
Grundsätze ordnungsmäßiger Organisation oder Qualitätsmanagement als Schaf im Wolfspelz?

Paul Reinbacher, Pädagogische Hochschule Oberösterreich *

Abgesehen davon dass es zweifellos en vogue ist, von Qualität zu reden und die Notwendigkeit ihrer Sicherung bzw. Steigerung im Dienste der Stakeholder zu betonen: Dass Verantwortliche in privaten und öffentlichen Verwaltungen von Qualitätsmanagement begeistert sind, deutet nicht nur auf einen solchen Paradigmenwechsel in Richtung Kunden- und Marktorientierung hin. Vielmehr ist dessen Attraktivität auch Indiz für die Anschlussfähigkeit vieler seiner Prinzipien an konventionelle Praktiken formal-hierarchischer Bürokratien, mit denen man in Administrationen vertraut ist, denn: Es sind, so die These hier, zumindest drei (implizite) Grundsätze ordnungsmäßiger Organisation, mit denen die sich ausbreitende Praxis des Qualitätsmanagement einerseits Standardisierung forciert und andererseits den Umgang mit jenen postmodernen Paradoxien, in die eine nötige Kombination der sozialen Koordinationsmechanismen Markt, Organisation und Profession führt, unterstützt.

Implizite Prinzipien von Qualitätsmanagement

Formalität durch Unterstellung einer positiven Wirkung der Form (z.B. Prozesse) auf den Inhalt.

Einschleifigkeit durch Optimierung einer Erfüllung von Erwartungen (z.B. „Anforderungen“ lt. DIN ISO).

Opportunismus durch Orientierung an den Wünschen von Kundinnen und Kunden (z.B. „Stakeholder“).

Anschlussfähigkeit an die Prinzipien klassischer Organisationslehren

Prinzipien industrieller und allgemeiner „Verwaltung“ nach *H. Fayol* (1841-1925)

Arbeitsteilung, Gewaltentrennung, Einheit des Auftrags und der Leitung, Vorrang des Kollektivinteresses, Zentralisation, Entlohnung, Rangordnung, Ordnung, Disziplin, Gemeinschaftsgeist ...

Prinzipien des „Scientific Management“ nach *F. W. Taylor* (1856-1915)

Trennung von ausführender und planender Arbeit, Ablaufverbesserung durch präzise Vorgaben, Geld als Motivationsfaktor, Etablierung eines Funktionsmeistersystems ...

Prinzipien des Idealtyps der „Bürokratie“ nach *M. Weber* (1864-1920)

Sachliche Amtspflichten, Amtshierarchie, Kompetenzfestlegung, Vertragsverhältnis, Fachqualifikation, Bezahlung, Berufstätigkeit, Laufbahnplanung, Arbeitsmittel, Amtsdizziplin und Kontrolle ...

Paradoxien und deren Entfaltung

Qualitätsmanagement tritt (um der Gefahr einer Verwechslung mit veralteter Verwaltungslehre, trivialem Taylorismus, unbeliebter Bürokratie usw.) zu entgehen als „Schaf im Wolfspelz“ auf: Es ermöglicht zwar unter der Hand (d.h. implizit) stets auch die Durchsetzung z.B. von Klarheit, Kalkulierbarkeit und Kontrolle, es präsentiert sich jedoch als *zeitgemäße Unterstützung für das Management bei der marktorientierten Ausrichtung der Organisation auf Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit*. Qualitätsmanagement ist daher willkommen, weil es ein sozial akzeptiertes Signal für Sicherheit und Stabilität unter der Flagge „Kunden- bzw. Marktorientierung“ darstellt: Während es über weite Strecken traditionelle Organisationsprinzipien implementiert, kann es nach innen und nach außen zeitgemäße, also: kunden- und marktorientierte Organisationsgestaltung und Organisationssteuerung signalisieren. Daher sehen wir seit einiger Zeit sowohl verstärkte Koordination über die „unsichtbare Hand“ der Märkte und des Wettbewerbs als auch der „sichtbaren Hand“ der Bürokratie und der Hierarchie, basierend sowohl auf einer Kritik am evidenten „Staatsversagen“ und einem Rückbau hierarchisch-professioneller Steuerung als auch auf einer Kritik am drohenden „Marktversagen“ und dem Aufbau neuer formal-bürokratischer Mechanismen im Rahmen von Qualitätsmanagement von A bis Auditierung bis Z wie Zertifizierung.

* Dr. Paul Reinbacher, Pädagogische Hochschule Oberösterreich, Professur für Bildungs- und Qualitätsmanagement, Koordinations- und Servicestelle Qualitätsmanagement, paul.reinbacher@ph-ooe.at, www.paulreinbacher.at