

Thomas Schmidt

Nie wieder Qualität

Strategien des
Paradoxie-Managements

VELBRÜCK
WISSENSCHAFT

Thomas Schmidt

Nie wieder Qualität

Thomas Schmidt

Nie wieder Qualität

Strategien des
Paradoxie-Managements

**VELBRÜCK
WISSENSCHAFT**

»Man muss das Lieben lieben
und nicht nur das Lieben denken können.«
[NL 1998a, 373]

Für Nicola.

In Erinnerung an:

Heinrich Diener (1914-1983)
Josef Blank (1926-1989)
Hanspeter Schmidt (1940-1999)
Norbert Schuster (1958-2006)
Heribert W. Gärtner (1955-2017)
Maria Diener (1920-2017)

Der vorliegende Text wurde im Juni 2015 abgeschlossen
und im Juni 2016 von der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung
und Fortbildung (IFF) der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
als Habilitationsschrift angenommen.

Erste Auflage 2017
© Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2017
www.velbrueck-wissenschaft.de
Printed in Germany
ISBN 978-3-95832-124-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Zugänge: Dichte Dialoge | 9 |
| 1. Agonie des Qualitätsmanagements | 17 |
| <i>Vignetten epidemischer »QM-Pathologien«</i> | |
| 1.1 Werte vorgeben: <i>Die Leitbild-Koordinatorin</i> | 17 |
| 1.2 Erbsen zählen: <i>Der Qualitätsmanagementbeauftragte</i> | 18 |
| 1.3 Haltung annehmen: <i>Das Direktorium</i> | 20 |
| 1.4 Fassaden färben: <i>Der Geschäftsführer</i> | 21 |
| 1.5 Balancen behaupten: <i>Die BSC-Projektgruppe</i> | 22 |
| 1.6 Zahlen zählen: <i>Das Assessment-Team</i> | 23 |
| 1.7 Muster unterbrechen: <i>Die Strategiegruppe</i> | 24 |
| 1.8 Pathologie als Form? <i>Beratung als Beobachtung erster und zweiter Ordnung</i> . . . | 25 |
| 2. Theorie-Qualität | 28 |
| <i>Systemtheoretische Heuristik</i> | |
| 2.1 Selbstbeobachtungen | 28 |
| 2.1.1 Werte | 29 |
| 2.1.2 Leistung | 30 |
| 2.1.3 Ambivalenz | 31 |
| 2.2 Heuristik | 33 |
| 2.2.1 Systemfunktionalismus | 34 |
| 2.2.2 Systemtheorie | 37 |
| 2.2.3 Organisationstheorie | 44 |
| 2.2.4 Managementtheorie | 69 |
| 2.3 Formenkalküle der Kontrolle | 93 |
| 2.3.1 Gesetze der Form | 94 |
| 2.3.2 Soziologische Aufklärung | 97 |
| 2.3.3 Nie wieder Qualität | 102 |

| | |
|--|-----|
| 2.4 Funktionale Methode. | 119 |
| 2.4.1 Vergleichstechnik | 120 |
| 2.4.2 Das Risiko der Kausalität | 126 |
| 2.4.3 Brauchbare Kontrollformen | 127 |
| 2.4.4 Metadaten der Qualitätskontrolle | 128 |
| 2.4.5 Postheroische Prospekte für »richtige Reduktionen« | 131 |
| 3. Epochen des Qualitätsmanagements | 133 |
| <i>Rekonstruktion medialer Kontexturen</i> | |
| 3.1 Statistik, Standards, Statistik? | |
| <i>Epochen der Technikgeschichte</i> | 135 |
| 3.1.1 Linearisierung technischer Innovationen? | 135 |
| 3.1.2 Heroisierung technologischer Reduktionen | 139 |
| 3.1.3 Proklamation lukrativer Normierungen | 140 |
| 3.2 Autorität, Arbeitsteilung, Automation? | |
| <i>Epochen des Managements</i> | 147 |
| 3.2.1 Moralisierung der Arbeitsteilung? | 148 |
| 3.2.2 Vermessung der Industrialisierung? | 149 |
| 3.2.3 Bürokratie als Rationalisierung? | 151 |
| 3.2.4 Management als Programmkontrolle | 154 |
| 3.3 Medium, Form, Transformation: | |
| <i>Medienepochen der Organisation</i> | 156 |
| 3.3.1 Die antike Institution: Zwecke und Routinen | 158 |
| 3.3.2 Die moderne Organisation: Rationalität und Risiko | 163 |
| 3.3.3 Das Netzwerk der nächsten Gesellschaft: Motivation und Mitgliedschaft | 169 |
| 3.4 Kontrollformen: | |
| <i>Epochen des Qualitätsmanagements</i> | 177 |
| 3.4.1 Der Bauplan: Autoritäre Kontrolle | 177 |
| 3.4.2 Die Bilanz: Bürokratische Kontrolle | 179 |
| 3.4.3 Die Datenbank: Reziproke Kontrolle | 180 |
| 4. Kontingenzformel Qualität | 183 |
| <i>Rekonstruktion semantischer Kontexturen</i> | |
| 4.1 Perfektion als Kontingenzformel | 185 |
| 4.1.1 Telos: Natürliche Ordnung | 186 |
| 4.1.2 Eschata: Himmlische Vollendung | 189 |
| 4.1.3 Ethos: Sittliche Vollkommenheit | 194 |
| 4.1.4 Oikos: Trinitarische Vorbilder | 197 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Ausdifferenzierung moderner Kontingenzformeln | 200 |
| 4.2.1 Theologische Summen: Formen religiöser Kontrolle . . | 201 |
| 4.2.2 Ökonomische Kontrolle: Verwaltung der Knappheit . . | 208 |
| 4.2.3 Pädagogische Perfektionierung: Lernfähigkeit statt Bildung | 211 |
| 4.2.4 Fortschritt als Kompensation: Abschied vom Optimum | 216 |
| 4.3 Respezifikationen: Profession <i>und</i> Organisation | 222 |
| 4.3.1 Führung? Professionalität als Schutz <i>und</i> Überforderung | 232 |
| 4.3.2 Leitung? Organisation als Managementkompetenz . . | 241 |
| 4.3.3 Oszillation als Qualitätsmerkmal: Das Ambiguitätsparadox des Managements | 243 |
| 4.3.4 Postheroische Organisationsethik: Konsens und Kontrolle | 254 |
| 5. Die Form der Qualität | 259 |
| <i>Paradoxien des Managements</i> | |
| 5.1 Funktion der Paradoxie | 260 |
| 5.1.1 Sicherheit und Entwicklung | 262 |
| 5.1.2 Organisation des Nichtwissens | 265 |
| 5.1.3 Irritationspotentiale ökologischer Kontrolle | 267 |
| 5.2 Folgen der Paradoxie | 275 |
| 5.2.1 Entparadoxierung | 276 |
| 5.2.2 Paradoxieentfaltung | 276 |
| 5.3 Die Grundparadoxie des Qualitätsmanagements | 279 |
| 5.3.1 PDCA: Sicherheit durch Verunsicherung | 279 |
| 5.3.2 Qualitätskriterien: Der blinde Fleck | 288 |
| 5.3.3 Qualitätsbewertung: Reflexionsentlastung | 298 |
| 5.3.4 Qualitätssicherung: Unsicherheit durch Sicherung . | 301 |
| 5.3.5 Qualitätsmanagement: Oszillationen des Managements | 303 |
| 5.4 Strategien der Paradoxieentfaltung | 305 |
| 5.4.1 Technik: Formen der Reduktion | 305 |
| 5.4.2 Kunst: Formen der Integration | 308 |
| 5.4.3 Kultur: Formen der Akzeptanz | 311 |
| 6. Risiko Qualitätsmanagement | 317 |
| <i>Formen und Folgen reziproker Kontrolle</i> | |
| 6.1 QM als Risiko des Managements | 317 |
| 6.1.1 Weder Sicherheit noch Gefahr | 317 |
| 6.1.2 Zeitbindung: Zukunft als Risiko | 319 |
| 6.1.3 Standardisierung und Dramatisierung | 322 |

VORWORT

| | |
|---|-----|
| 6.2 Mikropolitik des Konfliktes | 325 |
| 6.2.1 Konsensfiktionen | 325 |
| 6.2.2 Kompromissformeln | 328 |
| 6.2.3 Entscheidungsqualität als Risiko | 330 |
| 7. Ethik des Qualitätsmanagements | 334 |
| <i>Kontrollkalküle der Organisationsethik</i> | |
| 7.1 Kontrollkalküle der Organisationsethik: <i>Multiperspektivische Entfaltung der Kontrollparadoxie</i> | 335 |
| 7.1.1 Luhmanns Moral | 337 |
| 7.1.2 Krohns Korrektur | 343 |
| 7.1.3 Heintels Prozessethik | 345 |
| 7.1.4 Habermas, Luhmann und die Kritik der Moral | 350 |
| 7.1.5 Baeckers Vergleichswerte | 358 |
| 7.2 Technik? Kalküle der Entscheidungsqualität: <i>Paradoxeentfaltung in der Sachdimension</i> | 361 |
| 7.2.1 Verantwortungskalkül | 362 |
| 7.2.2 Vermittlungskalkül | 364 |
| 7.2.3 Verbindlichkeitkalkül | 365 |
| 7.2.4 Wirkungskontrolle | 366 |
| 7.3 Kunst? Kalküle der Reformqualität: <i>Paradoxeentfaltung in der Zeitdimension</i> | 367 |
| 7.3.1 Das Strategieparadox | 369 |
| 7.3.2 Das Projektparadox | 371 |
| 7.3.3 Das Kontrollparadox | 373 |
| 7.3.4 Das QM-Paradox | 374 |
| 7.3.5 Auszeiten der Kontrolle | 376 |
| 7.4 Kultur? Kalküle der Konfliktqualität: <i>Paradoxeentfaltung in der Sozialdimension</i> | 381 |
| 7.4.1 Heterarchische Netzwerke | 382 |
| 7.4.2 Quality (De-)Gendering | 385 |
| 7.4.3 Gefühlte Qualität »zum Denken bringen« | 391 |
| 7.4.4 Kontrolle der Kontrolle | 393 |
| Ausblicke: <i>Projektideen für die nächste Kontrolle</i> | 395 |
| Nichts ist ohne sein Gegenteil gut | |
| 7 <i>Thesen zur Qualität des Qualitätsmanagements</i> | 398 |
| Erweitertes Literaturverzeichnis | 401 |
| Abbildungs-, Formen- und Abkürzungsverzeichnis | 447 |