

# Inhalt

Statt eines Vorworts . . . . .	9
1 Einleitung und Einladung . . . . .	11
1.1 Erfahrungsbericht zur Einstimmung . . . . .	19
1.2 Ansatzpunkte für eine Analyse . . . . .	22
1.3 Andere aktuelle Anlassfälle . . . . .	29
Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	37
2 Wünsche und Warnungen . . . . .	39
2.1 Entwicklung der Gesellschaft als Steigerung der sozialen Komplexität . . . . .	40
2.2 Management als Mechanismus zur Verarbeitung von Komplexität . . . . .	45
2.3 Systembildung als Erzeugung von Eigenkomplexität durch Emergenz . . . . .	49
Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	57
3 Grundlagen und Hintergründe . . . . .	59
3.1 Die systemisch-systemtheoretische Perspektive . . . . .	62
3.1.1 Soziale Systeme und ihre Funktionen . . . . .	63
3.1.2 Systemdenken im Management . . . . .	79
3.2 Das konventionelle Management von Qualität . . . . .	83
3.2.1 Qualitätsmanagement als modernes Steuerungsparadigma . . . . .	84
3.2.2 Die implizite „Grammatik“ des Qualitätsmanagement . . . . .	100
3.3 Das aktuelle Qualitätsmanagement-Paradigma und seine Grenzen . . . . .	103
3.3.1 Ausgewählte zeitliche, soziale und sachliche Aspekte . . . . .	109
3.3.2 Exkurs: ultra posse nemo obligatur? . . . . .	118
Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	122

4	Methoden und Techniken . . . . .	123
	4.1 Planen und Analysieren . . . . .	127
	4.1.1 Qualitätsvorstellungen präzisieren . . . . .	127
	4.1.2 System-Umwelt-Nische analysieren . . . . .	131
	4.2 Lenken und Entwickeln . . . . .	133
	4.2.1 Prozesse definieren . . . . .	134
	4.2.2 Mitarbeiter*innen integrieren . . . . .	140
	4.3 Prüfen und Lernen . . . . .	144
	4.3.1 Rückmeldungen provozieren . . . . .	144
	4.3.2 Beschwerden kanalisieren . . . . .	146
	Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	148
5	Probleme und Lösungen . . . . .	151
	5.1 Qualitätsmanagement als integrative Funktion sozialer Handlungssysteme . . . . .	153
	5.1.1 Mehrdimensionalität von Organisationen . . . . .	154
	5.1.2 Überwindung der integrativen Spannungen . . . . .	157
	5.2 Qualitätsmanagement als kommunikative Verarbeitung von Komplexität . . . . .	161
	5.2.1 Selbstorganisation von Qualitätsmanagement . . . . .	161
	5.2.2 Überwindung der verkürzenden Leistungsorientierung . . . . .	163
	5.3 Qualitätsmanagement als ökologischer Überlebensmechanismus . . . . .	166
	5.3.1 Passung von System und Umwelt . . . . .	166
	5.3.2 Überwindung der geschlossenen Zukunft . . . . .	169
	Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	171
6	Dos and Don'ts . . . . .	173
	6.1 Todsünden und Tugenden . . . . .	174
	6.2 Abwege und Auswege . . . . .	179
	6.3 Kitsch und Ironie . . . . .	189
	Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	198
7	Coda . . . . .	199
	Impulsfragen zum Abschluss des Kapitels . . . . .	202
	Glossar . . . . .	205

Literatur .....	223
Abbildungsverzeichnis .....	235