

6. Risiko Qualitätsmanagement

Formen und Folgen reziproker Kontrolle

Qualitätsmanagement ist immer ein Risiko. Das Risiko, dass Kontrollentscheidungen sich im Nachhinein als falsch erweisen können, wird dennoch in den meisten QM-Verfahren ausgeblendet, was durchaus riskante Folgen haben kann. Die Qualität des Qualitätsmanagements wird deshalb nicht zuletzt davon beeinflusst, wie das QM mit den Risiken umgeht, die es selbst produziert. Mit Technik, Kunst und Kultur sind diese Risiken nur vorläufig markiert. Nach einer begrifflichen Klärung und einigen Überlegungen zur Mikropolitik des Konflikts wird damit die Organisationsethik des Qualitätsmanagements in den Blick zu nehmen sein. Doch zuvor soll das Risiko des Qualitätsmanagements näher beleuchtet werden.

6.1 QM als Risiko des Managements

Der langsame Abschied von teleologischen Heilsvorstellungen und dem damit zwangsläufig verbundenen Perfektionsideal, der in Kapitel 4 zu verfolgen war, hat den Zusammenhang bereits angedeutet: Es ist »kein Zufall, dass Sicherheitsthematiken und Risikothematiken seit dem 17. Jahrhundert aneinander reifen«.¹ Da es keine Entscheidung ohne Risiko geben kann, steht man in der Organisationsgesellschaft immer häufiger vor einer Paradoxie: »Versuche, ein Risiko zu mindern, sind selber riskant.«² Die funktionale Differenzierung der Gesellschaft erfordert immer häufiger Entscheidungen, die stets unter Bedingungen der Kontingenz, also unter Ungewissheit erfolgen. Das steigert den Bedarf für Formalisierungen (etwa durch Organisationen), aber auch das Bedürfnis, auf Regel-Ausnahme-Schemata zurückgreifen zu können (etwa im Management).³

6.1.1 Weder Sicherheit noch Gefahr

Sicherheit wie Unsicherheit sind »beides soziale Konstruktionen«.⁴ Nach der Dekonstruktion klassischer Rationalitätskonstrukte macht es dem-

1 Luhmann 2009e, 128; 2003, 29.

2 Luhmann 2009e, 128.

3 In diesem Schema erkennt Luhmann 2013, 279 daher »eine Risikominderung für binäre Strukturen«.

4 Luhmann 1996a, 39.

nach wenig Sinn, Risiko nur von Unsicherheit zu unterscheiden.⁵ Jede Suche nach Sicherheit bleibt ungewiss und damit riskant. Man bewegt sich damit auf der Ebene von Beobachtungen erster Ordnung. Man schenkt Sicherheitsexperten sein Vertrauen und glaubt an die Statistik. Dem Beobachter der »Fakten« scheinen diese Kausalitätskonstrukte real. »Aber für den Beobachter zweiter Ordnung liegt das Problem darin, dass etwas, was von verschiedenen Beobachtern für Dasselbe gehalten wird, für sie ganz verschiedene Informationen erzeugt.«⁶ Deshalb empfiehlt es sich, das Beobachtungsschema von Risiko/Sicherheit durch die Unterscheidung von Sicherheit/Gefahr zu ergänzen. Unsicherheit bietet in dieser Form der Unterscheidung zwei Möglichkeiten: Schäden können entweder als Folge von Entscheidungen (also als Risiko) verstanden werden oder als Folge von Umweltveränderungen (also als Gefahr).⁷ Es geht um den in der Risikoforschung gerne ignorierten Unterschied, »ob der Schaden auch ohne die Entscheidung eintreten würde oder nicht – wer immer diese Kausalzurechnung vollzieht«.⁸

»Nur für diesen Fall der möglicherweise zu bereuenden Entscheidungen ist der gesamte Apparat der Risikokalkulation entwickelt worden; und [...] dient diese Form der Rationalität der Entfaltung einer Paradoxie, nämlich dem Nachweis, dass eine falsche Entscheidung trotzdem richtig gewesen ist.«⁹

Es geht also um Sicherheit in der Gegenwart, dass im Schadensfall die Entscheidung noch als richtig gelten kann, obwohl sie sich als falsch herausgestellt hat. »Es geht mit anderen Worten, um einen Komplex von Metaregeln, die Konsistenz trotz Inkonsistenz der Entscheidungsbewertungen garantieren.«¹⁰ Man kann ahnen, dass dies für das Qualitätsmanagement eine nicht zu unterschätzende Erfolgsprämisse darstellt. Qualitätsmanagement liefert für den Beobachter erster Ordnung »Fakten«. Diese »Fakten« müssen aber stets so interpretiert werden können, dass Spielraum bleibt zur Risikoabsorption. Die Entscheidung findet in den Bewertungen des QM plausible Gründe, die allerdings in Zukunft auch andere Entscheidungen und Begründungen ermöglichen können müssen.¹¹ QM dient damit als Kontrollillusion zugleich

5 Vgl. bereits Knight 1921.

6 Vgl. Luhmann 2003, 30.

7 Ebd.: »Entweder wird der etwaige Schaden als Folge der Entscheidung gesehen, also auf die Entscheidung zugerechnet. Dann sprechen wir von Risiko, und zwar vom Risiko der Entscheidung. Oder der etwaige Schaden wird als extern veranlagt gesehen, also auf die Umwelt zugerechnet. Dann sprechen wir von Gefahr.«

8 Ebd., 31 Anm. 48 mit Hinweisen auf eine riskante Indifferenz bei Lopez 1987, 255–295, Rescher 1983 und Giddens 1990, 34f.

9 Luhmann 2003, 32f.

10 Ebd., 33 Anm. 52.

11 Ebd., 49: »Im Horizont der Vergangenheit weiß man wenigstens, was geschehen ist, auch

der Desillusionierung. Daher auch die doppelte Unterscheidung in der Thematisierung der Ungewissheit künftiger Schäden. »Es gibt kein risikofreies Verhalten.«¹² Für die Unterscheidung in der Form von Risiko/Unsicherheit heißt das: »Es gibt keine absolute Sicherheit.«¹³ Für die Unterscheidung Risiko/Gefahr bedeutet das: »Man kann Risiken, wenn man überhaupt entscheidet, nicht vermeiden.«¹⁴ Folgen von Entscheidungen unter Unsicherheit, wie das Qualitätsmanagement zweiter Ordnung sie beobachtet, sind immer riskant. Und als Beobachtung erster Ordnung kann das QM dieses Risiko invisibilisieren und damit selber zum Risiko werden.

6.1.2 Zeitbindung: Zukunft als Risiko

Weil die Zukunft immer unbekannt bleibt und damit jede Entscheidung ein Risiko, bedarf es der Unsicherheitsabsorption. Organisationen sind soziale Systeme der Risikoabsorption. Seit der Entstehung des Buchdrucks (Kritiküberschuss) und mit der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, erst recht aber mit ihrer computergestützten Virtualisierung (Kontrollüberschuss) wachsen die Anforderungen an die Zeitsemantik.¹⁵ Zeit gerät nun unter Druck. »Es kommt hinzu, dass die einzelnen Funktions-Systeme jetzt unterschiedliche Zeithorizonte projizieren. Die Zeit der Kaufleute ist nicht die Zeit der Mönche.«¹⁶ Die Gründung von Versicherungen radikalisiert diese Risikobereitschaft noch, so dass das größte Risiko darin besteht, sich nicht ausreichend versichert zu haben.¹⁷ Dies wird nicht zuletzt ein entscheidendes Motiv für die (durchaus risikobewusste!) Verwechslung von Qualität und Dokumentation. Wer schreibt, bleibt. Oder kann zumindest im Schadensfall nachweisen, dass er unter den damals dokumentierten (und nicht unbedingt: unter den tatsächlich gegebenen) Voraussetzungen richtig entschieden hat. Schriftform bindet. Es entwickelt sich »Zeitbindung«.¹⁸

wenn die Kausalverhältnisse unklärbar bleiben. Im Horizont der Zukunft fehlt genau diese Sicherheit, die, lebenspraktisch gesehen, eine Kausalanalyse entbehrlich macht.«

12 Ebd., 37.

13 Ebd.

14 Ebd.

15 Ebd., 46f.

16 Ebd., 47.

17 Ebd., 55: »Man denke aber auch an die Institution der Versicherungen, die man begreifen kann als Einrichtungen der Transformation von Gefahren und Risiken – eben in das Risiko, sich nicht versichert zu haben. Das korreliert keineswegs mit größerer Sicherheit in Bezug auf die Erreichbarkeit von Zielen. Im Gegenteil: der Zweckbegriff selbst wird, wenn man so formulieren darf, »entteleologisiert«. Das Unterstellen von Zwecken und Absichten (und in diesem Sinne: »Finalisierung«) ist nur eine Erleichterung des Beobachtens [...] für Fälle, in denen das Verhalten des Systems nicht vorausgesagt werden kann.«

18 Zeitbindung geht als Begriff vermutlich auf Korzybski 1994 [EA 1933] zurück.

Dies bedeutet nun nicht, dass die Zeit gebunden werden könnte, aber dass die Zeit binden kann, »indem sie Ereignissen Strukturwert gibt«. ¹⁹

»Die Gegenwart der jeweils aktuellen operativen Ereignisse hat dann eine Doppelfunktion: Sie ist einerseits der Punkt, an dem die Unterschiede von Vergangenheit und Zukunft sich treffen und durch Wiedereintritt der Zeit in die Zeit in ein bestimmtes Verhältnis gebracht werden müssen (was Deutungen in Bezug auf Künftiges mit sich bringt). Und sie ist zugleich der Zeitpunkt, in dem alles, was geschieht, gleichzeitig geschieht. Die Zeit wird zugleich als Gleichzeitigkeit und als Nacheinander begriffen, ohne daß die Gesellschaft Zeit »härte«, eine prinzipielle Auflösung dieser Paradoxie zu suchen.« ²⁰

Der Begriff des Risikos ist demnach nicht nur »eine Form des Problematisierens von Zukunft«. ²¹ Er ergänzt die bisher gebräuchlichen Formen der Zeitbindung und damit der Stabilisierung von Erwartungen durch Recht (Probleme der Normabweichung) und Wirtschaft (Knappheitsprobleme). Die Thematisierung von Risiken ist eine Form der Zeitbindung, die »auf eine neuartige Situation reagiert«. ²²

»Die Zukunftsform des Risikos scheint einen ganz anderen Realitätsbezug anzudeuten, und auch deshalb kann sie weder in Normierungen noch in Verteilungsordnungen untergebracht werden. Als Risiko wird kein Ordnungserfordernis, sondern eine Fatalität reflektiert. Nicht zufällig hängt dies mit einer stärkeren Wahrnehmung ökologischer Probleme zusammen, also mit der Frage, wie weit die Gesellschaft sich durch eigene Operationen in ihrer Umwelt etablieren kann. Es gibt keine letzte – und sei es »unsichtbare« – Instanz, auf die man die mit Risiko bezeichnete Unsicherheit abladen könnte. Es gibt nur noch Differenzen, Unterscheidungen, Formen, mit denen man sie ar-

19 Nur als Ereignis verfügbare Identitäten erzeugen Zeitbindungen, um zwischen Vergangenheit und Zukunft zu vermitteln. Dazu Luhmann 2003, 50: »Man muß also, das ist die Konsequenz, die Gegenwart aus der Zwei-Seiten-Form der Zeit, aus der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft herausnehmen ... Die Gegenwart ist dann zu begreifen als der Standpunkt des Beobachters, der die Zeit mit Hilfe der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft beobachtet und eben deshalb sein eigenes Beobachten als das ausgeschlossene Dritte behandeln muß. Die Gegenwart selbst ist, wenn man Zeit so schematisiert, die Unsichtbarkeit der Zeit, die Unbeobachtbarkeit des Beobachtens. Man kann sie natürlich als Zeitstrecke fassen, aber dann bleibt die Abgrenzung der Strecke arbiträr. Und man kann sie, soweit es messtechnisch möglich ist, verkleinern und erneut durch die Grenze zwischen Vergangenheit und Zukunft markieren. Das alles ändert nichts am Prinzip: Wenn man die Zeit mit Hilfe der Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft beobachtet, ist die Gegenwart der blinde Fleck dieses Beobachtens, das »überall und nirgends« dieses Konzepts von Zeit. Oder, wie wir auch sagen können: die Repräsentation von Gleichzeitigkeit in der Zeit.«

20 Vgl. Luhmann 1998a, 1016.

21 Luhmann 2003, 59 vermutet wohl zu Recht, »dass sich diese Form nicht ohne Rücksicht auf Sachthemen und nicht ohne Rücksicht auf soziale Konsequenzen praktizieren lässt.«

22 Ebd., 78

tikulieren kann. Und es mag sein, dass in einer sich schon abzeichnenden semantischen Entwicklung dieses Syndrom von Differenz/Kontingenz/Unsicherheit auch die noch praktizierten normativen und utilitaristisch-wirtschaftlichen Begründungsargumente unterlaufen und auflösen wird.«²³

Die unsichtbare Hand, auf die man sich lange berufen konnte, entschwindet – theologisch wie ökonomisch –, und so führt die Dekonstruktion der Rationalisierungsprozesse in die Paradoxie des Risikos und zum Qualitätsmanagement, das als Risikomanagement verpackt, nun die ganze Last der Entparadoxierung tragen soll. Die funktional differenzierte Gesellschaft ermutigt zur Übernahme von Risiken und kompensiert dies durch Kontrollverfahren wie Evaluation (Wissenschaftssystem) und Qualitätsmanagement (Wirtschaftssystem). Die Kontingenzformel Risiko scheint damit in die Nachfolge zu treten der Kontingenzformel Qualität.²⁴ Unsicherheitsabsorption erfolgt nicht mehr durch teleologische oder eschatologische Perfektionsvorstellungen, aber auch nicht mehr allein über Kontingenzformeln wie Gerechtigkeit und Knappheit, sondern eben zentral über die Thematisierung von Risiken und deren Bearbeitung durch Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementverfahren, also durch eine »Änderung unserer Zurechnungsgewohnheiten«.²⁵

Die Folgen dieser Umstellung von Harmonieformeln auf Differenz, Dissens und Dilemma werden einer damit sichtlich überforderten und ebenfalls riskanten Ethik und »einer zentral nicht kontrollierbaren Evolution überlassen«.²⁶ Kein Wunder also, wenn Qualitätsmanagement auch dann weiter betrieben wird, wenn es als Risiko erkannt wird, das bereits Schäden verursacht hat. Um der Paradoxie zu entkommen, wird aus Mangel an alternativen Kontrollverfahren zur Unsicherheitsabsorption auch an standardisierten QM-Verfahren festgehalten, deren Schädlichkeit zwar nicht zweifelsfrei erwiesen werden kann, für Beteiligte und andere Beobachter aber längst dysfunktional geworden ist. Es kommt

²³ Ebd., 79.

²⁴ Luhmann 2003, 117f.: »Wir stehen vor einem klassischen Sozialparadox: Die Risiken sind Gefahren, die Gefahren sind Risiken, weil es sich um ein und denselben Sachverhalt handelt, der mit einer Unterscheidung beobachtet wird, die eine Differenz der beiden Seiten verlangt. Dasselbe ist verschieden. Wir finden uns auf demselben Theorieniveau wie bei den Paradoxien der normativen (kontrafaktischen) Geltung und der Knappheit. *Nur handelt es sich nicht um diese, sondern um eine andere Paradoxie.* Wir haben eine tiefere Begründung vor Augen für die These [...], dass Risikoprobleme nicht mit den Einrichtungen und Methoden gelöst werden können, die im Systemkontext von Recht und von Wirtschaft entwickelt worden sind.«

²⁵ Luhmann 1991c, 97.

²⁶ Luhmann 2003, 92. »Die Gesellschaft ermutigt durch Universalisierung und Spezifikation ihrer Codierungen zur Übernahme von Risiken innerhalb der Funktionssysteme. Sie baut zugleich Sicherungen ab, die früher vor allem in Familien und damit in den Schichtungsstrukturen lagen, und überlässt die Folgen einer zentral nicht kontrollierbaren Evolution.«

eben auch dabei nicht auf Rationalität an, sondern auf die latente Funktion auch unbrauchbarer QM-Ansätze, das Risiko der ungewissen Zukunft zumindest für Beobachter erster Ordnung zu reduzieren. Wer, etwa als QMB, beginnt, diese Beobachtungen zu beobachten, muss befürchten, dass dieses Verhalten als Zumutung konnotiert wird und damit weitere Risiken auslösen kann.

6.1.3 Standardisierung und Dramatisierung

Das Risiko der Entscheidung produziert Entparadoxierungen über Kontrollverfahren, die selber zum Risiko werden. Ob nun das Risiko der Kontrolle über die Semantik des Qualitätsmanagements oder die des Risikomanagements invisibilisiert wird, ist dabei nicht relevant. Längst existieren dazu entsprechende Versuche, beide Verfahren zu harmonisieren und dadurch die Paradoxie noch besser zu verbergen.²⁷ Dies gilt umso mehr, wenn der Druck offenbar wächst, immer mehr Gefahren in Risiken zu transformieren, also potentielle Schäden zunehmend auf Entscheidungen zuzurechnen.

»Mehr und mehr Zustände – sei es, dass man sie vorfindet, sei es, dass man sie erreichen will – werden als Folgen von Entscheidungen angesehen, also auf Entscheidungen zugerechnet. Viel liegt an dem Doppelzugriff von stärkerer Technisierung und stärkerer Individualisierung von ehemals als Natur begriffenen Sachverhalten und Prozessen.«²⁸

Die Technisierung von Organisationen leistet dieser Entwicklung weiter Vorschub, so dass sich die Frage stellt, wie sich diese Organisationen vor Fehlerphobien und Evaluitis schützen. Dirk Baecker hat dazu die These aufgestellt, dass Organisationen auf Krisen vertrauen können. Die Organisation schützt sich selbst vor einer Überdosis an Kontrolle und Standardisierung durch Konflikte:

»Organisationen nutzen zwei verschiedene Mechanismen, um diese Rahmung der Entscheidung durch ihre Alternativen zu forcieren und für Führungszwecke zu formatieren, nämlich das Handwerk beziehungsweise die Standardisierung und den Konflikt beziehungsweise die Dramatisierung. Der erste Mechanismus definiert Standards der Richtigkeit [...], die schon deshalb als Ausübung von Führung gelten können, weil man zunächst einmal nichts falsch machen kann, wenn man sich an ihnen orientiert. Man darf es nur nicht übertreiben, weil man damit unter Beweis stellen würde, dass man die Kongruenz des Möglichen, die diese Standards behaupten, mit der Wirklichkeit verwechselt. Als Handwerk dürfen diese Standards nur deshalb gelten, weil jeder erfahrene Mitarbeiter weiß, dass man sie in jeder Situation

27 Vgl. etwa Runciman u.a. 2006 oder Seghezzi 2007.

28 Luhmann 2003, 54f.

variieren, das heißt anders anwenden, anders priorisieren und auch anders begründen muss, damit sie tatsächlich passen.«²⁹

Und was nicht passt, wird passend gemacht. Aber eben nicht durch heroische Managemententscheidungen, sondern durch den »Mechanismus« des Konflikts. Organisationen können lernen, »das Wissen um die Alternativen einer Entscheidung so auszuformulieren, dass Konflikte sowohl gesucht als auch verschoben und vermieden werden können.«³⁰ Kompetentes Qualitätsmanagement, das nicht nur technikaffin, sondern eben auch kultursensibel agiert, müsste sich deshalb gerade auch daran messen lassen, wie es Sachkonflikte (Projektprioritäten), Personalkonflikte (Projektverantwortlichkeiten) und Zeitkonflikte (Projektabschiede) zu »kontrollieren« versteht. Im Klartext: Die Organisation muss sich selber kontrollieren können im Hinblick auf alle drei Sinndimensionen ihrer Konflikte. Oder wiederum mit Dirk Baecker: »Die Organisation, auch das nennen wir Führung der Gesellschaft, muss ihren Führungskräften daher zu Hilfe kommen, um Konflikte so zu formatieren, dass sie fruchtbar bleiben können, ohne lähmend wirken zu müssen.«³¹ Dies wäre im Sinne der oben eingeführten Unterscheidung dann nicht mehr allein Führungsaufgabe, sondern Leitungsverantwortung.

Angesichts von Kontrollillusionen des Managements gewinnen Konflikte in Organisationen eine ganz eigene Qualität. Sie können Organisationen vor einer Überdosis an Kontrolle schützen. Zweckrationalität wird dadurch quasi zur Systemrationalität »modernisiert«, in dem Organisationen zwischen Standardisierung und Dramatisierung oszillieren. Jede Aktivität, die als Qualitätsentwicklung kommuniziert wird, bildet ein organisationales Risiko und muss mit Konfliktpotentialen rechnen. Die Bewertung von Qualitäten ist – wie auch andere moralische Bewertungen im Schema von Anerkennung und Missachtung – polemogen, aber in einem nicht zwingend negativen Sinne. Konflikte sind die Lebensversicherungen der Organisation gegen das Risiko QM. Da Lebensversicherungen aber nicht unbedingt das Überleben sichern, bleibt auch hier die Frage, wer davon profitieren kann. Jedenfalls muss man auch als übertversicherter Beobachter »die Hoffnung aufgeben (die ein Beobachter erster Ordnung weiterhin hegen mag), dass man durch mehr Forschung und mehr Wissen von Risiko zu Sicherheit übergehen könne.«³² Da es »keine garantiert risikofreien Entscheidungen gibt«,³³ bleibt das Oszillationsgeschäft des Managements riskant. Auch

29 Baecker 2009b, 52f.

30 Ebd., 53.

31 Ebd., 55.

32 Luhmann 2003, 37.

33 Ebd.

wer Hölderlins Beschwörung der Gegenwart vertraut (»Alles *ist* gut!«) und diese nicht wie Nina Ruge oder Bushido zeitlich entparadoxiert (»Alles *wird* gut!«), kann mit Luhmann seufzen:

Wo aber Kontrolle ist
Wächst das Risiko auch³⁴

Selbst beim besten Willen und optimaler Performance lassen sich Risiken nur in andere Risiken und nicht in Sicherheiten transformieren.³⁵ »Auch ein noch so reflektierter Beobachter sieht nicht, was er nicht sieht«,³⁶ Dabei lassen sich Risiken wie Gefahren immer aus mindestens drei Perspektiven beobachten und damit ganz unterschiedlich und eben kaum konsensuell beziehungsweise nur mit Hilfe von Konsensfiktionen »übereinstimmend« interpretieren: Je nachdem, von wo aus beobachtet wird, sieht man Risiken oder Gefahren: »Risiken, auf die ein Entscheider sich einlässt und einlassen muss, [werden] zur Gefahr für die Betroffenen«³⁷ und damit auch ambivalent für mögliche Nutznießer der Entscheidung.

»Alle Entscheidungen sind bei entsprechend entwickelter Zurechnungsempfindlichkeit riskant. *Aber das Risiko des einen ist eine Gefahr für den anderen.*«³⁸

Entscheider und Nutznießer können mit Paradoxien anders umgehen als Betroffene.³⁹ Ihre Paradoxieentfaltungen sehen jeweils anders aus. Die paradoxe Unterscheidung wird jeweils durch andere Unterscheidungen substituiert. Wer entscheidet, versucht der Paradoxie des Entscheidens auf anderen Wegen zu entkommen als der Betroffene, der sich »durch Entscheidungen gefährdet [sieht], die er nicht selber tätigen oder kontrollieren kann«. ⁴⁰ Betroffene Mitarbeiter können (formal/informal) Klage führen, können (offen/verdeckt) Widerstand leisten oder auch still resignieren, ihre Mitgliedschaftsbedingungen abwägen und bei günstiger Gelegenheit selbst Entscheider werden, und sei es durch Stellenwechsel. Dem Nutznießer bleibt der Nutzen und notfalls die Konsumentenethik.⁴¹ Was aber bleibt dem Entscheider? Das Risiko der Partizipation, die Berufung auf Führungsethik? Nach allem, was an Vorbehalten gegenüber europäischen Harmoniekonzepten erörtert wurde, bleibt vor allem der Konflikt.

34 Ebd., 103.

35 So ebd., 197.

36 Ebd., 116.

37 Ebd., 117.

38 Ebd., 118f.

39 So ebd., 119.

40 Luhmann 2003, 117.

41 Vgl. zur Konsumentenethik Beschorner u.a. 2008; Heidbrink u.a. 2011.

6.2 Mikropolitik des Konfliktes

Konflikte liegen vor, »wenn einer Kommunikation widersprochen«, »ein Widerspruch kommuniziert« und damit die fehlende Akzeptanz der Kommunikation »rückkommuniziert« wird.⁴² Konflikte bezeichnen in diesem Verständnis den Kommunikationsvorgang, dass »ein kommuniziertes ›Nein‹« »eine vorherige Kommunikation beantwortet«.⁴³ Für den Beobachter des Konflikts liegt ein »Widerspruch« vor, es müssen nämlich »zwei Kommunikationen vorliegen, die einander widersprechen«.⁴⁴ Erst das kommunizierte Nein, nicht etwa schon eine »wechselseitige Schädigung« macht den Konflikt zum Konflikt. Nur deshalb ist der Konflikt »ein soziales System«, genauer: ein parasitäres System, das nur durch Entropie (erlahmendes Interesse am Konflikt) oder durch Umweltveränderungen (in gekoppelten Psychen) beendet werden kann. Beobachter können dies – auf moralische Vorannahmen zur Qualität von Harmoniebedürfnissen gestützt – auch als Eskalationstreppe deuten.⁴⁵

6.2.1 Konsensfektionen

Das Spannende an Konflikten ist ihre »Konditionierbarkeit«.⁴⁶ Erst aus der Identifikation von Selektionsmustern zur Konflikterhaltung lässt sich ein besseres Verstehen des Konfliktes gewinnen und manchmal als Nebenprodukt auch eine »Konfliktlösung«, deren Qualität allerdings durchaus fragwürdig sein kann. Konsens und Kompromiss sind jedenfalls ebenso wenig per se gut, wie Konflikte per se schlecht sind. Wie das Rechtssystem und Protestbewegungen auf gesellschaftlicher Ebene, so bietet das Qualitätsmanagement in Organisationen Mittel der »Selektion aussichtsreicher Neins und riskierbarer Konflikte«,⁴⁷ was wiederum Anlass bieten kann zur Produktion weiterer Konflikte und neuer Risiken. Konflikte kontrollieren die Konditionen für die Zumutung der Kontrolle. Und wenn Organisationen sich durch permanente Transformationen aus ihren Widersprüchen retten, dann sorgt der Konflikt für einen entsprechenden Druckausgleich im System.⁴⁸ Die

42 So Luhmann 1987b, 530.

43 Ebd.

44 Ebd.

45 Vgl. Glasl 2013, 199ff.; Schmidt 2013, 137ff.

46 Luhmann 1987b, 536.

47 Ebd., 542.

48 Luhmann 2003, 207: »Das System findet also Lösungen für die Probleme, die es seiner eigenen Autopoiesis verdankt, also selbst erst erzeugt hat. Aber Lösungen Finden heißt nicht, dass alles nunmehr wie am Schnürchen klappt. Das System hilft sich mit Transformationen, und [...] die für Organisationen typischen Strategien des Umgangs mit Risiken [können dabei] auf die Umwelt als Risiko des Umgangs mit Organisationen zurückfallen«.

Qualität des Qualitätsmanagements wird demnach davon abhängen, inwieweit es gelingt, von Konsens auf Dissens umzuschalten. Das Beste, was Qualitätskontrollen leisten können, sind nicht die vereinbarten (und dann ignorierten) Standards, sondern vielmehr die Konflikte, die durch Selbst- und Fremdbewertungen ausgelöst werden. Qualitätsmanagement besteht also nicht in der Risikovermeidung, die selber riskant wäre, und ebenso wenig in der riskanten Konfliktvermeidung, sondern in der Oszillation zwischen einer Überdosis und einer Unterdosis an eingegangenen Risiken und eingestandenen Konflikten.

»Und die Führungsleistung läge dann nicht im Ausmaß der Risikovermeidung, sondern im Verhältnis der gesehenen und akzeptierten zu den ungesehenen Risiken.«⁴⁹

Das Jonglieren von Risiken und Konflikten wird dabei nicht ohne Konsensfaktionen auskommen. Es wird jedoch in kompetenten Kontrollverfahren auch darauf ankommen, den Konsens gleichzeitig als Risikofaktor wahrzunehmen und Konflikte als notwendiges Regulativ für das Risiko solcher Konstruktionen wertschätzen zu können. Was Qualitätsmanagement damit leisten kann, ist gewiss keine Risikoverhinderung, wohl aber eine Risikotransformation, nicht nur für das Risiko von Erfolg/Misserfolg, sondern eben auch für das Risiko von Akzeptanz/Widerstand.⁵⁰

Wenn technizistische QM-Programme auf dialogorientierte Verfahren, also auf verständigungsorientierte Kommunikation umgestellt werden, was nicht nur Akzeptanz, sondern auch Intelligenz fördert, so gelingt dies doch nur »als Mittel der Erzeugung von Irritationen«.⁵¹ Es geht eben nicht um »Informationsaustausch«, wie dies in Trivialkonzepten postuliert wird, sondern um einen durchaus anspruchsvollen »Mechanismus der strukturellen Kopplung von jeweils geschlossenen Systemen«.⁵² Auch kompetentes Qualitätsmanagement als strukturelle Kopplung von technischen Kontrollsystemen und organisationalen

49 Ebd., 214.

50 Luhmann 2003, 215: »Im sicheren Besitz der Sanktionsgewalt des Personalmanagements kann die Führung der Organisation Bedingungen setzen, unter denen die Untergebenen risikoavers arbeiten werden. Sie läßt sich damit auf das eigene Risiko der Personalauswahl ein; aber in dieser Hinsicht wird es nachträglich kaum möglich sein, sie im Hinblick auf übergangene Alternativen zu kritisieren. Was dieses Risiko betrifft, kann sie sich also relativ sicher fühlen. Die Untergebenen können zurückspielen, indem sie das Risiko nach oben verlagern. Im Ergebnis wird dies dazu führen, dass die Führung ihr Risiko in Erfolgen oder Misserfolgen sehen muss, die Untergebenen ihr Risiko dagegen in der Akzeptanz durch die Führung.«

51 Luhmann 1991c, 108.

52 Ebd. »Ob man sich verständigt hat oder nicht, kann nur durch Kommunikation festgestellt werden: durch Kommunikation über Kommunikation.« (ebd., 94)

Konfliktsystemen »kann Irritationen kanalisieren, nicht aber Systemzustände determinieren«. ⁵³

»Verständigungen sind ausgehandelte Provisionen, auf die man sich eine Zeitlang berufen kann. Sie besagen weder Konsens, noch bilden sie vernünftige oder auch nur richtige Problemlösungen. Sie fixieren nur dem Streit entzogene Bezugspunkte für weitere Kontroversen, an denen sich Koalitionen und Gegnerschaften neu formieren können. Gegenüber jeder Inanspruchnahme von Autorität haben Verständigungen einen großen Vorteil: sie können nicht diskreditiert werden, sie müssen nur immer wieder neu ausgehandelt werden. Ihr Wert nimmt mit Alter nicht zu, sondern ab. Und auch das lässt ahnen, dass das eigentliche Problem der Moderne in der Zeitdimension liegt.« ⁵⁴

Beobachter stehen als *black box* anderen *black boxes* gegenüber. Dies macht es erforderlich, das Verhältnis von Kommunikation und Konsens neu zu bestimmen. ⁵⁵ Jede Kommunikation bewegt sich »an der Grenze von Konsens und Dissens. Das kann die Kommunikation zur Selbstkontrolle anregen.« ⁵⁶ »Konsens und Dissens können überhaupt nur als kommunikative Artefakte soziale Relevanz gewinnen, und »soziale Relevanz gewinnen« heißt: das sein, was sie zu sein behaupten.« ⁵⁷

»Die in der Soziologie übliche Auffassung der Integration als Konsens (und insofern als gut!) löst sich auf. Auf die empirischen Operationen des bewussten *handling* von Aufmerksamkeit bezogen, ist Konsens nichts anderes als eine konsistenzgeprüfte Konstruktion, also nichts »Intersubjektives«. Der Eindruck von Konsens entsteht im Rückblick, wenn die Koordination des Verhaltens funktioniert hat. Im Kommunikationssystem gibt es Konsens (ähnlich wie Motive) als explizit oder implizit kommunizierte Annahme. Aber das hat mit Integration nichts zu tun, zumal die Kommunikation (und erst recht: die Forderung) von Konsens ein probates Mittel ist, Dissens an den Tag zu bringen. Siehe Habermas! Stattdessen wollen wir unter »Integration« die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen verstehen.« ⁵⁸

Wenn also im Qualitätsmanagement Konsensbewertungen verkündet und aus solchen Selbstbewertungen Aktionspläne »konsentiert« werden, so gelingt dies nur unter Aufrechterhaltung dieser Fiktion. Es wird Konsens kommuniziert, wo Konflikte (vorübergehend oder dauerhaft:

53 Ebd., 108.

54 Luhmann 2006a, 139.

55 Ebd., 92: »Psychische Übereinstimmung ist »ein unkontrollierbares Nebenprodukt kommunikativer Operationen«.

56 Ebd., 93.

57 Ebd., 92.

58 Ebd., 99.

wer weiß das schon?) entschieden, also Paradoxien durch neue Unterscheidungen ersetzt wurden, die zwangsläufig neue Konflikte erzeugen können (aber eben nicht müssen).

»Verständigungen dienen deshalb mehr oder weniger als Formgebung für Konflikte, die dann unter veränderten Prämissen und aus neu auftretenden Anlässen wieder aufgenommen werden können. Sie ersetzen gewissermaßen die davor liegende Vergangenheit durch neue historische Ausgangspunkte und können damit eine Änderung der so gefundenen Entscheidungen erleichtern, wenn sie sich nicht bewähren und niemand sich für die Beibehaltung der gefundenen Lösung einsetzt; und wenn es ohnehin nur um temporäre Regulierungen geht, die bis auf weiteres angenommen werden, erleichtert das auch die Zustimmung.«⁵⁹

Für diese Temporalisierung von Komplexität über Konsensfiktionen steht eine spezielle Technik zur Verfügung, die hier ebenfalls noch kurz angesprochen werden soll. Wo Konsens nicht möglich erscheint, genauer wäre jetzt zu formulieren: wo der ohnehin fiktive Konsens nicht einmal mehr kommunizierbar scheint, helfen Kompromissformeln weiter, wenn auch nur begrenzt.

6.2.2 Kompromissformeln

Der Kompromiss hilft der Verständigung aus der Bredouille, indem er von der Fiktion des »einen Sinnes« (con-sensus) abrückt und auf womöglich »kompromittierende« Formeln setzt, um Widersprüche zu überbrücken und Widersinn (dis-sensus) abzumildern. Der Kompromiss dient wie andere Formen der Technik als Konsensersatz.

»Die Technik spaltet Konsensfragen in Probleme der Zwecke und Probleme der Mittel und ermöglicht damit relationale Rationalisierungen, die ein günstiges (eventuell »optimales«) Verhältnis von Zwecken und Mitteln suchen.«⁶⁰

Kompromisse sind sozusagen das Ergebnis einer Konkretisierung von Entscheidungsprämissen, mit denen Ego wie Alter eine Zeitlang weiterarbeiten können. Der Kompromiss ist im positiven Fall eine Form der Entscheidung mit »tauschartigem Charakter«,⁶¹ eine *win-win*-Situation, wie gerne behauptet wird, allerdings auch dann, wenn bereits Verlierer auszumachen sind. Dann riecht es bereits nach Fäulnis, weil Konflikte nicht ausgetragen, sondern stattdessen unterdrückt wurden, um Einheligkeit zu demonstrieren, die *de facto* gar nicht besteht.

⁵⁹ Luhmann 2006b, 372.

⁶⁰ Ebd.

⁶¹ Luhmann 1999a, 202

»Die formale Organisation kann in ihrem Innern ein Aushandeln von Lösungen oder Kompromissen nicht anerkennen, weil solche Methoden widersprechende Zielsetzungen der Beteiligten implizieren, also dem Organisationszweck widersprechen. Kompromisse werden daher als einzig-richtige Lösungen drapiert, die nach langen Bemühungen unter friedlichem Zusammenwirken aller Beteiligten endlich gefunden worden sind. Die Notwendigkeit einer solchen Endform des Resultates hindert die Formalisierung von Verhandlungsverfahren, die typisch zu Kompromissen führen.«⁶²

Kompromisse sind daher letztlich Entparadoxierungsstrategien, die auf Zeit spielen. Ob der Zeitgewinn mit Enttäuschungen bezahlt wird, bleibt zunächst ungewiss. Dennoch bleiben Kompromisse beliebt, da sie ungleich weniger aufwändig sind und weniger Anlass zu Misstrauen zu bieten scheinen als der behauptete Konsens. Diese Konjunktur des Kompromisses mag auch darin begründet sein, dass die klassischen Vorstellungen der Zweckrationalität fragwürdig geworden sind und damit auch die Vorstellung, man könne über Konsensfindung Zweck-Mittel-Beziehungen optimieren. Der Traum optimaler Organisationen war in diesem Schema nur vorstellbar als »Höchstleistung, die von vorbehaltloser Zustimmung getragen ist.«⁶³ Erst mit der Dekonstruktion von Zweckrationalitäten im Zusammenhang mit der Entdeckung von Systemrationalität konnte man erkennen, dass es in Organisationen nicht so sehr auf Konsens ankommt als vielmehr auf die Begrenzung und Kontrolle von Konsensthemen.

»Soziale Systeme können unter Umständen mit einem Minimum an Konsens auskommen, besonders, wenn sie die konsenspflichtigen Verhaltenserwartungen genau spezifizieren können. Die Limitierung der Konsensthemen wird so zur wichtigsten Technik der Konsensherstellung.«⁶⁴

Dies schmälert nicht, sondern steigert die Bedeutung von Konsens für die Selbstbeschreibungen der Organisation. Zur Problem-»*lösung*« sind organisierte Systeme angewiesen auf Konsens als »Gegenstand kooperativer Idealdarstellung.«⁶⁵ So scheinen die meisten Kompromissformeln im Projektmanagement nötig, da man sich im Schema von Problem und Lösung am ehesten über die Entschärfung von Konfliktthemen über Kompromissformeln einigen kann. »Die Unterscheidung Problem/Problemlösung ermöglicht also Verständigungen mit Dissensvorbehalt.«⁶⁶

62 Ebd., 249.

63 Luhmann 1999c, 135. In dieser traditionellen Sicht wird Komplexität mit Kompliziertheit verwechselt, die sich aufklären lässt; Probleme sind in diesem Schema dann lediglich »ungeklärte Beziehungen zwischen Wissen und Nichtwissen«, so Luhmann 1987b, 489.

64 Luhmann 1999c, 134.

65 Ebd.

66 Luhmann 2006b, 435.

Und man ahnt es bereits: »auch diese Unterscheidung ist nur ein reformuliertes Paradox«.⁶⁷

»Wie immer man vorgeht: die Neubeschreibung der Organisation muss formuliert werden. Entscheidungsprämissen mögen ohne Schwierigkeiten kommunizierbar sein. Man gibt dem Entscheidungsprogramm die Form eines Textes, man bezeichnet eine Person mit Namen, man zeichnet die Kommunikationswege einer Organisation und vor allem die Unterstellungsverhältnisse in der Form eines Organisationsplans auf. Sobald die Prämissen jedoch auf Situationen bezogen und angewandt werden sollen, wird ihr Sinn und ebenso der Sinn der Situationen mehrdeutig. Diese Ambiguität ist ein Alltagsproblem jeder Organisation und entsprechend entwickeln sich Formen des Umgangs damit, zum Beispiel zur Formulierung von Kompromissen oder zur Vertagung von Entscheidungen.«⁶⁸

Ob nun Konsensbehauptung, Kompromissformel oder Vertagung des Problems: Es bleibt auch in qualitätskontrollierten Organisationen bei einem hohen Maß an Instabilität (trotz Standardisierung und dank Konfliktregulierung), ohne die es Organisationen gar nicht möglich wäre, auf ihre Umwelt angemessen zu reagieren. Die Qualität des Qualitätsmanagements hängt »entscheidend« davon ab, ob dadurch Entscheidungen ermöglicht werden, die Stabilitäten in Frage stellen und dadurch überlebenswichtige Instabilitäten reproduzieren.⁶⁹

6.2.3 Entscheidungsqualität als Risiko

Es muss gar nicht bestritten werden: Entscheidungen werden auf Personen zugerechnet, so dass die Frage nach Entscheidungsqualitäten häufig als Synonym für Führungsqualitäten missverstanden wird. Nicht dass solche »Macher-Qualitäten« prinzipiell unnütz wären. Sie taugen meist zumindest zur Irritation. Und Irritationen sind kostbar, erst recht in so schwer zu irritierenden Systemen wie den organisierten. Und natürlich steckt darin ein Risiko, wenn Führungsqualitäten zwar zugeschrieben, deren Wirkung aber nicht reflektiert wird. Auch dies kann sicherlich ein Thema reziproker Kontrollen sein.⁷⁰ Wichtiger erscheint hier allerdings eine deutliche Unterscheidung in das Risiko des Führens und die Gefahren des Geführtwerdens einerseits sowie andererseits die Differenzierung von psychischer Integration (»Kongruenz«) und kom-

67 Luhmann 1992a, 419.

68 Luhmann 2006b, 253.

69 Vgl. Luhmann 1987b, 501.

70 Man denke an das Instrument des Mitarbeiter-Feedbacks für Vorgesetzte, eine Paradoxie, die ihre Entparadoxierung gleich mitliefert und vielleicht deshalb so häufig scheitert. Vgl. Jörns u. Bungard 2005.

munikativer Verständigung («Konsens») als Managementkompetenzen. Selbst personifizierte Qualitätskulturrevolutionen sind damit nicht ausgeschlossen.

»Wenn eine Organisationskultur nicht formuliert werden kann, ohne dass Intentionen, Interessen und Konflikte sichtbar werden, so kann sie doch, »wenn die Zeit reif ist«, auf spektakuläre Weise verletzt werden. Wie in der Religion kommen Innovationen durch Tabubruch zu Stande. Der Tabubruch stiftet den Stifter einer neuen Religion. Und so kommt es auch in Organisationen gelegentlich zu den großen Persönlichkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kenntlich machen, dass sie mit ihnen brechen. Der Bruch erspart gleichsam die Legitimation, die Vergangenheit wird durch Zukunft ersetzt. Der Bruch wird nur als Entscheidung sichtbar gemacht und mit einer Persönlichkeit ausgestattet, der man für den Moment zutraut, dass sie es schafft. Die Kausalattribution wird mit Hilfe der Paradoxie des Entscheidens umgedreht: nicht der Bruch erzeugt die Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit erzeugt den Bruch. Dies kann natürlich nur innerhalb einzelner Organisationen geschehen, wie ja auch die sich ohne Entscheidung entwickelnden Organisationskulturen sich von System zu System unterscheiden. Insofern macht der Begriff der Organisationskultur auf Grenzen der Generalisierbarkeit organisationswissenschaftlicher Aussagen aufmerksam.«⁷¹

Diese personale Außenseite der Entscheidungsqualität verbirgt allerdings die organisationale Innenseite der Entscheidungsqualität, um die es hier gehen soll. Organisationen sind vor der Entscheidung andere als danach. Und genau dies sollte das Qualitätsmanagement kontrollieren, also Codes, Kriterien und Bewertungsraster bereitstellen, um dadurch die eigene Organisation irritieren zu können. Die Qualität von Entscheidungen, so die Kernthese, beeinflusst die Qualität des Qualitätsmanagements, wie auch umgekehrt die Qualität der in der Organisation praktizierten Kontrollen über die Entscheidungsqualität entscheidet. Nimmt man dazu die Überlegungen Dirk Baeckers zur Organisation als temporale Form, so wird einsichtig, dass Entscheidungsqualität und QM-Qualität für Beobachter erster Ordnung abhängig sind von Zeitpunkten (*timing*), Fristen (*timelines*) und zeitlichen Spielräumen (*scopes*), für Beobachter zweiter Ordnung jedoch wird es um die Frage gehen, wie die darin enthaltene Paradoxie der Zeit entschärft werden kann. Hierarchie (mit ihrem Bürokratieaufwand) und Konsens (mit seinem Partizipationsaufwand) sind da lediglich zwei Entparadoxierungsstrategien, die über das »Vortäuschen« von Bewegung und Stillstand etwas Aufschub gewähren vor dem nächsten Widerspruch.

71 Luhmann 2006b, 247f.

»Die Paradoxie wird durch Komplexität überdeckt. Man wird vermuten dürfen, dass es im typischen Falle zu abgewogenen Verhältnissen kommt. Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation. Aber das sind nur, fast könnte man sagen: ästhetische Eindrücke. Was sich eine Organisation an Hierarchie zu viel zumutet, wird durch Konsenssuche ausgeglichen – und umgekehrt. Auf diese Weise kann das System auch auf wahrgenommene Umweltlagen, Krisen und andere Zeitverhältnisse reagieren, indem es, über beide Möglichkeiten verfügend, mehr Führung oder mehr Konsens, mehr klare Weisungen oder mehr spontane Ordnungsbildung hervorkehrt. Wie immer nun das Mysterium aufgelöst wird, ob durch Personalisierung oder durch Konsensfindung: die Weiterbehandlung bedient sich einer einseitigen Attribution von Ursachen und Wirkungen. Es kommt zu nicht weiter reflektierten Kausalunterstellungen, mit denen das System arbeiten kann. Im Falle von Verlegenheiten sucht man große Männer oder Konsens, Exzellenz oder Übereinstimmung – nur weil man darin den Faktor sieht, der zur Lösung der Probleme führt. Es kommt zu Prozessen des »abergläubischen Lernens«. Aber daraus kann man keinen Vorwurf machen, solange nicht gezeigt werden kann, wie das Paradox des Entscheidens anders aufgelöst werden könnte.«⁷²

Die Qualität von Entscheidungen und die Qualität des Qualitätsmanagements hängen am Ende nicht von Konsensqualitäten oder Führungsqualitäten ab. Sie hängen davon ab, wie der Faktor Zeit in Entscheidungen beobachtet und im Qualitätsmanagement kontrolliert wird. Und um dieses Missverständnis vorwegzunehmen: Es kann im QM der nächsten Gesellschaft nicht mehr um die TQM-Parole von »Besser – Schneller – Schlanker« gehen, – eher schon um »die Knappheit der Zeit und der Vordringlichkeit des Befristeten.«⁷³ Allerdings setzt diese Temporalisierung von Komplexität einen anderen Umgang mit der Unterscheidung von guten und schlechten Entscheidungen voraus.

Alle Unsicherheitsabsorptionen, auch das QM, sind zeitlich befristet.⁷⁴ Die Identität einer Organisation, die Qualität ihrer Entscheidungen ist ständig im Fluss. Weder Hierarchie noch andere Zweckrationalitäten wie Optimierungsstrategien können künftig »das sinngebende Zentrum von Organisationsbeschreibungen«⁷⁵ sein. Dies gilt auch für eine Ethik, die nicht danach fragt, »wer der Beobachtern ist, der zwischen ethischen Maßstäben und Verhalten unterscheidet (sie fragt [bislang] allenfalls nach der Begründung dieser Maßstäbe), und sie rechnet Diskrepanzen zwischen Maßstäben und Verhalten auf das Verhalten zu und nicht auf die Maßstäbe«.⁷⁶ Solange Ethik nur als Kompensation

72 Luhmann 2006b, 139

73 Vgl. Luhmann [EA 1968] 2007b, 143–164.

74 So Luhmann 2006b, 468.

75 Luhmann 2006b, 470.

76 Ebd., 471.

oder als Abfangstrategie dient,⁷⁷ bleibt sie selbst ein Risiko. Sie verheißt Verständigung und wirkt zugleich polemogen. Für die traditionelle Unternehmensethik gilt der systemtheoretische Verdacht: »Moral macht Mut zur Wut.«⁷⁸ Deshalb soll das abschließende Kapitel der Frage gewidmet sein, wie sich Komplexität durch kompetentes Qualitätsmanagement temporalisieren lässt und ob sich Organisationen dabei auf eine Organisationsethik stützen können, die »ihr eigenes Normativwerden zügeln kann«.⁷⁹ Es geht also um den Versuch, die Unsicherheit weiter zu steigern, eine »Unsicherheit aber auf Grund von präziser Begrifflichkeit und kontrollierbarer Problemkonstruktion«.⁸⁰

77 Vgl. Luhmann 2003, 55. »Abfangstrategien mit dieser (oft nur latenten) Funktion findet man unter Bezeichnungen wie Partizipation, Information/Kommunikation und Ethik.« (ebd., 163)

78 Luhmann 1991c, 94.

79 Luhmann 2013, 148.

80 Luhmann 1991c, 109.