

Thomas Schmidt

Nie wieder Qualität

Strategien des
Paradoxie-Managements

**VELBRÜCK
WISSENSCHAFT**

<https://doi.org/10.5771/9783845287348-1>, am 13.10.2024, 00:18:56
Open Access –  – <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

Thomas Schmidt
Nie wieder Qualität

Thomas Schmidt

Nie wieder Qualität

Strategien des
Paradoxie-Managements

**VELBRÜCK
WISSENSCHAFT**

»Man muss das Lieben lieben
und nicht nur das Lieben denken können.«

[NL 1998a, 373]

Für Nicola.

In Erinnerung an:

Heinrich Diener (1914-1983)
Josef Blank (1926-1989)
Hanspeter Schmidt (1940-1999)
Norbert Schuster (1958-2006)
Heribert W. Gärtner (1955-2017)
Maria Diener (1920-2017)

Der vorliegende Text wurde im Juni 2015 abgeschlossen
und im Juni 2016 von der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung
und Fortbildung (IFF) der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
als Habilitationsschrift angenommen.

Erste Auflage 2017
© Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2017
www.velbrueck-wissenschaft.de
Printed in Germany
ISBN 978-3-95832-124-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Zugänge: Dichte Dialoge	9
I. Agonie des Qualitätsmanagements	17
<i>Vignetten epidemischer »QM-Pathologien«</i>	
I.1 Werte vorgeben:	
<i>Die Leitbild-Koordinatorin</i>	<i>17</i>
I.2 Erbsen zählen:	
<i>Der Qualitätsmanagementbeauftragte</i>	<i>18</i>
I.3 Haltung annehmen:	
<i>Das Direktorium</i>	<i>20</i>
I.4 Fassaden färben:	
<i>Der Geschäftsführer</i>	<i>21</i>
I.5 Balancen behaupten:	
<i>Die BSC-Projektgruppe</i>	<i>22</i>
I.6 Zahlen zählen:	
<i>Das Assessment-Team</i>	<i>23</i>
I.7 Muster unterbrechen:	
<i>Die Strategiegruppe</i>	<i>24</i>
I.8 Pathologie als Form?	
<i>Beratung als Beobachtung erster und zweiter Ordnung</i>	<i>25</i>
2. Theorie-Qualität	28
<i>Systemtheoretische Heuristik</i>	
2.1 Selbstbeobachtungen	28
2.1.1 Werte	29
2.1.2 Leistung	30
2.1.3 Ambivalenz	31
2.2 Heuristik	33
2.2.1 Systemfunktionalismus	34
2.2.2 Systemtheorie	37
2.2.3 Organisationstheorie	44
2.2.4 Managementtheorie	69
2.3 Formenkalküle der Kontrolle	93
2.3.1 Gesetze der Form	94
2.3.2 Soziologische Aufklärung	97
2.3.3 Nie wieder Qualität	102

2.4 Funktionale Methode.	119
2.4.1 Vergleichstechnik	120
2.4.2 Das Risiko der Kausalität	126
2.4.3 Brauchbare Kontrollformen	127
2.4.4 Metadaten der Qualitätskontrolle	128
2.4.5 Postheroische Prospekte für »richtige Reduktionen«	131
3. Epochen des Qualitätsmanagements	133
<i>Rekonstruktion medialer Kontexturen</i>	
3.1 Statik, Standards, Statistik?	
<i>Epochen der Technikgeschichte</i>	135
3.1.1 Linearisierung technischer Innovationen?	135
3.1.2 Heroisierung technologischer Reduktionen	139
3.1.3 Proklamation lukrativer Normierungen	140
3.2 Autorität, Arbeitsteilung, Automation?	
<i>Epochen des Managements</i>	147
3.2.1 Moralisierung der Arbeitsteilung?	148
3.2.2 Vermessung der Industrialisierung?	149
3.2.3 Bürokratie als Rationalisierung?	151
3.2.4 Management als Programmkontrolle	154
3.3 Medium, Form, Transformation:	
<i>Medienepochen der Organisation</i>	156
3.3.1 Die antike Institution: Zwecke und Routinen	158
3.3.2 Die moderne Organisation: Rationalität und Risiko	163
3.3.3 Das Netzwerk der nächsten Gesellschaft:	
Motivation und Mitgliedschaft	169
3.4 Kontrollformen:	
<i>Epochen des Qualitätsmanagements</i>	177
3.4.1 Der Bauplan: Autoritäre Kontrolle	177
3.4.2 Die Bilanz: Bürokratische Kontrolle	179
3.4.3 Die Datenbank: Reziproke Kontrolle	180
4. Kontingenzformel Qualität	183
<i>Rekonstruktion semantischer Kontexturen</i>	
4.1 Perfektion als Kontingenzformel	185
4.1.1 Telos: Natürliche Ordnung	186
4.1.2 Eschata: Himmlische Vollendung	189
4.1.3 Ethos: Sittliche Vollkommenheit	194
4.1.4 Oikos: Trinitarische Vorbilder	197

4.2	Ausdifferenzierung moderner Kontingenzformeln	200
4.2.1	Theologische Summen: Formen religiöser Kontrolle	201
4.2.2	Ökonomische Kontrolle: Verwaltung der Knappheit	208
4.2.3	Pädagogische Perfektionierung: Lernfähigkeit statt Bildung	211
4.2.4	Fortschritt als Kompensation: Abschied vom Optimum	216
4.3	Respezifikationen: Profession <i>und</i> Organisation	222
4.3.1	Führung? Professionalität als Schutz <i>und</i> Überforderung	232
4.3.2	Leitung? Organisation als Managementkompetenz	241
4.3.3	Oszillation als Qualitätsmerkmal: Das Ambiguitätsparadox des Managements	243
4.3.4	Postheroische Organisationsethik: Konsens und Kontrolle	254
5.	Die Form der Qualität	259
	<i>Paradoxien des Managements</i>	
5.1	Funktion der Paradoxie	260
5.1.1	Sicherheit und Entwicklung	262
5.1.2	Organisation des Nichtwissens	265
5.1.3	Irritationspotentiale ökologischer Kontrolle	267
5.2	Folgen der Paradoxie	275
5.2.1	Entparadoxierung	276
5.2.2	Paradoxieentfaltung	276
5.3	Die Grundparadoxie des Qualitätsmanagements	279
5.3.1	PDCA: Sicherheit durch Verunsicherung	279
5.3.2	Qualitätskriterien: Der blinde Fleck	288
5.3.3	Qualitätsbewertung: Reflexionsentlastung	298
5.3.4	Qualitätssicherung: Unsicherheit durch Sicherung	301
5.3.5	Qualitätsmanagement: Oszillationen des Managements	303
5.4	Strategien der Paradoxieentfaltung	305
5.4.1	Technik: Formen der Reduktion	305
5.4.2	Kunst: Formen der Integration	308
5.4.3	Kultur: Formen der Akzeptanz	311
6.	Risiko Qualitätsmanagement	317
	<i>Formen und Folgen reziproker Kontrolle</i>	
6.1	QM als Risiko des Managements	317
6.1.1	Weder Sicherheit noch Gefahr	317
6.1.2	Zeitbindung: Zukunft als Risiko	319
6.1.3	Standardisierung und Dramatisierung	322

6.2 Mikropolitik des Konfliktes	325
6.2.1 Konsensfiktionen	325
6.2.2 Kompromissformeln	328
6.2.3 Entscheidungsqualität als Risiko	330
7. Ethik des Qualitätsmanagements	334
<i>Kontrollkalküle der Organisationsethik</i>	
7.1 Kontrollkalküle der Organisationsethik:	
<i>Multiperspektivische Entfaltung der Kontrollparadoxie</i>	335
7.1.1 Luhmanns Moral	337
7.1.2 Krohns Korrektur	343
7.1.3 Heintels Prozessethik	345
7.1.4 Habermas, Luhmann und die Kritik der Moral	350
7.1.5 Baeckers Vergleichswerte	358
7.2 Technik? Kalküle der Entscheidungsqualität:	
<i>Paradoxieentfaltung in der Sachdimension</i>	361
7.2.1 Verantwortungskalkül	362
7.2.2 Vermittlungskalkül	364
7.2.3 Verbindlichkeitskalkül	365
7.2.4 Wirkungskontrolle	366
7.3 Kunst? Kalküle der Reformqualität:	
<i>Paradoxieentfaltung in der Zeitdimension</i>	367
7.3.1 Das Strategieparadox	369
7.3.2 Das Projektparadox	371
7.3.3 Das Kontrollparadox	373
7.3.4 Das QM-Paradox	374
7.3.5 Auszeiten der Kontrolle	376
7.4 Kultur? Kalküle der Konfliktqualität:	
<i>Paradoxieentfaltung in der Sozialdimension</i>	381
7.4.1 Heterarchische Netzwerke	382
7.4.2 Quality (De-)Gendering	385
7.4.3 Gefühlte Qualität »zum Denken bringen«	391
7.4.4 Kontrolle der Kontrolle	393
Ausblicke: <i>Projektideen für die nächste Kontrolle</i>	395
Nichts ist ohne sein Gegenteil gut	
7 <i>Thesen zur Qualität des Qualitätsmanagements</i>	398
Erweitertes Literaturverzeichnis	401
Abbildungs-, Formen- und Abkürzungsverzeichnis	447