Ausblicke
Projektideen für die nächste Kontrolle

Was folgt nun aus all dem für »die« Praxis, etwa für die Fallvignetten vom Anfang? Die geschilderten Probleme lassen sich immer noch nicht lösen. Lassen sie sich denn anders beobachten?

Werte vorgeben?

Dorothea L., die Leitbildkoordinatorin des Einrichtungsträgers im »Sozial- und Gesundheitswesen«, wird immer noch Werte wertschätzen und sich in ihrer Funktion als Feigenblatt beobachten. Vielleicht wird sie ihre Vorgesetzten diplomatisch darauf hinweisen, dass auch sie beobachtet werden. Wenn Organisationen zu ihrer eigenen Autopoiesis notwendig Fassaden brauchen und die Kommunikation von Werten keine Strukturen verändert, wie lässt sich dann die Qualität der »Leitbilddekoration« beobachten?

Projekt 1: Selbstbewertung der Organisation mit Hilfe der Unterscheidung ihrer expliziten/impliziten Normen.

Erbsen zählen?

Pflegedienstleiter Wolfgang Q. wird seine Arbeit als QMB der Seniorenzentren womöglich immer noch nicht mögen und vor kritischen Rückfragen flüchten. Damit wird nicht zu verhindern sein, dass das Erbsenzählen, wenn schon nicht von ihm, so von anderen Beteiligten auf seine Folgen hin beobachtet wird. Die Beobachtung von Risiken des Qualitätsmanagements lässt sich durch QM-Aktivismus gerade nicht verhindern. Wenn QM seine Schattenseiten zwangsläufig immer mitführt, wie lässt sich dann die Frage nach der Qualität des Qualitätsmanagements »proaktiv« nutzen?

Projekt 2: Kriterienkritik als Projekt des Qualitätsmanagements mit Hilfe der Unterscheidung aktuelle/künftige Kriterien.

Haltung annehmen?

Pflegedirektorin Sonja P. wird sich an ihre Rolle als Bauernopfer im Direktorium nicht gewöhnen wollen und daher die neuerliche Umstrukturierung nutzen, um im Aufsichtsrat Ethik und QM als Risikoprävention zu empfehlen. Die ironischen Kommentare wird sie als ungeschickte

https://doi.org/10.5771/9783845287348-396, am 09.09.2024, 13:42:42
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unsicherheitsabsorption entlarven. Wie können geeignete Strukturen geschaffen werden, die auch einer zunehmend kritischen Überprüfung durch die Medienöffentlichkeit standhalten?

Projekt 3: Nutzenkommunikation als Trägerprojekt mit Hilfe der Unterscheidung priorisierter/relevanter Beobachtungsperspektiven.

Fassaden färben?

Der junge CEO wird entweder umschulen oder dazulernen. Beim nächsten Arbeitgeber wird er zuallererst im Aufsichtsrat und bei seinem Führungsteam für seine Vorstellungen von Widerspruchsmanagement werben. Wie lassen sich Wertkonflikte nutzen, um gemeinsam Grenzen des Zumutbaren auszuloten und »zweitbeste Lösungen« *ad experimentum* zu vereinbaren?

Projekt 4: Leitungskonflikte als Projekt der Kontrollgremien und der Teamentwicklung auf Leitungsebene mit Hilfe der Unterscheidung Macht/Gewalt.

Balancen behaupten?

Die Multiprojektmanagerin Beate Z. will den BSC-Qualitätszirkel nun ohne Beratungsfirma reaktivieren. Wie können wir blinde Flecke unserer Strategie identifizieren und das Ergebnis dieses Suchprozesses zur Zieldefinition von Balancen nutzen?

Projekt 5: BSC-Projekt mit Workshops zur Identifikation und Nutzung blinder Flecke für die Entwicklung neuer Qualitätsindikatoren mit Hilfe der Unterscheidung vernachlässigter/bewährter Perspektiven.

Zahlen zählen?

Lead-Assessor Marc A. wird sein Assessment-Team davon überzeugen, dass die Zertifizierungsagentur sich auch selbst kontrollieren lassen muss, wenn sie andere kontrollieren will. Sie starten gemeinsam einen Vorstoß, sich als Zertifizierungsgesellschaft nicht länger mit Standardkontrollen zufrieden zu geben, sondern eigene Qualitätsentwicklungsstandards zu setzen. Wie können wir die Qualität unseres Qualitätsmanagements weiter verbessern?

Projekt 6: Programmrevision als Projekt mit der Unterscheidung neue/bewährte Programminhalte und mit der Unterscheidung von Zählen/Erzählen.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-396, am 09.09.2024, 13:42:42
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb

Muster unterbrechen?

Rektorin Dr. Renate R. hat sich einvernehmlich von ihrem Coach getrennt und arbeitet nun erfolgreich als Führungscoach im Hochschulmanagement. Auch sie verwendet die von ihr inkriminierten Plastikwörter der Beratungsszene, allerdings immer mit einem ironisierenden Kommentar, der bei ihren Coachees offensichtlich gut ankommt. Wie können sich Ansätze des Paradoxiemanagements in der Managementpraxis auch empirisch erforschen lassen, um daraus Dos und Don'ts abzuleiten?

Projekt 7: Empirisches Forschungsprojekt mit qualitativen Expert/innen-interviews zu Erfahrungen mit Entparadoxierungsstrategien mit Hilfe der Unterscheidung von visibel/invisibel sowie Entparadoxierung/Paradoxieentfaltung.

Pathologie als Form?

Theo Teufel, Senior-Consultant, ist mit seinen »7 Basics for Quality Management« zum Glück eine Fiktion. Aber selbst die seriöseren Ratschläge des beobachteten Workshops bleiben Beobachtungen erster Ordnung, die sich auch ganz anders beobachten lassen. Was steckt hinter den Versuchen des Qualitätsmanagements, Qualität zu beobachten? Offensichtlich mehr, als sich mit Hilfe von Zuschreibungen beobachten lässt. So steht am Ende dieser Arbeit wiederum der Verdacht, dass wir, um uns von Paradoxien zu entlasten, Pathologien und Parodien brauchen. Es kann doch immer alles auch ganz anders sein.

> Bei einer Firma war ein neuer Mann für das Qualitätsmanagement angestellt worden, der frischen Wind bringen sollte. In allen Büroräumen ließ er eingerahmt die Mahnung anbringen: »Verbesserungen sind machbar! Tu es gleich!« Eine Woche später wurde er gefragt, ob er damit Erfolg habe. »Ja«, sagte er und seufzte, »sogar durchschlagenden Erfolg: Der Buchhalter unterschlug 40.000 Euro, der Chef der Compliance-Abteilung heiratete die Sekretärin des Direktors, die daraufhin ihre Stellung aufgab, drei Damen verlangten Gehaltserhöhung, und der Chef kündigte – mir.«[1]

1 Frei nach Neuberger 1988, 184f.

https://doi.org/10.5771/9783845287348-396, am 09.09.2024, 13:42:42
Open Access – (cc) BY-NC-ND - https://www.nomos-elibrary.de/agb