

Reinbacher, P. (2023). *Systemisches Qualitätsmanagement. Grundlagen, Systemtheorie und Anwendung*. UVK Verlag, 236 S.

Anfänglich vor allem ein Thema industrieller Unternehmensführung, ist Qualitätsmanagement (QM) im Laufe der vergangenen Jahrzehnte auf den Dienstleistungssektor und die öffentliche Verwaltung ausgedehnt worden und hat dabei auch das Bildungssystem erreicht. Während die Relevanz des Themas etwa für Automobilfabriken, Bauunternehmen oder Kliniken unstrittig ist, trifft das Thema in Schulen und anderen Bildungseinrichtungen immer noch auf Vorbehalte, die sich zu Abwehr und Widerstand verdichten können. Dabei wird nicht angezweifelt, dass es auch in diesen Einrichtungen um Qualität geht, zu deren Facetten etwa der Lernerfolg, aber auch das Unterrichtsklima oder die Schulkultur gehören kann. Der Zweifel bezieht sich darauf, ob diese Qualität mit Methoden des Managements positiv beeinflusst werden kann, und der Verdacht lautet, es handle sich möglicherweise um bildungsfremde oder sogar bildungsfeindliche Interventionen.

Dem steht die Auffassung gegenüber, dass Organisationen jedweder Art unweigerlich Management erfordern, um mehr als nur die Summe von Teilen zu sein, und dass die systemische Beobachtung von Qualität positive Effekte zeitigen kann, die durch individuelle Anstrengung – und sei sie noch so virtuos – nicht zu erreichen sind. Das Lehrbuch von Paul Reinbacher ist dieser zweiten Position verpflichtet, es greift aber auch in konstruktiver Absicht die Zweifel der Gegenposition auf.

Bei dem Lehrbuch handelt sich um eine Einführung in soziologischer Perspektive, die vor allem an die Systemtheorien von Talcott Parsons und Niklas Luhmann anknüpft. Während die Originaltexte beider Autoren für Einsteiger\*innen oft nur schwer verdaulich sind, ist diese Einführung gut lesbar, was dadurch unterstützt wird, dass der Autor bei vielen Punkten einen alltagsnahen Einstieg wählt. Die Einführung verbindet er explizit mit einer «Einladung» an die Leser\*innen, sich auf das möglicherweise zunächst fremd oder sperrig erscheinende Thema einzulassen. Dem folgt ein Kapitel zu «Wünschen und Warnungen», wobei bei den letzteren der Punkt hervorsteht, dass es für QM in der Tat kein Patentrezept geben kann, dessen Anwendung eine Erfolgsgarantie beinhalten würde. In diesem Sinne ist bei Organisationen immer mit psychosozialen Problemen zu rechnen, die sich nicht technisch lösen lassen – wobei die Grauzonen des Handelns immer auch einen Spielraum für Kreativität bieten. Kontingenz und Ambiguität sind mithin einerseits Hypothesen, die das QM belasten, sie sind andererseits aber auch ein Kapital, das vom QM für die Mitgestaltung der Organisation genutzt werden kann.

In den weiteren Kapiteln des Bandes folgt der Autor einer Systematik, bei der es zunächst um Grundlagen und Hintergründe des QM, danach um Methoden und Techniken, und schliesslich um Probleme und Lösungen geht. Er beschliesst den Band dann mit einem längeren Kapitel zu «Dos and Don'ts» und einem kürzeren Schlusskapitel. Neben der Literatur ist dem Text ein Glossar angehängt; zudem wird der einführende Charakter des Bandes dadurch unterstützt, dass es zu den einzelnen Kapiteln jeweils Impulsfragen und einen Link zu einer Website gibt, auf der die Leser\*innen testen können, wie gut sie das jeweilige Kapitel verstanden haben. Zu den Vorzügen des Bandes gehört, dass er wichtige Konzepte nachvollziehbar darstellt, zugleich aber den Eindruck vermeidet, den Zweifeln am Nutzen des QM sei durch einfachen Botschaften oder klaren Vorschriften abzuwehren. Wer sich ernsthaft auf die Aufgaben des QM einlässt, tut in diesem Sinne gut daran, eine Prise Selbstironie mitzubringen, um besser mit Frustrationen und Enttäuschungen umgehen zu können, deren Auftreten nicht unwahrscheinlich ist. In systemtheoretischer Sicht wird das auf die Formel gebracht, dass es sich beim QM um ein paradoxieanfälliges Vorhaben handle, weil der Versuch, die vorhandene Komplexität der Organisation zu reduzieren, unweigerlich zur Produktion von neuer Komplexität führe.

Ein kleines Ärgernis stellt der Umstand dar, dass das Buch nicht gut lektoriert ist und der Lesefluss durch zahlreiche Tippfehler gestört wird. Dem Autor und der Sache selbst ist eine zweite Auflage zu wünschen, die diesen Misslichkeiten abhilft.

*Prof. Dr. Carsten Quesel, Pädagogische Hochschule FHNW*