

## Die Katze im Sack. Oder: Qualität als Managementaufgabe

»Das Bekannte überhaupt ist darum, weil es *bekannt* ist, nicht *erkannt*«, schreibt Hegel in der Vorrede zu seiner Phänomenologie des Geistes. Ein Beispiel dafür sind Managementkonzepte, deren Erfinder und Proponenten sich vor allem Mühe geben, ihren Ideen zu *Bekanntheit* zu verhelfen. Dass dies mitunter aus Mangel an Erkenntnis zu vergänglichem Glanz führt, zeigt zum Beispiel die Diskussion rund um sogenanntes *Wissensmanagement*. Hier macht sich nach anfänglicher Euphorie zunehmend Katerstimmung bemerkbar. Diese beruht auf der (eher späten) Einsicht, dass man zwar bestenfalls Daten oder Informationen, kaum jedoch Wissen so wie andere Ressourcen (z.B. Boden, Kapital, Arbeit) »managen« kann und dass es vielmehr darum geht, geeignete Formen »indirekter Kontextsteuerung« zu finden. Vergleichbare Selbstzweifel scheinen dem *Qualitätsmanagement* (noch) fremd zu sein: Dieses hat sich zu einem echten Evergreen entwickelt, der in keinem Repertoire des Profit, Nonprofit oder (New) Public Management mehr fehlen darf. Schließlich ist der Ruf nach »Qualität« eine Forderung, der so gut wie alle zustimmen können: Wer wünscht sich nicht Produkte, Dienstleistungen, Soziale Fürsorge oder Bildung in angemessener Qualität? Doch ist »Qualität« (wie »Wissen«) keine Sache, die man einfach zum Spielball von Managerinnen und Managern machen kann, sondern ebenfalls das Ergebnis indirekter Rahmensteuerung. In diesem Sinne wollen wir im Folgenden das Bekannte, aber oft nur augenscheinlich Erkannte ein wenig gegen den Strich des Mainstream bürsten. Wir fragen sowohl einerseits, ob man Qualität überhaupt »managen« kann, als auch anders herum, ob nicht Management immer schon »Qualitätsmanagement« ist, indem es sich klassischer Koordinationsmechanismen bedient. Unsere Überlegungen halten wir in (vorläufig) sieben Punkten fest, aus denen wir (ebenso vorläufig) sieben Folgerungen für Theorie und Praxis des Qualitätsmanagement ableiten.

In: Zeitschrift Führung + Organisation 83 (3), S. 180-183