Qualitätsmanagement besser: von Input-, Throughput- und Output-Dimension): Es ist diese Ko-Präsenz bzw. Ko-Produktion, die sich im Universitäts- und Hochschulbetrieb hinter der „universitas“ verbirgt, die damit ihre emergente, im guten oder gar besten Sinne (!) selbstreferentielle, wirklichkeitskonstituierende Wirkung entfaltet – und dabei auf feldspezifische, also: interne, nur vom Universitäts- und Hochschulbetrieb autonom zu definierende institutionelle Bedingungen (wie Rahmen, Regeln, Rollen) für eine sensu Austin „gelingende“ *Performance* angewiesen ist.

## Qualität als Problemfeld

Mit etwas Distanz betrachtet, sieht es also danach aus, als wären es – erstens – selbstgegebene bzw. selbstreferenzielle, institutionelle bzw. interne Rahmenbedingungen, die den Gegenpol zur ephemeren Ereignishaftigkeit bilden, und als wäre es – zweitens – gerade dieses Spannungsfeld, das die besondere „Qualität“ im Universitäts- und Hochschulbetrieb durch Oszillation zwischen Polen

(wie beispielsweise Sinn/Sinnlichkeit, Subjekt/Objekt, Selbst-/Fremdreferenz, intern/extern) konstituiert bzw. in dem sich diese besondere „Qualität“ im Universitäts- und Hochschulbetrieb selbst organisiert. So lässt sich – drittens – besser begreifen, wieso konventionelles, den Geist des 1990er-Jahre-New-Public-Management (Hood 1991, Schedler/Proeller 2000) atmende Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb stets eine heteronome, von außen kommende (und vor allem: äußerlich bleibende) Zumutung darstellt, denn: Dieses konventionelle Qualitätsmanagement gleicht stets einem Versuch, die Inszenierung einer kollektiven und konsumatorischen, also: einer gemeinschaftlichen, sich über weite Strecken selbst genügenden (eher „wertrationalen“) Performance aus der individuellen und instrumentellen, also: einer partikularen, über andere verfügenden (vorrangig „zweckrationalen“) Perspektive des Alltags zu erfassen. Damit aber ist es ein Versuch, dem stets das Scheitern droht (vgl. dazu auch Reinbacher 2021a, S. 113 ff. et passim). Mit anderen Worten: Der Grundparadoxie, dass die „Entzauberung“ der Welt im Zuge der sozialen Evolution durch die Einrichtung des Universitäts- und Hochschulbetriebs (vgl. Weber 1994 [1917/1919], Parsons/Platt 1973) sich überraschenderweise nur durch den Zauber, die Verzauberung bzw. die „Wiederverzauberung“ (Ritzer 1999)? – ebendieses Universitäts- und Hochschulbetriebs erlangen (oder erkaufen?) lässt, scheinen wir nicht zu entkommen (vgl. auch Reinbacher 2021a, S. 77 ff., 2021b).

Die in diesem Band versammelten Beiträge versuchen nichtsdestotrotz, sich den daraus resultierenden Problemen zu stellen, indem sie sich – entlang einer üblichen, wenngleich für den zweiten Blick selbst ein Problem bzw. eine zu entfaltende Paradoxie darstellenden Unterscheidung (vgl. Luhmann 2000, S. 473 ff., dazu auch z. B. Reinbacher 2017bc mit Verweis auf die Aristotelische Metaphysik I/III und zu den Begriffen *πόνοϛ*, *ποίηϛιϛ*, *πρᾶξιϛ* insbesondere Arendt 1958) – entweder aus der Sicht einer „administrativen“ Praxis mit ihren Theorien (d. h. aus Sicht der praktischen Theorie) oder aus einer Sicht der Theorie als einer „akademischen“ Praxis (d. h. aus Sicht der theoretischen Praxis) nähern. Es ist diese Kombination von Unterscheidungen bzw. die Kombination dieser Unterscheidungen, mit der ein produktives Spannungsfeld konstituiert wird; und zwar ohne dass sich dessen beiden Pole entweder gegeneinander ausspielen lassen oder zusammenfallen dürfen, wie uns Dirk Baecker erinnert – was außerdem an die Unterscheidung zwischen institutioneller und organisationaler Referenz im Universitäts- und Hochschulbetrieb denken lässt (vgl. Luhmann 1992, Zechlin 2019): „Die Theorie darf mit der Praxis nicht übereinstimmen. Oder genauer gesagt, die Theorie, die an Universitäten [als Institutionen] gelehrt wird, darf mit der Praxis der Organisationen [...] nicht übereinstimmen. Stattdessen geht es an den Universitäten darum, die Theorie selbst als eine Form der Praxis auszubilden, die in die Organisationen hinein-

getragen werden kann, um die Praxis dort über andere Möglichkeiten ihrer selbst zu informieren.“ (Baecker 1999, S. 304)

Die Relevanz der Theorie erweist sich jedoch – auch im Fall von Qualitätsmanagement – nicht nur an dieser durch „Transfer“ aufklärenden, sich dazu als „Third Mission“ anbietenden (oder gar anbietenden) Funktion akademischer Erkenntnisproduktion für die administrative Praxis, also im Entdeckungs- und vor allem im Verwertungszusammenhang, sondern bereits im (akademischen) Begründungszusammenhang, wo ausschließlich mit ihr, also mit akademischer Praxis eine echte Kontrolle von Daten, Fakten und Evidenzen möglich ist. Denn anders als unter Rückgriff auf Theorie lässt sich der – heute immer häufiger hart am Wind eines (naiven, neopositivistischen) Empirismus segelnden – Empirie mit ihren immer inflationärer produzierten Evidenzen und der damit einhergehenden, über mehrere Jahrzehnte gesammelten – Erfahrungen kaum habhaft werden (vgl. z. B. Berger 2002, Bellmann/Müller 2011, Nassehi 2017).

Vor diesem Hintergrund macht in dem hier vorgelegten Band *Anke Rigbers* den Auftakt, indem sie *Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement im Hochschulbetrieb* anhand ihrer langjährigen und vielfältigen Berufserfahrungen aus Begutachtung und Beratung sowie informiert durch einschlägige Literatur beleuchtet. Damit stehen drei Jahrzehnte im Scheinwerferlicht einer auch persönlichen, bilanzierenden Betrachtung. Diese bewertet den Aufbau von Qualitätsmanagement wie auch von Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland zumindest insofern als Erfolgsgeschichte, als es heute allorts die entsprechenden explizit benannten Strukturen, Prozesse und Instrumente gibt, die zur Bewertung, Sicherung und Weiterentwicklung von „Qualität“ geschaffen worden sind. Dennoch stellt sich vor diesem Hintergrund eine (in erster Linie für das praktische Qualitätsmanagement auf unterschiedlichen Ebenen relevante) zentrale Frage, nämlich: *Hat die Erfolgsgeschichte noch eine Zukunft?* Hier stößt der Beitrag schließlich auf die dringende Notwendigkeit einer Distanz der politischen und administrativen Praxis zu sich selbst – und damit auf die Bedeutung der Theorie für die Praxis.

Mögliche Perspektiven einer solchen theoretischen Fundierung von Qualitätsmanagement als Steuerungspraxis (einschließlich entsprechender Ansatzpunkte für Selbstreflexion) lotet *Benjamin Ditzel* in seinen daran anschließenden Überlegungen zu *Paradigmen und Paradoxien des Qualitätsmanagements an Hochschulen* aus. *Ein theoretisch informierter Blick hinter die Kulissen formaler Implementierung* kontrastiert die umfangreich vorliegende, von hohem Anwendungsbezug gekennzeichnete Literatur mit einem erst in Ansätzen auszumachenden Forschungsstand zu Qualitätsmanagement und dessen Implementierung an Hochschulen. Davon ausgehend bieten sich Perspektiven, mit denen sich ein Blick auf die sozialen Interaktions- und Interpretationsprozesse auf der organisationalen Meso-Ebene jenseits der formalen Implementierung

durch die Praxis des Qualitätsmanagement richten lässt. Mit ähnlichem Zuschnitt, wenngleich sehr spezifischem Fokus fragen *Florian Reith* und *Markus Seyfried* in ihrem Beitrag *Die vielen Gesichter des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre* danach, welchen Erklärungsbeitrag ausgewählte sozialwissenschaftliche Theorien für ein besseres Verständnis der Praxis des Qualitätsmanagement leisten können, und wieso die aus unterschiedlichen Perspektiven resultierende Widersprüchlichkeit von Forschungsergebnissen bis zu einem gewissen Grad unvermeidbar ist. Hierzu zeichnen sie exemplarisch für das instrumentelle und für das institutionelle „Gesicht“ von Qualitätsmanagement in Studium und Lehre erst den konzeptionellen Ausgangspunkt, dann die konkreten theoretischen „Gesichtszüge“ sowie schließlich die empirische Befundlage nach, um Schlussfolgerungen für das theoretische Erklärungspotenzial und für die empirische Beforschung von (praktischem) Qualitätsmanagement ziehen zu können.

*Qualitätsentwicklung und Bürokratisierung: ein unauflöslicher Zusammenhang?* ist in weiterer Folge die sowohl für Praxis als auch Theorie des Qualitätsmanagement hoch relevante Frage, der *Peer Pasternack* und *Sebastian Schneider* nachgehen. Hintergrund ihrer Überlegungen sind jene Hochschulreformen der letzten zwei Jahrzehnte, die unter der Signatur der Qualitätsentwicklung gelaufen, vom wissenschaftlichen Personal aber vor allem als Bürokratisierung wahrgenommen worden sind. Es haben sich ihrer Einschätzung nach Risiken für die Qualität von Lehre und Forschung realisiert, deren Ursachen gerade in Bemühungen um die Entwicklung der Qualität von Lehre und Forschung liegen. Angesagt ist daher Entbürokratisierung. Dafür wird hier ein Phasenmodell entwickelt, das die bisherigen Nichterfolge von Entbürokratisierungsvorhaben verarbeitet. In einer ersten Phase soll das wissenschaftliche Personal von fehlplatzierten, weil rollenfremden Tätigkeiten befreit werden. Sobald administrative Belastungen vollständig dort platziert sind, wo sie hingehören – bei der Hochschulverwaltung –, wird die (Selbst-)Überforderung der Organisation unübersehbar. Das erzeugt die Chance, in einer zweiten Phase tatsächlich entbürokratisieren zu können.

An einer neuen Praxis des Qualitätsmanagement sowie an deren besserem Verständnis jeweils unter Rückgriff auf die dezidiert wissenschaftliche und nicht nur manageriale Logik ist auch *Petra Suwalski* in ihrem Beitrag *Reflexives Bildungsmanagement* gelegen. *Empirische Befunde zu Handlungsorientierungen und Strategien im Umgang mit Paradoxien und Spannungsfeldern in der QM-Praxis*, dienen ihr als Grundlage zur Behandlung der Fragen, vor welchen Herausforderungen Praktiker\*innen im Handlungsfeld des hochschulkontextbezogenen Qualitätsmanagements stehen und in welcher Form die Praktiker\*innen Handlungsorientierungen und Handlungsstrategien entwickeln, um mit vorhandenen Spannungsfeldern und Paradoxien in ihrer Praxis umzugehen. Zur Beantwortung dieser Fragen wird schwerpunktmäßig das bildungs-

sektorenübergreifende Managementkonzept des „reflexiven Bildungsmanagements“ (D. Behrmann) als theoretischer Bezugs- und Erklärungsrahmen herangezogen, um die empirischen Befunde einzuordnen. Im Hinblick auf die in diesem Buch diskutierten Herausforderungen, Paradoxien und Spannungsfelder im Qualitätsmanagement an Hochschulen veranschaulichen die Aussagen der Praktiker\*innen, dass trotz – oder gerade wegen – der komplexen Rahmenbedingungen und Handlungsbeschränkungen konkrete Bewältigungsstrategien auf der Grundlage strategischer, entwicklungsorientierter und reflexiver Handlungsorientierungen entwickelt werden. In diesem Sinne möchte dieser Beitrag empirisch gestützte Impulse anbieten, um aktuelle Diskurse zu erweitern und eine Weiterentwicklung praxisorientierter Ansätze des Qualitätsmanagement an Hochschulen anzuregen.

Nicht unähnlich die Stoßrichtung von Ausgangsdiagnose und Anliegen bei *Jürgen Reimann*, der mit seinem *Werkzeugkoffer Komplexitätsregulation* den Anspruch verfolgt, die Notwendigkeit von Komplexität und Komplexitätsreduktion aus Sicht der soziologischen Systemtheorie in der Tradition von Niklas Luhmann zum Anlass zu nehmen, um in weiterer Folge einige Instrumente systemischer/systemisch inspirierter bzw. kompatibler Komplexitätsreduktion vorzustellen und eine Einschätzung abzugeben, inwieweit praktisches Qualitätsmanagement an Hochschulen mit diesen Werkzeugen theoriegeleitet komplexitätsregulierend agieren kann: *Aktuelle Methoden mit Potential!?*, ist seine zentrale Frage, oder mit anderen Worten: Inwiefern haben aktuelle systemische Werkzeuge und Methoden auch für das Qualitätsmanagement an Hochschulen über Komplexitätsreduktion hinaus Potential zur Komplexitätsregulation und inwiefern macht ein Qualitäts-Commitment zweiter Ordnung in diesem Zusammenhang einen Unterschied, der einen Unterschied ausmacht. Dies wird hier mit Bezug auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns und im Hinblick auf eine gewisse „Paradoxietauglichkeit“ exemplarisch beleuchtet.

Die Lehre als komplexe Kernaufgabe von Hochschulen – nicht nur, aber insbesondere in Zeiten von Corona – behandeln im Anschluss drei Beiträge aus Perspektiven, die unterschiedlicher nicht sein könnten. So nimmt *Jan Böhm* in seiner *Kritik des „Lehr-Lern-Kurzschlusses“ als Dogma pädagogischer Arbeit* die *Anfänge des Lernens bei Platon* in den Blick. Dass Qualität in der Lehre häufig assoziiert mit guten Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern wird, unterstellt einen engen Nexus zwischen Lehre und Lernen. Das kann nicht verwundern, da Unterricht nach wie vor als vermittlungsdidaktisches Geschehen interpretiert wird. Die Grundmaxime lautet: Gute Lehre zieht hohe Lernleistungen nach sich. Erfolgreiches Lernen wird somit von der guten Lehre aus gedacht. Dieser Lehr-Lern-Kurzschluss ist indes fragwürdig. Nicht erst konstruktivistische Ansätze bezweifeln diese Annahme. Es wird daher dafür plädiert, den umgekehrten Weg einzuschlagen, also beginnend mit dem Lernen hin zu Überlegungen zum Lehren. Daher wird versucht, die Anfänge des



Lernens in Platons Höhlengleichnis aufzuspüren und für weitere Überlegungen fruchtbar zu machen. Ulrich Krainz und Matthias Csar untersuchen die *Veränderungen der interaktionsbezogenen Qualität* anhand von *Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation im Kontext digitaler Lehre*. Unter dem Eindruck der Corona-Pandemie stehend, analysieren sie die radikale Veränderung der gewohnten Lehr-Lern-Beziehung für alle Beteiligten auf tertiärem Boden, zumal sie befürchten, dass sich „Distance Learning“ gerade auch in Hinblick auf den ungewissen weiteren Verlauf der Pandemie langsam und schleichend als Normalprogramm auf akademischen Boden etabliert – auch, weil „Digitalisierung“ als neues Qualitätsmerkmal von Universitäten und Hochschulen dargestellt wird. Die Autoren vermissen jedoch den Diskurs darüber, was das denn mit Qualität zu tun hat bzw. haben soll: Was ist nun der qualitative Mehrwert einer digitalen Lehre gegenüber der analogen, warum soll das technisch mögliche „Neue“ dem „Alten“ vorzuziehen sein? Was verändert bzw. soll sich durch das Transponieren der Lehr-Lern-Interaktionen in den virtuellen Raum verändern? Was wird dadurch ermöglicht und/oder verunmöglicht? Der Beitrag versucht hierbei einen Mittelweg zwischen unkritischer Digitalisierungseuphorie auf der einen und antiquierter Medienverweigerung auf der anderen Seite zu beschreiten. Die Einflugschneise, die dabei genommen wird, steht in der Tradition einer gruppendynamisch informierten Sozialpsychologie, die sich mit Fragen der Steuerung sozial-kommunikativer Abläufe und Interaktionen befasst. Schließlich berichten Sarah Kaltenhauser und Michaela Schaffhauser-Linzatti unter dem Titel *Die Auswirkung der Corona-Pandemie im Sommersemester 2020 auf akademische Prüfungsleistungen von Bachelorstudierenden* anhand einer *Case Study an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien* über die weitreichenden Auswirkungen der Umstellung von Präsenz- auf Online-Lehre auf das Umfeld von Studierenden. Erschwerte soziale Interaktionen, steigende psychische Belastungen sowie erhöhte Anforderungen durch Online-Lehre ließen ihrer Ansicht nach verschlechterte akademische Studierendenleistungen erwarten. In Analysen von über 2.500 Prüfungsleistungen von Studierenden der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien im Zeitraum Sommersemester 2017 bis Sommersemester 2020 lässt sich jedoch feststellen, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Prüfung zu bestehen, entgegen ihren Erwartungen jedoch sogar gestiegen ist. Dies ist – und hierin liegt die Relevanz für Fragen der Qualität und des Qualitätsmanagement im engeren Sinne – nicht zuletzt auf eine (durch formative Evaluation induzierte) Anpassung der Prüfungsfragen zugunsten von mehr Chancengerechtigkeit zurückzuführen.

Ergänzend beleuchten Petra Wagner, Dagmar Strohmeier und Peter Gierlinger ganz allgemein *Chancengerechtigkeit im österreichischen Bildungssystem als Qualitätskriterium an Hochschulen*. Ihr *Diskurs auf Basis einer empirischen Studie* beschäftigt sich mit der Frage der Bildungsgerechtigkeit im österreichi-

schen Hochschulsektor und bewegt sich damit auf der Makroebene von Hochschule und Gesellschaft. Bildungsgerechtigkeit ist laut diesem Beitrag dann gegeben, wenn alle Menschen ihren Fähigkeiten entsprechend die gleichen Chancen auf Bildungserfolg haben und sozioökonomische Parameter, wie Geschlecht, soziale Herkunft, Bildungs- und Migrationshintergrund, zu keiner Benachteiligung in Bezug auf die Bildungskarriere führen. Bildungsgerechtigkeit sowie ein möglichst niederschwelliger Zugang zu Bildungseinrichtungen werden in diesem Beitrag als Voraussetzungen für Chancengerechtigkeit in einer Gesellschaft verstanden. Bildungs- und Chancengerechtigkeit wurden in weiterer Folge in ein Qualitätsmanagement durch Transformation, bezeichnet als „Qualitätsmanagement 4.0“ eingebettet, welches durch evidenzorientierte Methoden entwickelt werden kann. Inwieweit Bildungs- und Chancengerechtigkeit an Fachhochschulen realisiert ist, wurde daher empirisch untersucht. Durchgeführt wurde eine Online-Befragung zum sozioökonomischen Hintergrund sowie zu den Studienmotiven von Fachhochschul-Studierenden. An der Studie nahmen insgesamt 581 Studierende einer österreichischen Fachhochschule teil. Die Studierenden besuchten zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 30 unterschiedliche Studiengänge in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Sozialwissenschaften. Anhand der Ergebnisse konnte eine im Vergleich zu bisherigen Studien im Tertiärbereich dynamische intergenerationale Bildungsmobilität festgestellt werden. Im Gegensatz dazu ist die Diversität bezüglich Migrationshintergrund bei den Studienteilnehmer\*innen sehr gering ausgeprägt. Basierend auf den in diesem Beitrag dargestellten empirischen Befunden werden Implikationen für das Qualitätsmanagement 4.0 an Hochschulen herausgearbeitet.

*Autonomie und Employability – Antithesen im Qualitätsmanagement österreichischer Hochschulen?* fragen Stefan Humpl, Tanja Bacher und Beate Steurer bewusst provokant, und sie behandeln damit ein weiteres konkretes, (hochschul-)politisch brisantes Thema in der Diskussion rund um hochschulische „Qualität“. Am Beispiel des österreichischen Fachhochschulsystems befassen sie sich mit dem Spannungsverhältnis von Autonomie und Employability im Qualitätsmanagement, denn: Hochschulen sollen einerseits die Grundsätze der Wissenschaftlichkeit in Form einer ganzheitlichen Ausbildung in der jeweiligen Fachrichtung erhalten und gleichzeitig Absolvent\*innen hervorbringen, die von „gesellschaftlichem Nutzen“ sind und nach ihrem Studium gut in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Diese – scheinbaren – Gegensätze führen zu Herausforderungen für das Qualitätsmanagement: Zum einen ist dieses gefordert, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stärker in die interne Qualitätssicherung einzubeziehen, zum anderen reichen die verfügbaren Daten oftmals nicht aus, um die Employability von Absolventinnen und Absolventen adäquat einzuschätzen.

Einem anderen zentralen Dualismus, dessen Bearbeitung die Einladung zu diesem Band explizit vorgeschlagen hat, widmen sich anschließend zwei Beiträge

sowohl aus konzeptioneller Perspektive als auch anhand konkreter Praxiserfahrungen. So beleuchten *Andreas Pfaffel* und *Brigitte Ecker* zunächst *Evaluation als innovative Komponente in einem zukunftsorientierten Qualitätsmanagement*. Damit Hochschulen ihre Qualität in Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung nachhaltig sichern und ihre Effizienz weiter erhöhen, orientiert sich ihren Ausführungen zufolge das Qualitätsmanagement am Modell des „New Public Management“ und an bewährten Steuerungskonzepten gewinnorientierter Unternehmen. Inwieweit diese Konzepte mit den vielfältigen und teilweise konkurrierenden Zielen einer Universität vereinbar sind, ist jedoch fraglich – ebenso wie eine Konzeption von Instrumenten für Qualitätssicherung aus diesem Modell abgeleitet werden kann. Das vorliegende Kapitel attestiert der wissenschaftlichen Evaluation durch ihre grundlegend andere theoretische Fundierung und die Akzeptanz unterschiedlicher Werthaltungen das Potential, diese Lücken zu füllen und dadurch zukunftsorientiert und innovativ zu sein. Das Spannungsfeld zwischen Qualitätsmanagement-Konzepten und Evaluation wird anhand von Gemeinsamkeiten und Unterschieden diskutiert. Im zweiten Teil zeigt der Beitrag auf der einen Seite mehrere Probleme der gängigen Praxis von Evaluationen im Bereich Studium und Lehre und auf der anderen Seite einige Gründe, warum Evaluationen ihr Optimierungspotential oft nicht ausschöpfen, auf. Er schließt mit Widersprüchen zwischen aktuellen Steuerungsstrategien im Kontext bekannter Probleme und mit der optimistischen These, dass Evaluation über all dies hinweg dennoch ein innovativer Weg für Universitäten in eine moderne Gesellschaft sein kann. *Bianka Lichtenberger*, *Martin Studer* und *Anna-Katharina Kilp* wenden daraufhin den Dualismus von *Innovation versus Qualitätsmanagement* nochmals ins dezidiert Praktische: „*Gegensatz oder Sicherstellung der Weiterentwicklung einer Hochschule?*“ fragen sie ausgehend von angewandter Lehre und Forschung als Kernauftrag für Fachhochschulen. Die aktuellen Herausforderungen von Wirtschaft und Organisationen stehen dabei im Mittelpunkt. Diese sind vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen Digitalisierung und Abhängigkeit im globalen Kontext ständigen Veränderungsprozessen unterworfen in denen Innovation das entscheidende Wettbewerbskriterium ist. Fachhochschulen sind bemüht, diese innovativen Entwicklungen sowohl in Lehre und Lernen als auch in ihren angewandten Forschungsprojekten und Kooperationen zu fördern und mitzugestalten. In den aktuellen Qualitätsstandards und -leitlinien werden der Sicherung und dem Anspruch von innovativen Entwicklungen im Rahmen einer Hochschulinstitution dagegen kaum oder wenig Beachtung geschenkt. Qualitätsentwicklung ist per se ein offenes Konstrukt, dass offenlässt, ob damit Synergien und Ergebnisse im Sinne einer Potentialeentwicklung von Qualität und Innovation erreicht werden. Dabei stellt Innovation die Sicherung einer markt- und bedarfsgerechten Qualität in der Bildung erst sicher. Das Ziel des vorgeschlagenen Buchbeitrages ist nach einem kurzen Überblick und Einord-

nung in die Thematik der Bedeutung und der bisherigen Vernachlässigung von Innovation im Qualitätsmanagement, die Erfahrungen anhand eines praktischen Umsetzungsbeispiels an der FH Graubünden durch die Verzahnung von Hochschul- und Qualitätsstrategie als mögliche Optionen für ein zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement zu beschreiben.

Der Band schließt mit einem Kontrapunkt in zwei Beiträgen, die entgegen einer in der Einladung explizit formulierten Forderung nach Grundsatzkritik am Qualitätsbegriff und nach einem Paradigmenwechsel im Qualitätsmanagement weiterhin für eine Beibehaltung des bestehenden Begriffsverständnisses bzw. für eine „einschleifige“ Entwicklung im bestehenden Rahmen des Diskurses rund um Qualitätsmanagement mit seinen etablierten Konzepten plädieren. *Georg Hochfellner* wirft unter dem Titel *EFQM: Analyse und Perspektiven* einige Schlaglichter auf das jüngst erneuerte Modell und argumentiert für dessen stärkere Anwendung an Hochschulen. *Das EFQM Modell 2020 im Hochschulbereich* wird hinsichtlich praxisbezogener Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt, wobei bewährte Elemente des Modells, aktuelle Neuerungen und auch langfristige Zukunftsperspektiven berücksichtigt sind. Aus einer hochschuldidaktischen Perspektive wagt sich abschließend *Olivia Fischer* ins *Bermudadreieck der hochschulischen Fehlerkultur* und hinterfragt nicht das Qualitätsmanagement und den klassischen „Deming-Kreislauf“ als dessen Kristallisationskern, sondern überlegt umgekehrt, *was Lehrende vom Qualitätsmanagement lernen können*. Sie dreht also quasi den sprichwörtlichen Spieß um, indem sie behauptet: Um den Anforderungen zukünftiger Arbeitgeber gerecht zu werden, benötigen Studierende mehr Möglichkeiten die gewünschten Kompetenzen zu erlernen, wobei eine dieser Kompetenzen in der Fähigkeit zum Selbstgesteuertem Lernen im Sinne einer Qualitätsentwicklung hinsichtlich der eigenen Professionalisierung besteht. Eine Chance für entsprechende Lernmöglichkeiten stellen die an tertiären Bildungsinstitutionen vielfach stattfindenden summativen Assessments dar, deren Ergebnisse im Normalfall didaktisch ungenutzt bleiben. Das didaktische Design von Lehrveranstaltungen und Curricula könnte neu konzipiert werden und sich an PDCA-Zyklen orientieren, um Studierenden im Rahmen einer neuen Fehlerkultur die Möglichkeit zu geben, aus eigenen Fehlern zu lernen und – begleitet von Lehrenden – entsprechende Entwicklungsmaßnahmen für die eigene Professionalisierung abzuleiten.

## Qualität als Prokrustesbett

Die Bandbreite der in diesem Band versammelten Beiträge illustriert, wie schon dieser kurze einleitende Überblick zeigt, zwar einerseits eine große Zahl unterschiedlicher Möglichkeiten der Annäherung an das Thema „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ im Universitäts- und Hochschulbetrieb sowohl

aus einer akademischen, also aus einer theoretischen und empirischen, als auch aus einer administrativen, also aus einer praktischen und poetischen Perspektive. Die gewählten Zugänge verdeutlichen in diesem Zusammenhang jedoch andererseits, wie schwer es ist, das herrschende *Paradigma* infrage zu stellen oder gar zu verlassen – und außerdem wie schwer es ist, ein Denken über die Grenzen der dieses Feld dominierenden Disziplinen bzw. eine Diskussion über die einschlägige Community hinaus anzuregen. So erscheint als *Paradoxie* oder zumindest als performativer Widerspruch, dass die inflationäre Rede von Qualität und deren Management, Entwicklung, Steigerung (bis hin zu einer an „Evidenz“ gemessenen „Exzellenz“?) an sich selbst, also im Sinne der darüber geführten Diskussion sowie des daraus hervorgehenden Diskurses bzw. Dispositivs weit weniger hohe Qualitätsansprüche zu stellen scheint als an andere (Dritte). Außerdem lässt sich dieser Sachverhalt als Indiz für die eingangs in diesem Kapitel formulierte Vermutung, dass dem Qualitätsmanagement eine konservative bzw. anti-innovative Tendenz, die sich auch auf der (reflexiven) Ebene einer (Selbst-)Beobachtung „zweiter Ordnung“ manifestiert, innewohnt, lesen, woraus eben ein Bedarf an theoriegeleiteter Analyse resultiert.

Nicht zuletzt aus den genannten Gründen droht der hier vorgelegte Band trotz einiger ambitionierter Beiträge, deren Bedeutung nicht überschätzt werden kann, hinter seinen ursprünglichen Ansprüchen zurückzubleiben, womit allerdings ein Teil der eingangs skizzierten Fragestellungen zugleich als ein weiterhin aktuelles *Programm* für die Zukunft – ausgehend von dem hier dokumentierten Zwischenstand – gelesen werden kann. Insbesondere dem *Problem* eines reduktionistischen (atomistischen, essentialistischen, ...) Qualitätsbegriffs, der Qualität auf Leistungen für Stakeholder reduziert, ließe sich vermutlich nur mit einer weitreichenden Öffnung der Diskussion beikommen, was angesichts der zu erwartenden Hürden jedoch gleichzeitig eine der zentralen Herausforderungen auf dem Weg in Richtung eines radikalen, innovativen Paradigmenwechsels – und damit in eine drohende Katastrophe – darstellt.

## Literatur

- Adorno, Theodor W. (1964): *Jargon der Eigentlichkeit: Zur deutschen Ideologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Agamben Giorgio (2012): *Der Mensch ohne Inhalt*. Berlin: Suhrkamp.
- Alkemeyer Thomas/Etzemüller, Thomas/Buschmann, Nikolaus (Hrsg.) (2019): *Gegenwartsdiagnosen: Kulturelle Formen gesellschaftlicher Selbstproblematierung in der Moderne*. Bielefeld: Transcript.
- Arendt, H. (1958): *The Human Condition*. Chicago: University Press.
- Argyris, Chris/Schoen, Donald A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Baecker, Dirk (1999): *Perspektiven einer Fakultät für Wirtschaftswissenschaften*. In: Ders.: *Organisation als System*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 297-329.
- Baecker, Dirk (2011): *Der Manager*. In: Ders.: *Organisation und Störung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 11-25.

- Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bellmann, Johannes/Müller, Thomas (2011): *Wissen, was wirkt: Kritik evidenzbasierter Pädagogik*. Wiesbaden: VS.
- Berger, Peter L. (2002): *Whatever Happened to Sociology?* In: *First Things* 126, S. 27-29.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday: New York.
- Biehl-Missal, Brigitte (2010): *Business is Show Business. Management Presentations as Performance*. In: *Journal of Management Studies* 48 (3), S. 619-645.
- Biehl-Missal, Brigitte (2011): *Wirtschaftsästhetik: Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Böhme, Gernot (1995): *Atmosphäre: Essays zur neuen Ästhetik*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bohrer, Karl H. (1981): *Plötzlichkeit: Zum Augenblick des ästhetischen Scheins*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bohrer, Karl H. (1994). *Das absolute Präsens: Die Semantik ästhetischer Zeit*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147-160.
- Fischer-Lichte, Erika (2004): *Ästhetik des Performativen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Fleck, Ludwik (1980): *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache: Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv (1935)*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Früchtl, Josef/Zimmermann, Jörg (Hrsg.) (2001): *Ästhetik der Inszenierung: Dimensionen eines künstlerischen und gesellschaftlichen Phänomens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gumbrecht, Hans U. (1998): *Die Schönheit des Mannschaftssports: American Football – im Stadion und im Fernsehen*. In: *Vattimo, Gianni/Welsch, Wolfgang (Hrsg.): Medien-Welten Wirklichkeiten*. München: W. Fink, S. 201-229.
- Gumbrecht, Hans U. (2004): *Diesseits der Hermeneutik: Die Produktion von Präsenz*. Berlin: Suhrkamp.
- Hamel, Gary (1996): *The Search for Strategy*. London: Strategos.
- Hood, Christopher (1991): *A Public Management for All Seasons?* In: *Public Administration* 69 (1) S. 3-19.
- Hörning Karl H./Reuter, Julia (Hrsg.) (2004): *Doing Culture: Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*. Bielefeld: Transcript.
- Kehm, Barbara M./Merkator, Nadine/Schneijderberg, Christian (2010): *Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen*. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5 (4), S. 23-39.
- Kühl, Stefan (2020): *Jeder lacht für sich allein: Zum Unterschied von Interaktion unter Anwesenden und unter Abwesenden*. In: *Forschung & Lehre* 27 (5), S. 398-399.
- Kuhn, Thomas S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Langer, Susanne K. (1942): *Philosophy in a New Key: A Study in the Symbolism of Reason, Rite, and Art*. Cambridge: Harvard University Press.
- Langer, Susanne K. (1953): *Feeling and Form: A Theory of Art Developed from Philosophy in a New Key*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Linstead, Stephen/Höpfl, Heather (Hrsg.) (2000): *The Aesthetics of Organization*. London: Sage.
- Luhmann, Niklas (1971): *Lob der Routine*. In: *Ders.: Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-142.
- Luhmann, Niklas (1992): *Die Universität als organisierte Institution*. In: *Ders.: Universität als Milieu: Kleine Schriften*. Bielefeld: Haux, S. 90-99.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mangham, Iain L. (1990): *Managing as a Performing Art*. In: *British Journal of Management* 1 (2), S. 105-115.
- Mangham, Iain L./Overington, Michael A. (1982): *The Theatrical Perspective in Organizational Analysis*. In: *Symbolic Interaction* 5 (2), S. 173-186.