

Die Angst vor der drohenden Katastrophe

Qualität als konservatives Konzept

■ Qualitätsmanagement suggeriert oft Entwicklung, während sein Erfolg in erster Linie auf systemstabilisierenden Effekten beruht.



Kaum ein Bereich unseres Lebens kommt heute ohne „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ aus, so scheint es. Böse Zungen behaupten, es handle sich dabei um „Plastikwörter“ (U. Pörksen), um „Signalwörter“ oder um „Edelsubstantive“ eines „Jargons“ (Th. W. Adorno). Etwas elaborierter ließe sich einwenden, die beiden seien „Kontingenzformeln“ (N. Luhmann) zur Errichtung von „Rationalitäts- und Legitimationssäulen“ (J. W. Meyer & B. Rowan), denn: Gegen Qualität kann ja niemand ernsthaft sein – oder? Und wer dennoch Bedenken anmeldet, macht sich zumindest in hohem Maße verdächtig.

In der Tat kann man vieles von dem, was in Unternehmen und an Universitäten, in Schulen und an Hochschulen, in Krankenhäusern und an Autobahnrastrastätten, in Paarbeziehungen und am Feierabend geschieht, darunter subsumieren – man denke nur an die „quality goals“ in der Firma oder an die „quality time“ in der Familie und im Freundeskreis. Nicht zuletzt deshalb konnte „Qualität“ zu einer aus Leitbildern kaum mehr wegzudenkenden Formulierung und zu einer sowohl in der Politik als auch im Privaten oft zu hörenden Forderung avancieren. Die insgesamt zweifelsohne beeindruckende,

wengleich teilweise zweifelhafte Karriere des Konzepts ist einerseits wenig überraschend – denn wer wünscht sich als Bürger*in, als Schüler*in, als Student*in, als Patient*in, als Partner*in, als Kund*in oder als Konsument*in nicht Leistungen und Beziehungen von hoher „Qualität“? Andererseits ist sie ein Indiz dafür, dass „Qualität“ nicht mehr selbstverständlich erwartet wird – wozu bräuchte sonst die beschwörende Rede von „Qualität“ und den sie stets begleitenden Ruf nach „Qualitätsmanagement“?

Dem daraus hervorgehenden, stark normativ imprägnierten Diskurs der „quality industry“ gelingt es seit jeher gut, seinen eigenen „blinden Fleck“ (H. v. Foerster) vergessen zu machen bzw. von seinem „dirty little secret“ (in Anlehnung an G. Hamel und dessen Kritik an der „strategy industry“), abzulenken. Als „Qualität“ gilt im herrschenden „Paradigma“ (T. S. Kuhn) nämlich, was in der DIN EN ISO als der Doyenne des „Denkkollektivs“ (L. Fleck) verbrieft ist, nämlich der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“. Dieser formale Zugang ist sowohl die Grundlage der Verbreitung von Qualitätsmanagement quer über alle Bereiche der Gesellschaft als auch einer Quantifizierung über die Hintertür. Vor allem aber führt er, wenn die inhaltliche Definition der Anforderungen individualisiert oder sogenannten „Anspruchsgruppen“ überantwortet wird, direkt in ein Feld opportunistischer Machtspiele unter dem Damoklesschwert des drohenden Dezisionismus.

Dies verschärft sich weiter, wenn einerseits die Einheit der Differenz aus Anforderungen und ihrer Erfüllung nicht expliziert wird, sondern vielmehr auf der Basis von alltäglichen Erfahrungen, Erwartungen etc. implizit bleibt, und andererseits als Ergebnis dieser paradigmatischen Festlegungen

ein leistungsorientiertes, partikularistisches Qualitätsverständnis über einen funktionsorientierten, holistischen Qualitätsbegriff dominiert. Dann verstellt nämlich der Blick auf die Leistungen – zum Beispiel einer Schule oder Hochschule aber auch eines Unternehmens, eines Krankenhauses oder einer Einrichtung der öffentlichen Verwaltung – für einzelne Anspruchsgruppen zunehmend den Blick auf die Funktion für die umfassenden Systeme, beispielsweise die Wissenschaft, die Wirtschaft oder die Gesellschaft insgesamt. Dies dürfte nicht zuletzt darin liegen, dass das Denken von einer geschlossenen Zukunft her für soziale Systeme stabilisierend und für die beteiligten Personen beruhigend wirkt.

Demgegenüber ermöglicht beispielsweise ein systemisch-funktionalistisches Denken, die Zukunft – und damit: Probleme und deren Lösung bzw. Erwartungen und deren Erfüllung als zwei Seiten einer Unterscheidung – offen zu halten. Herauszuhören ist dies aus jenen (leisen) kritischen Stimmen, die Qualitätsmanagement nicht auf Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch „einschleifiges Lernen“ im bestehenden Rahmen (im Sinne von G. Bateson, Ch. Argyris und D. A. Schoen), also auf stabilisierende Mechanismen des „feed back“ reduziert wissen wollen, sondern die sich stattdessen Innovation als den Rahmen sprengende, „disruptive“ Entwicklung durch „zweischleifiges Lernen“, also mittels destabilisierender Mechanismen des „feed forward“ wünschen. In der Tat warnen sie nicht ganz zu Unrecht vor der Kolonialisierung des Innovativen – zum Beispiel in der Wirtschaft, in der Wissenschaft und in der Kunst der Gesellschaft – durch das Konservative in Gestalt des (Qualitäts-)Managements.

Die Folge wäre allerdings Verunsicherung durch eine mit Sicherheit offene Zukunft anstelle einer an der Vergan-

genheit orientierten scheinbaren Sicherheit. Denn in der Tat: Jedes „Lob der Routine“ (N. Luhmann) muss bedenken, dass in der Praxis des rationalen und rationalisierenden Handelns „Regel und Ausnahme“ (G. Ortmann) stets zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Schon deshalb ist Management – wengleich im Gefolge von Administration und zuvor noch der Aufklärung unterwegs – weniger der Ausdruck einer Rationalisierung im Weber’schen oder Taylor’schen Sinne, also einer Orientierung des Handelns an Zweck-Mittel-Relationen ex ante, als vielmehr einer Rationalisierung im Sinne S. Freuds, also einer Interpretation des Handelns in Kategorien der Zweckrationalität ex post.

Weitgehend unklar scheint aus heutiger Sicht allerdings, wie sich Qualität in einem solchen Paradigma der Zukunfts Offenheit verstehen lässt. Ein solches Verständnis abseits des herrschenden wäre aber erforderlich, um Qualitätsmanagement nicht auf seine stabilisierende und damit letztlich konservative Funktion zu beschränken. Wohl nicht ganz zufällig erinnert dies an N. Harnoncourt, der in einem Interview die Kunst als eine Grenzgängerin beschrieb und von Kunstschaaffenden gefordert hat, sich stets an jenen Grenze vorzuwagen, deren Überschreiten in die Katastrophe führen würde, statt im sicheren Bereich des letztlich Banalen zu bleiben. Schönheit, also allgemeiner: Qualität finden wir womöglich nicht im Bereich der Sicherheiten, sondern an dessen Rand – am Rand der Katastrophe.

Dr. Paul Reinbacher ist Professor für Bildungs- und Qualitätsmanagement sowie Leiter der Koordinations- und Servicestelle Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich.