

# Nichts ist ohne sein Gegenteil gut

## *7 Thesen zur Qualität des Qualitätsmanagements*

### 1. Kontingenz der Kontrolle

Wer Qualität als Zweiseitenform beobachtet, verwandelt das Entweder-oder der klassischen Logik (gut/schlecht) in ein Sowohl-als-auch: Das Gute zeigt sich womöglich als das Schlechte, das Schlechte unter Umständen als das Bessere. Jede Kontrolle lässt sich auch anders beobachten. Wer Kontrollillusionen und Optimierungsphantasien entkommen will, muss mit der Kontingenz von Kontrollen rechnen.

### 2. Kontingenzformel Qualität

Die Kontingenzformel Qualität verdeckt die Paradoxie, dass Kontrollen Qualität verhindern und Reformen Organisationen ruinieren können. Jede Qualitätsbewertung ist eine aufgelöste Paradoxie, weil sie ihre eigenen Prüfkriterien der Kontrolle entzieht. Die organisationale Kontingenzformel Entscheidungsqualität verweist auf die Chancen rekursiver Multiperspektivität: Kontrollen liefern sowohl irritierende Bestätigungen als auch inspirierende Enttäuschungen. Entscheidungsqualität entsteht aus der bewussten Differenzierung von Strategien zur Entfaltung solcher Kontrollparadoxien.

### 3. Formen der Kontrolle

Nach dem Abschied von klassischen Perfektionsvorstellungen der autoritären beziehungsweise bürokratischen Kontrolle sucht das postheuroisiche Management nach brauchbaren Kontrollformen für die nächste Gesellschaft, »wie man die Unterbrechung von Routinen selbst zur Routine zumindest von Management und Führung werden lassen kann« (D. Baecker). Das Qualitätsmanagement zweiter Ordnung beobachtet seine eigenen Beobachtungen, indem es die Qualität seiner Paradoxieentfaltungen kontrolliert.

### 4. Paradoxie des Managements

Im Netzwerk der Organisation(en) muss jede Kontrolle mit Gegenkontrollen rechnen. Das Management der nächsten Gesellschaft nutzt seine Kontrollmacht, um sich selbst kontrollieren zu lassen. Sag mir, was du kontrollierst, und ich sage dir, wie du managst.

## 5. Paradoxie der Kontrolle

Qualitätsmanagement kann nur als Oszillation zwischen Kontrolltechniken und rekursiven Kontrollen der Konfliktkultur gelingen. Management nutzt dazu die Kunst der Integration, um durch normative Selbstbeschreibungen der Organisation Perspektivwechsel anzuregen und organisationale Kontrollroutinen zu stören. Intelligentes Qualitätsmanagement ist ein Kalkül, der zwischen Technik (Reduktion), Kunst (Integration) und Kultur (Moderation) der Kontrolle oszilliert, um dadurch seine Formen und Folgewirkungen zu kontrollieren. Zur Selbstorganisation rekursiver Netzwerke der Kontrolle braucht es (sachliche) Fokussierungen, die dennoch Perspektivwechsel zulassen, (zeitliche) Kontinuitäten, die zugleich für Unterbrechungen sensibel bleiben, und (soziale) Akzeptanz, die Konflikte wertschätzen lernt.

## 6. Risiko des Qualitätsmanagements

Weil jede Kontrolle nicht-kontrollierbare Folgen hat, ist Qualitätsmanagement immer ein Risiko. Es entscheidet über Formen der Kontrolle und selektiert »riskierbare Konflikte« (N. Luhmann) mit jeweils ungewissen Folgen. Das größte Risiko des Managements besteht in der Entscheidung der Organisation, in welcher Form sie ihre Entscheidungen kontrollieren will.

## 7. Ethik des Qualitätsmanagements

Organisationsethik lädt ein zur kollektiven Selbstbewertung von Strategien zur Entfaltung der Kontrollparadoxie. Sie nutzt als Heuristiken die Kritik linearkausaler Kontrolltechniken, die Kunst der Dekonstruktion organisationaler Normen sowie Transdisziplinarität als Kultur der Konfliktmediation: Als Kalkül der *Entscheidungsqualität* evaluiert Organisationsethik Kontrollentscheidungen, mit welchen Mitteln und zu welchem Preis diese als irreversibel (Expertise) und dennoch reversibel (Nichtwissen) deklariert werden. In der Sachdimension werden daher Kalküle der Organisation im Blick auf Verantwortung, Vermittlung, Verbindlichkeit und Wirkung von Entscheidungen beobachtet. Als Kalkül der *Reformqualität* bewertet Organisationsethik die riskanten Folgen der Beschleunigung von Kontrollen. In der Zeitdimension werden deshalb Paradoxien der Strategie, des Projektmanagements, der Kontrolle und des [Qualitäts-]Managements beobachtet und dazu Auszeiten der Kontrolle empfohlen. Und als Kalkül der *Konfliktqualität* evaluiert Organisationsethik schließlich die Qualität der Mediation, um dadurch neue Bewertungen und kontextadäquate Kontrollformen zu ermöglichen. In der Sozialdimension wird die Qualität der Paradoxieentfaltung

in Form von Netzwerken der Heterarchie, von Quality (De-)Gendering, Gefühlsdifferenzierung und als Kontrolle der Kontrolle beobachtet. In allen Kontexten gilt: Nichts ist ohne sein Gegenteil gut.