

Was sind Massstäbe?

Und was haben sie mit Qualität zu tun?

In den letzten Jahrzehnten hat die Forderung nach einer quantifizierbaren Evaluation von Massnahmen der Qualitätssicherung und Organisationsberatung immer weiter zugenommen. Hierbei werden Kontrollmechanismen aus der industriellen Produktion auf Dienstleistungsbereiche übertragen. Quantitativ bestimmte Normen werden als Massstäbe festgesetzt, an denen sich die jeweils hervorgebrachten Produkte und Dienstleistungen bezüglich ihrer «Qualität» messen lassen müssen. Was aber sind Massstäbe überhaupt? Inwieweit ist eine quantitative Fixierung von Normen sinnvoll? Wie könnten Alternativen dazu aussehen?

Lars Grünewald

In seiner Wissenschaft der Logik behauptet G. W. F. Hegel, dass sich alles Sein durch die drei Kategorien der Qualität, der Quantität und des Masses hindurch entwickelt. Gemäss seiner dialektischen Denkmethode bestimmt Hegel die Qualität als «Bestimmtheit», die Quantität als «aufgehobene Bestimmtheit» (und damit als Negation der Qualität; s. Hegel Logik: S. 80) und das Mass als «Einheit der Qualität und der Quantität» (Hegel Enzyklopädie: S. 224). Zwei fundamentale Begriffe der Organisationsberatung, nämlich Qualitätssicherung und Massstab, scheinen damit eindeutig innerhalb des begrifflichen Rahmens der Logik lokalisierbar. Doch dieser Eindruck täuscht.

Zählen, Wiegen und Messen

Eine erste Korrektur wird möglich, wenn wir uns die drei Unterkategorien der Quantität näher ansehen, nämlich Zählen, Wiegen und Messen. Ihrer dialektischen Struktur nach ist die Zahl absolute Grösse, das Gewicht relative Grösse und der durch das Messen ermittelte Grad absolut-relative Grösse. Was ist darunter zu verstehen?

- Die Zahl tritt in ihrer unmittelbaren Form als Anzahl auf. Gezählt werden immer Exemplare eines Begriffes bzw. Elemente einer Menge. «Die Mannschaft XY hat in dieser Saison 72 Tore erzielt.» Die Mengengrösse aller Tore ist durch die Anzahl ihrer Elemente absolut bestimmt.
- Im Vorgang des Gewichtens werden zwei Grössen miteinander verglichen. Das Ergebnis ist entweder ein Gleichgewicht oder ein Ungleichgewicht. So ist ein Fussballergebnis von 2:2 als Unentschieden und damit als Gleichgewicht beider Mannschaften, ein 3:1 hingegen als Ungleichgewicht, nämlich als Sieg der einen und Niederlage der anderen Mannschaft bestimmt. Wie steht es aber mit dem Vergleich unterschiedlicher Qualitäten wie Wärmeempfindungen, Helligkeitseindrücke, Sympathien, Kommunikationsfähigkeiten, Betriebsklimata usw.? Hier gibt es unmittelbar nichts, was gezählt werden kann. Stattdessen stehen uns zur Quantifizierung zunächst nur einigermaßen vage komparative Ausdrücke wie wärmer und kälter, heller und dunkler, sympathischer oder unsympathischer, besser oder schlechter usw. zur Verfügung. Eine präzise

Quantifizierung (Grössenbestimmung) ist mit solchen relativen Ausdrücken unmöglich. Dieses Problem soll durch das Messen gelöst werden.

- Ein Messergebnis besteht immer aus einer Zahl und einer Einheit. Die Zahl drückt das Verhältnis der Grösse des Gemessenen zur Grösse der Einheit aus, so etwa das Messergebnis 20 °C die Grösse einer gemessenen Temperatur zur Grösse der Masseinheit Celsius, welche als Einheit mit dem Zahlenwert 1 gesetzt ist. Wird jedoch dieselbe Temperatur durch andere Masseinheiten gemessen (z. B. Kelvin oder Fahrenheit), so ergeben sich vollkommen andere Zahlenwerte. Während Zahlenwert und Masseinheit für sich absolut bestimmt sind, stellt der aus beiden bestehende Grad lediglich die Relation der Grösse des Gemessenen zur Grösse der Masseinheit dar.

*Es gibt keine objektiven,
«natürlichen» Masseinheiten
für irgendetwas.*

Für das Messen ergeben sich daraus die folgenden logischen Konsequenzen:

- 1) Jede Masseinheit ist willkürlich bestimmt und damit subjektiv: Es gibt keine objektiven, «natürlichen» Masseinheiten für irgendetwas. Eine Masseinheit ist eine Hilfskonstruktion, um etwas zu quantifizieren, das nicht gezählt werden kann.
- 2) Für jede messbare Qualität lassen sich unendlich viele kompatible Masseinheiten bilden.
- 3) Jede Masseinheit lässt sich in jede mit ihr kompatible Masseinheit umrechnen.
- 4) Wenn sämtliche Masseinheiten subjektiv bestimmt sind, dann sind es auch sämtliche Messergebnisse: Im Gegensatz zu Mengengrössen handelt es sich bei Messergebnissen niemals um objektive Quantifizierungen. Vielmehr stellt jeder Grad lediglich eine Relation zur jeweils willkürlich bestimmten Masseinheit dar.
- 5) Die Funktion von Masseinheit und Messergebnis ist vertauschbar, d. h. jede Masseinheit lässt sich durch jedes mit ihrer Hilfe ermittelte Messergebnis quantifizieren.

Massstäbe als Masseinheiten

Wir müssen nun zwischen extensiven und intensiven Qualitäten bzw. Grössen unterscheiden. Extensive Qualitäten sind aufgrund ihrer räumlichen oder zeitlichen Ausdehnung (Extension) in Teile zerlegbar. So können wir z. B. eine Wegstrecke, eine Zeitdauer oder eine bestimmte Masse halbieren. Lediglich extensive

Grössen lassen sich unmittelbar messen. Der Ausdruck «Massstab» hat seinen Ursprung unmittelbar in der Längenmessung, weil hierfür Stäbe von einer bestimmten Länge verwendet wurden.

Intensive Qualitäten sind lediglich dann messbar, wenn sie durch ein Naturgesetz mit einer extensiven Qualität verbunden sind. Leider handelt es sich bei den allermeisten Qualitäten, welche durch Qualitätsmanagement quantifiziert werden sollen, um intensive Qualitäten: Betriebsklima, Eloquenz, Produktqualität, Professionalität, Wissen, Können usw. lassen sich nicht in einzelne Teile zerlegen. Sie wären daher nur dann exakt quantifizierbar, wenn sie durch Naturgesetze mit bestimmten extensiven Qualitäten verbunden wären. Das ist jedoch nicht der Fall. Folglich lassen sich die betreffenden Qualitäten auch nicht exakt quantifizieren.

Diesem Missstand soll nun vielfach durch die Erfindung künstlicher Bewertungsschlüssel abgeholfen werden, welche die jeweils relevanten intensiven Qualitäten willkürlich an extensive oder an exakt quantifizierbare intensive Qualitäten binden. Beispielsweise werden bei den extensiven Qualitäten zunächst die Elemente einer bestimmten Menge (z. B. Fehler) gezählt, ggf. gewichtet (halber Fehler, Doppelfehler usw.) und durch eine hierfür gebildete Masseinheit (Fehlerpunkte) quantifiziert. Auf der Seite der intensiven Qualität (Leistung) wird dann eine Skala willkürlich bestimmter numerischer Werte (Zensuren) gebildet, welchen schliesslich mittels eines Bewertungsschlüssels jeweils bestimmte Anzahlen von Fehlerpunkten eindeutig zugeordnet werden. Alle derartigen Bewertungsschlüssel bzw. Zuordnungsvorschriften sind subjektiv, denn an die Stelle objektiver Naturgesetze treten hier willkürlich bestimmte Grenzwerte zwischen den einzelnen Bewertungsstufen. Kein derartig konstruiertes Bewertungsverfahren ist «wissenschaftlich»; vielmehr wird hier das wissenschaftliche Verfahren der Quantifizierung von Qualitäten lediglich der Form nach imitiert, ohne dass eine objektive Grundlage in Form von Naturgesetzen hierfür vorhanden wäre. Wird ein derartiges Verfahren dennoch als wissenschaftlich fundiert ausgegeben, so handelt es sich um Täuschung oder um Betrug.

Massstäbe als Normen

Halten wir fest: Beim Vorgang des Messens durch die Bildung von Masseinheiten bzw. Massstäben handelt es sich um ein quantitatives Verfahren zur Bestimmung der Grösse von Qualitäten. Wird nun die Erreichung bestimmter Punktezahlen, Zensuren oder Messwerte nicht nur konstatiert, sondern gefordert, so nehmen die jeweiligen Quantitäten die Funktion von Normen an. Hier werden (ebenfalls willkürlich)

bestimmte Zahlenwerte einer qualitativ indifferenten Skala dadurch ausgezeichnet, dass an ihr Erreichen oder Nichterreichen bestimmte qualitative Konsequenzen gebunden werden (Bestehen von Prüfungen, Vergabe von Zertifikaten usw.). Dabei wechselt der an-

*Der Ausdruck «Masstab»
wechselt seine Bedeutung und
wird nun zu einer willkürlich
gesetzten Norm.*

lässlich des Quantifizierens von Grössen gebildete Ausdruck «Masstab» seine Bedeutung und wird nun zu einer willkürlich gesetzten Norm. Der erreichte Erfolg wird nicht durch die Norm (in der Bedeutung einer Masseinheit), sondern an der Norm gemessen, vorgeblich um eine bestimmte Qualität zu sichern.

Falls sich eine «Qualitätssicherung» auf die geschilderte Weise an Zähl- und Messergebnissen orientiert, ist sie ihrem Wesen nach jedoch keine Qualitäts-, sondern Quantitätssicherung. Der wohlklingendere Ausdruck Qualitätssicherung hat sich durch ein falsches Verständnis bzw. ein Unverständnis des angewendeten Verfahrens an die Stelle des eigentlich angebrachten, jedoch weit weniger klangvollen Ausdrucks Quantitätskontrolle gesetzt. Somit hat sich im Sinne Hegels herausgestellt, dass es sich bei der Herausbildung von Masstäben und bei der Qualitätssicherung im beschriebenen Sinne nicht um qualitative, sondern um quantitative Phänomene handelt. Wie sähe eine tragfähige Synthese von Qualität und Quantität – von Hegel als Mass bezeichnet – aus?

Masstäbe für Masstäbe

Wenn es keine natürlichen Masseinheiten gibt, dann stellt sich die Frage, woran sich ein Bestreben nach



Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen, Arbeitsbedingungen usw. dann orientieren soll. Was kann an die Stelle quantitativ bestimmter, willkürlich aufgestellter Normen treten? Anders gefragt: Was ist ein geeigneter Massstab für die Bildung von Massstäben? Jede erbrachte Leistung dient der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse. Natürlicher Gradmesser für die Befriedigung eines Bedürfnisses ist die Zufriedenheit derjenigen Menschen, welche die jeweilige Leistung in Anspruch nehmen. Die Zu-

Das wissenschaftliche Verfahren wird lediglich der Form nach imitiert.

friedenheit ist als intensive Grösse immer an bestimmte Kriterien gebunden, welche sich – falls sie nicht ohnehin bereits bewusst sind – experimentell dadurch herausfinden lassen, dass bestimmte Leistungskriterien variiert werden, um zu ermitteln, in welchem Ausmass die resultierende Zufriedenheit jeweils zu- oder abnimmt. Einige Kriterien der Zufriedenheit mögen sich exakt quantifizieren, d. h. durch extensive Grössen bestimmen lassen, andere wiederum nicht. Die Einrichtung eines sachgemässen Bewertungsverfahrens von Leistungen hat daher einerseits die Aufgabe, die exakt quantifizierbaren Anforderungen zu ermitteln und durch Zahlenwerte bzw. Massvorgaben zu fixieren, andererseits die nicht quantifizierbaren Anforderungen ausfindig zu machen und möglichst exakt zu beschreiben, ohne ein willkürlich konstruiertes Messverfahren an die Stelle einer solchen qualitativen Beschreibung zu setzen.

Die Feststellung («Evaluation») von Zufriedenheit sollte so wenig wie möglich von künstlichen, scheinbar objektiven, in Wahrheit jedoch unsachgemässen Quantifizierungen abhängig gemacht werden. Zufriedenheit ist zunächst eine subjektive Empfindung, die jedoch immer an objektive Sachverhalte gebunden ist, welche es möglichst genau herauszufinden gilt. Zähl- und messbare Grössen haben hierbei nur dann eine Berechtigung, wenn die Zufriedenheit mit der jeweiligen Leistung tatsächlich von solchen Grössen abhängt. Wird dennoch alles Qualitative quantifiziert, so ist das Motiv hierfür niemals, eine bessere Leistung zu erzielen, sondern lediglich, die erzielte Leistung leichter (und scheinbar objektiv) kontrollieren zu können. Das Streben nach exakter Kontrollierbarkeit tritt hier unbemerkt an die Stelle des Strebens nach einer möglichst guten, d. h. die jeweiligen Bedürfnisse befriedigenden Leistung. Das verfehlt jedoch die Aufgabe einer sogenannten Qualitäts-

sicherung, denn die exakte Quantifizierbarkeit ist ein Bedürfnis der Kontrolleure und nicht derjenigen, welche die produzierte Leistung in Anspruch nehmen.

Übrigens gilt das bereits erwähnte Phänomen der Vertauschbarkeit von Massstab und Gemessenem auch hier: Es kann sowohl die Erfüllung einer Norm durch die real zu erbringenden Leistungen gefordert werden, als auch umgekehrt kann sich die Bildung von Normen an bereits erbrachten Leistungen orientieren. Sinnvollerweise werden Normen und Realitäten daher aneinander gemessen: Normen sind Massstäbe für zukünftig zu erbringende Leistungen; und bereits erbrachte Leistungen sind Massstäbe für die Herausbildung realistischer Normen. Normen, welche diesem Spannungsverhältnis zwischen ideellen Zielvorstellungen und gegebenen Tatsachen Rechnung tragen, wären (erkenntnistheoretisch) als realistische Ideale zu bezeichnen: Idee und Realität sind bei einer solchen Normenbildung Massstäbe füreinander. Dieses dynamische Massverhältnis zwischen Wünschen und Tatsachen bewusst zu beobachten und zu gestalten, ist m. E. die grundlegende Aufgabe eines modernen «Qualitätsmanagements», welches in Hegels Terminologie besser als Massmanagement zu bezeichnen wäre.



Lars Grünewald, Vorträge und Seminare zu philosophischen und sozialwissenschaftlichen Themen, Einzelberatungen, Schulberatung. Website: www.selbstorganisierte-bildung.de, lars-gruenewald@arcor.de

LITERATUR

- Hegel, G. W. F. (1986): Wissenschaft der Logik 1. Erster Teil: Die objektive Logik. Erstes Buch. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hegel, G. W. F. (1986): Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse (1830). Erster Teil: Die Wissenschaft der Logik. Mit den mündlichen Zusätzen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grünewald, L. (2014): Ist Qualität messbar? Norderstedt: BoD – Books on Demand.