

## 5. Die Form der Qualität

### *Paradoxien des Managements*

Seit der Renaissance spricht man – wenn auch dramatisch verkürzt – von Managern<sup>1</sup>, seit 1832 von der Notwendigkeit, Schwarmintelligenzen zu managen.<sup>2</sup> Auch wenn Taylors fatale Idealisierung des Managements<sup>3</sup> bereits unmittelbar nach ihrem Erscheinen auf Kritik stieß:<sup>4</sup> Sie wirkt bis heute nach. Und dies, obwohl man spätestens seit 1922 weiß, dass Standardisierung keine Qualität erzwingt,<sup>5</sup> Kontrollen auch kontraproduktiv wirken können<sup>6</sup> und Qualität durch die Moderation von Interessenskonflikten beeinflusst werden kann.<sup>7</sup> Seither gehören »Qualitätskontrollen« zum Management<sup>8</sup> und seither spricht man auch schon von »Organisationsentwicklung«.<sup>9</sup> Kann es dann überhaupt noch lohnen, im Qualitätsmanagement kritisch nachzuforschen?

Die Begründung scheint am ehesten durch eine inkongruente Perspektive gerechtfertigt, wie sie Niklas Luhmann bereits in den sechziger Jahren in die Organisationstheorie eingeführt hat. Organisationale Routinen haben demnach nie nur beabsichtigte Wirkungen, sondern auch unvorhergesehene Folgen, so dass Kontrollen wiederum auf ihre Wirkung hin zu kontrollieren sind, wenn Steuerung gelingen soll. Rationalitätsillusionen helfen hier nur sehr bedingt weiter. Die selbstverständlich nicht erst und nur von ihm vorgetragene, wohl aber von ihm erstmals mit einer eigenen systemtheoretischen Begründung formulierten Kritik an den Kontrollillusionen des Managements hat Luhmann in den siebziger Jahren auch gegen Widerstände der Frankfurter Schule und in der Auseinandersetzung mit Habermas durchgehalten. Stets hat er dabei vor dem Risiko harmonisierender Organisationstheorien gewarnt, deren Folgen heute noch nachwirken, etwa wenn Konzepte der Organisationsberatung noch immer eher auf Konsens setzen als auf die kritische Auseinandersetzung mit den Folgen unterschiedlicher Paradoxierungsstrategien. Für Luhmanns Organisationstheorie war erkenntnisleitend, »dass die Moral unter Umständen nicht ganz so erfolgreich

1 Shakespeare 2000 [EA: 1598], 40: »Love's Labour's Lost«.

2 Nutt 1848 [EA: 1832]: »Practical Directions for The Management of Honey Bees upon an improved and human plan by which the Lives of Bees may be preserved and Abundance of Honey of a Superior Quality may be obtained«

3 Taylor 1911; vgl. Ansätze dazu: Taylor 1903 (»Shop Management«).

4 Vgl. bereits Alford 1912, 550.

5 Radford 1922, 5f.

6 Ebd., 9f.

7 Ebd., 90ff.

8 Ebd., 25ff.

9 Ebd., 139.

in der Integration und Konsensstiftung der Gesellschaft ist, wie man sich das in Frankfurt wünscht.«<sup>10</sup> Die erkennbaren Ethikdefizite waren jedoch vermutlich nicht das einzige Motiv Luhmanns, sich von Rationalitätskonzepten zu distanzieren und über den »Umweg« der Grundlagenforschung (»Soziale Systeme« 1984) und semantischer Studien zur Wissenssoziologie, die vor allem in den achtziger Jahren entstanden,<sup>11</sup> sich dann im letzten Jahrzehnt seines Wirkens Fragen der Kommunikation als Zwei-Seiten-Form und der Evolution als unkontrollierbarem Korrektiv menschlicher Planung zuzuwenden.

»Führt man die beiden Ideen einer Zweiseitenform der Kommunikation und einer Evolution der Organisation zusammen, bekommt man ein Gefühl dafür, wie unwahrscheinlich es ist, dass gute Ideen auf geeignete Kontexte stoßen, in denen sie erfolgreich umgesetzt werden können. Sowohl die Zweiseitenform als auch die drei unterschiedlichen evolutionären Mechanismen [Selektion, Variation, Retention; Anm TS] sorgen dafür, dass hier mit linearer Kausalität und visionärer Durchschlagskraft nichts zu erreichen ist. Stattdessen beruht gutes Management auf dem Respekt vor und dem Spiel mit kommunikativen Dynamiken und evolutionären Chancen. In diesen Dynamiken und in diesen Chancen steckt die Intelligenz der Verhältnisse. Auf sie schließt der erfolgreiche Manager seine Wetten ab.«<sup>12</sup>

Der Schlüssel zu dieser inkongruenten Perspektive auf das Qualitätsmanagement liegt nach den bisherigen Vorüberlegungen im Begriff der Entscheidungsqualität, genauer: in der Paradoxie des Entscheidens und der Beobachtung dieser Entscheidungen im strukturellen Kontext des Qualitätsmanagements und mit Hilfe der Kontingenzformel Qualität. Daher soll nun ein Dreischritt die Formen des Qualitätsmanagements identifizieren helfen: In einem ersten Schritt geht es um die Funktion der Paradoxie des Managements. Im zweiten Schritt geht es um mögliche Folgen dieser Paradoxie für das Qualitätsmanagement und im dritten Schritt geht es um die Differenzierung verschiedener Strategien im Umgang mit Qualitätsmanagement als Entparadoxierungsstrategie.

## 5.1 Funktion der Paradoxie

Paradoxien sind Formen höchster Irritation. Darin besteht ihr Funktion: Routinen zu stören und dadurch Entscheidungen anzuregen, die neue Anschlussmöglichkeiten eröffnen und Anlass bieten für neue Ir-

10 Baecker 2010c, 25.

11 Vgl. die Sammelbände zur Gesellschaftsstruktur und Semantik: Bd. 1: Luhmann 1993 d [EA: 1980]; Bd. 2: 1993 e [EA: 1981]; Bd. 3: 1993f [EA: 1989] sowie als »Nachtrag« Bd. 4: Luhmann 1999b [EA: 1995]

12 Baecker 2010c, 33.

ritationen der bestehenden Ordnung. Paradoxien resultieren aus dem Versuch, die Einheit von Unterscheidungen zu beobachten. »Die Einheit nicht sehen können heißt: die entsprechende Unterscheidung nicht ablehnen und durch andere ersetzen können.«<sup>13</sup> Organisationen als Beobachter blockieren sich dadurch selbst: »Sie sollen genauer hinsehen und dazu die gewohnte Brille abnehmen!«<sup>14</sup> Die bedrohliche Ungewissheit der Zukunft wirkt dadurch noch bedrohlicher. Die eigene Schwäche, der blinde Fleck des Beobachters, lässt sich nicht nur nicht vermeiden, er soll sogar »sehend machen« und Nachtflüge<sup>15</sup> erlauben?

Fest steht: Auch Organisationen müssen auf widersprüchliche Erfahrungen reagieren: mit Fluchtinstinkt (»Entparadoxierung«), mit ausichtslosen Kampfflexen (Allmachtsphantasien der Logik) oder eben mit beständig beweglicher List (»Paradoxieentfaltungen«). Mit Hilfe dieser paradoxen Heuristik lassen sich Rationalisierungsversuche und Irrationalitäten in Organisationen besser verstehen – als Bewältigungsstrategien im Umgang mit der Grundparadoxie des Entscheidens, die diese Organisationen erst konstituiert: Organisationen bestehen aus der Kommunikation von Entscheidungen, sie reproduzieren sich also durch die Bearbeitung ihrer eigenen Paradoxie. Jede Entscheidung enthält zugleich ihr Gegenteil.<sup>16</sup> Ohne die Beobachtung der in der Entscheidung enthaltenen Unterscheidung kann keine Anschlussfähigkeit sichergestellt werden. Und zugleich verweist jede Unterscheidung auf die Paradoxie der Unterscheidung: »The same is different.«<sup>17</sup> Entscheidungen sind als »kommunikative Ereignisse« »verpackte Paradoxien«:<sup>18</sup> Die Entscheidung »muss über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine ist (denn sonst wäre die Entscheidung keine Entscheidung).«<sup>19</sup> Jede Entscheidung enthält mindestens implizit ein Bekenntnis zur Kontingenz und kritisiert sich selbst, da sie immer zugleich darauf verweist, dass es zumindest zum Zeitpunkt des Entscheidens Alternativen gegeben hätte. Die Organisation ist nach der Kommunikation von Entscheidungen nicht mehr dieselbe wie vorher. Dies gilt auch für jene Personen, die als Entscheider beobachtet werden und denen diese Entscheidung zugeschrieben wird. Auch der Entscheider ist vor der Entscheidung ein anderer als hinterher. Die Zuschreibung von Entscheidungen wird in Organisationen über Stellen und Kompetenzen vermittelt.<sup>20</sup> Der Ent-

13 Luhmann 2006a, 161.

14 Baecker 1993a, 15.

15 So Luhmanns Abschlussmetapher für die Erforschung Sozialer Systeme 1987b, 661.

16 Vgl. Luhmann 2006b, 132.

17 Glanville 1988, 61–78.

18 Vgl. Luhmann 2006b, 141f.

19 Ebd., 142.

20 Vgl. ebd., 147.

scheider verkörpert bereits die Entparadoxierung der Paradoxie des Entscheidens. Unverkräftbare Komplexität wird dadurch reduziert, die darin erfahrene Kontingenz wird abgemildert. Man hat es also mit der Anforderungen zu tun, dass Organisationen Sicherheiten brauchen, die nur durch riskante Entwicklungen sicherzustellen sind.

### 5.1.1 Sicherheit und Entwicklung

Organisationen sind nicht-triviale Maschinen zur Unsicherheitsabsorption.<sup>21</sup> Es gibt offenbar nicht nur für psychische Systeme<sup>22</sup> ein grundlegendes Bedürfnis nach Sicherheit, das sich gleichwohl nicht dauerhaft erfüllen lässt. Es ist das Dilemma jeder Unsicherheitsabsorption, dass dadurch neue Unsicherheiten entstehen können. Sicherheit und Entwicklung sind deshalb nicht nur menschliche Grundbedürfnisse, sie markieren die Rekursivität autopoietischer Systeme: Wer Sicherheit will, muss sich bewegen. Wer sich bewegen will, braucht Sicherheit. Damit verdichten sich zugleich Hinweise auf die Zirkularität von Kontrolle, weshalb sich Qualitätssicherung (Mindeststandards) und Qualitätsentwicklung (Verbesserung, »Optimierung«, »Exzellenz«) nicht voneinander trennen lassen. Eine vorläufige Kalkulation lautet:

$$\begin{array}{l} \text{Entscheidung (QS)} = \begin{array}{|c|c|} \hline \text{Sicherheit} & \text{Entwicklung} \\ \hline \end{array} \\ \text{Entscheidung (QM)} = \begin{array}{|c|c|} \hline \text{Entwicklung} & \text{Sicherheit} \\ \hline \end{array} \end{array}$$

Entscheidungen brauchen und behaupten Sicherheit, stiften allerdings immer auch Unsicherheit. Führungskräften, denen solche Entscheidungen zugeschrieben werden, empfiehlt man daher Ambiguitätstoleranz. Organisationen, in denen solche Entscheidungen kommuniziert werden, empfiehlt man Kontrollen. Solche vergleichenden Beobachtungen operieren stets im Medium der Intransparenz, können diese Unbestimmtheit aber nur sehr begrenzt thematisieren, ohne die beabsichtigte Unsicherheitsabsorption zu gefährden. Nicht zuletzt deshalb setzen Selbstbeschreibungen von Organisationen auf Zweckrationalität und entsprechende Rationalisierungskonzepte. Zur Erinnerung: »Wie Steuerung in den Kontext von Oszillation, so gehört Kontrolle in den Kontext von Gedächtnis.«<sup>23</sup> Organisationen organisieren sich durch die Oszillation zwischen Vergangenheit und Zukunft. Was Steuerung (Management) an Sicherheit bieten kann, betrifft nicht die Zukunft, sondern die Konditionierung der Gegenwart durch die Definition von

21 Vgl. Simon 1993, 186ff; weiterführend Luhmann 2006b, 183ff.

22 Vgl. Maslow 1981.

23 Luhmann 1998b, 70.

Differenzen. Die Zukunft bleibt offen, ergo: unsicher. Die Festlegung auf bestimmte Unterscheidungen schafft Sicherheit, dass diese und keine anderen Unterscheidungen fokussiert werden. Es entsteht jedoch zugleich Konsistenzdruck, also Unsicherheit, welche der Unterscheidungen (Steuerungsversuchen durch »Differenzminderung«<sup>24</sup>) auch nach der Kontrolle noch immer aufrechterhalten werden oder als Ergebnis dieser Selbstkorrektur aufgegeben werden.

»Mit Steuerung kann nicht gemeint sein, dass das System seine eigenen Zustände determiniert; denn dann würde der Begriff mit dem Begriff der Autopoiesis verschmelzen und externe Steuerung ausschließen. Wir halten deshalb am Merkmal einer intentionalen Kommunikation fest. Zugleich stellt sich aber, wie bei jeder Intention, das Problem der Komplexität. Wenn man den Begriff der Steuerung beibehalten will, kann man ihn deshalb nicht auf Systeme beziehen, sondern nur auf jeweils spezifische Differenzen. Zwecksetzung heißt ja: eine Differenz einzuführen im Verhältnis zu dem, was anderenfalls der Fall sein würde. Dass dies (mehr oder weniger erfolgreich) möglich ist, wird niemand bestreiten wollen. Anderenfalls gäbe es schon längst keine Zwecke mehr, die Evolution hätte sie längst eliminiert. Differenzen können durch Steuerung gesteigert oder auch abgeschwächt werden [...]. In jedem Falle beobachten Steuerungsversuche das zu steuernde System mit Hilfe einer spezifischen Unterscheidung. Dabei wird jedoch das System nicht als Kompaktheit gesehen im Unterschied zur Umwelt. Es wird überhaupt nicht als System gesehen, sondern nur als Kontext spezifischer Differenzen, man könnte sagen: als Endloskontext der Unterscheidung von Unterscheidungen mit der Maßgabe, dass Veränderungen in einer Differenz das tangieren können oder auch nicht, was mit den Differenzen in anderen Unterscheidungen geschieht.«<sup>25</sup>

Steuerung besteht also im (kontingenten) Markieren und Beobachten von Unterschieden. Und diese Unterschiedsbildung bezieht sich darauf, manches an Kontinuität zu wahren (Sicherheit), anderes aber verändern zu wollen (Entwicklung) und dafür Ist-Soll-Differenzen zu formulieren. Nur dass man sich im Unterschied zu früher viel eher darüber bewusst sein kann, dass aus der Differenzdefinition noch lange keine Determination folgen muss. Deshalb braucht es Kontrolle, aber nicht im Singular als Selbstkontrolle dessen, der die Differenz gesetzt hat, sondern als Netzwerk der Kontrollen im System der Organisation. Der Entscheider hat nicht im Griff, wer seine Entscheidung beobachtet und kommentiert, also eine Kontrollfunktion wahrnimmt. »Komplexitätsmanagement findet demnach nicht im Management, sondern in der Organisa-

24 Luhmann 1998b, 68 »Steuerung als Absicht auf Veränderung bestimmter Differenzen«; Luhmann 2006a, 208: Steuerung als durch Ziele markierter »Prozess der Differenzminderung«.

25 Luhmann 2006b, 403.

tion statt.«<sup>26</sup> Steuerung ist mithin auch ein Ausdruck der Hilflosigkeit angesichts der Paradoxie, das Nicht-Steuerbare steuern zu wollen.

»Da sich dies[er Steuerungsversuch durch Differenzsetzung; Anm TS] (nicht zuletzt infolge der Notwendigkeit, die anderen Seiten der Unterscheidungen, also Alternativkontingenzen mitzubersichtigen) sehr rasch der Voraussehbarkeit entzieht, lösen sich Steuerungsintentionen sehr rasch in Zeitprobleme auf. Um mit Napoleon zu sprechen: On s'engage, puis on voit. Die Notwendigkeit von Steuerung ist somit ihr eigenes Produkt. Wenn man einmal anfängt, zwingt das zu Korrekturen, und man kann nicht wieder aufhören, wie immer man die Zwecke dreht und wendet. In diesem Sinne beschleunigt Steuerung sich selber – und bleibt umso mehr auf die strukturelle Trägheit von Organisationen und auf ihre Festlegung auf bekannte Probleme, bekannte Gegner, bekannte Risiken, geläufige Formen der Unsicherheitsabsorption angewiesen.«<sup>27</sup>

Wenn aber nun Steuerung eher ein Reflex ist auf die Unerträglichkeit von Kontingenz und damit eine vorhersehbare Reaktion auf Sicherheits- und Entwicklungsbedürfnisse, dann hat dies radikale Folgen für das Verständnis von Organisationen. Sie sind eben nicht mehr der Hort rationaler Steuerung, sondern ein Experimentierfeld für unterschiedliche Unsicherheitsabsorptionen. Planung und Steuerung sind Prozesse, die weder vorhersehbar noch (im tradierten) Sinne kontrollierbar sind. Deshalb wird permanent Nachsteuerung nötig. Organisationen sind »Ziele suchende Systeme«,<sup>28</sup> also »Beobachtungen beobachtende Systeme«.<sup>29</sup>

»Was ... [mit solchen Unsicherheitsabsorptionen; Anm. TS] gewonnen wird, ist kaum als systemrational zu bezeichnen: Man wird nicht einmal sagen können, dass Steuerung das Ausmaß an Selbstkontrolle der Systeme erhöht – Selbstkontrolle verstanden als Übereinstimmung zwischen intendierten und erreichten Zuständen bei konstant bleibenden Bewertungen. Erreicht wird aber ein hohes Maß an Sensibilität für Turbulenzen, die teils auf Auswirkungen der Steuerung selbst und teils auf Veränderungen ihres Kontextes zurückgerechnet werden müssen, die ihrerseits Folgen anderer Steuerungen sein mögen. Die Gesellschaft selbst scheint, auch in ihren Funktionssystemen, robust (= resilient, = fehlerfreundlich) genug zu sein, um dies auszuhalten; aber sie erzeugt gleichzeitig Widerstände gegen diesen Modus der laufenden Umsteuerung von Ergebnissen der Steuerung.«<sup>30</sup>

26 Baecker 1998a, 46.

27 Luhmann 2006b, 404.

28 Vgl. March u. Olsen 1976.

29 Luhmann 2006a, 206.

30 Ebd., 404. Solchen Widerstand leisten laut Luhmann Alternativbewegungen und Fundamentalismen.

Intransparenz ist demnach kein Defekt, der zu beseitigen wäre. Unbestimmtheit schafft erst die Voraussetzungen dafür, dass Entscheidungen möglich bleiben. Autopoiesis kann nach diesem systemtheoretischen Verständnis auch als Reproduktion von Intransparenz verstanden werden.

»Selbsterzeugte Unbestimmtheit soll nur heißen, dass das System rekursiv operiert und dabei auf vergangene Zustände zurückgreifen muss, die es nicht voll erinnern kann, und auf künftige Zustände vorgreifen muss, über die erst in künftigen Gegenwarten entschieden werden kann. Es kann, anders gesagt, seinen eigenen Willen nicht binden und muss doch mit ihm rechnen. Intransparenz ist dann das kognitive Resultat dieser durch Selbstreferenz erzeugten Sachlage.«<sup>31</sup>

Das Management nutzt diese Intransparenz zur Steuerung (Differenzbildung) und setzt sich damit zugleich der Möglichkeit der Kontrolle aus (also der Beobachtung der Brauchbarkeit der gebildeten Differenzen). Sicherheit und Entwicklung sind also zunächst nicht mehr als Unterscheidungsangebote. Erst die Kontrolle durch die Organisation (und nicht allein durch das Management) kann im Nachhinein erweisen, welche Unterscheidung brauchbar war und aus welcher Beobachterposition heraus sie als Zugewinn an Sicherheit oder als Chance zur Entwicklung kommuniziert wurde. Sicherheitshalber sollte jede Differenzsetzung auch mit unbeabsichtigten Folgen rechnen. Volksmündlich formuliert: Das einzig Beständige bleibt der Wandel.

### 5.1.2 Organisation des Nichtwissens

Ungewissheits- beziehungsweise Unsicherheitsabsorption<sup>32</sup> »ist ein mit Spezialisierung eng verknüpftes Phänomen«. Dabei werden Rollenträger, Stelleninhabern und Expert/innen unter geeigneten Bedingungen Kompetenz, Verantwortung und Autorität unterstellt, die nur unter bestimmten Voraussetzungen in Frage gestellt werden.

»Man unterstellt in der weiteren Kommunikation, daß eine mit Autorität versehene Kommunikation erläutert und begründet werden könnte; aber man unterläßt die Rückfrage, weil dafür die Zeit fehlt, oder die Kompetenz zur Formulierung der Frage, oder auch die courage. Für ein ständiges Sabotieren der Unsicherheitsabsorption fehlen mithin die Motive.«<sup>33</sup>

Allerdings gelingt in der Moderne diese Zuschreibung nicht mehr fraglos über Statuszugehörigkeit, sondern muss in funktional statt stratifi-

31 Luhmann 1998b, 59.

32 Vgl. Luhmann 1999a, 172ff.; 2006b, 183ff.; Baecker 2003b, 33ff.

33 Luhmann 2006a, 175.

kategorisch differenzierten Gesellschaften mühsam über Professionalität und organisationale Formalisierung (Hierarchie, Stellenzuordnung) gesichert werden. Dazu gehört ganz wesentlich die Legitimation der Kommunikation von Nichtwissen, was in Organisationen als Nicht-Zuständigkeit konnotiert wird.<sup>34</sup> Unsicherheitsabsorption wird ermöglicht durch die systemeigene Unterscheidung zwischen Wissen und Nichtwissen: Die Organisation schließt an der Seite des Wissens an und erhält sich so ihre Entscheidungsfähigkeit.<sup>35</sup> Das Nichtwissen wird jedoch als Kehrseite der Medaille mitgeführt. Wissen erscheint in seiner Vorläufigkeit und in Abgrenzung zur Gewissheit.<sup>36</sup> Wissen ist ein »Kondensat des Beobachtens«,<sup>37</sup> also bereits ein Konstrukt einer Entparadoxierung. Geht es doch im Prozess des Lernens mit seinen vorläufigen Ergebnissen (»Wissen«) gerade nicht um haltbare Konserven, sondern vielmehr um eine komplexe »Prüfoperation«.<sup>38</sup> Die Beständigkeit von Strukturen, also auch verfügbares Wissen, ist die »Leistung eines Beobachters«,<sup>39</sup> der laufend kontrolliert, ob sein Wissen Wirkung zeigt. Dieser Beobachter kann das Management sein, aber eben auch die Organisation.

Qualitätsmanagement ist eine Variante der Rationalisierung: Es geht um die Suche nach mehr Wissen. Deshalb können hierbei die Ergebnisse der Wissenssoziologie<sup>40</sup> sowie der systemtheoretischen Organisationsforschung (Kybernetik zweiter Ordnung) nicht unberücksichtigt bleiben. Auch im Qualitätsmanagement hat man es mit der Diskrepanz zu tun, dass auf der Ebene der Selbstbeschreibung Rationalisierung behauptet wird, die auf der Ebene der Handlungsmotivation nicht durchgehalten werden kann.<sup>41</sup> Die irrationale Organisation<sup>42</sup> muss mühsam und gegen die nachvollziehbaren Widerstände glücklicher Klarheit lernen, dass Intransparenz nützlich ist und Transparenz unproduktiv wäre.<sup>43</sup> In der Moderne und ihren Organisationen zur Verwaltung von zu

34 Vgl. ebd., 176; ausführlich dazu Luhmann 1999a [OA: 1964], 197ff.

35 Vgl. dazu Baecker 1999, 68–101, der Produkt- und Expertenwissen als möglichen Gegenstand des Wissensmanagements von gesellschaftlichem Wissen, Führungswissen und Milieuwissen unterscheidet, die durch eine Explizierung dieses Wissens ruiniert würden (vgl. ebd. 98, 101)

36 Dies wird auch durch die Konstruktion des Kausalschemas Intersubjektivität nicht anders. Auch intersubjektive Kausalzuschreibungen bleiben eine riskante, durch andere »Intersubjekte« bezweifelbare Form der Unsicherheitsabsorption. Vgl. dazu Luhmann 2009f, 162–179.

37 Luhmann 1992a, 113, 320.

38 Ebd., 129. Dazu verhalf früher ein Gang in die Bibliothek, heute genügt mitunter ein Blick in die Versionsgeschichte eines angemessen komplexen Beitrags in Wikipedia.

39 Ebd., 130.

40 Vgl. Luhmann 1999b, 151–180.

41 Luhmann 2006a, 185 Anm. 41.

42 Vgl. Brunsson 1985.

43 Vgl. Luhmann 2006a, 212.



Sicherheiten umdeklarierten Unsicherheiten wird das Nichtwissen zum »privilegierte[n] Inhalt von Kommunikation«.44

»Die Kommunikation von Nichtwissen stellt von Verantwortung frei.« Dies gilt auch für die Kommunikation von Unzuständigkeit. In diesem »rekursiven Netzwerk der Kommunikation von Nichtwissen«45 wird Verantwortung beschworen, Verantwortlichkeit aber zum Problem. Die Zurechnung von Verantwortung auf Personen wird durch die Berufung auf Nichtwissen verunmöglicht. Zumal es »für die Unterscheidung Wissen/Nichtwissen keinen gesellschaftlich durchgehend akzeptierten (zum Beispiel religiösen) Standort mehr gibt«.46

Organisationen produzieren »Sicherheiten in einem Meer von Nichtwissen«47 und nutzen dazu als Komplexitätsreduktionsversuch Kontrollverfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements. Stets stellt sich dabei die »Qualfrage«,48 wie mit Nichtwissen umgegangen werden soll. Nichtwissen auszuklammern, wie es Trivialisierungen des Wissensmanagements empfehlen, erscheint zu riskant.49 Zentrale Bedeutung gewinnt die Frage, wie Entscheidungen unter der Bedingung von Nichtwissen angemessen zustande kommen können. Bei aller Skepsis, das Problem als ethisches Problem zu deklarieren und »aus einem kognitiven Kontext in einen normativen Kontext zu verschieben: Luhmann selbst empfiehlt hierzu eine »Organisationsethik der Inanspruchnahme von Unzuständigkeit«.50 Dem wird unter Risikoaspekten und bei der Frage nach angemessenen Kriterien der Transdisziplinarität51 noch näher nachzugehen sein. Zunächst soll es aber im Folgenden um die »Frage nach der Art des organisierten Umgangs mit Nichtwissen«52 gehen: um Lernprozesse in Organisationen und um die Möglichkeit, aus Fehlern (anderer) zu lernen.

### 5.1.3 Irritationspotentiale ökologischer Kontrolle

Die erkannte Notwendigkeit, das Lernen zu lernen, zeigt Ende des letzten Jahrtausends auch in Organisationen Wirkung. Man beginnt, darüber nachzudenken, was die »Lernende Organisation« von anderen Organisationen abhebt (»Reflexivität«) und wie sich das organisationale Lernen von individuellen Lernprozessen unterscheidet (etwa durch die

44 Krause 2005, 260.

45 Luhmann 2006a, 179.

46 Ebd., 187.

47 Ebd., 188.

48 Ebd., 204.

49 Vgl. Dorniok u. Mohe 2011, 91.

50 Vgl. Luhmann 2006a, 178 Anm. 31.

51 Vgl. dazu grundlegend Dressel, Berger, Heimerl, Winiwarter 2014.

52 Luhmann 2006a, 205.

Veränderung von Kommunikationsroutinen anstelle von Bewusstseinsbildung). In beiden Fällen wird man sich auf Selbstorganisation verlassen müssen. »Lernfähigkeit kombiniert Unsicherheit in bezug auf die Umwelt mit Sicherheit in bezug auf sich selbst, nämlich in bezug auf eigene Auffangstellungen.«<sup>53</sup> Das relativiert die Einflussmöglichkeit von Lernbegleitung, sei es manageriell (»die Führungskraft als Coach«) oder durch Beratung von außen. Angesichts systembedingter Ignoranz kommt es nicht auf einzelne Lerninhalte an, sondern auf die Bereitschaft, Gelerntes zu entlernen, Routinen zu hinterfragen und Muster zu unterbrechen.<sup>54</sup> Es geht nicht mehr um Perfektionsillusionen, nicht einmal mehr vornehmlich um (Aus-, Fort- und Weiter-)Bildung, sondern um Lernfähigkeit als neue Kontingenzformel.<sup>55</sup> Es wird dann nur ein paar Jahre dauern, bis »lebenslanges Lernen« auch als Bedrohung verstanden werden kann und deshalb an die Tugend der Ignoranz und das Recht auf Nichtlernen erinnert wird. Angesichts eingeübter Lernbereitschaft ist es geradezu eine »Kunst, nicht zu lernen«:

»Lernen und Entlernen sind Veränderungen von Unterscheidungsschemata, die traditionell ›Wissen‹ genannt werden. Nichtlernen hingegen ist die Aufrechterhaltung dieses Wissens. [...] Wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert. [...] Wissen macht dumm oder zumindest lernbehindert.«<sup>56</sup>

Lernen ist demnach nicht zwangsläufig die Lösung, sondern Teil des Problems, das Organisationen bearbeiten müssen. »Die kompetente Organisation weigert sich, zu verlernen, was sie bereits kann. [...] Sie weiß etwas, was diejenigen, die sie zum Lernen bringen wollen, nicht wissen.«<sup>57</sup> Auch hier darf man sich von Selbstbeschreibungen der Organisation nicht täuschen lassen. Mitunter ist die nicht-lernende Organisation die kompetentere. Da Lernen als Prozess aber nicht beobachtbar ist (black box), sondern lediglich (Zwischen-)Ergebnisse in Form von Wissen (auch des Nichtwissens) kommuniziert werden, stößt die Organisation hier an ihre Grenzen, genauer: »auf ihr selbst unverfügbare Voraussetzungen.«<sup>58</sup> Organisationales Lernen ist deshalb bei Lichte betrachtet ein Oxymoron,<sup>59</sup> denn Organisationen »werden eingerichtet, um trotz der Veränderlichkeit der Umwelt bestimmte beabsichtigte Routinen aufrechtzuerhalten.«<sup>60</sup> Es kann darum nicht um Lernen als Patentrezept gehen, sondern um die Qualität des Differenzierungsver-

53 Luhmann u. Schorr 1988, 89.

54 Vgl. Wüthrich u.a. 2006.

55 Vgl. dazu oben Kap.4 sowie Luhmann und Schorr 1988, 58ff.

56 Simon 2007, 156.

57 Baecker 2003b, 179.

58 Ebd., 181.

59 So das Ergebnis von Weick u. Westley 1996, 440–458.

60 Baecker 2003b, 181f.

mögens, wann und in welchen Situationen gelernt werden sollte. Die eigentliche Lernleistung besteht somit in der Entwicklung von Routinen zur Aufhebung von Routinen.<sup>61</sup>

Damit wird hier vor einem trivialen Lernverständnis, das eine *tabula rasa* voraussetzt, gewarnt und »Lernen als Konflikt zwischen bereits vorliegenden Erfahrungen einerseits und neuen Erfahrungen andererseits« verstanden.<sup>62</sup> Diese Erfahrungen können je nach Beobachterperspektive immer unterschiedlich interpretiert und bewertet werden. Zum nicht-trivialen Lernen gehört folglich auch das Kalkül unkalkulierbarer Nebenwirkungen. Der Prozess des Lernens und Verlernens in Organisationen gewinnt seinen Reiz deshalb aus der Stärke oder eben auch der Schwäche der Organisation, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft zu organisieren, also »die Selektionen und Restabilisierungsmaßnahmen« zu planen (Technikwissen), mit denen »auf Variationen im System oder in seiner Umwelt« reagiert werden kann (poietisches Wissen, Wissen als Kunst), ohne die »Kontingenz des Lernens« zu verleugnen (Wissen des Nichtwissens).<sup>63</sup> Kompetente Organisationen setzen auf Beobachtungen zweiter Ordnung und beobachten die Differenz zwischen ihrer eigenen Lernfähigkeit und Lernresistenz und leiten daraus Informationen und Irritationen ab: Sie sind im positiven Sinne lernfähig, wenn sie es ermöglichen, dass nach außen hin Irritationen verarbeitet werden können in »Psychen, Interaktion und Gesellschaft (einschließlich ihrer internen Differenzierung in die Funktionssysteme ...)« und dass nach innen Informationen verarbeitet werden können, die einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht. Dazu müssen wiederum mindestens zwei Unterscheidungen verknüpft werden, indem »die Unterschiede der Umwelt [im System selbst] einen systemrelevanten Unterschied machen«, also »das System mit eigenen Selektionen auf die Variation der Umwelt reagiert.«<sup>64</sup> Kürzer gefasst: Lernen bleibt positiv konnotiert, weil dadurch die Chance auf Rekursivität aufscheint;<sup>65</sup> Lernen bleibt aber gleichzeitig ambivalent, weil die Folgen des Lernens nicht absehbar sind. Mit Dirk Baecker lässt sich damit die Form des organisationalen Lernens bestimmen: Organisationen lernen in der Form

61 So Baecker ebd. im Anschluss an Weick u. Westley 1996, 448ff.

62 Baecker 2003b, 184.

63 Vgl. ebd., 187.

64 Ebd., 188.

65 Grundlegend dazu die Ebenen des Lernens nach Bateson 1981, 362ff.: Ebene 0: Lernen, ohne dass verlernt werden muss; Ebene I: Routinen, die verlernt und in einen neuen Kontext verschoben werden müssen; Ebene II: Lernen des Lernens und Verlernens; Ebene III: Lernen aus Veränderungen des Lernenlernens; Ebene IV: Lernen des Lernens des Lernenlernens; vgl. auch Bateson u. Bateson 1993, 70ff.

der Aufhebung bislang bewährter Strukturen, das heißt in der Form der Verhinderung der Verhinderung von Abweichungen«. <sup>66</sup>

In Analogie zur Entwicklung der Pädagogik geht es auch in Organisationen um eine grundlegende Neuausrichtung in allen drei Sinndimensionen: in der Sozialdimension um Kommunikationskompetenz, in der Zeitdimension um Änderungsbereitschaft und in der Sachdimension um reflektierte (und evaluierte) Wahlfähigkeit. <sup>67</sup> Dies verstärkt freilich noch die ohnehin seit Descartes virulente Skepsis. Nichtwissen, Unsicherheit und Risiko werden zu vordringlichen Themen der Steuerungstheorie wie auch der Managementpraxis. Es wird noch darauf zurückzukommen sein, dass ein Großteil der Qualitätseuphorie nur als Reflex auf wachsende Unsicherheit und daraus resultierende Bedürfnisse nach Risikomanagement zu erklären ist. Für manches Trivial-QM sind nicht allein Führungsetagen verantwortlich, sondern sogenannte Sachzwänge zur Produktion von Artefakten für Wirtschaftsprüfer und Versicherungen. Entwicklung scheint dort eher verdächtig als die Selbstbeschränkung auf justiziable Dokumentationsnachweise.

Fletcher Byroms neuntes Gebot: (»Sieh zu, dass Du genügend Fehler machst!« <sup>68</sup>) macht in der Formulierung von Peters noch heute die Runde, wenn es um Fehler als Lernchancen geht: »Macht mehr Fehler und macht sie schneller, denn woraus sonst wollt ihr etwas lernen«. <sup>69</sup> Kaum irgendwo werden die fundamentalen Unterschiede zwischen der ingenieösen »Qualitätswissenschaft« mit ihrer Forderung einer »Null-Fehler-Kultur« <sup>70</sup> und einem konstruktivistischen Lernverständnis deutlicher. Null-Fehler-Toleranz bedeutet Intoleranz, die man sich aber zum Beispiel als Patient auf dem OP-Tisch durchaus wünscht. Es führt also kaum weiter, diese beiden Fehlerkonzepte gegeneinander auszuspielen. Vielmehr geht es darum, Herstellungswissen und Fehlervermeidung in riskanten Technikkontexten von »Fehler«-Stimulation zur Erzeugung von Irritationen und dadurch angestoßenen Lernprozessen und Wissensdeterminationen zu unterscheiden.

Fehler sind wie das Lernen ambivalent. »Fehlerbeobachtung kann schaden oder nützen.« <sup>71</sup> Die Folgen der Aufforderung, Fehler zu vermeiden, sind bekannt. Wenn Fehler nicht verhindert werden können, wird zumindest versucht, anstelle von Fehlern die Beobachtung von Fehlern zu vermeiden. Jedes CIRS (Critical Incident Reporting System) hat mit diesem Problem zu kämpfen. <sup>72</sup> Da menschliches Verhalten sich

66 Baecker 2003b, 195.

67 Im Anschluss an Luhmann 2002, 195.

68 Byrom 1978, 44; vgl. Peters u. Waterman 1986, 37 sowie Baecker 2011b, 55.

69 Vgl. Peters 1988, 292.

70 Vgl. dazu die Verheißungen des Six Sigma-Modells, Töpfer 2007, 3ff.

71 Baecker 2011b, 56.

72 Vgl. Blehle 2014, 103ff.

glücklicherweise auch durch Organisationen nicht technisieren lässt (außer um den Preis, Humanität zu riskieren), bleibt gar keine andere Wahl, als für Fehlerfreundlichkeit zu plädieren, ohne allerdings die Folgen dieser Fehlertoleranz absehen zu können. »Nur wer sich selbst technisiert, ist sicher.«<sup>73</sup>

Der Unterschied zwischen beiden Fehler-»Kulturen« wird in der Notation von Dirk Baecker deutlich. Im technisierten Verständnis der von Ingenieuren geprägten Branche der Qualitätssicherung gilt ein linearkausales Fehlerkonzept – »einmal richtig, immer richtig«. Sicherheit entsteht durch konsequente Fehlervermeidung:

richtiges Verhalten = 

richtig	falsch
---------	--------

In der auf dialogische Lernprozesse verpflichteten Variante des Qualitätsmanagements werden Fehler als Lernchancen begriffen. Entwicklung wird durch Fehler erst möglich, da Fehler zumindest die Anschlussmöglichkeit beinhalten, aus ihnen zu lernen:

richtiges Verhalten = 

Fehler	Lernen
--------	--------

Das Plädoyer für Fehlerkulturen kann als Aufruf verstanden werden, die Perspektive und damit die Unterscheidung zu wechseln. Die Thematisierung von Fehlern hat in beiden Konzepten Nebenwirkungen, die sich nicht kalkulieren lassen. Es handelt sich jedoch um ganz unterschiedliche Oszillationen: im Fall der Qualitätssicherungstechnik um die Oszillation zwischen Sicherheit und Fehler (Strukturqualität), und im Qualitätsmanagement um die Oszillation zwischen Fehler und Lerneffekt (Ergebnisqualität). Exzellenz entsteht deshalb nur aus der Akzeptanz von Unsicherheit.

»Das richtige Verhalten ist keine Verpflichtung auf bestimmte Vorgaben mehr, sondern eine Reflexion auf die Frage, was aus Fehlern gelernt werden kann. Das richtige Verhalten besteht darin, die Fehler zu machen, aus deren Bestimmung die Erkundung des unbestimmten Raums möglichen richtigen Verhaltens folgt, das heißt, aus deren Bestimmung die Möglichkeit des Lernens folgt. Man sieht, dass das richtige Verhalten kein Verhalten mehr ist, das mehr oder minder ängstlich und rigide an seiner Bestimmung festhalten

73 Baecker 2011b, 58. Versuche, Fehlermanagement mit statistischen Qualitätszielen zu verobjektivieren, sind vor allem mit dem Six-Sigma-Modell verbunden, das (zumindest in der Modelltheorie) Toleranzgrenzen von mindestens sechs Standardabweichungen (»6σ«) vom Mittelwert fordert (was einer Null-Fehler-Produktion entsprechen würde), gleichzeitig aber in der Praxis statistische Fehler (DPMO-Quoten: Defects per Million Opportunities) einkalkuliert; vgl. Jochem u.a. 2011, 28ff.

muss, sondern ein Verhalten, das zwischen Fehlern und Lerneffekten oszilliert, ohne daraus je ableiten zu können, das richtige Verhalten schlechthin gefunden zu haben und definieren zu können.«<sup>74</sup>

Der »klugerweise widersprüchliche Mensch«<sup>75</sup> hält sich hartnäckig, so Dirk Baecker, an drei Einsichten, obwohl ihm »besonders ordentliche Organisationen« (Industrie und Verwaltung, Kirche und Schule) ihm dies immer wieder abtrainieren wollen:

1. Die Zukunft bleibt unbekannt; »es ist unmöglich, jetzt schon zu wissen, was richtig ist.«<sup>76</sup> Dennoch oder gerade deshalb »behandelt [die Organisation] die unbekannte Zukunft als bekannt – und orientiert ihre tägliche Arbeit an der Bewältigung dieser Paradoxie, einer Paradoxie im Übrigen, die, wie immer, nicht das Handeln, sondern die Beobachtung dieses Handelns unmöglich macht. Während die einen tun, was sie tun, können die anderen nicht verstehen, wie man so naiv sein kann. Und vielleicht kommt es genau darauf an: die Beobachter kaltzustellen.«<sup>77</sup>
2. »Es gibt vermutlich empirisch und praktisch kein Verhalten, das sich nicht entlang [...] der Fehlervermeidung kontrolliert und realisiert. [...] Wir vermeiden den Fehler, den wir gerade noch rechtzeitig gesehen haben, und vergessen ihn, weil wir uns bereits auf den nächsten konzentrieren.«<sup>78</sup>
3. Systeme sind robust, wenn sie in der Lage sind, »Fehler sowohl zu überleben als auch aus ihnen zu lernen.« Die Strukturen des Systems sind nur lose aneinander gekoppelt. »Diese doppelte Eigenschaft robuster Systeme ist denkbar ambivalent, da die Ermutigung von Fehlern, um aus ihnen etwas lernen zu können, und die Vorkehrung gegen das Umsichgreifen der Fehler immer Hand in Hand gehen und mit bloßem Auge nicht voneinander zu unterscheiden sind (das heißt: den Beobachter mit einer Paradoxie konfrontieren).«<sup>79</sup>

Der Sicherungsmechanismus loser Kopplung ist also zugleich auch ein Risiko, so dass »Systeme es verhindern müssen, zu schnell und zu viel aus Fehlern zu lernen.«<sup>80</sup> Fehler sind nicht immer schlecht, und Lernen muss nicht immer gut sein.

74 Baecker 2011b, 58.

75 Ebd., 59.

76 Baecker ebd. mit Verweis auf Luhmann: »Man kann sich je aktuell weder richtig noch falsch, sondern nur riskant verhalten.« Vgl. Luhmann 1994c, 120f.; 2009e, 126ff.

77 Ebd., 59.

78 Ebd.

79 Ebd., 60f.

80 Ebd., 61.

»Niemand weiß, ob Fehler relevant genug sind, um Strukturen darauf einzustellen, sie in Zukunft zu verhindern. Niemand weiß, ob diese Strukturen nicht an ganz anderen Stellen des Systems notwendiges Handeln verhindern. Und niemand weiß, ob nicht beim Lernen aus Fehlern anderes verlernt wird, was dennoch weiterhin gebraucht wird. Hält man sich all dies vor Augen, kann es nicht überraschen, dass der Umgang eines Systems mit Fehlern eine mehrdeutige Angelegenheit sein muss. Sicher ist nur, dass man im Umgang mit Fehlern das eine nicht lassen darf, wenn man das andere tut. Fehler zu ermutigen und sie zugleich zu entmutigen, ist das Mindeste, was sich ein System schuldig ist.«<sup>81</sup>

Fehlermanagement lässt sich offenbar leichter als Kontrollillusion missverstehen denn als Aufforderung, aus Fehlern neue Unterscheidungsmöglichkeiten zu gewinnen und dadurch die Qualität des Entscheidens zu verbessern. Fehlermanagement im systemtheoretisch plausiblen Sinne führt also nicht zwangsläufig zur Vermehrung von Sicherheit. Vielmehr kommt es einer Wiedereinführung von Unsicherheit in das beobachtete System gleich, also einem »Wiedereinschluss des Ausgeschlossenen, vor allem: des Beobachters«.<sup>82</sup>

»Der Beobachter, der einen Handelnden daraufhin beobachtet, was dieser alles falsch machen könnte, während er richtig handelt, blockiert mit diesen Beobachtungen, wenn er sie kommuniziert, den Handelnden. Organisationen sind auf diesen Typ von Kommunikation oft geradezu fixiert. Die Vorgesetzten führen in diesem Stil, die Kollegen konkurrieren in diesem Stil, und die Mitarbeiter beziehen gerade aus diesen Beobachtungen ihr schadenfrohes Gelächter. Was aber sähe der Beobachter, der einen Handelnden dabei beobachtet, einen Fehler tatsächlich zu machen, oder, besser noch, dabei beobachtet, wie er souverän Fehler auf Fehler vermeidet, ohne dabei zu wissen, was er richtig macht? Dieser Beobachter würde sich mit einer bislang unbekanntem Fülle möglichen richtigen Verhaltens bekannt machen. Er würde – ob er will oder nicht – lernen.«<sup>83</sup>

Die Qualität des Qualitätsmanagements wird sich demnach darin unterscheiden lassen, wie mit Fehlern umgegangen wird, ob also Lernprozesse eher trivialisiert (»gemanagt«) oder »verkompliziert« werden:

»Die Fehlerkultur gipfelt in Verhältnissen loser Nachbarschaft, in denen Verbindungen geknüpft und wieder aufgelöst, gestärkt und wieder geschwächt werden, je nachdem, welche Situationen mit welchen Lerneffekten von wem bewältigt werden müssen. Stressig wird dies nur, wenn gleichzeitig immer

81 Ebd.

82 Baecker 2003b, 40.

83 Baecker 2011b, 62.

auch die Anforderungen der Bürokraten bedient werden müssen, die von ihrem Traum nicht lassen wollen.«<sup>84</sup>

Organisationen »nicht nur bürokratisch, sondern ökologisch zu reflektieren und zu kontrollieren«,<sup>85</sup> das könnte auch eine Qualitätssteigerung für das Qualitätsmanagement bedeuten. Deshalb wird sich im Folgenden mit der Qualität der Kontrolle (Kap. 5: QM, Kap. 6: Risk Management) und der Qualität der Reflexion dieser Kontrollprogramme (Kap. 7: Organisationsethik) beschäftigt. Dabei wird es um das Lob der Normierung ebenso gehen wie um das Lob der Ausnahme. Kompetentes Qualitätsmanagement wird also das Regel-Ausnahme-Schema<sup>86</sup> nutzen, das »Strategien des Normierens und des Lernens«<sup>87</sup> verbinden kann. »Es organisiert apokryphes Lernen in einer primär normativen Erwartungsstruktur. Man hält sich in der Regel an die Regel, bewahrt sich aber die Freiheit, in kritischen Fällen eine Ausnahme zu konzedieren, ohne dadurch der Regel selbst Abbruch zu tun und ohne die normative Präention des kontrafaktischen Durchhaltenwollens aufgeben zu müssen.«<sup>88</sup> Kompetentes Qualitätsmanagement ist ein Management, das sich auf »ausnahmebereite Erwartungen« stützen kann, weil es weiß, dass diese »stabiler [sind] als Erwartungen, bei denen Geltung oder Nichtgeltung mit jeder Abweichung auf der Kippe steht.«<sup>89</sup> Das Regel-Ausnahme-Schema sowie das Schema loser Kopplungen bedeuten »eine Risikominderung für binäre Strukturen«.<sup>90</sup> Die Paradoxie des Entscheidens als Grundparadoxie der Organisation und damit auch als Basisparadoxie des Managements kann im besten Fall organisierte Systeme dazu anregen, auftretende Ambivalenzen, Dilemmata und Paradoxien als Irritationen zu nutzen, um den Ausnahmebedarf der Routinen der Organisation zu testen und damit das »Funktionieren« struktureller Kopplungen in Intersystembeziehungen. Der »Überschuss von Entscheidungsmöglichkeiten«, den Organisationen erzeugen, »indem jede Entscheidung einschränkt und zugleich Möglichkeiten eröffnet, wie weiterhin entschieden werden kann«,<sup>91</sup> macht Organisationen zum »Treffraum für die unterschiedlichsten Funktionssysteme«. <sup>92</sup> Die funk-

84 Ebd., 64.

85 Ebd.

86 Vgl. Luhmann 2013, 275ff; Ortmann 2003, 33ff.

87 Luhmann 2013, 277.

88 Ebd., 278.

89 Ebd.

90 Ebd., 279.

91 Luhmann 2000a, 397.

92 Ebd., 398: »Jenes Erzeugen und Wegarbeiten von Entscheidungsmöglichkeiten durch Organisation nach dem allgemeinen Prinzip von Überschuss und Repression (nach dem auch das Gehirn arbeitet) bietet einen Treffraum für die unterschiedlichsten Funktionssysteme, ohne daß deren systemeigene Autopoiesis dadurch eingeschränkt würde. Sie brauchen sich



tionalen Systeme der modernen Gesellschaft sind vor allem über und durch Organisationen strukturell aneinander gekoppelt, so dass man »immerhin den Technisierungsgrad eines Organisationssystems als eine Variable ansehen [kann], die im Verhältnis von ›loose coupling‹ und ›tight coupling‹ unterschiedliche Ausprägungen zulässt.«<sup>93</sup> Eben dieser »Technisierungsgrad«, also die Konstruktion nützlicher Kausalketten zur Vermeidung von Konsenssuche hat durchaus sehr ambivalente Folgen. Folgen, die nun im Einzelnen für das Qualitätsmanagement und seine Programme verfolgt werden, die aber, so viel scheint bereits jetzt festzustehen, ihrerseits anschließen an den Versuch, organisationalen Paradoxien zu entkommen und dadurch erwartbare, aber eben auch unabsehbare Folgen auszulösen.

## 5.2 Folgen der Paradoxie

Paradoxien, so war zu sehen, lassen sich nicht auflösen, sondern höchstens aushalten. Um nicht vor den Widersprüchen der Organisation zu erstarren, braucht es Strategien im Umgang mit diesen Paradoxien. In durchaus paradoxer Formulierung werden Paradoxieentfaltungen (eigentlich eher schützende Verpackungen) beziehungsweise Entparadoxierungen empfohlen (obwohl man den Paradoxien nicht ungestraft entkommt). »Eben weil das Paradox das Beobachten lähmt, kann es als Anstoß, ja als Zwang zur Entfaltung begriffen werden.«<sup>94</sup> »Die Frage ist nur, unter welchen Bedingungen welche Paradoxieentfaltungen funktionieren.«<sup>95</sup> Im Blick auf das Qualitätsmanagement (und im Anschluss an Spencer-Brown) soll sich nun also mit der Figur des re-entry der Formtheorie beschäftigt werden. Paradoxien sind »der Form nach ein unlösbares Problem.«<sup>96</sup> Sie lassen sich nicht auflösen, »weder ethisch noch logisch, weder normativ noch kognitiv.«<sup>97</sup>

Der Beobachter reagiert auf Paradoxien mit Umdeutungsversuchen: Die Paradoxie wird »verdrängt ... durch eine andere, ihm einleuchtende Unterscheidung.«<sup>98</sup> Die unsichtbare Einheit der Unterscheidung wird durch sichtbare Identitäten substituiert. Paradoxieentfaltungen beziehungsweise Entparadoxierungen sind Strategien, das Unerträgliche von

auch nicht abzustimmen. Jedes von ihnen arbeitet auf seine Weise. [...] Und alle Integrationsprobleme, alle wechselseitigen Einschränkungen der Freiheitsgrade, fallen nur in der Organisation an.«

93 Ebd., 400.

94 Luhmann 2006a, 219.

95 Luhmann 2006b, 131.

96 Ebd.

97 Ebd., 131.

98 Luhmann 1993, 294

Paradoxien erträglich zu machen.<sup>99</sup> Im Interesse einer Selbstaufklärung des Managements ist daher im Folgenden nach der Qualität dieser Entfaltungsstrategien in Organisationen zu fragen.

### 5.2.1 Entparadoxierung

Die Auseinandersetzung mit Paradoxien gelingt offenbar in sehr unterschiedlichem Ausmaß: Wo Ambivalenzen verdrängt und Widersprüche der Organisation tabuisiert werden, wirken Paradoxien subkutan. Die »Paradoxiebereinigungsmanöver«<sup>100</sup> bleiben unbewusst und werden nicht kommuniziert. Unaufgeklärtes Management nimmt die Paradoxien des Entscheidens nicht wahr und glaubt den eigenen Rationalisierungsfiktionen. Dies scheint angesichts der wachsenden Anforderungen an Führungskräfte eine plausible Strategie, da niemand permanent Unentscheidbarkeiten thematisieren kann. Man arrangiert sich und vertraut auf Rezepte.

In diesem Klima gedeihen Qualitätskontrollen erster Ordnung: Controlling, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement werden als Sicherungsmaßnahmen genutzt, ohne die Paradoxien dahinter wahrzunehmen. Die Organisation setzt, ohne es selbst beobachten zu können, auf Verdrängung. Dabei wäre absehbar, dass solche Ansätze der Entparadoxierung ungewollte Folgen haben müssen. Die Organisation zahlt für diese »Invisibilisierung«<sup>101</sup> früher oder später einen hohen Preis. Die Energie, die das Verdrängen kostet, fehlt an anderen Stellen. Den Entscheidungen, die getroffen werden, fehlt womöglich die durch Paradoxien ausgelöste Verzögerung. Anders als kompetente Organisationen, die sich durch Paradoxien aufgerufen sehen, ihr Handeln vor dem Hintergrund von Umweltveränderungen zu reflektieren, bleiben diese Unternehmen statisch, bis die verdrängten Widersprüche sie einholen.

### 5.2.2 Paradoxieentfaltung

Wenn Paradoxien nicht völlig verdrängt (»entparadoxiert«), sondern behutsam »entfaltet« werden, indem sie durch leichter verdauliche Unterscheidungen ersetzt werden, so kommt dies einer »Verlagerung des blinden Flecks des Beobachters an eine andere, weniger störende Stelle« oder »an eine weniger schmerzliche Stelle«<sup>102</sup> gleich. So wird in Organisationen die Paradoxie des Entscheidens ersetzt durch die Fiktion rationaler Entscheidungsfindung, weil die Organisation eine permanente

99 Vgl. ebd., 294 ff.; Luhmann 1992, 61 ff.

100 Luhmann 1992c, 169.

101 Barel 1983, 468.

102 Ebd. Zur Reaktion auf familiäre Störungen durch »Gegenparadoxierungen« vgl. Selvini-Palazzoli u.a. <sup>6</sup>1988.

Problemtisierung dieser Grundoperation des Entscheiden-Müssens nicht verkräften würde. Entscheider, so war zu sehen,<sup>103</sup> sind für Luhmann im Anschluss an Michel Serres die »Parasiten« ihrer Entscheidungen.<sup>104</sup> »Die Entscheidung vergeht, er bleibt.«<sup>105</sup> Organisationen wären überfordert, müssten sie permanent diese Paradoxie des Entscheidens kommunizieren. Sie müssen mit Unentscheidbarkeit leben, statt sie permanent zu thematisieren. Paradoxien lassen sich nicht gefahrlos beobachten,<sup>106</sup> aber eben auch nicht folgenlos ignorieren, so dass nur der Ausweg bleibt, Entparadoxierungsprozesse daraufhin zu beobachten, ob die Paradoxie verdrängt oder durch andere Unterscheidungen ersetzt wird, so dass neue Identitäten konstruiert werden können. Diese Bewältigungsstrategien lassen sich eben auch und gerade im Qualitätsmanagement wie in einem Brennglas des manageriellen Entscheidens beobachten. Die Organisation verwandelt ihre eigenen Paradoxien und die dadurch ausgelösten Störungen in Paradoxieentfaltungen, also in eine (nicht dauerhaft bestandsfähige) Ordnung, die durch die im Verborgenen bleibenden Paradoxien immer wieder neu zur Reflexion und dadurch neuen Entscheidungsprozessen herausgefordert werden.

Da diese »Umwandlung unendlicher in endliche Informationslasten«<sup>107</sup> leicht misslingen kann, besteht die Gefahr, dass die Organisation sich selbst trivialisiert. Der Begriff »Entparadoxierung« bezeichnet dann den gefährlichen Verlust des Irritationspotentials, das Paradoxien bereithalten. Wenn jedoch der Transformationsprozess gelingt, werden Paradoxien kommunikativ »bearbeitet« und eben gerade nicht »bewältigt« oder auf-»gelöst«. Der Gewinn solcher Paradoxieentfaltungen liegt »nie in einer paradoxiefrei gesicherten Weltkonstruktion, wohl aber in Organisationsvorteilen der Kognition«.<sup>108</sup> Paradoxieentfaltungen sind Prozesse selbstreflexiver Komplexitätsreduktion, die das Risiko einer Überdosierung vermeiden und dabei auf neue Probleme stoßen, die die Komplexität ihrerseits wieder steigern.

So steht am Ende die Erkenntnis, dass es kein Qualitätsmanagement ohne blinden Fleck geben kann. »Jede Beobachtung braucht ihre Un-

103 Vgl. oben S. 62.

104 Vgl. Serres 1987, 90ff.

105 Luhmann 2006b, 137.

106 Vgl. Luhmann 1991b, 58ff.; Luhmann 2006a, 219f.: »Eben weil das Paradox das Beobachten lähmt, kann es als Anstoß, ja als Zwang zur Entfaltung begriffen werden. Das heißt: als Aufforderung zur Rekonstruktion mit Hilfe von Unterscheidungen, die stabile Identifikationen ermöglichen.«

107 So Luhmann mit Verweis auf Krippendorff 2009; vgl. ebd., 298: »I contend that the ability to overcome paradoxes is the ability to keep the quantities of information to be processed within finite and hence manageable limits, and to stay on a path to create constructions of reality that fit the complexities encountered in the world.«

108 Luhmann 1993, 295.

terscheidung und also ihr Paradox der Identität des Differenten«. <sup>109</sup> Das QM als Beobachter kann die Einheit seiner Unterscheidungen nicht sehen. Daher braucht es »durchdachte Verfahren für das Beobachten von Beobachtungen ... mit speziellem Interesse, was für den jeweils anderen paradox, also unbeobachtbar ist«. Dadurch können »Latenzen und Einsichten zirkulieren«. <sup>110</sup> Ein solches Qualitätsmanagement wird demnach unterscheiden müssen zwischen sich selbst als einem Beobachter, der seine Unterscheidungen (gut/schlecht) »nur« anwendet und dabei die Einheit seiner Unterscheidungen nicht sehen kann, und einem Qualitätsmanagement zweiter Ordnung, das diese Unterscheidungen »zum Gegenstand einer weiteren Unterscheidung« <sup>111</sup> machen kann. Dies wird erst durch Entscheidungen ermöglicht, die Aussicht lassen auf möglichst viele Rückkopplungen, Entscheidungen, die irreversibel scheinen und zugleich reversibel sind. Erst diese Verknüpfung von Irreversibilität und Reversibilität schafft »kluge Knoten«. <sup>112</sup> Für die Systemreferenz des Entscheidens bedeutet dies: »Es sind soziale Systeme [also Interaktionen, Funktionssysteme, aber eben auch Organisationen; Anm. TS], die intelligente Entscheidungen treffen, nicht etwa Individuen.« <sup>113</sup> In der Sachdimension können dann Entscheidungen »durch die Behauptung hinreichenden Wissens irreversibel und durch die Behauptung auffälligen Nichtwissens reversibel gemacht werden«. <sup>114</sup> In der Zeitdimension wird ihr Prozesscharakter reflektiert: In der Unterscheidung von vorher/nachher werden Gedächtnisleistungen erforderlich, die sich nicht zuletzt auch auf die Tugend des Vergessens verlassen können und damit erst Legendenbildung ermöglichen. Und in der Sozialdimension hält sich die Organisation damit Konsens- und Dissenschancen offen, so dass sie über Konflikte ihr Ambivalenzpotential austesten kann.

»Eine Entscheidung ist [...] dann intelligent konstruiert, wenn sie ihr Wissen spezifiziert und ein Nichtwissen in Reserve hält, ihren Konsens gefunden hat, aber mit einem Dissens noch rechnet, und sich auf eine Macht verlässt, die noch lange nicht unumstritten ist. [...] Intelligente Entscheidungen suchen bei all dem die Kippe.« <sup>115</sup>

109 Luhmann 1990c, 123.

110 Ebd., 123f.

111 Ebd., 127.

112 Baecker 2009d, 118.

113 Ebd., 121.

114 Ebd., 120.

115 Ebd.

### 5.3 Die Grundparadoxie des Qualitätsmanagements

Eine Analyse der einschlägigen Qualitätsmanagementmodelle und ihrer Handbücher fördert ein überraschend konsistentes, wenn auch – vermutlich aus Gründen der Entparadoxierung – häufig nicht transparentes Konstruktionsmuster zutage: Das heuristische Modell der Rationalisierung durch Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmodelle lässt sich in der Sachdimension auf vier Grundschritte (PDCA-Zyklus), auf einen überschaubaren Fundus an Qualitätskriterien und eine Bewertung darauf bezogener Messergebnisse reduzieren. Trotz einer erheblichen Variationsbreite in der Kriteriologie findet sich ein hoher Konsens in wenigen Kriterien, die sich offenbar besonders zur Komplexitätsreduktion eignen und deshalb in allen QM-Verfahren zu finden sind (Führung, Strategie/Kundenorientierung, Mitglieder, Prozesse und Ressourcen). In der Zeitdimension fällt vor allem die hohe Übereinstimmung im Setzen von Fristen für die Wiederholung von Selbst- und Fremdbewertungen (Audits, Visitationen, Assessments) auf. Und in der Sozialdimension lassen sich spezifische Kontrollfunktionen identifizieren, die als Rollen spezifiziert sind (Qualitäts[management] beauftragte, Auditorinnen/Visitoren/Assessorinnen).

Wer hinter diese Fassaden der Selbstbeschreibung schaut, so die These, wird dahinter unschwer die Grundparadoxien der Organisation und des Managements entdecken, so dass sich aus einer Differenzierung der Modellelemente des Qualitätsmanagements (PDCA, Kriteriologie, Evaluationsprogramm) zugleich auch Rückschlüsse ergeben, »unter welchen Bedingungen welche Paradoxieentfaltungen funktionieren.«<sup>116</sup> Es kann also auch hier nicht um eine Unterscheidung von richtig/falsch gehen, sondern eher um die Unterscheidung von Fehlern/Lernprozessen. Es wird nicht weiterführen, so viel sei bereits vorweggenommen, QM-Modelle gegeneinander auszuspielen oder ein »optimales« Modell zu empfehlen. Dies kann man getrost einseitig qualifizierten Beratungsunternehmen überlassen, die darauf angewiesen sind, ihre »QM-Philosophie« potentiellen Kunden schmackhaft zu machen. Vielmehr kann es hier nur darum gehen, Anhaltspunkte zu gewinnen, unter welchen Bedingungen QM nützlich sein kann.

#### 5.3.1 PDCA: Sicherheit durch Verunsicherung

Es war vermutlich der in Berkeley als Physiker ausgebildete Walter Andrew Shewhart (1891–1967), der als Nestor der Statistischen Prozesskontrolle (SPC) nicht nur die Qualitätsregelkarte<sup>117</sup> erfand, sondern

<sup>116</sup> Luhmann 2006b, 131.

<sup>117</sup> Die quality control chart ist ursprünglich eine Karteikarte, auf der statistische Stichpro-

in seinen damals vielbeachteten Arbeiten als Statistiker auch als erster einen Zyklus der Qualitätsentwicklung beschrieb, allerdings noch nicht in vier, sondern in drei Schritten. Bis zum heute zumeist frag- und kritiklos als Selbstverständlichkeit behandelten PDCA-Zyklus<sup>118</sup> war es offenbar ein weiter Weg. Genau genommen haben den PDCA-Zyklus im heutigen Sinne (plan, do check, act) weder Shewhart noch Deming beschrieben:

Shewhart war an regelmäßigen statistischen Kontrollen in Produktionsverfahren und an den dadurch gewonnenen Wissenszugewinnen interessiert. »Presumably both the statistician and the engineer are interested in understanding the operation of control as a scientific procedure.«<sup>119</sup> Drei Schritte sind für diesen Prozess komplexer Kontrolloperationen notwendig:

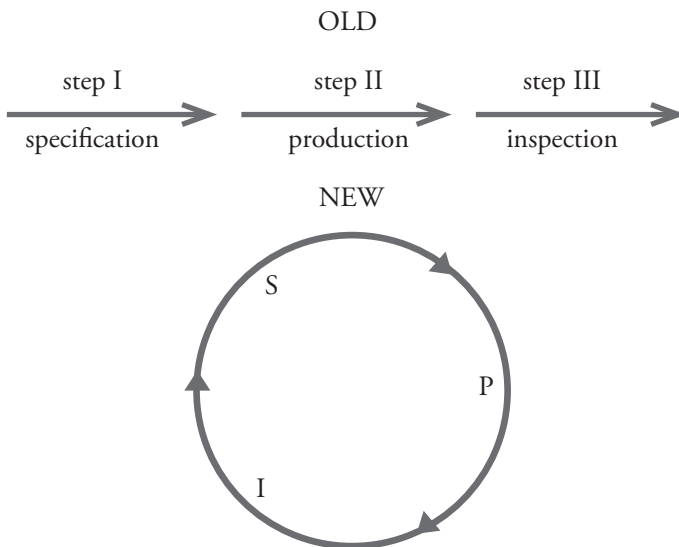


Abb. 11: Shewhart-Cycle<sup>120</sup>

»From the viewpoint of specification it is of interest to note that for the meaning of control to be operationally definite, not only certain criteria of control, but also the operation of selecting the objects whose qualities are to be tested, must be specified. The choice of criteria to be used as a method

ben in grafischer Form (meist als Mittelwerte im Vergleich zu Standardabweichungen) im Rahmen von vorab definierten Toleranzgrenzen festgehalten werden.

118 Vgl. exemplarisch Masing 2007, 181; Beckford 2010, 69; Kamiske 2012, 39, 130ff.; Bruhn 2013, 50f.

119 Shewhart 1986 [EA 1939], 23.

120 Vgl. ebd., 45.

of verifying the state of control can be made without reference to a given kind of product, but the method of specifying the sequence to be used in the chosen criteria can not in general be set down without reference to empirical information obtained in production. What is still more important, the intent of any such specification implies a certain degree of assurance that the quality of the product will be found to satisfy this set of criteria, particularly when not every piece of the product can be tested. Here again, without a knowledge of the results of prior attempts to control quality, one can not specify in a perfectly definite way just how many data are required and in what sequence these data shall be used in applying control criteria to give the quality assurance intended by the design specification. For these reasons it seems that operationally verifiable control requirements, and requirements as to how many data shall be obtained to provide adequate quality assurance, can only be set down in Step III, and then only by one having his eye both on the intent of design requirements and upon the accumulated inspection results to date, indicating the degree to which a state of statistical control has been approached. Hence the design specification must be supplemented in Step III by inspection practices providing adequate data and satisfactory criteria of control for each type of product.«<sup>121</sup>

Shewharts Arbeit stand noch ganz im Zeichen der Hochkonjunktur des Scientific Management der Industrieproduktion. Nicht nur Kontinuität der Kontrolle, auch statistische Relevanz des Datenumfangs war für ihn ein Thema:

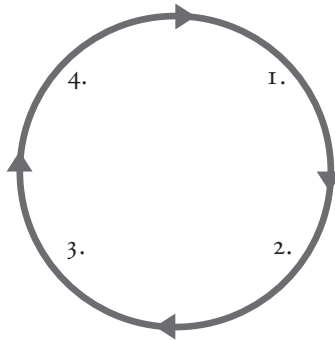
»To attain economic control and maximum quality assurance, statistical theory and techniques must enter every one of the three steps in the control of quality. In this way they make possible a very important potential contribution of mass production to scientific industrial progress. Incidentally, we have seen that this potential state of economic control can be approached only as a statistical limit even after the assignable causes of variability have been detected and removed. Control of this kind can not be reached in a day. It can not be reached in the production of a product in which only a few pieces are manufactured. It can, however, be approached scientifically in a continuing mass production.«<sup>122</sup>

Der SPI-Zyklus wurde dann 1950, also nur wenige Jahre später, von William Edwards Deming (1900–1993) auf vier Schritte ausgeweitet, damals noch unter der Bezeichnung Shewhart-Zyklus. Ein Hinweis von Deming selbst lässt vermuten, dass seine Pionierarbeit in Japan auch dazu führte, dass der Shewhart-Cycle schon bald als Deming-Cycle rezipiert wurde. Allein schon der nahezu identische Argumentationsaufbau lässt freilich vermuten, dass Deming Shewhart viel verdankte. Das tra-

121 Shewhart 1986 [EA 1939], 45f.

122 Ebd., 46.

ditionelle Flussdiagramm linearer Arbeitsabläufe (Shewhart: steps; Deming: stages) wird als Prozess verstanden.



1. What could be the most important accomplishments of this team?  
What changes might be desirable?  
What data are available?  
Are new observations needed? If yes, plan a change or test.  
Decide how to use the observations.
2. Carry out the change or test decided upon, preferably on a small scale.
3. Observe the effects of the change or test.
4. Study the results.  
What did we learn?  
What can we predict?
5. Repeat Step 1, with knowledge accumulated.
6. Repeat Step 2, and onward.

Abb. 12: Deming-Cycle<sup>123</sup>

Damit ergeben sich Chancen zeitlicher Entparadoxierung, auch wenn die Prozessphasen offenbar noch sehr statisch verstanden wurden.

»Work comes into any stage, changes state, and moves on into the next stage. Any stage has a customer, the next stage. The final stage will send product or service to the ultimate customer, he that buys the product or the service. At every stage there will be:

Production – change of state, input changes to output. [...]

Continual improvement of methods and procedures, aimed a better satisfaction of the customer (user) at the next stage.

123 Vgl. Deming 2000, 88 »Fig. 5. The Shewhart cycle«.



Each stage works with the next stage and with the preceding stage toward optimum accommodation, all stages working together toward quality that the ultimate customer will boast about.«<sup>124</sup>

Deutlich wird aber auch, dass der heute gemeinhin als Deming-Zyklus bezeichnete PDCA-Zyklus durchaus einen Bedeutungswandel durchlaufen hat.<sup>125</sup> Deming selbst spricht in seiner letzten Publikation wahlweise vom Shewhart-Cycle und – wie bereits zu Zeiten seiner Lehr- und Beratungstätigkeit 1950 in Japan<sup>126</sup> – vom PDSA-Cycle, um damit »a flow diagram for learning and for improvement of a process or of a product«<sup>127</sup> zu bezeichnen.

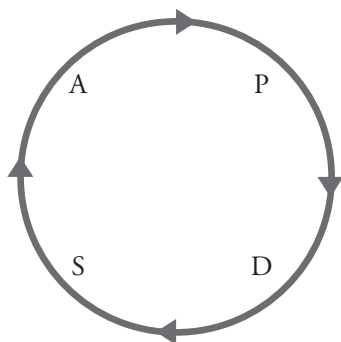


Fig. 13. A flow diagram for learning and for improvement of a product or of a process

**Plan** a change or a test, aimed at improvement

**Do** – Carry out the change or test (preferably on a small scale).

**Study** the results. What did we learn? What went wrong?

**Act** – Adopt the change, or abandon it, or run through the cycle again.

Abb. 13: PDSA-Cycle<sup>128</sup>

Zur näheren Erläuterung fügt Deming in dieser Variante warnende Hinweise hinzu, den Start nicht zu übereilen und stattdessen lieber ausreichend Zeit in eine effektive, kostengünstige und motivierende Planung mit praktikablen Zielen zu investieren. Erst dann sollte die Umsetzung folgen, und zwar orientiert an eben dieser Planung. Erst die Untersuchung der Ergebnisse ermöglicht dann, die Veränderung zu bestätigen, aufzugeben oder unter anderen Bedingungen zu testen:

124 Deming 2000a, 87.

125 Vgl. dazu Wolf 2009, 18f.

126 Vgl. Deming 2000b, 131 mit Copyright-Verweis auf Deming 1950.

127 Deming 2000b, 59.

128 Vgl. ebd., 132.

## »Step 1: PLAN

Somebody has an idea for improvement of a product or of a process. This is the 0-th stage, embedded in Step 1. It leads to a plan for a test, comparison, experiment. Step 1 is the foundation of the whole cycle. A hasty start may be ineffective, costly, and frustrating. People have a weakness to short-circuit this step. They can not wait to get into motion, to be active, to look busy, move into Step 2.

The planning stage may start with a choice between several suggestions. Which one can we test? What may be the result? Compare the possible outcomes of the possible choices. Of the several suggestions, which one appears to be most promising in terms of new knowledge or profit? The problem may be how to achieve a feasible goal.

## Step 2: DO

Carry out the test, comparison, or experiment, preferably on a small scale, according to the layout decided in Step 1.

## Step 3: STUDY

Study the results. Do they correspond with hopes and expectations? If not, what went wrong? Maybe we tricked ourselves in the first place, and should make a fresh start.

## Step 4: ACT

Adopt the change, or abandon it. Or run through the cycle again, possibly under different environmental conditions, different materials, different people, different rules.

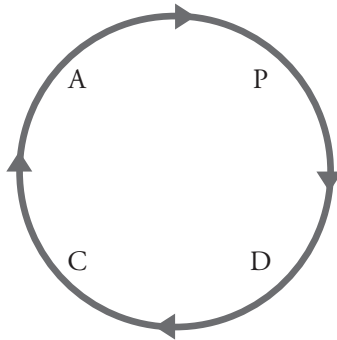
The reader may note that to adopt the change, or to abandon it, requires prediction.«<sup>129</sup>

Der PDCA-Zyklus, der häufig entweder Deming selbst oder seinem Lehrer Shewhart zugeschrieben wird, stammt demnach weder von Deming noch Shewhart, sondern von ihren Schülern. Während Shewhart den Prozessgedanken (als Entparadoxierung!) in den Vordergrund rückte, interessierte sich Deming für den Vorgang des Lernens, wenn auch in einem für (damalige) Ingenieure zwar innovativen, aber dennoch sehr statischen Sinne. Erst als japanischer Importschlager und später als US-amerikanischer Re-Import gewann also das »Grundgesetz des QM« seine heutige Fassung. Der Verlauf der PDCA-Entwicklung nach Deming und Shewhart bleibt zwar trotz plausibler Rekonstruktionsversuche<sup>130</sup> letztlich im Dunkeln. Aber immerhin lässt sich bei Shigeru Mizuno für 1984 eine erste Verwendung im heutigen Sinne nachweisen:<sup>131</sup>

129 Ebd., 131-133.

130 Vgl. Kolesar 2005, 9-24. Jurans Quality Control Handbook weist in der Ausgabe von 1988 bereits acht Fundstellen für das Akronym PDCA auf.

131 Vgl. dazu Kolesar 2005, 16.



**Plan (P):** establishing a plan or standard for achieving your goal

**Do (D):** enacting the plan or doing

**Check (C):** measuring and analyzing the results; i.e. checking

**Action (A):** implementing the necessary reforms, when the results are not as originally planned

Abb. 14: PDCA- oder Mizuno-Cycle<sup>132</sup>

Vergleicht man nun diese Entwicklung, die offenbar in den fünfziger Jahren mit Deming einen ersten Höhepunkt erreichte, mit den Erträgen der Managementforschung zu dieser Zeit, so könnte man die Leistung der QM-Pioniere auch schlicht als Temporalisierung der Managementaufgaben bezeichnen, wie sie Koontz und O'Donnell erstmals 1955 beschrieben haben:

Planning

Directing, Organizing, Staffing

Controlling

[Improve Performance: Organizing, Staffing, Directing; Erg. TS]

Abb. 15: PDCI-Zyklus der Managementaufgaben nach Koontz und O'Donnell<sup>133</sup>

132 Vgl. Mizuno [japanische EA 1984], englische Ausgabe 1988, 9.

133 Vgl. Koontz u. O'Donnell 1972 [EA 1955!], 46ff. »Taking the necessary steps to improve performance« erscheint dabei noch als Bestandteil des Controllings (49).

Viel entscheidender als die Rückfrage der QM-Chronisten nach den Ursprüngen dieses Allgemeingutes der modernen Managementberatung dürfte die hinter dieser semantischen Entwicklung sich verbergende Paradoxie sein, die häufig auch in Lehr-, Trainings- und Beratungskontexten für Verwirrung sorgt: Während manche darauf hinweisen, dass der PDCA beim Act »schwächele«,<sup>134</sup> sehen andere darin gerade seine Stärke. Es kommt wohl wie immer ganz auf den Beobachter an. Die Unterscheidung zwischen Check und Act fällt in der Praxis offenbar nicht leicht. Und auch die Begründung in den Selbstbeschreibungen des Qualitätsmanagements schwanken zwischen Act als Lernergebnis (Lernerträge der Überprüfung), Vertiefung der Lernergebnisse (Standardisierung der Veränderung), fallweise notwendiger neuerlicher Überprüfung (Wiederholung des Checks), fallweise nötiger Korrektur der Planung, der Durchführung oder der Kontrolle (umfangreiche bis komplette Prozesskorrektur). In der Praxis hat es sich offenbar bewährt, das Plan und die Ergebnisse des Checks als »Absichtserklärungen« zu deklarieren, während Do und Act für Umsetzungsergebnisse, also für nachweislich vollzogene Handlungen stehen: Do bedeutet: Elemente der Planung sind umgesetzt; Act bedeutet: Elemente des Checks sind umgesetzt, Lernprozesse haben bereits zu konkreten Verbesserungen geführt, die unter der Rubrik Act nachgewiesen werden können.

Spätestens hier wird deutlich: Der PDCA-Zyklus ist eine intelligente Form der Komplexitätsreduktion, die allerdings ihre Grenzen hat, wenn man nach der Einheit der darin verwendeten Unterscheidungen zu fragen beginnt. Jede Planung verändert bereits die Ist-Situation und damit auch die Voraussetzungen der Planung. Ebenso verändert jede Umsetzung (und auch jede Verweigerung der Umsetzung) die Planungsvoraussetzungen. Und schließlich ist der Check (wenigstens implizit) bereits Gegenstand professioneller Planung (Planung der Erfolgskriterien), so dass die absehbare Überprüfung im Check bereits im Plan und Do (latente) Auswirkungen auf die Kommunikation (Interaktion) und auf die Entscheidungen (Organisation) haben kann. Eben diese Unentscheidbarkeiten werden durch den PDCA invisibilisiert. Der Deming- oder besser: Mizuno-Kreislauf ist selber bereits eine Entparadoxierungsstrategie. Deshalb kommt es nicht von Ungefähr, dass sich am Act die Geister scheiden und »Definitionskonflikte« entzünden, da nicht zu definieren ist, was nicht ohne Widersprüche abgegrenzt werden kann.

In systemtheoretisch fundierter Terminologie steht Act für die Kommunikation, also die Beobachtung neuer Unterscheidungen, hier vor

134 Wie zum Beweis der von Luhmann wiederholt thematisierten Entparadoxierung über logische Mehrebenenmodelle (vgl. etwa Luhmann 2008a, 90; 2009b, 128ff.) verweist Wolf 2009, 19 darauf, »dass das ›Act‹ nicht derselben Kategorienebene wie die vorgelagerten drei Schritte zuzuordnen ist«.

allem mit Hilfe der Unterscheidung vorher/nachher. Unter dem Act-Vorzeichen wird kommuniziert, ob Wissen wirklich wirksam wurde oder sich die Lernprozesse auf Fehleranalysen beschränkt haben und auf weitere Entscheidungen verzichtet wurde. Paradoxerweise wird vermutlich niemand mehr sagen können, ob diese Entscheidungen allein auf den Check zurückzuführen sind. Und wie in Trainingssettings und Assessments häufig vermutet, dürfte mitunter nur schwer rekonstruierbar sein, ob es sich bei Entscheidungen im Einzelfall nun um eine Prolongation des ›Act‹ handelt oder um eine Proklamation eines neuen ›Plan‹. Im Zweifelsfall entscheidet der Beobachter, hier also der QMB, nach pragmatischen Erwägungen im Hinblick auf das Risiko der Nichtabwendbarkeit weiterer Arbeitsaufträge.

Schließlich lässt sich eine alte Tradition der Entparadoxierung auch daran erkennen, dass das ernüchternde Kreislaufmodell durch motivierendere Spiralbilder ergänzt wird. Die Sisyphosarbeit des PDCA-Kreislaufs mit den darin verborgenen Paradoxien wird entschärft durch Fortschrittsoptimismus. Bereits Christoph Martin Wieland sprach von der »einen unmerklich fortrückenden Spirallinie«, »um den Kreislauf mit der Zielbewegung zu verbinden«. <sup>135</sup> Ebenso ist bereits Schellings Potenzenlehre als »Cirkel« konstruiert. <sup>136</sup>

»Vollkommenheit ist eigentlich ein geometrisches Bild, weil es sich auf den höchsten Punkt einer Bewegung richtet. Dieser Punkt muss zugleich als erreichbar und unendlich gedacht werden können. Das Unendliche kann nicht pluralisiert werden, aber dann eben auch nicht angestrebt werden.« <sup>137</sup>

Damit ist einmal mehr zu sehen, dass die Kontingenzformeln Qualität und Perfektion, nun zum qualitativen Fortschritt »modernisiert«, einer Steigerungsidee Vorschub leisten, die in Paradoxien münden muss. Mit der Industrialisierung und ihrem technizistischen Verständnis von Organisationen wird der Fortschritt »zum Planungsbegriff«, <sup>138</sup> der immer häufiger Beschleunigung impliziert.

»Planung und Steuerung in nichttrivialen (selbstreferentiellen) Organisationen kann nicht die künftigen Zustände des Systems im voraus bestimmen, und schon gar nicht die künftigen Beziehungen zwischen System und Umwelt. Steuerung ist vielmehr ein Prozess der Differenzminderung, der durch Ziele markiert wird, also die Differenz zwischen Ziel und Realität zu verringern sucht. Was dabei herauskommt, ist im System weder vorhersehbar noch kontrollierbar, lässt sich aber durch laufendes Nachsteuern, das heißt durch

135 Koselleck 1984, 381; Wieland: Über die vorgebliche Abnahme des menschlichen Geschlechts (1777) SW Bd. 29, 344.

136 Vgl. Schellings »Weltalter« [OA: 1813], zit. n. Oelkers 1990, 55.

137 Oelkers 1990, 71.

138 Koselleck 1984, 352.

Markierung anderer Differenzen beeinflussen. Planung ist ein going concern, und Prognosen spezifizieren dabei die Gesichtspunkte ihrer laufenden Korrektur.«<sup>139</sup>

Das Grundgesetz kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP), der PDCA-Zyklus verdeckt die Paradoxie des Wandels. Dies gelingt ihm freilich nicht allein, sondern nur in Kombination mit den beiden anderen Strukturelementen des Qualitätsmanagements: mit der Festlegung auf ein Bewertungsverfahren mit Bewertungsmaßstäben sowie auf Anwendungsbereiche für diese Bewertung, also auf Kriterien als Entscheidungsprämissen des Qualitätsmanagements. Oder anders ausgedrückt: Der binäre Code von gut/schlecht erzeugt eine Dynamik, die ohne zusätzliche Kriterien für gut und schlecht nicht zu bewältigen ist. Der Code kann konstant bleiben. Die Kriterien variieren. Wenn dann die Komplexität zu überfordern droht, lassen sich Bewertungsverfahren als Komplexitätsreduktionsmechanismus nutzen. Wer nach Schema bewertet, erspart sich Reflexionsaufwand. Das binär codierte und durch Kriterien spezifizierte Qualitätsmanagement sichert sich durch Reflexionssperren ab, um aus der Dynamik der Selbstentwicklung keinen Teufelskreis der Selbstbewertung entstehen zu lassen.

### 5.3.2 Qualitätskriterien: Der blinde Fleck

Kein Qualitätsmanagementmodell kommt umhin, zur Qualitätskontrolle jeweils einen Geltungsbereich zu definieren. Dennoch bleibt die Auswahl dieser Qualitätskriterien in der Regel unreflektiert. Das Fehlen einer expliziten Kriteriologie wird häufig mit historischen Ableitungen überspielt, oder es wird ohne Begründungsumwege ein Sammelsurium an Tools und Techniken geboten, ohne sich mit Begründungsfragen und dadurch induzierten Paradoxien aufzuhalten. Ähnliches gilt für die Unterscheidung von »Kriterien« und »Prinzipien« des Qualitätsmanagements. Wenn man einmal von der grundsätzlichen Problematik von (von alters her unbegrenzt gültigen, also prinzipiell fragwürdigen) Prinzipien absieht, lassen sich sowohl prinzipiell wie kategorial vergleichbare Beobachtungsweisen identifizieren. Im Folgenden werden deshalb nur die Grundmodelle der ISO und der EFQM betrachtet. Die ISO 9000er-Reihe von 2005 identifiziert acht Grundsätze als »Grundlage für die Normen zu Qualitätsmanagementsystemen in der ISO-9000-Familie«.<sup>140</sup> Das »Excellence Modell« der EFQM in der Fassung von 2013 benennt acht »Grundkonzepte der Excellence«, die lange Zeit ausschließlich als »Prinzipien« tituliert wurden. Weder die EFQM noch

<sup>139</sup> Luhmann 2006a, 208

<sup>140</sup> ISO 9000: 2005, 0.2: Grundsätze des Qualitätsmanagements.

die ISO geben Auskunft über das Verhältnis zwischen Grundsätzen beziehungsweise Grundkonzepten und ihren Kriterien. In der ISO-Norm 9001 von 2008 wird lediglich darauf hingewiesen, dass »die Grundsätze für das Qualitätsmanagement ... bei der Erarbeitung dieser Internationalen Norm berücksichtigt« wurden.<sup>141</sup> Die EFQM spricht bei ihrem Dreischritt von Konzept, Kriterien und Bewertung lapidar von »drei ineinander greifenden Komponenten«.<sup>142</sup> Dabei seien die Grundkonzepte als »Bezugsrahmen« und als »Leitlinien«<sup>143</sup> zu verstehen, während das »Kriterienmodell« es Führungskräften erlauben soll, »die [sic] Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem, was die Organisation tut und den resultierenden Ergebnissen besser zu verstehen«.<sup>144</sup> Auf die RADAR-Logik wird noch eigens einzugehen sein.

ISO-Grundsätze	EFQM-Grundkonzepte
1. <b>Kundenorientierung</b>	1. Nutzen für <b>Kunden</b> schaffen
	2. Die Zukunft nachhaltig gestalten (»Umfeld«, » <b>Gesellschaft</b> «)
2. <b>Führung</b>	5. Mit Vision, Inspiration und Integrität <b>führen</b>
3. Einbeziehung der <b>Personen</b> <sup>145</sup>	7. Durch <b>Mitarbeiterinnen</b> und Mitarbeiter erfolgreich sein
4. <b>Prozessorientierter Ansatz</b>	6. Veränderungen aktiv managen
5. <b>Systemorientierter Ansatz</b>	3. Die Fähigkeiten der <b>Organisation</b> entwickeln
6. Ständige <b>Verbesserung</b>	4. Kreativität und <b>Innovation</b> fördern
7. <i>Sachbezogener Ansatz zur <b>Entscheidungsfindung</b></i>	8. Dauerhaft <u>herausragende <i>Ergebnisse</i></u> erzielen
8. Lieferantenbeziehungen	

Abb. 16: Grundsätze der ISO und Grundkonzepte der EFQM im Vergleich

141 ISO 9001: 2008, 0.1 Allgemeines. Allerdings lässt sich die spätere Überarbeitung der ISO 9004: 2009 (»Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation. Ein Qualitätsmanagementansatz« durchaus auch als Korrektiv verstehen. Dies kann hier freilich nur angedeutet werden. Grosso modo wird hier nochmals deutlich, dass sich die beiden Grundmodelle immer mehr einander angleichen.

142 »a set of three integrated components«: »Fundamental Concepts of Excellence«, »EFQM-Excellence Model«, »RADAR-Logic«.

143 »a common language for senior management«

144 EFQM 2012.

145 Hier heißt es – für systemtheoretisch sensible Ohren schwer erträglich: »Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.«

Nur hingewiesen sei hier auf die signifikanten Unterscheidungsmerkmale zwischen den Modellen: EFQM bietet im Vergleich zwei zusätzliche Beobachtungsperspektiven im Blick auf die Gesellschaft und im Blick auf die erzielten Ergebnisse. Letzteres wird zwar in den Grundsätzen der ISO ebenfalls durch den Hinweis auf »sachbezogene Entscheidungen« angedeutet, im ISO-Modell sowie im Bewertungsverfahren aber nicht mehr eigens ausgewiesen.

Eine ähnlich positivistische Vorgehensweise findet sich auch auf der Kriterienebene: Beide Grundmodelle des QM weisen auch hier erhebliche Übereinstimmungen, aber auch signifikante Unterschiede auf:

ISO	EFQM
1. Anwendungsbereich	
2. Referenznormen	
3. Begriffe und Definitionen	
4. Qualitätsmanagementsystem	
5. Verantwortung der Leitung	1. <b>Führung</b>
	2. Strategie
	3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
6. Management von Ressourcen	4. Partnerschaften und <b>Ressourcen</b>
7. Realisierung von <b>Produkten</b> und <b>Dienstleistungen</b>	5. Prozesse, <b>Produkte</b> und <b>Dienstleistungen</b>
	6. Kundenbezogene <i>Ergebnisse</i>
	7. Mitarbeiterbezogene <i>Ergebnisse</i>
	8. Gesellschaftsbezogene <i>Ergebnisse</i>
	9. <i>Schlüsselergebnisse</i>
8. <i>Messung, Analyse, Verbesserung</i>	

Abb. 17: Kriterien-Vergleich ISO und EFQM

Auf die explizite Ergebnisorientierung des EFQM-Modells als Unterscheidungsmerkmal wurde bereits hingewiesen. In dieser Übersicht wird zusätzlich das Bemühen der ISO deutlich, vor der Darstellung der Kriterien einleitend Begriffe und Zusammenhänge zu verdeutlichen. Dies gelingt allerdings nur als technologische Selbstreferenz. Aufschlussreicher an dieser Übersicht ist ihre Übersetzung in die systemtheoretische Terminologie, die eingangs unter den Überschriften Organisa-



tions- und Managementtheorie rekonstruiert wurde. Hier findet man Analogien zur Frage nach der Bedeutung von Umwelten («Kunden», «Gesellschaft») sowie der Relevanz von Mitgliedschaft in Organisationen («Mitarbeiter/innen»), zur Zweck-Mittel-Rationalität («Strategie», «Ressourcen», «Messung»), zu Entscheidungsprämissen, also zu Programmen («Strategie», «Verbesserung»), Kommunikationswegen («Führung») und zum Personal («Mitarbeiter») sowie zur Paradoxie der Entscheidung, die durch Zuschreibung an das Management entparadoxisiert wird («Führung»).

Es lassen sich in diesen Qualitätsmanagementmodellen alle relevanten Dilemmata des Managements und dahinter die entscheidenden Paradoxien der Organisation wiederfinden, darüber hinaus Anhaltspunkte aus der Managementtheorie,<sup>146</sup> vor allem zum Stichwort »operative Kontrolle« sowie Anklänge an die Paradoxie der Kontrolle und ihre Entfaltungen mit Hilfe der Kontingenzformeln Koordination, Innovation und Transformation («Verbesserung»).

Qualitätskriterien	Dilemmata und Paradoxien
1. Führung und Leitung	Management-Dilemma <b>Paradoxie des Entscheidens</b>
2. Strategie	Innovations-Dilemma <b>Paradoxie des Wandels</b>
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Mitarbeiter-Dilemma <b>Paradoxie der Identität</b>
4. Ressourcen	Ressourcen-Dilemma <b>Paradoxie der Knappheit</b>
5. Prozesse, Produkte, Leistungen	Leistungs-Dilemma <b>Paradoxie der Zeit</b>
6. Ergebnisse	Kausalitäts-Dilemma <b>Paradoxie der Kontrolle</b>

Abb. 18: Qualitätskriterien, Management-Dilemmata und Paradoxien der Organisation

Die Frage der Differenzierung zwischen Dilemma und Paradoxie kann hier nur kurz tangiert werden. Ihr Verhältnis scheint für die Organisationstheorie nach wie vor unklar.<sup>147</sup> In Luhmanns Systemtheorie spielt der Dilemmabegriff – anders als der Begriff der Paradoxie – keine entscheidende Rolle. Er deutet immerhin an, dass den Dilemmata in der Verhaltensorientierung ebenfalls Paradoxien zugrunde liegen können,

<sup>146</sup> Vgl. oben S. 69ff.

<sup>147</sup> Vgl. dennoch Neuberger 1990; 1995; 2000; Schmidt 2012, 190ff.

denn »alle strukturellen Widersprüche, die das Verhalten mit einem Dilemma konfrontieren und die Suche nach Auswegen stimulieren, [müssen] als Derivate von tieferliegenden Paradoxien verstanden werden [...], also theoretisch abgeleitet werden können.«<sup>148</sup> Luhmann sieht die Paradoxien der Organisation auf operativer und nicht auf struktureller Ebene, denn »[s]chon die Kommunikation selbst generiert einen Widerspruch zwischen der Selektivität der Information und der Selektivität der Mitteilung [...], der jederzeit ›verstanden‹ werden und ins Offene treten kann. [...] In die Kommunikation ist also, wenn ihr erlaubt wäre, sich selber streng zu beobachten, ein Grund zur Selbstdestruktion oder ›Dekonstruktion‹ eingebaut [...]: eine Negation involvierende Selbstreferenz, die einen vitiösen Zirkel produzieren würde – wenn sie nicht daran gehindert würde durch kreativ eingeführte Unterscheidungen, die das Paradox übernehmen und unsichtbar machen. Wenn dies für Kommunikation schlechthin gilt, so gilt das auch für jede Entscheidungskommunikation.«<sup>149</sup>

Dilemmata sind demnach nur die Spitze des Eisbergs an Paradoxien, die die Kommunikation bereithält. Zwar sind sich Paradoxie und Dilemma in ihrer Bedrohlichkeit sehr ähnlich: Beide sind hoch ambivalent (mehrwertig), erzeugen Ambiguität (Mehrdeutigkeit, dilemma) und widersprechen dem Augenscheinlichen (*para ten doxan*<sup>150</sup>). Gemeinsam ist beiden Widerspruchsarten, dass sie nur ausgehalten und dadurch bewältigt, aber eben nicht gelöst werden können.<sup>151</sup> Aber auch wenn beide bedrohlich wirken: Anders als bei Dilemmata geht es bei Paradoxien nicht nur um Unentscheidbarkeit und damit die Qual der Wahl zwischen A und B, sondern um die paradoxe Aufforderung: Wenn A, dann Nicht-A; wenn Nicht-A, dann A. Jede Beobachtung produziert Paradoxien, die invisibilisiert werden müssen. Organisationen sind Paradoxieinvisibilisierungsmaschinen, die die als Umwelt beteiligten psychischen Systeme in Dilemmata stürzen und die durch »Schubladendenken« rationalisiert und durch »passende« Unterscheidungen in Qualitätskategorien entparadoxiert werden müssen beziehungsweise im günstigen Fall Paradoxieentfaltungen produzieren, die problemadäquate Unterscheidungen ermöglichen. Dies kann hier leider nur skizzenhaft angedeutet werden:

148 Luhmann 2006b, 146.

149 Ebd., 147.

150 So schon Aristoteles, *Poetik* 9, 1452a 4.

151 Vgl. dazu Schmidt 2012, 190ff.

1. *Führung und Leitung*: Müller-Stewens/Fontin,<sup>152</sup> Neuberger<sup>153</sup> und Mintzberg<sup>154</sup> unterscheiden eine ganze Reihe von Dilemmata des Managements. Das grundlegende Managementdilemma betrifft vermutlich das Dilemma zwischen Mitgliedschaft und Hierarchie: Auch Manager sind Mitglieder und als solche sich der Kontingenz ihrer Mitgliedschaft (wenigstens in Krisenzeiten) bewusst. Gleichzeitig müssen sie die Paradoxie des Entscheidens verdecken, also das Doppelmysterium von Entscheidung und Hierarchie mittragen, wenn sie nicht an Autorität verlieren wollen.

- 152 Müller-Stewens u. Fontin 1997, 40–43 identifizierten in ihrem Workshopratgeber acht Dilemmata: »Zentralisierte Dezentralisation«, »Differenzierte Standardisierung«, »Kooordinierte Virtualität«, »Konkurrierende Kooperation«, »Rotierende Kontinuität«, »Partizipative Themenvorgabe«, »Selektive Kommunikation« und »Dynamische Kernkompetenzen«.
- 153 Neuberger 2000, 173–219 nennt als Beispiele für Dilemmata das »Flexibilitätsdilemma«, das »Politisierungsdilemma« und das »Komplexitätsdilemma«. Als Beispiele für Paradoxa benennt er das »Interventionsparadox«, das »Informationsparadox«, das Organigrammparadox«, das »Planungsparadox«, »Boninis Paradox«, das Paradox der Chronifizierung sowie das »Kompetenzparadox«. Als Strategien im Umgang mit Dilemmata unterscheidet er zwischen drei Varianten: »Keine ›gegebenen Gegensätze‹; »Kein Entscheidungsbedarf‹; »Kein Müssen!«. Zum Umgang mit Paradoxien behandelt er »Mit/An Totalisierungen arbeiten«, »Negation und Selbstreferenz«, »Zirkularität« und »Überraschung und Irritation«. Seine Empfehlungen laufen darauf hinaus, Gegensätze »nicht als Entweder-Oder, sondern als Sowohl-als-auch zu sehen«, das Entscheidungsfeld durch weitere Unterscheidungen zu erweitern und Dilemmata durch »Verzeitlichung« zu entspannen. Für Paradoxien empfiehlt er einen »spielerischen oder verrückten Umgang mit Selbst-Widersprüchen«, eine »Vergegenwärtigung und Veränderung mentaler Modelle«, Alternativen zum Bild des Kreisprozesses und »Gelassenheit« gegenüber Zirkularitäten sowie Pragmatismus und positives Denken (»die positiven Funktionen von Irritationen nutzen«). Neuberger 2002, 342 unterscheidet 13 »Rollendilemmata der Führung«: »1. Mittel ↔ Zweck; 2. Gleichbehandlung aller ↔ Eingehen auf den Einzelfall; 3. Distanz ↔ Nähe; 4. Fremdbestimmung ↔ Selbstbestimmung; 5. Spezialisierung ↔ Generalisierung; 6. Gesamtverantwortung ↔ Einzelverantwortung; 7. Bewahrung ↔ Veränderung; 8. Konkurrenz ↔ Kooperation; 9. Aktivierung ↔ Zurückhaltung; 10. Innenorientierung ↔ Außenorientierung; 11. Zielorientierung ↔ Verfahrensorientierung; 12. Belohnungsorientierung ↔ Wertorientierung; 13. Selbstorientierung ↔ Gruppenorientierung.«
- 154 Mintzberg 2010, 205–250 unterscheidet wenig trennscharf zwischen »Denk-Dilemmata«, »Informations-Dilemmata«, »Zwischenmenschlichen Dilemmata«, »Aktionsdilemmata« und »Übergreifenden Dilemmata« und subsumiert darunter jeweils eine Reihe bekannter, aber auch neuer Dilemmata, z.B. »Das Mysterium des Messens«: »Wie kann man managen, wenn man die Managertätigkeit nicht zuverlässig messen kann?« oder »Die Souveränitätsfälle«: »Wie kann man ein hinreichendes Maß an Selbstsicherheit und Souveränität erzeugen, ohne in Arroganz zu verfallen?« (207). Aufschlussreich im Zusammenhang von Paradoxien Mintzbergs »eigenes Dilemma«: »Was soll ich davon halten, dass diese Dilemmata, so unterschiedlich sie auch formuliert sein mögen, sich alle zu gleichen scheinen?« (ebd.)

2. *Strategie*: Diese Qualitätskategorie verweist auf die Notwendigkeit, sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten, obwohl die Zukunft unbekannt bleibt. Das Innovationsdilemma benennt die Zersplitterung zwischen Sicherheits- und Kontinuitätsbedürfnissen (Routinen) und Entwicklungsbedarfen (Lernprozesse, Musterunterbrechungen, Strukturveränderungen, Reformen). Die Paradoxie des Wandels thematisiert, dass Veränderungen nur möglich sind auf der Basis von Stabilität. Jede Innovation ist eine Störung der Ordnung, eine Irritation, die nur determiniert werden kann auf der Basis von kontinuierlich absorbierter Unsicherheit. Zugleich ist jede Innovation ein Risiko, da im Vorhinein nicht feststeht, ob sich die Veränderung auch als Verbesserung beobachten lässt. Jede Strategie (Aufmerksamkeitsfokussierung) bedeutet einen Verzicht, von dem erst retrospektiv klar wird, ob er sich tatsächlich gelohnt hat oder ob er schädlich war.

3. *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*: Diese Qualitätskategorie fragt nach der Qualität der strukturellen Kopplungen zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Das Mitarbeiterdilemma benennt die Spannung zwischen Autonomie und Loyalität. Organisationen brauchen Personal, das sich rechnet, müssen aber mit Menschen arbeiten, die tendenziell unberechenbar sind.<sup>155</sup> In Organisationen steht nicht, wie so oft behauptet, der Mensch oder gar der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Es geht um Rollen- und Leistungsträgerinnen, die authentisch agieren sollen, ihre Identität allerdings erst gewinnen, wenn sie sich nicht auf ihre beruflichen Rollen reduzieren lassen. Da diese Identität stets ein fragiles Konstrukt ist, das diversen und divergierenden Prozessen der Selbst- und Fremdkontrolle unterworfen ist, stößt man hier auf die Paradoxie der Identität. Erst aus der Beobachtung von Differenzen zwischen System und Umwelt, aus der Oszillation zwischen Selbst- und Fremdreferenz entsteht die Identität des Systems. »The same is different.«<sup>156</sup>

4. *Ressourcen*: Diese Qualitätskategorie arbeitet sich am Ressourcendilemma ab: Wer zu viel spart, riskiert seine eigene Wettbewerbsfähigkeit. Wirtschaftliches Handeln wird nicht zwingend rationaler, wenn letzte Reserven wegrationalisiert und dadurch Spielräume in riskanter Manier begrenzt werden. Man stößt hier auf die Paradoxie der Knappheit, wonach »jeder Zugriff auf knappe Güter, der der Minderung von Knappheit dient, die Knappheit vermehrt«.<sup>157</sup> Jede Ressourcenentscheidung produziert potentielle Konflikte, deren Realisierung möglicherweise alles andere als rentabel ist.

155 Vgl. Schmidt 2007, 59.

156 Glanville 1988, 61–78.

157 Luhmann 1994c, 98.

5. *Prozesse, Produkte, Leistungen*: Diese Qualitätskategorie arbeitet mit der Zeitdimension und versucht, mit Hilfe des Prozessbegriffs Beobachtungen von Organisationsstrukturen und Umweltveränderungen zeitlich zu portionieren und diese Ereignissequenzen zu synchronisieren. Das dabei auftretende Leistungsdilemma betrifft die Unterscheidung, was nun in Organisationen gerade aktuell sein soll und was nicht. Im Blick auf mögliche Produkt- und Leistungsangebote kann die Organisation keine Sicherheit gewinnen, ob die zur Synchronisation zwischen Kundenbedürfnissen und Leistungsportfolio erforderliche Zeit ausreicht, bevor neuer Synchronisierungsbedarf besteht. Dahinter lässt sich die Paradoxie der Zeit vermuten, also die Paradoxie der Einheit des Vorher und Nachher.<sup>158</sup>

»Nichts kann, während die Organisation mit ihrer Gegenwart beschäftigt ist, schon jetzt in ihrer Zukunft geschehen; und ebenso wenig kann die Organisation in die Zukunft der Gesellschaft vorauseilen und hier schon Entscheidungen treffen, die für ihre Umwelt noch nicht getroffen sind, sondern noch im Modus der Ungewissheit bevorstehen. Das sind einschneidende Vereinfachungen, die jedoch bezahlt werden müssen, und zwar dadurch, dass das, was gleichzeitig geschieht, nicht kontrolliert werden kann, und zwar weder informationell noch kausal, weder durch Wissen noch durch Handeln. Diesen Kontrollverlust kann das System versuchen zu kompensieren. Man könnte hier, mit Vorsicht, von Problemen der Synchronisation sprechen. Dabei geht es nicht um die Herstellung jener fundamentalen Gleichzeitigkeit aller aktuellen Ereignisse in System und Umwelt, sondern um Abstimmung dieser Ereignisse, bei Organisationen also: ihrer Entscheidungen, auf das, was im System und in der Umwelt in der Vergangenheit geschehen ist und in der Zukunft geschehen wird. Man sieht: die unterdrückte Zeitparadoxie rächt sich damit, dass sie eine unmöglich zu erfüllende Aufgabe stellt.«<sup>159</sup>

6. *Ergebnisse*: Diese Qualitätskategorie wird zwar nur im EFQM-Modell expliziert, schwingt aber auch in anderen QM-Modellen mit. Denn die Bewertung von Änderungsbedarfen und Verbesserungspotentialen orientiert sich an der Beobachtung von erreichten beziehungsweise verfehlten Zielen. Mit diesem Modell der Zweckrationalität handelt man sich das Kausalitätsdilemma ein, wonach in komplexen Kontexten nicht zweifelsfrei entschieden werden kann, welche Ursache-Wirkungszusammenhänge nun für ein bestimmtes Ergebnis gesorgt haben. Damit gelangt man zu der für jedes QM-Modell relevanten Frage nach der Wirkung der grundstürzenden Paradoxie der Kontrolle, letztlich also zum Grundparadoxon des Beobachtens, dem nur durch Kausalitätskonstruktionen zu entkommen ist. Dies soll nun noch aus-

<sup>158</sup> Vgl. Luhmann 2006b, 56.

<sup>159</sup> Ebd., 160f.

fürlicher behandelt werden: Kausalität ist ein Risiko, das nicht einzugehen sich das Qualitätsmanagement nicht leisten kann. Bevor die Ergebnisbewertung als pragmatisches Pendant der »Zivilisierung der Paradoxien«<sup>160</sup> Beachtung finden soll, noch ein kurzer Blick auf evolutive Variationen der Qualitätskriteriologie.

Es bedarf keiner umständlichen Erklärung, dass sich die Entparadoxierungsstrategien der beiden grundlegenden QM-Modelle auch in allen Spielarten und Geschäftsmodellen wiederfinden lassen, die mittlerweile den Markt der Kontrollformen überschwemmen. In allen diesen Modellen lassen sich Phasen (Zeitdimension), Kriterien (Sachdimension) und spezifische QM-Rollen (Sozialdimension) identifizieren. Variationen des PDCA sowie Elemente der ISO und der EFQM beziehungsweise anderer TQM-Ansätze finden sich in allen diesen »Systemen«. Lediglich beispielhaft und nur überblicksartig soll dies in einer Gegenüberstellung der beiden Grundmodelle im Vergleich zum Zertifizierungsverfahren der »Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen« sowie zum Zertifizierungsverfahren von proCum Cert für konfessionelle Träger gezeigt werden:

ISO 9001: 2008	EFQM	KTQ®	proCum Cert
1. Anwendungsbereich			
2. Referenznormen			
3. Begriffe			
4. Qualitätsmanagementsystem		6. Qualitätsmanagement	6. Qualitätsmanagement
5. Verantwortung der <b>Leitung</b>	<b>1. Führung</b>	<b>5. Führung</b>	<b>5. Führung</b>
	2. Strategie		
	3. Mitarbeiterinnen und <u>Mitarbeiter</u>	2. <u>Mitarbeiterorientierung</u>	2. <u>Mitarbeiterorientierung</u>
6. Management von Ressourcen	4. Partnerschaften und Ressourcen		
7. Realisierung von Produkten und Dienstleistungen	5. Prozesse, <b>Produkte und Dienstleistungen</b>		
	6. Kundenbezogene Ergebnisse		
	7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse		

	8. Gesellschafts- bezogene Ergebnisse		
	9. Schlüsselergebnisse		
8. Messung, Analyse, Verbesserung			
		1. <u>Kunden- orientierung</u>	1. <u>Kunden- orientierung</u>
		3. <u>Sicherheit</u>	3. <u>Sicherheit</u>
			7. Spiritualität u. Kirchlichkeit
			8. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
			9. <u>Träger- verantwortung</u>

Abb. 19: Kriterienvergleich ISO, EFQM, KTQ® und pCC

Betrachtet man die Ausdifferenzierungen der Grundkriterien in den Variationen von KTQ<sup>161</sup> und proCum Cert,<sup>162</sup> so fällt auf, dass hier nicht nur wie bereits im Konkurrenzkampf um Marktanteile zwischen ISO und EFQM mehr oder weniger künstlich nach begrifflichen Alternativen gesucht wird, sondern weitere Themen benannt werden, die Unsicherheitsabsorption verheißen und damit weitere Unterscheidungen anbieten, um die Grundparadoxie des Qualitätsmanagements zu invisibilisieren. Beide Modelle argumentieren »zeitgemäß« mit einem angeblich erhöhten Bedarf an Risikoprävention und führen deshalb eine eigene »Kategorie« ›Sicherheit‹ ein. Dafür wird in beiden Modellen auf separate Kategorien für Ressourcen und Prozesse verzichtet. Entsprechende Subkriterien finden sich nun an anderer Stelle, nicht zuletzt in der »neuen« Hauptkategorie der ›Kunden‹, allerdings in beiden Modellen jeweils nach Bereichen als ›Patienten‹-, ›Bewohner‹- oder ›Klienten‹-Orientierung spezifiziert. Mit Luhmann könnte man dieses QM-Sudoku<sup>163</sup> kommentieren: »An Themen kristallisiert Nichtwissen.«<sup>164</sup> Die Qualitätskategorien suggerieren »Ganzheitlichkeit«, die sich bei näherer Betrachtung als unterschiedliche Beobachtungsperspektiven mit jeweils spezifischen Fokussierungen, aber auch charakteristischen blinden Flecken erweisen.

161 Vgl. zu KTQ®: [www.ktq.de](http://www.ktq.de).

162 Vgl. zu pCC: [www.procum-cert.de](http://www.procum-cert.de).

163 Vgl. Kühl 2012, 49ff.

164 Luhmann 2006a, 191.

### 5.3.3 Qualitätsbewertung: Reflexionsentlastung

Alle Qualitätsmodelle unterscheiden in der Zeitdimension verschiedene Prozessphasen (häufig mit Hilfe des PDCA-Zyklus sowie mit der Terminierung oder auch Normierung von Intervallen zwischen Selbst- und Fremdbewertungen), in der Sachdimension verschiedene Qualitätskriterien und in der Sozialdimension verschiedene Rollen (QMB, Auditor, Visitorin, Assessoren). Diesen Rollenträgern des QM kommt jeweils die Aufgabe zu, die mit Hilfe des PDCA-Zyklus zeitlich und mit Hilfe der Qualitätskategorien sachlich differenzierten Verbesserungsprozesse zu kontrollieren. Diese Qualitätskontrollen erfolgen als Qualitätsbewertung. Da es aber keine kontextunabhängigen Bewertungen gibt, wird also auch hier mit unterschiedlichen Beobachtungsstandpunkten, blinden Flecken und der Paradoxie des Beobachtens zu rechnen sein.

Die Evaluationsforschung klärt darüber auf, dass Evaluation ein Prozess ist, der in die Prozessphasen Vorbereitung (Evaluationsplanung), Datenerhebung, Datenerfassung und Datenanalyse (zumeist inklusive Dateninterpretation, also Datensynthese) unterteilt werden kann. Man ahnt, dass diese Prozessualisierung bereits eine Form der Komplexitätsreduktion darstellt, um die Paradoxie der Kontrolle nicht sehen zu müssen. Unter den strengen Prämissen der Sozialforschung können Datenerhebungen und Datenanalysen im Rahmen des Qualitätsmanagements in aller Regel höchstens als »quasi-experimentelle« Vorgehensweisen gelten. Die Gütekriterien sowohl der quantitativen wie auch der qualitativen Sozialforschung werden dabei häufig nicht erfüllt. Man behilft sich auf beiden Seiten mit pauschalen Unterstellungen: die Evaluationsforschung sei praxisfern und zu teuer, das Qualitätsmanagement erziele keine validen Ergebnisse. Quer zu diesen Positionskämpfen, die bereits innerhalb der Sozialforschung zwischen dem quantitativen und dem qualitativen »Paradigma« ausgetragen werden und auch in der Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagement ihre Eigeninteressen schwerlich verleugnen können, verläuft der disziplinierte Disput um die Frage, wie Beobachtungen quantifiziert, Kontrollen mit Hilfe von Indikatoren operationalisiert und damit Qualitäten quantifiziert werden können.<sup>165</sup> Ohne hier auf die Problematik der Skalierung oder Metrisierung näher eingehen zu können, sei doch der Hinweis auf die Bedeutung statistischer Verfahren für das Qualitätsmanagement erlaubt. Nicht umsonst waren die Gründungsväter des modernen Qualitätsma-

165 Vgl. Wahsner 2010, 1573: »Die M[essung] erfordert, die in den Größen gefassten jeweiligen Qualitäten oder Gleichheiten zu vergegenständlichen; sie erfordert damit die Herstellung »idealer«, genauer: schematisierter, Situationen.« Diesem Ansatz verdankt sich bereits die aristotelische Unterscheidung in erste und zweite Qualitäten; vgl. Aristoteles 2006, 53ff.



nagements (Deming, Shewhart) Statistiker. Die Akzeptanzprobleme wie auch die Einführung des Qualitätsmanagements auf statistische Kontrollen der Qualitätssicherung sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es dem Qualitätsmanagement bis heute nicht gelungen ist, die »Voraussetzungen der Kausalität« kritisch zu hinterfragen und daraus Konsequenzen für die Theoriearchitektur des Qualitätsmanagements abzuleiten. Darauf wird unter dem Stichwort der Technik als Form der Reduktion noch zurückzukommen sein. Hier soll ein kurzer Blick auf die Unterschiede im Bewertungsverfahren der beiden QM-Grundmodelle genügen, um die Aporien dieser Verfahren aufzuzeigen und damit die Hinweise zur Paradoxie der Kontrolle abzuschließen:

Die ISO 9001 benennt zu den Qualitätskriterien 4 bis 8 (s. Abb. 16) jeweils verschiedene Anforderungen, die im Rahmen von internen Audits und externen Zertifizierungen überprüft und mit Hilfe von Ja/Nein-Entscheidungen bewertet werden. Bei »Hauptabweichungen« wird das Zertifikat nicht verliehen.<sup>166</sup> Ein quantifiziertes Feedback ist bislang nicht vorgeschrieben.<sup>167</sup> Anders bei der EFQM: Dort existiert eine verbindliche Bewertungsmatrix mit insgesamt 500 (theoretisch) möglichen Punkten für die Befähiger-Kriterien (Krit. 1 bis 5) und ebenfalls 500 maximal möglichen Punkten für die Ergebnis-Kriterien (Krit. 6 bis 9).<sup>168</sup> Von der Gesamtzahl der Punkte ist abhängig, ob eine Organisation bereits eines der beiden EFQM-Level erreichen oder sich dem Wettbewerb um den europäischen Qualitätspreis stellen kann.

In beiden Verfahren werden quantitative »Verobjektivierungen« genutzt, um die Paradoxie der Kontrolle zu entfalten. Während die ISO ein festes Quantum an Anforderungen vorgibt, die zu erfüllen sind und als Ja/Nein-Entscheidungen bewertet werden, lässt die EFQM differenzierte Bewertungen zu, definiert aber Mindestanforderungen über einzelne Attribute sowie Mindestpunktzahlen zur Erreichung der einzelnen Level beziehungsweise Preisstufen. Beides sind kontingente Entscheidungen, die nur mühsam verdecken können, dass hier Sicherheit versprochen wird, die auf sozialen Konstruktionen beruht. Immerhin finden sich in Trainings immer wieder Hinweise, dass die Punktbewertungen der EFQM jenseits der Vergabe von Auszeichnungen keine Objektivität vorgaukeln, sondern Gesprächsbedarf anzeigen sollen. In

166 Vgl. ISO 19011 »Leitfaden für Audits von QM-Systemen« sowie ISO 17021 »Anforderungen zur Konformitätsbewertung«; zur Umsetzung im Krankenhaus vgl. Hahne 2011, 70.

167 Dazu hat auch die ISO-Revision 2015 keinen Änderungsbedarf ergeben, auch wenn nun der PDCA-Zyklus sowie die Organisation stärker beachtet werden sollen; vgl. [www.iso.org](http://www.iso.org).

168 Die Gesamtzahl 1000 ergibt sich aus jeweils 100 möglichen Punkten pro Kriterium und der Festlegung, dass von den 9 Kriterien die Kriterien 6 (»Kundenbezogene Ergebnisse«) und 9 (»Schlüsselergebnisse«) mit dem Faktor 1,5 gewichtet werden; vgl. EFQM 2012.

der hier verwendeten Sprache: Man stößt auf Paradoxien und sucht gemeinsam nach weniger schmerzhaften Unterscheidungen.

Inhaltlich stützt sich das EFQM-Modell dabei auf den PDCA-Zyklus: Das Bewertungsverfahren der EFQM, die »RADAR-Logik«, setzt sich aus den (umbenannten) Schritten des PDCA-Zyklus zusammen, dem als Korrektiv die Ergebnisse vorangestellt werden:

		<b>Results</b>
<b>Plan</b>	P	<b>Approach</b>
<b>Do</b>	D	<b>Deployment</b>
<b>Check</b>	C	<b>Assessment</b>
<b>Act</b>	A	<b>Refinement</b>

Abb. 20: Die RADAR-Logik<sup>169</sup>

Offenbar sind die Bewertungsverfahren neben der Einteilung von Prozessschritten (PDCA) und der Definition von Anwendungskriterien nicht nur ein wichtiges Element der QM-Methodik beziehungsweise der Technologie der Qualitätskontrollen, sondern vor allem auch ein Versuch, der Kontrollparadoxie zu entkommen. Die Kontrolle der Kontrolle wird durch QM-Technologie verhindert, so dass in beiden QM-Grundmodellen ein Sprung erforderlich wird über den garstig tiefen Graben der Zweifel an den vorausgesetzten Kausalitätshypothesen. Ähnliche Ansätze der Entparadoxierung finden sich auch in anderen erfolgreichen Geschäftsmodellen<sup>170</sup> auf dem Markt der Kontrollverfahren.

Es dürfte vermutlich nicht zuletzt die »Rollenspezifikation« (professionelles QM-Wissen) sein, die es ermöglicht, diese Form der (fraglosen) Entparadoxierung beziehungsweise der (reflektierten) Paradoxieentfaltung durchzuhalten. Die QM-Technik allein taugt dazu nicht. Es braucht offenkundig ein Netzwerk an Qualitäten, um das Konstrukt (beziehungsweise auch nur die Fassaden) aufrechtzuerhalten. Dies prägt dann auch die Kontrollinteraktionen, ob sie nun Audits, Visitationen oder Assessments heißen. Sichtbar wird ein spezifisches »Zeremoniell der ›Visitationen‹ [...], die eher durch Peinlichkeit auffallen«,<sup>171</sup> da sie auf der Basis einer »schwer überbrückbare[n] Zurechnungsdifferenz [stattfinden]: Der Beobachter rechnet auf den Handelnden zu, der Handelnde selbst auf die Situation.«<sup>172</sup>

169 Vgl. EFQM 2012. Zum Vergleich von PDCA, RADAR und DMAIC Kamiske 2012, 264f.

170 Im Six Sigma-Produktportfolio gibt es ebenfalls eine PDCA-Variante, dort DMAIC-Zyklus genannt: Define, Measure, Analyze, Improve, Control; vgl. Töpfer 2007, 207ff.; Chiarini 2012, 37ff.

171 Luhmann 2002, 161.

172 Ebd., Anm. 39.

## 5.3.4 Qualitätssicherung: Unsicherheit durch Sicherung

Auch die vielfach feststellbare Trennschärfe zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement lässt auf unterschiedliche Paradoxieentfaltungen schließen. Ursprünglich genügte der Begriff der Qualitätskontrolle.<sup>173</sup> Erst die Einführung der Statistik ins Scientific Management ermöglichte eine inhaltliche Ausdifferenzierung, machte jedoch auch eine begriffliche Unterscheidung erforderlich: Die »Qualitätssicherung«<sup>174</sup> der Statistiker schließlich wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zum »Qualitätsmanagement«<sup>175</sup> ausdifferenziert, so dass heute Qualitätssicherung vielfach als Teil des Qualitätsmanagements gilt.<sup>176</sup> Die weitere Entwicklung verläuft bis heute zweigleisig: als Spezifikation unterschiedlicher »Systeme« (eigentlich: Selbstbeschreibungen), die branchen- beziehungsweise funktionssystemspezifisch ausdifferenziert werden; und als Versuch der Generalisierung durch Ansätze der »Totalisierung« beziehungsweise etwas bescheidener: durch Integration. Demgemäß wird »Total Quality Management«<sup>177</sup> versprochen oder zumindest »Ganzheitliches QM«,<sup>178</sup> umfassendes »Geschäftsprozessmanagement«<sup>179</sup> oder »Integratives Qualitätsmanagement«<sup>180</sup> oder sogar »Integriertes Qualitätsmanagement«.<sup>181</sup>

173 Vgl. Radford 1922; seit 1946 erscheint die Zeitschrift »Industrial Quality Control« der American Society of Quality Control.

174 Vgl. United States Army 1962; Covino 1963.

175 Vgl. neben den Belegen für das ab etwa 1900 gebräuchliche »water quality management« Juran 1945 (»Management of inspection and quality control«); Cowan 1964 (»Quality Control for the Manager«); Peach 1964 (»Quality Control for Management«); Cotton 1978 (»Quality Management Program Development«); Sayle 1981 (»Management Audits: The Assessment of Quality Management Systems«); Gilbert u. Probst 1983 (»Qualitätsmanagement. Ein Erfolgspotential«); Richards 1983 (»Medical Risk Management«); Pena u.a. 1984 (»Hospital Quality Assurance. Risk Management and Program Evaluation«); Crosby 1985; Walsh u.a. 1986 (»Quality Management Handbook«); ab 1993 erscheint die Zeitschrift »Quality Management Journal« der ASQ.

176 Vgl. etwa die Definition der ISO 9000: 2008: 3.2.11; vgl. 3.2.8: »Qualitätsmanagement: aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Lenken und Leiten einer Organisation bezüglich Qualität. Anmerkung: Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik (3.2.4) und der Qualitätsziele (3.2.5), die Qualitätsplanung (3.2.9), die Qualitätslenkung (3.2.10), die Qualitätssicherung (3.2.11) und die Qualitätsverbesserung (3.2.12).

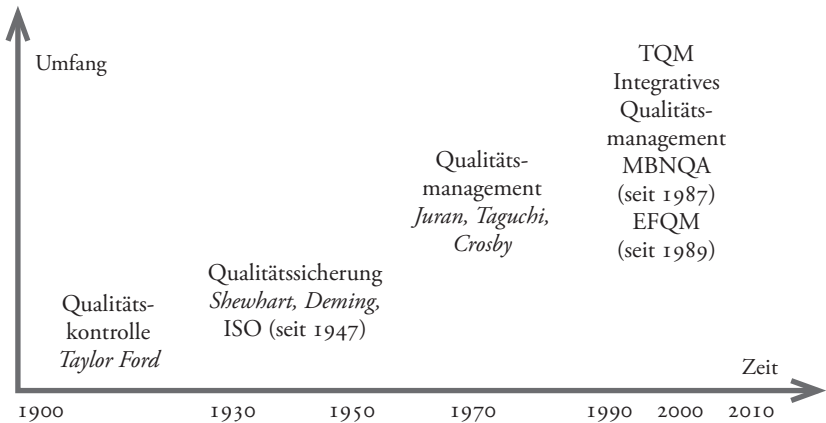
177 Vgl. bereits Feigenbaum 1961; Stiles 1965; Nemoto 1987; Ozawa 1988; Oakland 1989; EFQM 1989; Schildknecht 1992; Töpfer u. Mehdorn 1992; Zink 1995.

178 Vgl. Ebner 1995.

179 Vgl. etwa Schmelzer u. Sesselmann 2000.

180 Vgl. Zink 1995; Eichhorn 1997.

181 Vgl. Seghezzi 1995.

Abb. 21: Entwicklung der Form der Qualitätskontrolle<sup>182</sup>

Während das Qualitätsmanagement die Paradoxie der Kontrolle mit Hilfe der Kontingenzformel Entwicklung invisibilisiert, baut das eher technisierte beziehungsweise zumindest technisierbare Verfahren der Qualitätssicherung auf eine spezifische Qualitätsmechanik, die auf die Kontingenzformel Sicherheit zurückgreift. Auch wenn die ISO-Familie sich heute bemüht zeigt, einen »prozessorientierten Ansatz« zu bieten und Qualitätssicherung nurmehr als Teil eines umfassenderen Qualitätsmanagements darzulegen, so steht sie doch deutlicher als andere Verfahren in der Tradition der statistischen Qualitätskontrollen, die zunächst einmal nicht an »Excellence« interessiert waren, sondern an der Einhaltung von Mindeststandards. Qualitätssicherung in diesem Sinne war und ist bis heute die Vermeidung von Sicherheitslücken durch Definition und Kontrolle von Standardabweichungen. Angestrebt wird der Wert der Sicherheit, und dazu verlässt sich die ISO auf standardisierte Kontrollverfahren (Messungen, Audits).

Solche Standards kennen auch die EFQM und andere TQM-Varianten. Allerdings wird hier Qualitätssicherung bestenfalls als Nebenprodukt angesehen: Die Einhaltung von Mindeststandards soll gerade überboten werden. Angestrebt wird daher ein Höchstmaß an Dynamik, um möglichst viele Verbesserungspotentiale zu nutzen und dadurch exzellente Ergebnisse zu erzielen. Die (traditionelle) ISO orientiert sich am Minimum, TQM am Optimum. Damit sind Vorteile der beiden Grundmodelle benannt, aber auch Sackgassen angedeutet: Während die ISO durch ihr systematisches und strukturiertes Verfahren schnellere Orientierung bietet, aber eben auch leicht in Formalismen mündet,

<sup>182</sup> Vgl. Brüggemann u. Bremer 2012, 5.

setzt die EFQM auf umfassende Beteiligung möglichst vieler, erhöht aber dadurch das Risiko, zu viel auf einmal zu wollen und damit gar nichts zu erreichen. Stabilität und Dynamik stehen sich damit ebenso gegenüber, wie das Risiko der Labilität dem Risiko des Formalismus. In der praktischen Umsetzung sind häufig nur Nuancen zu unterscheiden. Weder führt die ISO zwangsläufig zum Zertifizierungswahn, noch endet EFQM automatisch in der Optimierungsfalle. Der weiter voranschreitende Prozess der Annäherung der beiden Grundmodelle läuft allerdings wohl nicht auf ein optimales QM-Modell hinaus, sondern verdeutlicht eher die mit beiden Modellen verbundenen Ambivalenzen: Beide verdecken die Paradoxie der Kontrolle, dass Kontrollverzicht die besten Kontrollwirkungen (rekursive Selbstkontrollen) erzielen kann, und damit die Paradoxie, dass Sicherheit gerade durch Entwicklung entstehen kann und umgekehrt Entwicklungsprozesse auf ein nicht leicht im Vorhinein zu bestimmendes Mindestmaß an Sicherheit vertrauen können müssen, um tatsächlich erfolgreich zu sein.

Als Formen lassen sich notieren:

Qualitätskontrolle	=	Abweichung	Qualitätsziel
Qualitätssicherung	=	Abweichung	Standard
Qualitätsmanagement	=	Verbesserung	Standard
Total Quality Management	=	Excellence	Verbesserung

Die Paradoxie der Kontrolle lässt sich demnach in ganz verschiedenen Richtungen entfalten. Die Einheit der Unterscheidung von gut und schlecht bleibt dank der Kontingenzzformel Qualität jeweils unsichtbar.

### 5.3.5 Qualitätsmanagement: Oszillationen des Managements

Man steht damit wieder bei der Ausgangsfrage, was gutes Qualitätsmanagement von schlechtem unterscheidet. Und die Antwort kann angesichts der Paradoxie der Kontrolle nur lauten: Das Management macht den Unterschied. Management nun nicht mehr verstanden als Illusion, hierarchische Kontrolle von oben nach unten durchzusetzen, sondern als Selbstorganisation von rekursiv arbeitenden Kontrollnetzwerken innerhalb der Organisation. Erst ein solches Qualitätsmanagement, das auf reziproke Kontrollen setzt, hat Aussicht auf Akzeptanz und damit auch auf Erfolg. Qualitätsmanagement kann damit nicht länger eine Sonderaufgabe sein, die sich risikolos wegdelegieren lässt. Gutes Qualitätsmanagement ist die Fähigkeit des Managements, zwischen Ziel-

definition und Zielkontrolle zu oszillieren und gleichzeitig die riskante Reduktion auf solche Formen der Zweckrationalität zu durchschauen. Damit wäre das heroische Management klassischer Prägung überfordert. Ein solches Management lässt sich nicht mehr hierarchisch, sondern nur heterarchisch verwirklichen. Oder pointierter: Kompetentes Qualitätsmanagement erkennt man weder an QM-Modellen noch an den QM-Verantwortlichen, aber an den Netzwerken, die sich bilden, um Kontinuitäten und Transformationen zu kontrollieren und damit die Formen der Kontrolle zu aktualisieren, die möglichst vielen Beobachtern (und damit auch der Organisation und ihren Umwelten) plausibel und akzeptabel erscheinen.

Qualitätsmanagement wird damit auch nutzbar als Reformkritik.<sup>183</sup> Längst geht es nicht mehr um eine »Mode, Markt- oder Kundenorientierungen zu verlangen«.<sup>184</sup> QM hat längst nicht nur mit Produktorientierung oder mit Begriffen wie Effektivität oder Effizienz zu tun. Die »Organisation als temporale Form« erfordert ein heterarchisches Management, das in der Lage ist, solche ökologischen Kontrollformen zuzulassen, ja zu befördern. Diese heterarchische Kontrolle macht Hierarchien gerade nicht überflüssig, sondern flüssig. Aufgabe dieses Managements wird es sein, mit »inkongruenten Beobachterperspektiven« zu rechnen, »die gleichwohl aufeinander bezogen werden«.<sup>185</sup> Kompetentes Qualitätsmanagement wird am Management selbst erkennbar werden, an der Routine, Routinen zu nutzen und zugleich zu hinterfragen, an der Qualität seiner Entscheidungskonstruktionen, also auch an der Qualität seiner Paradoxieentfaltungen, an seinen Entparadoxierungsstrategien, die darauf abzielen, die Einheit der Unterscheidung von gut und schlecht nicht sichtbar werden zu lassen.

»Intelligentes Entscheiden ... erkennt man nicht an seinen Absichten, denn wer weiß schon, ob diese frei von Hintergedanken sind, noch an seinen Resultaten, denn die können sich auch dem Faktor Glück verdanken, sondern an der Konstruktion der Entscheidung selber.«<sup>186</sup>

Mit anderen Worten: Intelligentes Qualitätsmanagement ist – wie Management insgesamt – darauf angewiesen, dass die Organisation lose Kopplungen bereithält auch in ihren Kontrollverfahren. »Komplexe Systeme erreichen Stabilität nur über Entkopplung von Wechselwirkungen. [...] Lose Kopplung lokalisiert Störungen, insuliert Probleme, verhindert durchschlagende Effekte.«<sup>187</sup> Die entscheidende Frage lautet daher: Wie müssen Qualitätsmanagementmodelle kommunikativ konstruiert werden, damit Kontrollen »funktionieren« und gleichzeitig

183 Vgl. Luhmann 2006b, 318.

184 Vgl. ebd., 165.

185 Baecker 2011b, 332.

186 Baecker 2009d, 118.

187 Luhmann 2006a, 207.

überflüssig werden? Diese Paradoxie erfordert Entparadoxierungsstrategien, die im Folgenden mit dem Dreischritt von Technik, Kunst und Kultur umschrieben werden sollen.

## 5.4 Strategien der Paradoxieentfaltung

Verbindlichkeit entsteht durch Formalisierung, gestützt durch die Schriftform. Nicht umsonst stellt die »Vertragstechnik, eine der größten zivilisatorischen Erfindungen der alten Welt, noch heute eine Sozialform bereit [...], mit der [sich] die Ungewissheit der Zukunft in gegenwärtig schon garantierte Gewissheit verwandeln«<sup>188</sup> lässt. Auch die QM-Technik greift auf diese Erfindung zurück und formalisiert ihre normativen Grundlagen durch Handbücher, Zertifikate und Wettbewerbsregeln. Was dann noch an Akzeptanz fehlt, wird vielfach über andere normative Texte beschafft, indem das QM an den normativen Auftrag der Organisation, an Unternehmensleitbilder, Strategien und Konzepte anknüpft. Der Begriff der QM-Kultur deutet jedoch bereits an, dass mit QM-Technik und der Kunst der QM-Integration nicht zwingend schon der Erfolg des Qualitätsmanagements grundgelegt wird. Auch hier zeigt sich die Organisation mitunter resistent gegen zu viel Kontrolle. Die Frage lautet jeweils: Wieviel Kontrolle verträgt die Organisation? Und die Antworten fallen unterschiedlich aus, je nach Technik, Kunst und Kultur der Kontrolle.

### 5.4.1 Technik: Formen der Reduktion

Eine bewährte Methode, Widersprüchen aus dem Weg zu gehen, bieten Formalisierungen. Was durch Qualitätsstandards und Verfahrensanweisungen formal geregelt ist, braucht nicht ständig begründet zu werden. Mit Hilfe der Unterscheidung von kontrollierbar/nicht-kontrollierbar entstehen Formen fester Kopplung im Medium der Kausalität. Eine derartige Technik bietet Vorteile, vor allem entlastet sie von aufwändigen Begründungspflichten: Mit QM-Technik lässt sich »Konsens einsparen«.<sup>189</sup> Vermutlich gehen allein schon deshalb viele QM-Ratgeber dazu über, Qualitätsmanagement nicht inhaltlich zu begründen, sondern methodisch. QM erscheint in dieser Perspektive als mehr oder weniger beeindruckende Fülle an Instrumenten. Die Toolbox des Qualitätsmanagements bietet Chancen der Komplexitätsreduktion. Es gibt kein Problem, für das sich in diesem Baukasten keine Lösung findet.

188 Ebd., 188.

189 Luhmann 1998a, 518.

Ob »elementare Qualitätstools«<sup>190</sup> oder umfassende QM-Methoden,<sup>191</sup> statistische Verfahren<sup>192</sup> oder gar Qualitätsmanagementsysteme inklusive Zertifizierung beziehungsweise Akkreditierung:<sup>193</sup> Immer lässt sich eindeutig beschreiben, gründlich planen, erfolgreich umsetzen und nachhaltig überprüfen, was an Komplexitätsreduktionen vorgeschlagen, vorgeschrieben und vorgekauft wird: Technik, die die Qualitätsingenieure und Fachberater begeistert, und nun auch die Anwender überzeugen soll. Hier erscheint »Technik als funktionierende Simplifikation«,<sup>194</sup> die darauf vertrauen muss, dass kausale Zusammenhänge identifiziert und kontrolliert werden können. Wo diese Zusammenhänge sich nur schwer nachverfolgen lassen oder Kritik an solchen Kausalitätshypothesen geübt wird, kann rasch moralisch konnotiert werden, was sich wissenschaftstheoretisch nicht plausibilisieren lässt.

Freilich gilt dieser Vorbehalt auch umgekehrt: Wer sich technischen Vereinfachungen entzieht und lieber Bedenken trägt statt Weiterentwicklungen fördert, setzt sich ebenfalls einem ideologischen Verdacht aus. Insbesondere in Pädagogik, Medizin und Theologie hat dies eine Reihe unfruchtbarer Debatten und Polemiken ausgelöst. Dabei haben beide Seiten recht: Technik, die begeistert, kann gefährlich werden; und sich chronisch nicht begeistern lassen ebenso. Differenzierung kann als Defizit an Technik und Technologie verstanden werden; und Technik kann als Hilfsmittel genutzt werden, um weitere Differenzierungen zu ermöglichen. Jedenfalls bleiben auch im Management alle Entscheidungen über Technik riskant. Kein Wunder also, wenn versucht wird, dieses Risiko mit der Technik des Risikomanagements zu bearbeiten. Darauf wird im nächsten Kapitel kurz einzugehen sein.

Die Technik des Qualitätsmanagements, wie sie hier skizziert wurde, umfasst das Grundgesetz des PDCA, dessen Anwendung auf einen Fundus an organisationalen Qualitätskriterien sowie ein Verfahren, die Qualitätsentwicklungen innerhalb der Organisation und im Kontakt mit ihrer Umwelt zu bewerten. Selbstverständlich lässt sich dies alles dekonstruieren. Allerdings verschärft dies dann die Frage, was stattdessen

190 Brüggemann u. Bremer 2012, 15–27 listen dazu auf: Flussdiagramm, Fehlersammelkarte, Histogramm, Pareto-Analyse, Korrelationsdiagramm, 5 x Warum, Ishikawa-Diagramm, Brainstorming, Verwandtschaftsdiagramm, Portfoliodiagramm und Ampelcharts.

191 Dazu Brüggemann u. Bremer 2012, 29–58: Quality Function Deployment (QFD), Fehlerbaumanalyse; Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA), Poka-Yoke.

192 Dazu Brüggemann u. Bremer 2012, 61–118: Statistische Grundlagen und Verfahren, Design of Experiments, Annahmestichprobenprüfung, Prozessfähigkeitsanalysen, Statistische Prozesslenkung (SPC)

193 Vgl. dazu ebd., 122ff.

194 Luhmann 1998a, 524.



passieren soll.<sup>195</sup> Hält man der QM-Technik zugute, dass sie Orientierung stiften will in unübersichtlichem Terrain, so lässt sich anerkennen, dass die Idee der Selbstbewertung des (hier heterarchisch gedachten) Managements durchaus das Potential enthält, die angedeuteten Probleme zu bearbeiten, ohne gleich in jede (aber natürlich nicht: in keine) Falle zu stolpern. Wenn Organisationen Kontrolle als reziproke Selbstbewertung verstehen, die als Projekt mit der Technik (!) des Projektmanagements angegangen wird, also w-Fragen klärt und gleichzeitig mit abweichenden Antworten rechnet, bietet dies neue Chancen.

Projektskizze (w-Fragen)		Themen
1	Was?	Selbstbewertung der Organisation
2	Wer?	Auftraggeber, Steuerungsgruppe, QZ's
3	Wie?	SWOT-Analyse, Projektempfehlungen
4	Wie viel?	Kosten und Finanzierung
5	Wann?	Meilensteine
6	Warum?	Leitbild-, Strategie-, QM-System-Bezug
7	Wie kommuniziert?	Nutzenkommunikation
8	Wann erfolgreich?	Kriterien-»Balance«
9	Wie gemessen?	Messkriterien
10	Was, wenn nichts passiert?	Plan B, Sanktionsmöglichkeiten?

Abb. 22: Projektskizze zum QM-Projekt der Selbstbewertung

Viele QM-Prozesse scheitern, weil nur die Technik der Selbstbewertung erlernt wird, nicht aber die Kunst, QM-Techniken in die Selbstbeschreibungen der Organisation zu integrieren. Diese Technik- und Tool-Fixierung rächt sich spätestens bei der Einführung von Fremdbewertungen. Solange Selbstbewertungen nicht in ihrer Funktion als Unsicherheitsabsorber kommuniziert werden, bleibt allein der Verdacht, das Management könne im QM zweifelhaften Motiven folgen. Da dieser Verdacht sich nie ganz ausräumen lassen wird, kommt es umso mehr darauf an, andere Perspektiven auf den fragilen Kreislauf der Verbesserung zu ermöglichen.

195 Vgl. die zutreffende Analyse von Bröckling 2007, 215 ff., der leider nicht erläutert, wie das Management den geschilderten Fluchtlinien entkommen könnte. Ähnlich zurückhaltend Kühl 2002, 89–129.

## 5.4.2 Kunst: Formen der Integration

Jedes Projekt und jeder Prozess stoßen auf Kontexte in der Organisation. Unter zweckrationalen Erwägungen empfiehlt es sich, diese Kontexte zu analysieren und auf das Projekt beziehungsweise den Prozess zu beziehen. Selbstbewertungen, aber auch Zertifizierungen oder Akkreditierungen (Fremdbewertungen) lassen sich über ihren Bezug zu geltenden Normen der Organisation leichter begründen (also etwa über die Verfassung einer Organisation, ihren Auftrag, ihr Leitbild, ihre aktuelle Strategie, ihre QM-Politik etc.)

In den normativen Selbstbeschreibungen der Organisation finden sich Hinweise, wie die Organisation bislang mit Paradoxien umgegangen ist. Man stößt hier auf die Paradoxie der Identität und auf die spezifische Kunst der Organisation, die Paradoxie der Identität durch Unterscheidungen zu entfalten.<sup>196</sup> Im Anschluss an Luhmann kann formuliert werden: »Die Einheit [nicht nur] der Gesellschaft [, sondern auch der Organisation] wird in der Selbstbeobachtung zur Paradoxie des Beobachters.«<sup>197</sup> Die Selbstbezüglichkeit der Organisation produziert »stabile Eigenwerte«, also »rekursiv gefestigte Identitäten«.<sup>198</sup>

»Selbstbeschreibungen unterscheiden sich von den laufenden Selbstbeobachtungen, mit denen das System den Bezug auf sich selbst, den Ertrag der Unsicherheitsabsorption und die Anschlussfähigkeit des Entscheidens sichert. Selbstbeobachtungen bilden das Medium, nämlich das Gedächtnismaterial, aus dem die Formen der Selbstbeschreibung gewonnen werden. Auf der Ebene der Selbstbeobachtungen bleibt die Organisation für sich selbst intransparent – und eben deshalb operationsfähig. Jede Artikulation des Selbst mit Einschluss des Ausschlusses von allem anderen würde die paradoxe Form des re-entry annehmen müssen, würde dadurch selbstblockierend wirken und ein dauerndes, nach innen gerichtetes Suchen nach Sinn auslösen. Eine Selbstbeschreibung kann die Intransparenz des Systems für sich selbst nicht beseitigen. Sie ersetzt und verdrängt sie durch ein Substitut, nämlich eine

196 Luhmann 1998a, 1061ff.

197 Ebd., 1061. »Unsere Analysen legen die Annahme nahe, dass die moderne Gesellschaft mit dieser Technik des Beobachtens des Nichtbeobachtenkönnens das Paradox des Beobachters als des eingeschlossenen ausgeschlossenen Dritten nachvollzieht. Das zwingt dann aber das Beobachten des Beobachtens zum autologischen Schluss auf sich selbst und zum Paradox als Abschlussgedanken: Der Beobachter ist das Unbeobachtbare. Das führt jedoch nicht zur Verzweigung. Im autopoietischen System gibt es keinen Abschluss, weder Anfang noch Ende. Jedes Ende ist Anfang. Das Paradox löst sich damit in Zeit auf. Das System versetzt damit das, was als Gegenstand nicht beobachtbar ist, in Operation. Und wenn dies geschieht und wenn solche Beobachtungsoperationen immer wieder auf ihre eigenen Resultate angewandt werden, könnte es sein, dass das Ergebnis zu stabilen »Eigenwerten« führt, das heißt zu einer Semantik, die dies aushält und deshalb bevorzugt wird.« (ebd., 1081f.)

198 Luhmann 2006b, 435.

Chiffrierung, die die operative Intransparenz verdeckt (nicht beseitigt, denn kein System kann tun, was es ist), die also an ihre Stelle tritt und durch ihren Text operationsleitend wirkt.«<sup>199</sup>

Jede Selbstbeschreibung ist eine Simplifikation, also auch »ein Zeugnis von Nichtwissen«, ohne die Organisationen nicht bestehen können. »Texte sind das Gedächtnis sozialer Systeme«, selbst wenn sie nur mündlich weitergegeben werden. »Organisationen haben keinen Körper, aber sie haben einen Text.«<sup>200</sup> Damit unterscheiden sie Bestimmtes vom Unbestimmten. Die darin formulierte Zweckrationalität dient als Stoppregel, um einen infiniten Regress zu vermeiden.<sup>201</sup> »In der Außendarstellung wird man nicht zugeben können, dass die Zentrale das wirkliche Geschehen nicht effektiv kontrollieren kann, dass es sich um ein Labyrinth oder um ein ›garbage can‹ handelt und dass von rationalem Entscheiden keine Rede sein kann.«<sup>202</sup> Die Dramaturgie des Qualitätsmanagements wird deshalb umso »glaubwürdiger«, je mehr sie sich auf das »Skript« der Organisation berufen kann. Natürlich ist diese »Durchgriffskausalität« eine Fiktion, aber eben eine, die wirkt.

»Auf dieser Grundlage kann man versuchen, an Hand einer veränderten Problemstellung eine neue Sichtweise zu formulieren und in ihren Konsequenzen auszuarbeiten – und sei es nur, um damit alte Konfliktlinien zu unterlaufen. Man kann dem System wieder Hoffnung machen: Neues Spiel, neues Glück. Man kann aber auch den Unbestimmtheitsgehalt der Problemlösungen erhöhen und Reflexionsschleifen einrichten, in denen das System selbst und laufend Selbstbeobachtungen in Selbstbeschreibungen transformiert. Problemdiskussionen bieten mithin die Möglichkeit, dem Oszillieren zwischen Fremdbeschreibungen und Selbstbeschreibungen eine Form zu geben, die hinreichend ambivalent bleibt. Ambivalent bleibt: wer bestimmt wessen Problem? Ambivalent bleibt auch, wie eine Lösung des Problems aussehen könnte. Und ambivalent bleibt schließlich, ob das bezeichnete Problem überhaupt gelöst werden muss (oder nicht vielmehr ein anderes) und in welchen Zustand das System gerät, wenn es das Problem zum Thema macht und es zu lösen versucht. Man kann sich über eine Problemformel verständigen, ohne sich über die Lösung des Problems verständigen zu können – und umgekehrt. Die Unterscheidung Problem/Problemlösung ermöglicht also Verständigungen mit Dissensvorbehalt. Oder auch vorläufige Verständigungen, bei denen man noch nicht absehen kann, wie weit sie reichen.«<sup>203</sup>

199 Ebd., 417.

200 Ebd., 422.

201 So Luhmann ebd., 430.

202 Ebd., 432.

203 Ebd., 434f.

Erst im Kontext anderer Selbstbeschreibungen wird die Funktion des Qualitätsmanagements als Identitätsstrategie der Organisation deutlich. Es geht eben nicht nur vordergründig um Preise und Zertifikate als window-dressing oder impression management. »Es geht [...] um eine Verlagerung der Kontrolle des Ausmaßes, in dem Vergangenheit und Zukunft sich unterscheiden können, von außen nach innen; und ›Innovation‹ [respektive QM als Innovationskontrolle; Anm. TS] ist nur ein euphemistischer Ausdruck für die Forderung, die damit verbundene Flexibilität aufzubringen – auch wenn die Umwelt nicht dazu zwingt.«<sup>204</sup> Die »vorbehaltslos positive Bewertung« des Qualitätsmanagements »gilt nur auf der Ebene der Selbstbeschreibung, nicht auf der Ebene der Realität struktureller Änderungen und durchgeführter bzw. blockierter Reformen. Auf der Ebene der Produktinnovationen geht es oft nur um neuartige Kombinationen von Vorteilen und Nachteilen.«<sup>205</sup>

»Selbstbeschreibungen erfüllen ihre Funktion durch Erzeugung von Formen der Paradoxieauflösung vor dem Hintergrund eines Schattenreichs des Un-erwähnbaren, des Verdrängten, des Verlernten; und sie ermöglichen eben dadurch das Kreuzen dieser Grenze und das Wiedereinbringen des Ausgeschlossenen mit Hilfe besonderer Zusatzsignale des Scherzhaften, Ironischen, Zynischen.«<sup>206</sup>

Die Kunst des Qualitätsmanagements besteht also darin, die dort produzierten und die darin integrierten Selbstbeschreibungen nicht mit der Realität zu verwechseln, aber eben auch zuzugestehen, dass es ohne solche Hilfskonstruktionen nicht gelingen kann, Unsicherheit zu absorbieren. Die Paradoxie läuft darauf hinaus, dies zu erkennen und dennoch nicht zu verzweifeln. Die Kunst besteht darin, in der Selbstbeobachtung der Kontrollformen darauf zu vertrauen (Systemvertrauen!), dass die Kultur der Organisation auch ihre Kontrollverfahren korrigiert. Darin besteht die (System-)Rationalität der Kontrollillusionen.<sup>207</sup> Diese Synopse von Selbstbeschreibungen der Organisation ist selbst eine zweckrationale Strategie, die dekonstruiert werden und scheitern kann. Aus dem hier angedeuteten Ideologieverdacht ergeben sich spannende organisationsethische Fragen: Soll auf diese Konnotationen verzichtet werden, weil sie sich missbrauchen lassen? Oder sollen sie genutzt werden, weil damit Humanität gefördert, Gewinn erzielt, Gemeinwohl gefördert werden kann? Lassen sich mit Seitenblick auf psychische Systeme und auf die Gesellschaft Kriterien gewinnen, die ein solches technisches und technologisch gestütztes Vorgehen rechtfertigen? Es wird jedenfalls

204 Ebd., 439.

205 Ebd., 439f.

206 Ebd., 440f.

207 Vgl. ebd., 457.

nicht ausreichen, sich bei kommunizierten Widersprüchen auf eine Unternehmenskultur zu berufen, die sich zudem auch noch quasi automatisch als Qualitätskultur erweisen soll.

### 5.4.3 Kultur: Formen der Akzeptanz

Nach der Technik und der Kunst des Qualitätsmanagements gehört auch die vielbeschworene »Qualitätskultur«<sup>208</sup> hier auf den Prüfstand. Organisationskulturen sind nichtentschiedene Entscheidungsprämissen und als solche kontingent, können aber in ihrer Kontingenz nur schwer thematisiert werden. Ihre Thematisierung, vor allem die Kommunikation ihrer Unentscheidbarkeit, gefährdet jene Selbstverständlichkeit, der sie ihre latente Funktion verdanken. »Die Themen der Organisationskultur haben den Vorteil der Mehrdeutigkeit, der Ambiguität. Man kann sich, explizit oder implizit, auf sie beziehen, ohne damit schon festgelegt zu sein.«<sup>209</sup> Jede Selbstreflexion der Organisation über ihre Kultur verändert bereits diese Kultur. Wenn das Management dem Kulturthema Aufmerksamkeit widmet, stiftet es – auch bei guter Absicht – dadurch Misstrauen, was wiederum unabsehbare Auswirkungen auf die Kultur haben kann.

»Ohnehin ist Organisationskultur zu weich als Widerstand gegen etabliertes Verhalten. Der Niedergang einer Organisation mag auch darin eine Erklärung finden, dass das System seiner eigenen Organisationskultur zu viel Aufmerksamkeit schenkt und zu wenig auf Umweltveränderungen achtet.«<sup>210</sup>

Dieser Hinweis auf die Gefahr der Umweltvergessenheit der Organisation lässt sich zwar für die Kulturfrage produktiv nutzen, etwa als (moralisches) Plädoyer für eine Qualitätskultur, die genau jene Umweltsensibilität zum Programm erhebt. Dennoch bleibt die Frage nach der Kultur des Qualitätsmanagements ein Risiko, das noch eigens zu thematisieren sein wird. Schon jetzt wird deutlich, dass Qualitätskulturen – wie alle Kulturen – sich als »Einwand«<sup>211</sup> verstehen lassen gegen jedwede Instrumentalisierung durch Kontrolltechniken.<sup>212</sup> Es wird also strikt um die Vermeidung strikter Kopplungen gehen müssen.<sup>213</sup> Der begehrteste Ruf nach einer (?) »Qualitätskultur« ist demnach kein Erfolgsrezept, sondern womöglich ein Warnsignal für allzu riskante Simplifikationen. In jedem Fall aber ist die Rede von Kulturen der Qualitätsentwicklung ein Hinweis auf mannigfaltige Akzeptanzprobleme des

208 Vgl. Imai 1994; Zollondz 2011.

209 Luhmann 2006b, 243. Vgl. Neuberger u. Kompas 1987.

210 Luhmann ebd., 246.

211 Vgl. Baecker 2003c, 98ff.

212 Vgl. Foucault 1994, 2006; Bröckling u.a. 2000.

213 Vgl. Luhmann 1998a, 525.

Qualitätsmanagements, die durch Ignoranz nicht beseitigt werden dürfen. Erst in der Auseinandersetzung mit dem Widerstand gegen Kontrollverfahren kann es gelingen, Irritationen in Determinationschancen zu verwandeln. Freilich bleibt auch hier das Risiko ungewollter und unabsehbarer Nebenfolgen. Positiv lässt sich diese Auseinandersetzung um die Nützlichkeit oder Schädlichkeit von Qualitätsmanagement verstehen als »Beitrag zu einer Theorie der Evolution von Organisationen, mit dem sichtbar gemacht wird, wo Variationen ansetzen können, wenn es zu Selektionen und zu Restabilisierungen kommen soll.«<sup>214</sup> Man steht damit beim Thema »kognitive Routinen«, dass also Entscheidungsprämissen auch fremdreferenziell konstruiert werden können, indem sie in die Umwelt der Organisation ausgelagert werden und psychische Systeme beschäftigen. Solche »[k]ognitiven Routinen sind selbst das Ergebnis von Prozessen der Unsicherheitsabsorption, aber das System behandelt sie nicht als selbstkonstruierte Artefakte, sondern gewährt ihnen gleichsam Realitätskredit.«<sup>215</sup> Gerade in Hochrisikobereichen<sup>216</sup> wird es auf »komplexe und selten (man hofft: nie) gebrauchte kognitive Routinen« ankommen:

»Man kann sich weder auf die Hierarchie verlassen in der Annahme, dass an der Spitze besseres Wissen und Verantwortung bereitgehalten werden; noch kann das System sich durch normative Programmierung schützen, denn es ist ja ohnehin klar, dass Katastrophen vermieden werden müssen. Das Problem ist vielmehr ein Problem der kognitiven Kapazität: Man muss sich an etwas erinnern können, was noch nie passiert ist.«<sup>217</sup>

Chris Argyris hat in seinem Konzept der »defensiven Routinen« Hinweise darauf geliefert, wie sich diese kognitiven Routinen auf die Kontrollorientierung auswirken.<sup>218</sup> Neben der Aufmerksamkeitsfokussierung auf quick-wins, der Kriseninduktion zur Aufmerksamkeitsbeschaffung, simplifizierenden Diagnosen und »anscheinende[n] Bewegungen« als Ablenkungsmanöver, verdeckten Leistungsbewertungen durch Vorgesetzte und daraufhin rasch abgeleiteten Reaktionen benennt Argyris als »Hauptkriterium für die Erfolgsorientiertheit: Technik, Produktqualität und sofortige Lieferbereitschaft«.<sup>219</sup> Aus dieser Kontrollorientierung und der gleichzeitigen Forderung nach Lernbereitschaft ergeben sich »immanente Spannungen«, auf die dann mit paradoxen Interventionen reagiert wird: die »Kontrollhaltung« wird verstärkt, Lernen wird nur

214 Luhmann 2006b, 249.

215 Ebd., 251.

216 Vgl. Perrow 1992; Weick u. Sutcliffe 2003; Luhmann 2003, 93ff.

217 Luhmann 2006b, 252.

218 Vgl. Argyris 2004, 216.

219 Ebd.

noch »auf den unteren Ebenen unterstützt, wo ›die Dinge nicht außer Kontrolle geraten können«<sup>220</sup> unerwünschte Ergebnisse werden durch Änderung der Kontrollparadigmen entschärft. Am Ende dieser Eskalationsspirale stehen Ambivalenz und Frustration: Die aufgedeckten Widersprüche lassen sich auch durch Lernprozesse nicht aus der Welt schaffen. Diese empirische Tatsache spielt auch den Kritikern des QM in die Hände. Schließlich scheint Skepsis angesichts so vieler Scheiternsgeschichten nur allzu berechtigt. Ambivalenz und Widerstand lassen sich nur schwer entkräften. Die rationale Betrachtung von (vorübergehenden) Vorteilen kann die Ambivalenzen nicht beseitigen.

Gängige QM-Kritik<sup>221</sup> benennt regelmäßig die gleichen Aspekte. Aber auch die Gegenargumente klingen vielfach vertraut:

Argumente der Kritik	Mögliche Gegenargumente
Überdosis an Kontrolle	Ohne Kontrolle keine Steuerung
Versuch der totalen Kontrolle Freiheitsentzug, Entmündigung	Totale Kontrolle verhindert Qualität. Freiheit zur Mitgliedschaft Chancen aktiver Beteiligung
Gefährliche Komplexitätsreduktion  Reduktion auf Standards Reduktion auf Effizienz	Gefährlichkeit der Komplexitätssteigerung  Ohne Formalisierung keine Organisation Ohne Wirtschaftlichkeit kein Bestand
Gefährliche Komplexitätssteigerung Potenzierung von Schnittstellen	Risiko der Komplexitätsreduktion Mehr Möglichkeiten
Selbstgemachte Bürokratie  Dokumentationswut	Problem der Entscheidungsqualität, nicht der Methode  Lob der Verbindlichkeit
Vergangenheitsorientierung	Ohne Gedächtnis keine Zukunft
Vortäuschung wissenschaftlicher Objektivität	Praktikabilität, Anwendungsforschung, Objektivität als fragwürdiges Konstrukt
Überstülpen industrieller Methoden auf Wissensarbeit  Fehlendes Gespür für die Komplexität von Dienstleistungen	Kreative Adaption Geschichte des QM älter als Industrie  Immunsierungsstrategie (auch Dienstleistung braucht Techniken)
QM funktioniert nur in großen Organisationen (Personalressourcen)	Freiheit der Ausgestaltung (Fokussierung als Entscheidungsqualität)

220 Ebd., 217.

221 Vgl. Bröckling 2000, 131–167; 2007, 215–247; Warzecha 2009; 2010, 120–124; Scher-  
nus 2007, 23–40; Dörner 2008, 83–96; Pfläging 2012, 29–49.

Engführung auf Messbarkeit	Miss es oder vergiss es! Quantifizierung als brauchbare Komplexitätsreduktion
Etablierung riskanter Routinen der Komplexitätsreduktion auf Zahlen, Zählbares und Zählbarkeit	QM als Routine zur Routinekontrolle Zahlen <i>und</i> Geschichten
Ausblenden der Qualitätskosten	Ausblenden der Kosten fehlender Qualität
Geschäfte mit den Mythen der QM-Industrie	Wirkung zählt und kann (!) Kosten amortisieren. Auch Kritiker verdienen etwas
Blindheit für paradoxe Folgen	Partielle Blindheit ist unvermeidlich.
Unkontrollierbare Eigendynamik	Selbstorganisation ist nie kontrollierbar.

Abb. 23: Gängige QM-Kritik<sup>222</sup> und mögliche typische Reaktionsmuster

Auch wenn hier die Argumente nicht im Detail analysiert werden können: Es drängt sich der Eindruck auf, dass die gängige QM-Kritik ebenso wie die QM-Verteidigung das Spiel der Oszillationen nutzt, um die Paradoxien hinter den Argumenten zu invisibilisieren. Paradoxieentfaltung kann hier als Strategie dekonstruiert werden, Recht haben beziehungsweise behalten zu wollen, ohne zum Kern der Auseinandersetzung vorzustoßen. Deshalb soll nun abschließend ein Ansatz der QM-Kritik diskutiert werden, der hierzu deutlich mehr Potential bietet:

Jochen Schmerfeld geht in seiner Auseinandersetzung mit den wissenschaftstheoretischen Voraussetzungen des Qualitätsmanagements einen anderen Weg.<sup>223</sup> Auch für ihn sind Skepsis, Ambivalenz und Widerstand im Umgang mit QM-Systemen gerade im Bildungsbereich »nicht ungewöhnlich und auch nicht unerwartet«. <sup>224</sup> Mit der Stärkung der Teilnehmendenperspektive bringe das QM durchaus Vorteile; dennoch müsse damit gerechnet werden, dass QM-Systeme »nicht in der Lage [sein], das abzubilden, was Pädagogen mehr oder minder klar als das Zentrum ihrer Arbeit, als Zentrum ihres spezifischen Wissens ansehen.« Auch wenn man bezweifeln mag, ob dieses Wissen ein Spezifikum der Pädagogik geblieben ist, so lässt sich die vorgeschlagene Unterscheidung zwischen Herstellungswissen (Technikwissen und Kunstwissen<sup>225</sup>) und Wissen des Nichtwissens (»Öffnung des Denkens«) nachvollziehen.

222 Vgl. z.B. Warzecha 2009, die auf Gegenargumente völlig verzichtet.

223 Dazu hatte bereits Luhmann 2002, 97 notiert: »Unterscheidungen wie kognitiv/normativ oder kognitiv/emotional reichen nicht aus, da auch auf der Seite des Normativen und auf der Seite des Emotionalen Wissen involviert ist. Man muss schließlich die Normen kennen und seine eigenen Gefühle erkennen können.« Es bleibt die Unterscheidung zwischen Wissen und Nichtwissen, »was nicht viel hilft, da man fast alles nicht weiß« oder die Unterscheidung von Wissen und Information, also »die überraschende Transformation von Nichtwissen in Wissen«.

224 Schmerfeld 2004, 224.

225 Poietisches Wissen als Koproduktion; vgl. Schmerfeld 2004, 225f.



Qualitätsmanagement als Wissensprozessierung sei, so Schmerfelds These, mit dem ersten Wissenstyp kompatibel. »Der zweite Wissenstyp, das Wissen des Nicht-Wissens wird dagegen von QM nicht erfasst.«<sup>226</sup> Lässt man den Verdacht auf sich beruhen, dass hier eine Profession, die unter Modernisierungsdruck geraten scheint, nach Selbstlegitimierung sucht,<sup>227</sup> so bleibt doch die Argumentation interessant: »Qualitätsmanagement als dialogischer Vorgang« stößt auf breite Zustimmung, die allerdings möglicherweise verdeckt, dass Wissensproduktion nicht in Technik und Kunst, sondern eben in ihrer Selbstrelativierung gipfelt. Mit gängigen QM-Verfahren nicht kompatibel erscheint die Offenheit, die sich »aus der Möglichkeit der Überraschung, des Eintretens von Unerwartetem und Nichtkontrollierbarem«<sup>228</sup> ergibt. Dass dies »charakteristisch für pädagogische Situationen« ist, soll nicht bestritten werden. Allerdings kann der Exklusivitätsanspruch, der damit erhoben wird, durchaus verwundern. Offenheit zu realisieren, das Wissen des Nichtwissens voranzusetzen und ein Bewusstsein für die Grenzen des Herstellungswissens zu entwickeln, lässt sich wohl kaum als Residuum einer Profession oder als Privileg eines Funktionssystems verstehen. »Bildung im Ganzen« ist ebenso wenig ein Werk wie Qualität im Ganzen. Beides sind Kontingenzformeln, deren Gebrauch heute gerade deshalb so ambivalent geworden ist, weil das Wissen des Nichtwissens die alteuropäischen Perfektionsvorstellungen, auch die der Pädagogik, ruiniert hat.

»Erst die Theorie beobachtender Systeme ermöglicht es, das Latenzproblem in die Erkenntnistheorie aufzunehmen. Man sieht dann auch sofort, was sich gegenüber der Tradition, geändert hat. Es geht jetzt nicht mehr einfach um das Wissen des Nichtwissens, um Einsicht in die Grenzen aller Erkenntnisbemühungen, und es geht nicht mehr nur, in ethischer Auslegung, um modestas oder, in theologischer Auslegung, um Erhaltung der Differenz von Wissen und Glauben. Vielmehr, wird Latenz zum Zentralproblem der sozialen Produktion von Wissen, also auch zum Zentralproblem all dessen, was die Gesellschaft als Wissenschaft veranstaltet.«<sup>229</sup>

Weder Ökonomie noch Pädagogik können die Offenheit für das Unerwartete und Nichtkontrollierbare garantieren, auch nicht durch Emphase oder Distanz gegenüber dem Qualitätsmanagement. Im Ergebnis bleibt Schmerfelds Hinweis richtungweisend, dass es der Umgang mit Nichtwissen sein wird, der über die Wirkung von Qualitätsmanagement

226 Ebd., 225.

227 Vgl. die abschließende pädagogische Mahnung ebd., 228: »Wenn dieser Versuch [der Organisationsreform durch dialogorientiertes QM; Anm. TS] gelingt, dann steht zu befürchten, dass spezifisch [sic!] pädagogisches Wissen, das Wissen des Nichtwissens verschwindet oder mindestens erheblich an Bedeutung verliert.«

228 Ebd., 227.

229 Luhmann 1992a, 91.

und Pädagogik entscheidet. Die dazu erforderliche Bewertung wird sich allerdings auf Neuland begeben und die alten Gräben der Professionsethik überwinden müssen. Oder erneut in Anlehnung an Schmerfelds Position: Wissen ist immer »mehr und anderes als Kunstwissen. Es enthält das Wissen um das Nichtwissen.« Aber dass QM »sich vor allem des Herstellungswissens bedient«, ist zwar eine empirisch schwer zu leugnende Tatsache, aber wissenschaftstheoretisch kein überzeugendes Argument, denn der Anspruch, »Qualität von Bildung zu repräsentieren« ist immer ein kontingentes Konstrukt. So steht nicht zu befürchten, dass »Pädagogik als Intersubjektivität aus dem organisationalen Wissen verschwindet«. <sup>230</sup> Verschwinden wird höchstens die problematische Formel der Intersubjektivität, <sup>231</sup> vielleicht sogar manche pädagogischen Vorbehalte gegenüber neuen Formen reziproker Selbstkontrolle. Und neu gewonnen wird in diesem Dialog eventuell sogar die Einsicht in die »soziale Validierung des Wissens« <sup>232</sup> und damit in die Paradoxie der Einheit dieser Unterscheidungen: <sup>233</sup> »Ich weiß, dass ich nicht wissen kann, was ich nicht wissen kann.« <sup>234</sup>

230 Schmerfeld 2004, 228.

231 Vgl. dazu Luhmann 1992a, 19ff., 113ff., 501ff.; 1998a, 873ff.; 2009f, 162ff.

232 Ebd., 98, der »diesen Begriff durch die Vorstellung der Emergenz einer weder psychisch noch transzendental fundierungsbedürftigen Einheit Kommunikation [ersetzt], die sich als Autopoiesis ihrer selbst realisiert.

233 Luhmann 2002, 100: »Wissen bewährt sich erst als eine Zwei-Seiten-Form: mit der Seite des Vertrauten und Wiederverwendbaren und mit dem darum herumliegenden, unbeachteten ›unmarked space‹. Die Form bleibt auf das durch sie Bezeichnete, in unserem Falle also das Gewusste gerichtet und legt dessen Wiederholung, Kondensierung, Konfirmierung, Generalisierung nahe. Dabei bleibt das Nichtbezeichnete, eben der unmarked space, ausgeschlossen, aber als ausgeschlossen eingeschlossen. Deshalb kann sich jederzeit etwas Nichtgewusstes bemerkbar machen, sei es, dass es sich aufdrängt, sei es, daß es als Horizont für die Suche nach Information fungiert. Das Wissen selbst ist, für sich genommen, also kein geschlossenes System. Es erreicht Geschlossenheit nur als Einheit der Unterscheidung einer markierten (gewussten) und einer unmarkierten (im Augenblick unbeachteten) Seite. Nur die Unterscheidung ist eine (mit welchen Besetzungen immer) vollständige Schematisierung der Welt.«

234 Krause 2005, 260.