

# I. Agonie des Qualitätsmanagements

## *Vignetten epidemischer »QM-Pathologien«*

Organisationen reproduzieren sich durch Entscheidungen, die anchlussfähig sind an frühere Entscheidungen der Organisation. Zu diesen Entscheidungen, die tatsächlich einen Unterschied machen können, gehört seit einigen Jahrzehnten auch diejenige, wie sich die Organisation zum Phänomen Qualitätsmanagement verhalten will. Selbst wenn die Anfangsentscheidungen manchmal nur schwer rekonstruierbar sind, lassen sich doch Muster erkennen, wie Organisationen ihre Strukturen ebenso wie auch ihre Selbstbeschreibungen an Entscheidungen und Entscheidungsprämissen zum Qualitätsmanagement ausrichten.

Die folgenden Vignetten, deren Beobachtungsperspektiven und Leitunterscheidungen (»Formen«) im zweiten Kapitel mit Hilfe einer systemtheoretischen Heuristik reflektiert werden, sollen ähnlich wie bei Befragungen als Einstiegsstimulus<sup>1</sup> dienen. Sie gehen von der Hypothese aus, dass Aussagen über Qualitätsmanagement (QM) heutzutage entweder als leicht durchschaubare Optimierungsideologie oder als ebenso interessengeleitete Problemanzeige oder Defizitbeschreibung zu verstehen sind. Bevor nach der Funktion einer solchen »Pathologisierung« gefragt wird, sollen zunächst einige typische Handlungsmuster beziehungsweise Entscheidungsformen exemplarisch skizziert werden:

### I.1 Werte vorgeben: *Die Leitbild-Koordinatorin*

Die Stellenausschreibung schien Dorothea L. durchaus passend: Leitbild-Koordinatorin eines bekannten Trägers von Einrichtungen des »Sozial- und Gesundheitswesens«, Vorerfahrungen waren bloß »erwünscht«, als Voraussetzung wurde lediglich ein akademischer Abschluss im Bereich Sozialwissenschaften gefordert. Als Absolventin eines Bachelorstudiums für Sozialmanagement hatte sie bereits ein Praktikum in einer Klinikverwaltung und eine mit Auszeichnung bewertete Thesis zum »Wertemanagement« vorzuweisen. Im Bewerbungsgespräch wurden ihr vom Personalvorstand attraktive Arbeitsbedingungen in Aussicht gestellt: Als Stabsstelle sei sie automatisch Mitglied in der Leitungskonferenz der Zentrale, habe »Zugriff« auf die zentralen Sekretariatsressourcen und den Dienstwagenfuhrpark. Sie solle erst einmal »in aller Ruhe« die einzelnen Einrichtungen besuchen und sich dort einen

1 Vgl. Schnurr 2003, 393-400.

Eindruck verschaffen von der Situation vor Ort. Die Leitbildentwicklung und dazu passende Bildungsmaßnahmen würden »dort an der Basis« schon »sehnsüchtig erwartet«. Ihre Vorstellung in der Mitarbeiterzeitschrift wurde von einem persönlichen Willkommensgruß des Vorstandsvorsitzenden begleitet, der »dank der nun vorhandenen Ethik-Kompetenz« einen »umfassenden Leitbildprozess« in Aussicht stellte.

Bereits nach der zweiten Sitzung der Leitbildprojektgruppe wurde sie zum Personalvorstand bestellt, der ihr nach einer kurzen Wertschätzungsduche eröffnete, dass sich die Zusammenarbeit wohl erst »einspielen« müsse. Ihr Vorschlag, in allen Einrichtungen Leitbildprojekte zu initiieren, sei zwar »prinzipiell in Ordnung«, aber so etwas müsse zuvor »zwingend« mit dem Vorstand abgestimmt werden. Momentan sei dafür aus verschiedenen Gründen »absolut kein Spielraum«. Sie könne gerne in der Zentrale ein »überschaubares Leuchtturmprojekt« initiieren, das sollte aber mit der Marketing-Abteilung abgesprochen werden. »Basisdemokratische Prozesse sind bei uns nicht üblich. Wenn wir die Einrichtungen erst einmal von der Leine lassen, bekommen wir das nicht mehr in den Griff. Nur dass wir uns richtig verstehen: Leitbild ist für uns kein Wunschkonzert. Das muss alles im Rahmen bleiben.« Auch der Hinweis der neuen Leitbildbeauftragten, sie könne doch nun schlecht ihre allererste Zusage widerrufen (»Schließlich müssen wir doch zeigen, dass wir es ernst meinen mit unseren Werten!«), wurde mit Sarkasmus konnotiert: »Wenn Sie die Kosten dann auch privat übernehmen, können wir darüber reden. Ansonsten hilft jetzt nur zurückrudern. Unser Leitbildengagement soll uns schließlich zusammenschließen und nicht auseinandertreiben.«

In vertraulichen Gesprächen hört Dorothea L. in der Folge noch öfters, dass niemand von diesem Vorstand eine »ernsthafte« Leitbildorientierung erwarte. Eine langjährige Kollegin bringt auf den Punkt, was sie selbst nun schon seit längerem vermutet: »Du bist hier das Feigenblatt. Und das Leitbild ist nichts anderes als Dekoration!« An diesem Tag beschließt die Leitbildbeauftragte, sich nach einer neuen Stelle umzuschauen. Schließlich hat sie nun einschlägige Berufserfahrung.

## 1.2 Erbsen zählen:

### *Der Qualitätsmanagementbeauftragte*

Pflegedienstleiter Wolfgang Q. war bei fast allen beliebt. Seine Fachkompetenz wurde geschätzt, gerade weil man mit jeder Frage zu ihm kommen konnte. Mehrere Fachweiterbildungen und seine langjährige Leitungserfahrung hatten ihn zu einer »Institution« in dieser Altenhilfeeinrichtung werden lassen. So war es für viele unvorstellbar, als die Geschäftsleitung quasi über Nacht eine neue Pflegedienstleiterin einsetzte

und Wolfgang Q. kurzerhand zum Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) aller Seniorenzentren ernannte.

Anfangs schien sich der neue QMB mit seiner veränderten Rolle gut abzufinden: Innerhalb kürzester Zeit hatte er nicht nur sein QM-Wissen aufgefrischt, sondern auch interne Audits trägerweit eingeführt und dafür gesorgt, dass erste ISO-Zertifizierungen erfolgreich bestanden werden konnten. Allerdings hatten diese QM-Aktivitäten auch deutliche Schwachstellen in fast allen Einrichtungen zutage gefördert. Konfrontiert mit kritischen Rückfragen aus mehreren Einrichtungen, wohin sich das Qualitätsmanagement nun entwickeln solle und welche der als dringlich erkannten Reformen denn jetzt angepackt würden, hält sich Wolfgang Q. sehr bedeckt. Es gebe einen klaren Auftrag, die Zertifizierung aller Häuser sicherzustellen. Eine weiterreichende Befugnis habe er nicht. Zunächst einmal müssten alle Heime in die Lage versetzt werden, regelmäßig zuverlässige Daten zu liefern und den Anforderungen des Medizinischen Dienstes zu genügen. »Da haben wir wahrlich genug zu tun!«

Den Qualitätsbeauftragten fällt auf, dass ihr »Koordinator« sich zunehmend für Details interessiert und ständig neue Statistiken und Konzeptpapiere von ihnen einfordert. So entstände allmählich eine »Qualitätsbürokratie«, die nur noch »Datenfriedhöfe« erzeuge und den Beteiligten jede Hoffnung nehme auf »substantielle Verbesserungen«. Auf diese Weise würden Bewohner und Mitarbeiter »hinters Licht geführt«. Als dies in einem Qualitätszirkel zur Sprache kommt, bricht es aus dem QMB heraus: »Meint Ihr denn, mir macht das Spaß? Ich halte hier mühsam die Fassade aufrecht. Die da oben interessiert doch nur das Zertifikat. Alles andere ist denen egal. Und wenn Ihr Euch dagegen auflehnt, seid Ihr ganz schnell Euern Job los oder auf einem anderen Posten!«

In den folgenden Monaten zieht sich Wolfgang Q. immer mehr zurück, Sitzungen werden häufig wegen Krankheit abgesagt. Anforderungen zur Vorbereitung der nächsten Audits werden per Mail versandt. Vereinzelt Rückfragen nach »Sinn« und »Nachhaltigkeit« dieses »Zertifizierungswahns« werden als »Grundsatzfragen« mit Verweis auf aktuellen Termindruck vertagt. Nach einer Weile hat sich alles eingespült: Zertifizierungen werden erfolgreich durchgeführt, gefeiert und vermarktet, »Qualitätsprojekte« bleiben überschaubar, der Qualitätsmanagementbeauftragte ist ein häufig gefragter Referent und Auditor in Einrichtungen anderer Trägerschaften.

### 1.3 Haltung annehmen: *Das Direktorium*

In einem kommunalen Krankenhaus wurde im letzten Jahr das Direktorium umstrukturiert. Hans-J. K. als Kaufmann und Prof. Dr. Christoph Ä. übernehmen die Geschäftsführung der Klinik. Beide wurden als »Sanierer« vom Headhunter für besonders heikle Missionen empfohlen. Die langjährige Pflegedirektorin Sonja P., »im Haus groß geworden«, bleibt im Direktorium, »nicht zuletzt, um Kontinuität in der pflegerischen Versorgungsqualität« zu signalisieren. Bei allem übrigen müsse es nun aber »ans Eingemachte gehen« und endlich Klartext gesprochen werden. Die Geschäftsführung informiert die Pflegedirektorin, dass auch in Sachen QM nun »ein anderer Wind wehe«: Man wolle »ganz vorne mitspielen« und daher brauche man dringend ein KTQ-Modellprojekt, nicht zuletzt um damit die Aufmerksamkeit von einigen schmerzhaften Einschnitten in Form von Budgetkürzungen und Personalabbau auf »positive Themen« zu verlagern. Dafür sei bereits ein erfahrener Berater verpflichtet und ein umfangreiches Budget für »Qualitäts- und Personalentwicklung« bereitgestellt worden.

Trotz erheblicher Bedenken verhält sich Sonja P. anfangs loyal. In einer Pflegevollversammlung rechtfertigt sie den neuen QM-Kurs. Man habe zu lange nur auf die intrinsische Motivation zum Qualitätsmanagement geschaut, nun müsse auch die Außenwirkung bedacht werden. Das müsse ja kein Widerspruch sein. »Wir tun Gutes und reden nun mehr darüber.« Auf Bedenken reagiert sie mit einem Appell an das gemeinsame Pflegeethos. »Wir haben lange gebraucht, um diese gemeinsame Haltung zu implementieren.« Selbst als langfristige Maßnahmen gestoppt werden, weil sie nicht in das Zeitfenster des Modellprojektes passen, wird dies von ihr mit dem Hinweis auf gewonnenen Freiraum und notwendige Entlastung begründet.

In einer Feierstunde zum Abschluss des Modellprojektes muss Sonja P. sich in einem Festvortrag des Ärztlichen Direktors anhören, dass glücklicherweise die »alten Zeiten« des Schnecken tempos vorbei seien und »der frische Wind« auch den alten Hasen hier gut getan habe. Der besondere Dank gehe an die Pflegedirektion, die die Strategie der neuen Geschäftsführung »sofort verstanden und mitgetragen habe« und mit dafür gesorgt habe, dass ein Ruck durch die Klinik gehe. Auch ihre Vorschläge, Personal einzusparen, seien schweren Herzens akzeptiert worden. In einem Seitengespräch informiert der Ärztliche Direktor Frau P., dass in den nächsten Tagen wohl ein Artikel in der Tagespresse erscheine, wonach die Klinik »ein Korruptionsvorwurf« treffen könnte. Er habe bereits seinen Anwalt eingeschaltet, damit er »da nicht mit hineingezogen« würde. Er werde die Klinik ohnehin bald verlassen. Sie möchte er nur ganz im Vertrauen wissen lassen, dass der Kaufmännische

Direktor sich schon mehrfach für ihre Ablösung ausgesprochen hätte. Aber der Aufsichtsrat sei der Meinung, dass ein solches »Bauernopfer« nun nicht mehr ausreiche.

#### 1.4 Fassaden färben: *Der Geschäftsführer*

Der Aufsichtsrat des bundesweit agierenden Gesundheitskonzerns ist einmal mehr stolz auf sich: Als neuer CEO konnte Dr. Stefan G. gewonnen werden: Prädikatsexamen BWL, St. Galler Managementsschule, umfangreiche Auslandserfahrung, überragendes 360°-Feedback, »ein Mann, der auch unangenehme Entscheidungen fällen kann, wenn es notwendig ist«. Dr. Stefan G. sieht sich nach seiner Einführung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden mit zahlreichen Erwartungen und Vorurteilen konfrontiert. Der Aufsichtsrat erwartet eine deutliche Renditesteigerung, in der Konzernzentrale geht die Angst um, dass das Personalkarussell erneut in Bewegung kommen könnte, und in der QM-Stabsabteilung feilt das QM-Team seit geraumer Zeit an einem Plan, wie man die katastrophalen Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung kaschieren kann, ohne kritische Rückfragen der externen Qualitätsprüfung zu riskieren.

Dr. G. ist »kämpferprobt« und nicht so leicht zu verunsichern. Daher startet er, ohne zu zögern, eine »Strategieoffensive«, fordert und fördert maximale Transparenz innerhalb des Konzerns und initiiert parallel zum Strategieentwicklungsprozess der Konzernzentrale eine »QM-Kampagne«, die den gesamten Konzern »erfassen und motivieren« soll. Selbst die unerfreulichen Ergebnisse sollen auf den Tisch, »damit wir gemeinsam nach optimalen Lösungen suchen können«. Nach anfänglicher Skepsis macht sich allmählich Aufbruchstimmung breit. Die Ergebnisse der konzernweiten Mitarbeiterbefragungen werden tatsächlich allen Führungspersonen präsentiert und daraus Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet, ein umfangreiches Trainingsprogramm zur »Führungskompetenzentwicklung« wird nicht nur konzernweit eingeführt, sondern für alle Führungspersonen mit Personalverantwortung verbindlich durchgeführt. Wer sich aus fadenscheinigen Gründen abmeldet, wird in die Zentrale zitiert und mit einer Nachfrist konfrontiert. Die lange Zeit auf Eis gelegten »Ethikaktivitäten« werden nun als QM-Maßnahmen wieder eingeführt. Das konzernweite Ethikkomitee beschließt analog zur Strategie- und QM-Offensive ein »Programm zur Förderung der Ethikkompetenz«. Auf allen Stationen und in allen Kliniken des Konzerns sollen »Ethische Fallbesprechungen« eingeführt werden. Eine Vortragsreihe zum Thema »Ressourcenallokation und Leistungsrationierung. Wohin steuert unser Konzern?« soll Aufmerksamkeit und Akzeptanz

steigern, so steht es in einem Statement, das der CEO in der Konzernzeitung abgibt.

Am Erscheinungstag erscheint auch der Aufsichtsratsvorsitzende unangemeldet in der Konzernzentrale und eröffnet dem Geschäftsführer, dass die Geduld des Aufsichtsrates nun bald erschöpft sei. Die Wachstumsraten seien zwar insgesamt nicht schlecht, allerdings auch keineswegs so gut wie erhofft, und schon gar nicht so gut, dass nun das »Goldene Zeitalter der Mitarbeiterzufriedenheit« ausgerufen werden könne. »Die Entwicklungen, die uns da gerüchteweise zugetragen werden, geben uns Anlass zu größter Sorge.« Er habe da wohl die falschen Personen zum Kritikgespräch einbestellt. Offenbar seien die neuen Managementmoden durchaus nicht ohne Risiko, auch für das Management, das solche Moden pflege.

Anfänglich hält Dr. G. diese Rückmeldung noch für eine vorübergehende Irritation, die sich spätestens nach besseren Umfrageergebnissen relativieren lasse. Nachdem er allerdings mehrfach »schriftlich und justiziabel« aufgefordert wird, Entscheidungen zurückzunehmen, etwa Ethische Fallbesprechungen auszusetzen und die Zahl der Qualitätszirkel drastisch zu reduzieren, zeigen sich auch bei ihm erste Anzeichen der Resignation. Er reagiert mit Schlaflosigkeit, verzichtet auf Urlaub, bis ihn eine Gürtelrose sowie ein attraktives Stellenangebot der Konkurrenz zur Einsicht drängen, das »sinkende Schiff« gerade noch rechtzeitig zu verlassen.

## 1.5 Balancen behaupten: *Die BSC-Projektgruppe*

Balancen sind wichtig im Leben. Das hat Multiprojektmanagerin Beate Z. immer schon als ihr Lebensmotto bezeichnet. Mit diesem Motto hat sie als Leitung des BSC-Qualitätszirkels auch die erste Sitzung dieser Arbeitsgruppe eröffnet. Es gehe nicht um Kennzahlen, da habe man in dieser Behörde gewiss keinen Mangel mehr – spätestens seit Einführung des New Public Managements, das man ja von Anfang an unterstützt habe. Nun ginge es um viel mehr, denn »nur wenn wir als Organisation in einer guten Balance sind, können wir erfolgreich unsere Dienstleistungen erbringen«. Endlich habe man nun die neue Software genehmigt bekommen, so dass vieles bald ein Kinderspiel sei. Aber als Controlllerin wisse sie natürlich, dass keine Software allein schon die Lösung bringe. Nun müssten eben alle ein wenig umdenken lernen, und deshalb gebe es jetzt auch diesen Qualitätszirkel, um das Umdenken zu beschleunigen und die Balance der Service-Agentur zu sichern. Deshalb habe der Direktor ihr von Anfang an zugestimmt, dass es wichtig sei, den BSC-Qualitätszirkel möglichst interdisziplinär und

geschäftsstellenübergreifend zu besetzen und eben auch eine externe Beratungsfirma einzuschalten, die auf diesem Gebiet exzellente Referenzen aufzuweisen hat.

Trotz guter Vorarbeit und sorgfältigen Projektmanagements läuft die Arbeit an der Balanced ScoreCard der Service-Agentur nur schleppend. Immer wieder tauchen neue Kennzahlen auf, deren Validität und Strategierelevanz umfassend diskutiert werden müssen. Wegen der Varietät der einzelnen Dienstleistungen, dem unterschiedlichen Entwicklungsstand der einzelnen Service-Agenturen und den schwer vergleichbaren Situationen in den unterschiedlichen Regionen kommt es immer wieder zu Veränderungen im Entwurf der BSC.

Nach mehr als anderthalb Jahren verständigt sich der Qualitätszirkel darauf, den nunmehr vorliegenden Stand in einem Resonanz-Workshop mit den Geschäftsstellenleitungen zu diskutieren. Erst aufgrund dieser »vernichtenden Rückmeldungen« erinnert sich die Projektleiterin an den ursprünglichen Auftrag, eine Balance der verschiedenen Perspektiven abzusichern. Es bleibt der Eindruck zurück, dass eine solche Balanced ScoreCard eher eine Problemanzeige ist als eine Lösung. Jedenfalls will sich Beate Z. dafür einsetzen, sobald wie möglich die beteiligte Beratungsfirma auszuwechseln.

## 1.6 Zahlen zählen: *Das Assessment-Team*

Auch im Qualitätsmanagement selbst gibt es deutliche Qualitätsunterschiede. »Einen Ferrari kann man schließlich auch nicht mit dem Fahrrad verfolgen!« Daher ist es dem Lead-Assessor Marc O. ein Anliegen, die hohen Anforderungen des TQM-Systems nochmals in Erinnerung zu rufen, bevor man sich gemeinsam auf den Weg macht, dieses »exzellente Unternehmen« der High-Tech-Branche unter die Lupe zu nehmen.

Die Analyse der Ergebnisdaten spricht eine eindeutige Sprache: vorbildliche und nachhaltige Aufmerksamkeit der Leitung für alle Fragen der Qualitätsentwicklung, großzügiges QM-Budget, zahlreiche und gut ausgebildete EFQM-Assessorinnen, überzeugende Strategiearbeit, wohl dosierte Nutzenkommunikation, intensive Bearbeitung der Schnittstellenproblematik in allen Kernprozessen und zahlreichen Unterstützungsprozessen, gute Ergebnisdokumentation, sowohl in der direkten Wahrnehmung der Schlüsselkunden wie auch in den Leistungsindikatoren und vieles anderes mehr. So ist es nicht verwunderlich, dass die verschiedenen Fremdbewertungen in den letzten Jahren durchweg einen sehr positiven Trend zeigten, und zwar in fast allen Bereichen. Auch im Assessment läuft alles rund. Die Assessorinnen müssen ihre Fragen zu

den Qualitätskriterien teilweise gar nicht mehr stellen, da die Mitarbeiter/innen selbst offenbar so gut geschult sind, dass sie wissen, was man von ihnen erwartet. Und die übrigen hat man vermutlich auch hier vorsorglich in Urlaub geschickt.

Erst am Abend kommt es dem Lead-Assessor quasi aus heiterem Himmel in den Sinn, nach der Sinnhaftigkeit dieses Verfahrens zu fragen. Ob die anderen nicht auch eine gewisse Überheblichkeit herausgehört hätten in der Formulierung der hauseigenen TQM-Philosophie? Er frage sich manchmal, wo da noch Raum sei für das kritische In-Frage-Stellen der eigenen Qualitätskriterien. Selbst die Verbesserungspotentiale würden noch mit einem Habitus behandelt, der da signalisiere, dass man alles im Griff habe.

Dieser kurzfristige Anfall von Selbstzweifeln wird im Assessment-Team mit verständnislosen Blicken quittiert. Was er denn anderes zu kontrollieren gedenke? Oder ob er gar künftig ganz auf Kontrolle verzichten wolle? »Miss es oder vergiss es! Soll das jetzt plötzlich nicht mehr gelten?« Da die übrigen Mitglieder des Teams für solche »Luxusprobleme« keine Messkriterien kennen und die Checkliste für das Assessment ohnehin keine solchen Rückfragen vorsieht, beschließt das erfahrene Team, diesen Vorfall schnell zu vergessen. Erst abends beim Bier an der Hotelbar gibt die Junior-Assessorin dem Lead-Assessor zu verstehen, dass sie seine Bedenken gut nachvollziehen könne. Aber eine Lösung, da sind sich beide schnell einig, gäbe es dafür wohl nicht.

## 1.7 Muster unterbrechen: *Die Strategiegruppe*

Als Rektorin ist Dr. Renate R. sich sicher: Wenn wir uns zu sicher fühlen, haben wir etwas falsch gemacht. Sie würde dies sogar als ihre wichtigste Lernerfahrung in ihrer Rektoratszeit bezeichnen. Sie hatte immer schon in der strategischen Entwicklung Wert gelegt auf eine möglichst umfassende Beteiligung von Mitarbeitenden und Studierenden. Als Professorin aus Leidenschaft reagiert sie selbst bis heute sehr sensibel auf Versuche, die Freiheit von Lehre und Forschung zu »kanalisieren«. Aber als erfahrene Managerin eines »Orchideenreservates«, wie sie sich selbst bezeichnet, weiß sie auch, dass es ein schmaler Grat ist zwischen Partizipation und Palaver. Die Akzeptanz für strategische Entscheidungen ist offenbar von weitaus mehr Faktoren abhängig als nur von einer angemessenen Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen und einer in den offiziellen Dokumenten so genannten »adressatenspezifischen Nutzenkommunikation«.

Zufrieden können sie und ihr Leitungsteam auf ein ausgeklügeltes Procedere der Strategieentwicklung bauen, das die Fehler der voran-



gegangenen Strategieprozesse aufgearbeitet hat und nun auch umfangreiche Feedbackschleifen vorsieht. Selbst die Gremien sind mittlerweile eher verhalten in ihrer Skepsis. Dennoch ahnt Dr. R., dass es nicht leicht wird, die verschiedenen Fachbereiche zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bewegen. Vielleicht ist es gar nicht notwendig, alle über einen Kamm zu scheren? Würde ihr diese »Zweigleisigkeit« nicht sofort als Führungsschwäche ausgelegt und von ihren Konkurrenten im anstehenden Wahlverfahren ausgenutzt? Sollte sie angesichts des harten Wettbewerbs mit den Universitäten im Umkreis diese ihre Unsicherheit eingestehen? Oder muss sie im übermorgen anstehenden »Zukunftsworkshop« Sicherheit vortäuschen, wo ihr Unsicherheit das einzig Sichere zu sein scheint?

Bislang ist es ihr immer zugutegehalten worden, dass sie die Ambivalenz ihrer Entscheidungen ins Wort bringen kann. Aber wie würde das jetzt wirken, wenn gleich mehrere Planstellen und der exzellente Ruf der Universität auf dem Spiel stehen? Ist es schon gelungen, dauerhaft alte Muster zu unterbrechen oder muss sie damit rechnen, dass selbst ihre treuen Verbündeten in alte Gepflogenheiten der Entscheidungsverzögerung zurückfallen würden? Obwohl sie keine Patentrezepte braucht, vereinbart sie kurzfristig einen Abendtermin mit ihrem Coach, der sie seit Jahren bereits regelmäßig bei ihrem Aufstieg auf der Karriereleiter begleitet und sie immer ermutigt hat, ihre »Ambiguitätstoleranz« zu trainieren und in ihre »Dilemmakompetenz« zu investieren. Heute würde sie ihm endlich sagen, was sie von solchen Floskeln hält. Und dass ihm schon mehr einfallen müsse, wenn man weiter miteinander unterwegs sein wolle.

## 1.8 Pathologie als Form?

### *Beratung als Beobachtung erster und zweiter Ordnung*

In einem Berater-Workshop zum »Qualitätsmanagement der Zukunft«, den verschiedene Consulting-Firmen gemeinsam mit Fach- und Zertifizierungsgesellschaften veranstalten,<sup>2</sup> werden dem aus verschiedenen Talkshows bekannten Bestsellerautor und Management-Trainer Theo Teufel, Senior-Consultant bei IQM (Innovations for Quality Management), die hier skizzierten sieben QM-Vignetten als Beispiele der Beratungspraxis vorgelegt.

Treffsicher analysiert Theo Teufel die ihm bereits im Vorfeld zugespielten Szenarien und leitet daraus »7 Basics for Quality Management« ab, die bei konsequenter Beachtung ein »Feuerwerk der Innovationen« auslösen können, wie es in der gemeinsamen Pressemitteilung heißt:

2 Auch diese Vignette ist erfunden, basiert aber auf eigenen Beobachtungen.

- (1) Leitbilder brauchen Vorbilder!
- (2) Qualitätsmanagement ist mehr als Marketing!
- (3) TQM geht jeden an!
- (4) Nachhaltigkeit braucht klare Regeln!
- (5) Nur im Gleichgewicht können wir erfolgreich sein!
- (6) Das Bessere ist der Feind des Guten!
- (7) Vorwärts mit Mut und Kreativität!

Als Ergänzung dieser »7 Quality-Basics« wird allen anwesenden Beraterinnen und Trainern eine Lizenz inklusive komplettem Trainingspaket für alle garantiert erfolgreichen Quality-Tools zum einmaligen Vorzugspreis angeboten. Wer noch zögert: Die Subskription läuft noch bis heute Abend. Alle, die noch etwas unsicher sind, wie sie die angebotenen Tools und den kostenlosen Zugang zum Trainer-Netzwerk nutzen können, sind herzlich eingeladen, nach einer spannenden Multimedia-Präsentation die einzelnen Tools mit langjährig erfolgreichen und erfahrenen Lizenz-Trainer/innen unverbindlich zu testen.

Wer's glaubt, wird Mitglied im Trainer-Netzwerk ... Aber selbst wenn der Grad der Ironie einige Umdrehungen zurückgedreht wird: Auch ein seriöser Berater-Workshop könnte einige Ratschläge und Regeln für QM-Projekte parat halten:

1. QM ist ein Beitrag zur Organisationsentwicklung und funktioniert nur über Projekte.
2. QM darf nicht allein auf Außenwirkung schielen, sondern muss intrinsisch motiviert sein.
3. QM ist und braucht selbst Wirkungskontrolle. Das Management muss daher mit gutem Beispiel organisationsethischer Sensibilität vorangehen.
4. Die Aufsichtsorgane müssen die organisationsethische Reflexivität der Organisation und ihres QM kontrollieren.
5. QM braucht eine Balance der verschiedenen Beurteilungsperspektiven und Bewertungskategorien.
6. Die »Evaluatoren« müssen regelmäßig ihre eigenen Evaluationskriterien überprüfen.
7. Strategieentwicklung und Strategieüberprüfung vermitteln Sicherheit, schaffen aber auch neue Unsicherheiten, die zu kontrollieren sind.

Gemeinsam ist beiden Konferenzen die Diagnose: Wer nicht aufpasst (und sich nicht gut beraten lässt), endet in der »QM-Falle«. Schnell wird moralisiert und diagnostiziert: Beispiele für »schlechtes QM« und ähnlich »pathologische Befunde« kennt jeder, der als Mitglied oder

Kundin Organisationen beobachtet. Aber was sagen diese Beobachtungen über die Beobachter aus? Und ist diese Art der Beobachtung die einzig mögliche? Wohl kaum. Jede dieser Fallvignetten ist kontingent. Sie sind allesamt so oder auch anders möglich.

So steht am Anfang dieser Arbeit der Verdacht, dass die Pathologisierung selber eine Funktion hat für Beobachter, die auf diese Weise beobachten. Es kann jedoch auch ganz anders sein. Jedenfalls scheint dies eine durchgängige »Form« zu sein, in der QM beobachtet wird. Beschreibungsformen wie »Illusion« und »Perfektion« stehen offenbar miteinander in Konkurrenz, ohne dass schon ausgemacht wäre, welche Beschreibung angemessen sein könnte.

Von daher erscheint es ratsam, zunächst methodisch zu klären, welche Funktionen solche Beobachtungsmuster in Organisationen haben und was daraus an kritischen Vorbehalten gegenüber einer Beratungspraxis nach dem oben geschilderten Muster erwächst. Womöglich führt die Form der Unterscheidung selbst auf eine neue Spur?