

Jörg Knoll/Andreas Seiverth

Qualitätsentwicklung – in protestantischer Tradition und im aktuellen bildungspolitischen Diskurs*

1. Vom steilen Anstieg und vom weiten Blick – Zur Einleitung

[AS:] Für die Themenstellung war ein Anstoß entscheidend, der sich in der Diskussion über die Bedeutung des Qualitätsdiskurses und verschiedener Modelle zur Umsetzung von Qualitätsentwicklungen im Bildungspolitischen Ausschuss der DEAE ergab. Ein Kollege stellte beim Nachdenken über das Thema dieser Mitgliederversammlung die für manche vielleicht etwas überraschende Frage in den Raum: „Gibt es eine evangelische Stimme im Qualitätsdiskurs?“ – Gibt es sie und worin könnte sie bestehen? Gibt es etwas konfessionell-spezifisches in dieser Debatte und zu dieser Praxis zu sagen? In der damaligen Diskussion blieb die Antwort offen und deshalb ist die nun vorliegende Themenformulierung für diesen Dialogvortrag auch als Herausforderung zu verstehen, einen neuen Zugang zu einem inzwischen vielfach traktierten Thema zu versuchen. Vielleicht würde es – so hoffte ich – gelingen, durch die intensivere Auseinandersetzung mit der in dieser Formulierung enthaltenen Aufgabenstellung und durch den expliziten Traditionsbezug ein paar neue Gesichtspunkte zu benennen, die bisher noch nicht aufgenommen und reflektiert worden sind. Und außerdem sollte mit diesem Thema das von uns seit Oktober letzten Jahres durchgeführte Projekt sozusagen noch in einem etwas spezifischeren und gerade dadurch weiteren Horizont wahrnehmbar werden. Allerdings musste vor der Ausführung eine andere, zunächst etwas irritierende Frage eines anderen Kollegen, dem gegenüber ich das Thema beiläufig erwähnte, beantwortet werden, eine Frage, auf die ich zunächst gar keine befriedigende Antwort wusste. Auf die skeptische Frage des Kollegen: „Muss es denn gleich so steil sein?“ hatte dann jedoch Herr Knoll in unserem Vorbereitungsgespräch eine für mich ebenso erleichternde wie überzeugende Antwort parat:

[JK:] Das Schöne am Bergwandern ist, am Ende eines Weges wird man mit einer schönen Aussicht, einem weiten Blick belohnt; man gewinnt eine neue Sicht. Ohne die Anstrengung des Weges ist diese aber nicht zu haben. Und was das protestantische Erbe betrifft, so gehört zu ihm bestimmt auch die Überzeugung, dass es sich zu denken, selbständig zu denken und seinen eigenen Weg zu verstehen, lohnt.

2. Der soziale Ort und die soziale Funktion des Qualitätsdiskurses – Zum „Sitz“ des Themas „im Leben“

[AS:] Die Theologinnen und Theologen unter Ihnen kennen den Topos „Sitz im Leben“ als eine Fragestellung, mit der in der Bibelexegese die soziale Verortung von unterschiedlichen Textformen untersucht wird. Um eine solche soziale Verortung geht es uns zunächst, indem wir nach den gesellschaftlichen Funktionen fragen, danach, woher die ungeheure Dynamik und Wirksamkeit des Qualitätsdiskurses rührt. Denn es ist ja schon ein bemerkenswertes Phänomen, das einer größeren Aufmerksamkeit bedürfte, mit welcher Intensität in praktisch allen wichtigen gesellschaftlichen Handlungsfeldern und Funktionssystemen das Thema „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ diskutiert und gefordert wird. Grob geschätzt lässt sich sagen, dass im Bildungsbereich Qualitätsentwicklung als *öffentlich relevantes Thema* erst nach 1990, praktisch erst seit Mitte der 90iger Jahre verhandelt wird; inzwischen wäre eigentlich genügend Zeit vergangen, um einmal der Frage nachzugehen, wie und weshalb es zu dieser enormen Konjunktur des Themas gekommen ist.

Hier werden wir dies jetzt nicht tun; aber ich finde diese Beobachtung aus einem anderen als „nur“ historischen Grund schon bemerkenswert, denn es ist ja wohl nicht anzunehmen, dass es vor der öffentlichen Konjunktur des Themas und den politischen Programmen weder Qualitätsbemühungen noch eine entsprechende Praxis gegeben hat. Wir betreiben also keine historische Ursachenforschung,

* Dialogvortrag bei der Mitgliederversammlung der DEAE in Erfurt vom 10. bis 12. März 2003

aber wir versuchen doch eine Antwort zu geben auf die Frage nach den *Funktionen und Zielen, die der Qualitätsentwicklung in bestimmten sozialen Systemen* zugeschrieben werden. Wir fragen also zunächst nach dem sozialen Ort und der sozialen Funktion des Qualitätsdiskurses. In der theologischen Hermeneutik gibt es dafür eine alt-bewährte Fragerichtung und Methodik: Für ein angemessenes Verständnis einer Vielzahl von Texten der Bibel ist es unverzichtbar, den „Sitz im Leben“, die genaue Funktion in einer bestimmten Praxis zu kennen.

Wir gehen dabei bewusst zunächst von solchen sozialen Orten und Kontexten aus, die für uns nicht gerade als „Nachbarbereiche“ gelten. In zwei Beispielen möchte ich solche Funktionen illustrieren; dabei beziehe ich mich zunächst auf den *Finanzsektor* und dann auf den *Gesundheitssektor*, Herr Knoll wird dann Ausführungen zum Bildungsbereich machen.

Beispiel 1 und Interpretation: Ranking im Bankenwesen und Wirtschaftsprüfung

In der Süddeutschen Zeitung vom 1./2. März 2003 lese ich folgende kleine Notiz:

*„Die Stadtparkasse München wird sich vorerst nicht von einer externen Rating-Agentur **durchleuchten lassen**. ‚Wir sehen für ein Rating derzeit keine Notwendigkeit‘, sagte der Vorstandsvorsitzende des Instituts bei der Vorlage der Geschäftszahlen für 2002. ‚Das hat für uns den Vorteil, dass wir nicht **von den Stimmungen der Rating Agenturen abhängig sind und auch nicht alle drei Monate Zahlen vorlegen müssen**‘. Der Sparkassenchef begründete den Verzicht auf ein solches Rating mit der Struktur des Münchner Instituts, das sich in erster Linie über die Einlage seiner Kunden refinanzieren und deshalb nur in geringem Umfang auf den Kapitalmarkt angewiesen sei. Anders als die Sparkassen verschaffen sich die großen Privatbanken das Gros ihres Kapitals an den internationalen Finanzmärkten. **Ihre Bonitätsnote bei den Rating-Agenturen ist dabei maßgeblich für den Zinssatz**, den sie für frisches Kapital bezahlen müssen.“ (SZ 1./2. März 2003, S. 27).*

Auch der Schlusssatz der Meldung ist noch wichtig: Die Bank habe „trotz Wirtschaftsflaute das Betriebsergebnis vor Risikobewertung um 24%“ gesteigert und: Die Mitarbeiterzahl von gegenwärtig 3500

werde „in den nächsten drei, vier Jahren um jeweils etwa 100 pro Jahr abgebaut“.

An dieser Mitteilung gibt es für unser Thema einige – wie ich glaube – interessante Beobachtungen zu machen:

Zunächst: Die Bank muss sich nicht durchleuchten lassen; es gibt aber andere, für die dies eine existenzielle Notwendigkeit ist. Wer ist hier das Röntgen-Institut? Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich habe bis vor sechs oder sieben Jahren von Rating-Agenturen nichts gewusst und mich auch nicht dafür interessiert. Das ist aber seit ein paar Jahren anders geworden und fällt mit dem berufsmäßig gesteigerten Interesse für Fragen der Qualitätsentwicklung unmittelbar zusammen. Rating-Agenturen sind die neuen Zensurgeber für Banken und Staaten gleichermaßen; aber anders als in den Schulen, wo die Zensurerteilungsmacht noch strikt personalisiert war und an ein staatlich sanktioniertes Amt gebunden ist, sind es hier „Agenturen“, privatwirtschaftliche Systeme, die Noten vergeben und damit über Weiterkommen oder Scheitern, über Sein oder Nicht-Sein“ bzw. über Chancen am Markt entscheiden. Der neue Berufsstand, der hier Zensuren verteilt, heißt „Analysten“ und ist mit der – zugegebenermaßen – zerrbildhaften Vorstellung von psychotherapeutischen Analytikern leicht zu verwechseln, weil auch vor ihnen nichts mehr ein Geheimnis bleiben darf und bleiben soll; eine „Privatsphäre“ der Betriebe kann es vor ihrem Blick nicht mehr geben.

Dafür gibt es Gründe, die am Ende der Zeitungsnotiz angedeutet werden: Privatbanken sind für ihre Refinanzierung und für ihre Geschäftstätigkeit auf den öffentlichen Kapitalmarkt angewiesen, und als börsennotierte Unternehmen sind sie auf eine ziemlich weitreichende Publizitätspflicht festgelegt. Das dafür vorhandene Instrument sind ihre Jahresbilanzen, die bei Aktiengesellschaften sowohl den Aktionären wie der Konkurrenz und den zukünftigen Geldgebern zeigen, „wie es um das jeweilige Unternehmen steht“. In den Presseberichten über die Jahreshauptversammlungen ist immer wieder von dem Bemühen der Unternehmenschefs zu lesen, „das Vertrauen der Aktionäre zurück zu gewinnen oder mindestens zu erhalten“. Der eigentliche Ausweis ihres Erfolgs oder Misserfolgs sind aber die Jahresabschlüsse; diese müssen geprüft und ihre Prüfung muss beglaubigt, sie muss „testiert“ sein. Und die Personen, die das zu tun bevollmächtigt sind, sind vereidigte Wirtschaftsprüfer. Ihr Testat ist die Beglaubigung der Richtigkeit und Wahrhaftigkeit der vorgelegten Zahlenwerke. Dass nun die Bilanzen einiger großer Wirtschaftsunternehmen nicht nur gefälscht waren, sondern – wie in den

USA bei Enron – die Fälschung mit Hilfe der Prüfer stattfand, hat die Branche in eine ziemliche Krise gestürzt. Seither ist die Forderung nach einer „Qualitätskontrolle der Wirtschaftsprüfer“ selbst auf die Tagesordnung gesetzt. Damit verbunden ist die Forderung, die bisherige interne Selbstkontrolle durch eine externe, mit Sanktionen bewehrte Prüfung zu erweitern bzw. zu ersetzen (SZ 13.08.2002, S.24). Die Forderung zielt darauf – und benennt konkrete Sanktionen – „statt staatlicher Kontrollen“ (...) müssten die *Haftung der Wirtschaftsprüfer* verschärft und die *Klagemöglichkeiten der Aktionäre* erweitert werden“ (ebd.).

Im Bankgewerbe geht es im Kern um eine zentrale Tätigkeit: Banken verleihen und „verwahren“ Geld; für diese Tätigkeit gibt es ein Wort, das nicht zufällig aus der religiösen Sphäre stammt: „*Kredit geben*“ und „*Kredite sichern*“ – „*credere*“ heißt glauben, es ist das Wort und die Tätigkeit oder Haltung, mit dem in den Religionen das Verhältnis zwischen Gott und Mensch beschrieben wird. Und wenn man sich nun einen Augenblick lang vergegenwärtigt, mit welchen „Problemen“ und Schwierigkeiten das „Glauben – können“ verbunden ist oder sein kann, dann bekommen wir eine erste Vorstellung davon, worum es auch bei der Qualitätssicherung geht: Es geht um die Lösung eines Problems, das in der „Moderne“ sozusagen „überhandnimmt“ und zugleich unauflösbar ist: Es geht um den – allgemein gesprochen – *Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in den Handlungsvollzügen von und zwischen Menschen, und es geht darum, die eigenen Handlungsmöglichkeiten und Erfolgchancen angesichts der unzählbaren Zufälle und Kontingenzen des Lebens* zu stabilisieren. Es muss eine Lösung für die Schwierigkeit gefunden werden, angesichts ungeheurer gesteigerter Möglichkeiten – moralisch gesehen – „das Richtige“ und – ökonomisch gesehen – „das Erfolgreiche“, das den Erfolg verbürgende oder auch nur: das „Erfolg versprechende“ zu tun, ohne je die Gewissheit zu haben, auch beides und vor allem beides *zugleich* zu erlangen, das Richtige und den Erfolg.

Einen ersten Schritt zur Lösung dieses Problems hat *am Beginn der Moderne* übrigens ein berühmter Zeitgenosse Martin Luthers getan: Niccolò Machiavelli hat angesichts der undurchschaubaren „Lauen des Schicksals“, der fortuna und der permanenten Instabilität und Gewalterfahrung angesichts des Dauerbürgerkriegs im Italien seiner Zeit als erster eine Strategie, eine *Lehre des rationalen Machtkalküls* entworfen; er hat sich als – wie er sagt – „Mann niederen Standes“ herausgenommen „die Fürsten

regieren lehren zu wollen“ (Vorrede). Und er hat diese Lehre – oder genauso richtig wäre es zu sagen: seine Diagnose – auf ein *pessimistisches Menschenbild* gegründet, die von zwei Grundannahmen ausgeht: erstens von der grundsätzlichen Korruptibilität aller Menschen, dass „sie stets ihren bösen Neigungen folgen, sobald sie Gelegenheit dazu haben“ (nach Münkler S. 263) und zweitens davon: dass „die Natur die Menschen so geschaffen hat, dass sie zwar alles begehren, aber nicht alles erreichen können“ (Münkler S. 274). Es sind die grundsätzlich offenen und grenzenlosen Bedürfnisse und ihr Anspruch auf Befriedigung, die „ambizioni“, aus denen Instabilität, Feindseligkeiten und Krieg unter den Menschen folgen.

Was für Machiavelli die zentrale politische Frage war: Wie lässt sich der Zweck der Selbsterhaltung eines Staates, wie die politische Ordnung als oberstes Ziel erreichen und *sichern*, war für Luther die Frage nach dem Heil der Seele und die nach dem gnädigen Gott. Für uns interessant und wichtig ist eine Gemeinsamkeit zwischen beiden, ist die Einführung eines Prinzips, das für das ökonomische und politische Denken und Handeln in „der Moderne“ grundlegend wurde: Es ist die Trennung in ein erfolgsorientiert-strategisches Handeln und in ein an religiös-moralische Forderungen gebundenes Handeln; verkürzt gesprochen: die *Trennung von Moral und Ökonomie, von Moral und Politik*. Interessant und für unsere Fragestellung wichtig erscheint mir zudem, dass die Begründung für diese Unterscheidung und Trennung sich bei beiden auf die *Kritik am humanistischen Menschenbild* stützt; es ist bei beiden – bei Luther noch um eine entscheidende Nuance radikalisiert – die *pessimistische Anthropologie, ihr durch die Erfahrung sozusagen „negativ gesättigtes“ Menschenbild*. – Der Verweis ist mir auch deshalb wichtig, weil nach meinem Eindruck in der bisherigen Diskussion und Praxis des Qualitätsmanagements die Frage nach dem Zusammenhang zwischen einem jeweils zugrunde gelegten Menschenbild und einer bestimmten Handlungsstrategie und ihren jeweiligen Instrumenten und Methoden, soweit ich sehe, bisher nicht gestellt und untersucht worden ist.

Beispiel 2: Qualitätsdebatte im Gesundheitswesen – aktuell „Ärztestreik“

Das andere Beispiel stammt aus einem Bereich, der uns schon etwas näher liegt. Der Ärztespräsident Jörg-Dietrich Hoppe äußerte sich in einem Interview

am 15. Februar 2003 (Frankfurter Rundschau Seite 4) in folgender Weise:

*FR: Im Grunde wehren Sie sich aber gegen eine **neutrale Qualitätskontrolle**. Schließlich kann der Patient alleine selten gar nicht beurteilen, ob die vom Arzt gewählte Behandlung tatsächlich dem **Stand der Forschung** entspricht.*

*(Antwort Hoppe): Wir haben nichts gegen Leitlinien, die helfen, sich in dem **unübersichtlichen Informationsangebot zu Recht zu finden**. Das entwickeln wir ja selber. Aber wir haben etwas gegen Leitlinien, die ein Behandlungsschema vorschreiben. Der einzelne Patient kann die Behandlung ohnehin nicht medizinisch umfassend beurteilen. Der Patient braucht **keine Checkliste**, wenn er zum Arzt geht. **Er braucht Vertrauen**. Und er kann schon heute sicher sein, dass wir unser Bestes geben.“*

Diese Gegenüberstellung „Checkliste“ versus „Vertrauen“ erhellt schlaglichtartig die unterschiedlichen möglichen Haltungen, wenn es darum geht, Verlässlichkeit und relative Gewissheit zu erlangen: Checklisten setzen auf kontrollierbare Verfahren, sie ermöglichen eine an Kriterien orientierte Überprüfung des Handelns. In dieser Funktion entsprechen sie den „Geboten“ und ihrer Überprüfung z. B. durch die Beichte. Und so wie dadurch die möglichen und die tatsächlichen „Sünden“, Fehler überhaupt erst bewusst gemacht wurden, so können Checklisten auf Gefahrenquellen, Lücken in der Sicherung von (insbesondere auch technischen) Verfahrensabläufen usw. aufmerksam machen. So verfuhr beispielsweise auch der Beauftragte für Arbeitssicherheit, der die Bundesgeschäftsstelle der DEAE überprüfte und in seinem Bericht feststellte, dass „die Einrichtung (...) hinsichtlich der Beachtung der Anforderungen in Bezug auf Arbeitssicherheit bereits einen relativ befriedigenden Eindruck (macht)“, allerdings auch „Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in einigen Punkten noch zu verbessern sind“ (Brief der Ev. Fachstelle für Arbeitssicherheit der EKD vom 25.2.2003), und es wurden zugleich Hinweise und Hilfsmittel für die Verbesserungsmaßnahmen gegeben.

Demgegenüber setzt Vertrauen auf die Integrität und die Kunstfertigkeit, das Wissen und Können einer Person. Und: Vertrauen ist abhängig von einer persönlichen, einer kommunikativen Beziehungsqualität, die zugleich anspruchsvoller und verletzbarer ist als die Regelkonformität und Korrektheit in der Anwendung von Verfahren. Allerdings kommt noch

ein weiterer Unterschied hinzu: kriteriengestützte Verfahren sind durch Dritte kontrollierbar; sie lassen sich objektivieren – und sie sind darin dem „personengestützten“, von intersubjektiven Verständigungsprozessen abhängigen Vertrauensverhältnis sozusagen „funktional überlegen“.

Übrigens unterstellt der Interviewer mit seiner Behauptung, dass Qualitätskontrolle im Interesse der Patienten liege, eine weitere wichtige Funktion, nämlich die Vermittlung zwischen dem „Stand der Forschung“ und der „Behandlungspraxis des Arztes“. Es wäre eine eigene Untersuchung wert herauszufinden, ob und in welcher Weise „neutrale Qualitätskontrolle“ diese Verknüpfung von – schlicht gesprochen – Theorie und Praxis, erreichtem medizinischem Wissen und tatsächlichem ärztlichem Handeln zu leisten vermag. Unabhängig von dieser Frage bleibt zudem die implizite weitere Hypothese für unsere Fragestellung bedeutsam, dass Qualitätsmanagement ein spezifisches, erfahrungswissenschaftlich überprüfbares Wissen voraussetzt und in Anspruch nimmt. Und auch hier bleibt anzumerken, dass sich darüber, zu den Wissensformen und Wissensbeständen des Qualitätsmanagements, in der bisherigen Literatur zum Qualitätsdiskurs wenig bis nichts findet.

Die aktuelle Diskussion um Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen ist für uns auch noch dadurch illustrierend, dass sie uns ein Gespür für die an jedem Qualitätsdiskurs beteiligten Akteure und für die politische, die mit erheblichen Machtinteressen verbundene Dimension vermitteln kann: Es sind dies: Gesundheitsministerium, Ärzteverbände, Krankenkassen, „Patienteninteressen“ (Informationsrechte der Patienten, Beiträge) und neu: ein „Zentrum für Qualität in der Medizin“, (das Behandlungsrichtlinien für bestimmte Volkskrankheiten ausarbeiten soll).

Weitere Stichworte finden sich auch im Bildungsbereich leicht: „Einführung verbindlicher nationaler Bildungsstandards für die Schulen“ (Bulmahn) und „Schaffung einer nationalen Agentur zur Entwicklung und Evaluation der Richtlinien“ sollen nach einem Bericht der Süddeutschen Zeitung (19.02.2003, S. 5) eine Wiederholung der PISA-Misere verhindern helfen.

[JK] Beispiel 3: Bildungseinrichtungen

Nach den Beispielen aus umfassenderen Zusammenhängen nun ein eher bescheidener Sachverhalt, aber typisch für das, worum es bei der Sicherung von Qualität geht.



An meinem Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik gibt es z.Z. ein Projekt mit Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung in neuen Bundesländern. Es geht hier darum, die Einführung eines Qualitätsentwicklungssystems zu unterstützen, indem sich kleine Netzwerke bilden. Diese bekommen für ihre Arbeit Unterstützung. Das Projekt leistet diese Unterstützung und untersucht zugleich, was Netzwerkbildung für Qualitätsentwicklung bringt und was hierfür förderlich ist.

Wir haben in einer bestimmten Phase der Arbeit Interviews durchgeführt. In einem dieser Interviews äußert ein leitender Mitarbeiter:

„... wenn wir eine Dienstleistung realisieren, wenn wir hier Qualität verwirklichen wollen, bedeutet das vor allen Dingen ... an erster Stelle, wirklich primär an erste Stelle zu setzen die Tatsache, ... wir brauchen motivierte Mitarbeiter und ... wir brauchen Bedingungen, die den Mitarbeiter auch in die Lage versetzen, sich konkret einbringen zu können. Soll heißen, dass sie einen Entscheidungsspielraum haben, einen eigenständigen Entscheidungsspielraum und Gestaltungsspielraum...“

Der Interviewpartner schildert dann, dass zur Verwirklichung dieser Zielvorstellung – die ja eine Qualitätsvorstellung ist – für jede Maßnahme sogenannte „Ausbildungsteams“ gebildet worden sind, die nun in eigener Verantwortung ein zunächst sehr offenes Rahmenkonzept konkretisieren.

Die nächste Konsequenz liegt zu Tage: „nämlich breitere Kreise der Mitarbeiter einzubeziehen. Von der Planung an, nicht erst dann, wenn es um die Realisierung geht, sondern schon im Vorfeld der Entwicklung, der Planung einer solchen Maßnahme.“ Er schildert dann als neuen Schritt, wie für das Ausbildungsjahr 2003/2004 die Mitarbeiter/-innen selber den Raum und die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen Maßnahmen bekamen und gewonnen haben.

Wir möchten Ihnen nun einige Interpretationen anbieten: Was wird aus diesen Beispielen deutlich?

1. Vertrauensstiftung in der Moderne

[AS:] Mit dem Verweis auf die Arbeit und die Wirksamkeit von Rating-Agenturen wird die Qualitätsdebatte in einen Funktions- und Wirkungszusammenhang eingebettet, für den auch noch andere Instrumentarien und Branchen zuständig sind: die Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise und die Abteilungen

für Public Relations, denn auch sie zielen auf den gleichen Effekt, die Herstellung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, in der Sprache der Ökonomie: die Herstellung von „Kredit“. Kredit ist ein knappes Gut und hat seinen Preis, einen Zinssatz oder aber eben – noch vor dem Zins – eine „Bonitätsnote“ und das heißt, je geringer „die Güte“ des Kredits, desto höher der Zinssatz. Um aber etwas über die Güte eines Unternehmens sagen zu können muss der Analyst Einblicke haben wie ein Arzt, der auch „hinter den äußeren Anschein“ sehen kann. Daher rührt das insistierende Pathos der Forderung nach Transparenz, Offenlegung und klarer Verantwortlichkeit von Organisations- und Managementstrukturen. Der dokumentarische Nachweis eines Qualitätsmanagements ist daher ein zentrales Instrument für die interne Systemsteuerung ebenso wie für den externen Blick des Analysten.

Die Entstehung und die Macht von Rating-Agenturen verdankt sich dem Versprechen, die offensichtlich fundamentale und zugleich chronische Vertrauenslücke schließen zu können, die daraus erwächst, dass im Geldverkehr und bei der Wertbeurteilung von Unternehmen weder der Selbstdarstellung der Akteure noch dem gesunden Menschenverstand der Beobachter zu trauen ist. Vertrauen muss anscheinend wie eine Ware produziert, verteilt und bezahlt werden.

Das Kreditgewerbe, das Bankensystem ist somit nur der Modellfall für ein in der Moderne zentrales Problem, das ohne den Rückgriff auf traditionelle Lösungswege bewältigt werden muss. Es geht um die Notwendigkeit von Vertrauensstiftung in modernen Gesellschaften; Qualitätsmanagement und die Bewertung durch Rating-Agenturen erweisen sich als eine moderne Variante eines alten Problems.

Die spezifische Notwendigkeit von Vertrauensstiftung in modernen Gesellschaften rührt daher, dass jeder einzelne in seinen Lebens- und Handlungsvollzügen in Vorentscheidungen anderer einbezogen und von ihnen abhängig ist. Die Unüberschaubarkeit unserer Abhängigkeitsverhältnisse und damit verbunden die faktische Nicht-Entscheidbarkeit vieler Entscheidungen zwingen uns dazu, anderen, von denen wir abhängig oder auf die wir angewiesen sind, einen Vertrauensvorschuss entgegen zu bringen. Das Besondere daran ist, dass dies ein „Vertrauen gegenüber Fremden“ ist, gegenüber Menschen und Systemen, die wir nicht „wirklich kennen“, denen wir uns aber „an – vertrauen“ müssen. Das betrifft den Aktionär, der sein Kapital einem Management, und den Patienten, der sich einem Arzt „anvertraut“, in strukturell gleicher Weise.

2. Einflussnahme und Kontrolle

Der kurze Interviewausschnitt hat, auch wenn dies nicht ausdrücklich zum Thema wurde, noch auf eine weitere wichtige Dimension des Qualitätsdiskurses aufmerksam gemacht, die anzusprechen häufig gemieden wird:

Es geht um das Interesse an und die Notwendigkeit von Kontrolle. Freilich keiner Kontrolle an sich, sondern um eine sozusagen vorbeugende Regulierung von Handlungen, die mit Kosten verbunden sind. „Checklisten“ für die Behandlung normieren ja nicht nur die Abfolge von Behandlungsschritten, sondern legen zugleich den Vergütungsumfang fest. Qualitätsmanagement ist in diesem Zusammenhang zugleich ein Steuerungsinstrument der finanziellen Kosten. Es ist daher natürlich auch klar, dass die Kostenträger für einzelne Leistungen – seien dies nun die Krankenkassen, der Staat (die öffentliche Hand) oder auch private Einrichtungen und Privatpersonen – ein besonderes Interesse daran haben, die Angemessenheit der Kosten einer Dienstleistung und die Effizienz des finanziellen Mitteleinsatzes überprüfen und bestimmen zu können. Diese Funktion der Steuerung von Finanzmitteln verschafft und erhöht die Chancen, Einfluß zu nehmen ganz erheblich; umgekehrt erlaubt diese Funktion es auch, das Verhältnis zwischen Qualitätsansprüchen und finanziellen Aufwendungen rational zu diskutieren.

Im Klartext heißt dies, dass dann in vielen sozialen Kontexten jedoch zugleich mit Aufgaben- bzw. Kostenminderungen zwangsläufig auch Qualitätsverluste und der Verzicht auf professionelle oder auch ethische Maßstäbe („Standards“) verbunden sind. Zu beachten ist allerdings auch die Umkehrung, wie z. B. ein Blick auf die Diskussion um „fairen Handel“ zeigt. Und was für die Kritik der Billigproduktion von Kaffee gilt, ist für Dienstleistungen nicht weniger gültig. Wenn die Forderung, ethische und soziale Standards einzuhalten, den Preis für „fair gehandelten Kaffee“ erhöht, kann die Einführung bzw. Sicherung von professionellen oder organisatorischen Qualitätskriterien („Standards“) nicht als Kostensenkung und Preis-dumping-Strategie eingesetzt werden. Deshalb plädiere ich auch sehr nachdrücklich dafür, gerade die Kosten- und Effizienzsteuerungsfunktion, die ein Qualitätsmanagement immer auch ausüben kann, durchaus als moderne Form der „Rationalisierung“ des Mitteleinsatzes zu erlernen und anzunehmen, aber eben deshalb auch darauf zu achten, dass Rationalisierung ein „Vernünftigwerden“ des Lebens, der Alltagshandlungen und des ökonomischen Handelns meint, also gerade nicht ein Sparprogramm um jeden Preis.

3. Verlässlichkeit und Kooperation

[JK:] Gegenüber dem Kontrollaspekt möchte ich das Thema „Vertrauen“ aus einer etwas anderen Sicht nochmals aufnehmen:

Der Anspruch und das Angebot von Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement – sie sind eigentlich sehr nachvollziehbar. Das Sorgen

- für die Güte eines Arbeitsergebnisses, einer Leistung, einer Tätigkeit,
- für die Durchsichtigkeit von Arbeitsabläufen und von Vorkehrungen für eben diese „Güte“,
- für die Zweckmäßigkeit des Mitteleinsatzes –

all dies wird sozusagen *weggenommen* vom individuellen Handeln mit seinen Schwankungen, seinen Zufälligkeiten, seiner Tagesform, auch seinen Beliebigkeiten. Es wird *hinein verlagert* in ein System; ein System der regelmäßigen Prüfung nach bestimmten, wieder gemeinsam bekannten und festgelegten Verfahren.

Das persönliche Versprechen, das „Top – es gilt!“, das wir vom Markt der Agrargesellschaft kennen und das auch im Märchen noch seinen Ort hat, wird aufgehoben in einem rationalen System, wir könnten auch sagen „säkularen“ System („aufgehoben“ in jenem Doppelsinn von „auflösen“ und „bewahren“). So können wir Qualitätsentwicklung und ihre Modelle verstehen als säkulare Form von Vertrauensstiftung.

Diese Werthaltigkeit hat Max de Pree sehr schön zum Ausdruck gebracht:

„Wir setzen uns Qualität zum Ziel. ... Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir die Qualität des Produkts und der Dienstleistung. Aber wir meinen auch die Qualität unserer Beziehungen und die Qualität unserer Kommunikation und der Versprechungen, die wir einander machen. Und deshalb ist es angemessen, Qualität in Kategorien der Wahrhaftigkeit und Integrität zu sehen. Mein Wörterbuch empfiehlt unter dem Wort Integrität, das Wort Ehre nachzuschlagen. Unter vielen anderen Umschreibungen findet sich da die Formulierung: „Ein geschärftes Bewußtsein der eigenen Verpflichtungen.“ Das ist, glaube ich, die richtige Art, Qualität zu betrachten. Wir müssen für alle Beteiligten ein Rahmen werden, in dem Potential verwirklicht wird.“¹

Aber wie es so ist mit Systemen: Sie haben ihre Wirkungen. Und sie haben Nebenwirkungen. Sie le-

¹ Max de Pree: Die Kunst des Führens. Frankfurt/Main-New York 1992/2. Aufl., S. 94 (im Orig. kurs.)



gen etwas fest und erreichen dadurch Verbindlichkeit. Und sie schließen dadurch andere Möglichkeiten aus.

Das mag noch angehen, wenn an einen Gegenstand als Ergebnis des Handelns, z.B. eine Schreibtischlampe, ganz bestimmte Anforderungen gerichtet werden und im Vorlauf ganz bestimmte Tätigkeiten nötig sind – und immer wieder nötig sind –, damit genau diese Anforderungen immer wieder erfüllt werden.

In der Bildungsarbeit ist das komplizierter. Da ist ein Zusammenwirken nötig zwischen demjenigen, der ein Angebot zur Erkenntnisbildung macht und dem Menschen, der sich darauf einlässt. Wenn wir da Lernerfolg feststellen wollen:

- Besteht er darin, dass die vorher formulierten Lernziele erreicht werden?
- Oder darin, dass jemand sozusagen nebenbei eine zentrale Erfahrung macht, die bleibt, wie ich es in meiner Zeit in Stein einmal von der Teilnehmerin eines Wochenendseminars lange danach hörte: zentral und bleibend für sie war, dass sie sich erstmals getraut hat, in einer Andacht öffentlich das Wort zu erheben.
- Oder darin, dass sich jemand bei einer Akademietagung dem Vortrag eines Referenten verweigert?

Solche Fragen werden spätestens dann relevant, wenn im Rahmen eines Qualitätssystem „Evaluation“ als Gestaltungsaufgabe für Qualitätssysteme definiert wird, wenn sie regelmäßig geleistet werden soll und wenn auch noch festgelegt wird, wie mit den Ergebnissen umzugehen ist.

Würde dann ein bestimmtes Verfahren festgelegt, z.B. Befragung von Teilnehmenden auf schriftlichem Weg, wären bestimmte Aussagen möglich und andere nicht. Gleiches wäre der Fall, wenn nur kommunikativ evaluiert würde, also durch Gespräche zischendurch und am Schluss.

Wir brauchen also im Blick auf Qualitätssysteme und Qualitätsmanagement eine Art paradoxe Haltung: eine ganz ernsthafte Entwicklung und Vereinbarung eines Systems, das Verlässlichkeit, Vertrauen, Transparenz und auch Effizienz sichert – und *zugleich* die Offenheit für unterschiedliche Formen, dies zu erreichen, und Offenheit für ein „überschießendes Moment“ in den Reaktionen und Entwicklungen der Menschen und Gruppen.

Es ist jene Paradoxie, die Schlegel in seinen „Fragmenten“ so formuliert:

„Es ist gleich tödlich für den Geist, ein System zu haben und keins zu haben. Er wird sich wohl entschließen müssen, beides zu verbinden.“

Es gibt, wie wir aus der Tiefenpsychologie wissen, viele gute Gründe für die Psyche, Paradoxien und Ambivalenzen möglichst schnell aufzulösen und die Situation eindeutig zu machen. Ambivalenz gehört zu den Dingen, die am schwersten auszuhalten sind. Und doch gehört die Ambivalenz und Paradoxie zu den zentralen Tatbeständen des Lebens und auch des pädagogischen Handelns – durchaus im Sinne der paradoxen Redefiguren, die mich in den Texten von Paulus immer wieder ganz zentral getroffen haben: „... die Verführer, und doch wahrhaftig; die Unbekannten, und doch bekannt; ... die Traurigen, aber allezeit fröhlich; ... die nichts haben, und doch alles haben.“ (2. Kor. 6, 9 ff.)

3. Die Bauprinzipien – Zur Handlungslogik von Qualitätssystementwicklung

[JK:] Bei der Qualitätssystementwicklung und Qualitätssicherung geht es im Grunde um einen verhältnismäßig einfachen Regelkreis:

- Die konkrete Veranstaltung findet statt (z. B. ein Sprachkurs, ein Seminar zur Bildungsarbeit mit älteren Menschen oder ein Lehrgang in der beruflichen Weiterbildung).
- Dass dieses Angebot stattfindet – also das Ereignis –, ist das Ergebnis von Tätigkeiten und Prozessen (z. B. Ideen und ihre Ausarbeitung, Absprachen, Verteilung von Informationen usw.).
- Wie diese vorauslaufenden Tätigkeiten und Prozesse gestaltet und gesichert worden sind, ist nun wesentlich mitentscheidend für die Art und Weise, wie das Ereignis geschieht.

Es geht also immer um das *Grundverhältnis* zwischen Tätigkeiten, Strukturen und Prozessen einerseits und Geschaffenen, einem Ergebnis andererseits. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, inwieweit die Tätigkeiten usw. geeignet sind, das erwünschte Ergebnis zu erbringen oder die gegebenen Erfordernisse zu erfüllen. Diese Zweckrationalität ist durchaus hilfreich und leistungsfähig, und sie ist, unter uns gesagt, an vielen Stellen auch nötig.

Die Menschen, für die geplant, durchgeführt, veranstaltet wird, kommen in den verschiedenen Systemen zur Qualitätssystementwicklung und -sicherung ganz ausdrücklich vor, meist im Zusammenhang mit dem Begriff „Kunde“. So ist es eine Anforderung des

ISO-Systems, bereits bei der Entwicklung von Angeboten die Kundenperspektive einzubeziehen, und bei der Realisierung und Überprüfung natürlich auch.

Was dabei aber prinzipiell erhalten bleibt – und das muss man sich einfach klar machen – ist die Arbeits- und Gestaltungsperspektive des Anbieters, in unserem Fall der Einrichtung. Es geht um Angebote; freilich mit Passung und Variation und möglicherweise großer Breite – aber doch um eine bestimmte Gesamtrichtung der Intention, die es zu verwirklichen gilt; möglichst gut zu verwirklichen, das heißt in Entsprechung zu den Nutzenden.

Es besteht hier eine strukturelle Nähe zu einer Handlungslogik, die mit „Durchsetzungshandeln“ bezeichnet wird. Ich für meinen Teil übernehme diesen Begriff *nicht*, denn wenn man die gängigen Systeme der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von der Innenseite her versteht, also nicht bürokratisch, dann ist es durchaus möglich, eine weitreichende Beteiligung und Mitwirkung der Nutzer/-innen sehr ernsthaft zu verankern und zu praktizieren.

Aber ganz im Sinne des oben zitierten „ein System haben und keines haben“ sei hier doch darauf aufmerksam gemacht, dass die Handlungslogik der Qualitätssysteme es durchaus gestatten würde, die Beziehung zwischen Anbieter und Nutzer/-innen = Kunden sehr einlinig zu sehen und selbst bei hoher Einbeziehung der Nutzer/-innen ganz im Sinne eigener Zweckbindung zu handeln, also Optimierung des Angebots, und sei es unter dem Vorzeichen des optimalen Lernens.

Deshalb sei hier im Sinne des erwähnten Zitats „ein System haben und keines haben“ ein „zweiter Blick“ eingeführt, nämlich der auf das *verständigungsorientierte Handeln*.

[AS:] Mit unserem Hinweis auf die Handlungslogik des Qualitätsmanagements plädieren wir – das haben die ersten Erläuterungen von Herrn Knoll schon erkennen lassen – auch dafür, den sozialen Praxischarakter verstärkt in den Blick zu nehmen und das heißt zugleich, die dieser Praxis zugrundeliegenden logischen Wissensformen und die in Anspruch genommenen bzw. tatsächlich (explizit und implizit) übernommenen Wissensbestände sichtbar zu machen und zu reflektieren. Nach der „Logik einer Handlung“ (eines Handlungssystems) zu fragen heißt, sich seiner Grundlagen, seiner Grundannahmen, seiner Verfahrens- und Verknüpfungsweisen und insbesondere seiner Ziel- und Wirkungsabsichten zu verge-

wissern. In dieser Perspektive ist schon die Bezugnahme auf den Qualitätsdiskurs der Einstieg in ein „Reflexivwerden der Praxis“; die Übernahme („Implentierung“) des Qualitätsdiskurses in Gestalt der Qualitätsmodelle und bestimmter Formen des Qualitätsmanagements ist folglich die „auf Dauer gestellte“, die institutionalisierte Reflexion. Um diesen Begriff im hier gemeinten Sinn zu verstehen, merke ich nur an, dass ich ihn als kritischen Begriff im Verhältnis zu einem „naiven“, traditionell-eingespielten und sozusagen erschütterungsfesten Handeln verwende. Reflexion ist also zu verstehen als eine „Spiegelungs-Praxis“ und meint einen Sachverhalt, ein Handeln, einen Begriff aus einer wie auch immer gearteten oder hergestellten Distanz anzuschauen, zu beobachten und dadurch zur „Er-fahrung“ zu machen. Das für das Qualitätsmanagement typische Denken und Handeln in Regelkreisen ist dann die operationalisierte Handlungsform eines solchen Reflexionsverständnisses. Seine kommunikative öffentliche Form findet dieses Reflexionsverständnis in Verständigungs- und Klärungsprozessen.

Ich will nun versuchen, den Kontrastbegriff des *Verständigungshandelns* für unseren Kontext plausibel und nutzbar zu machen. Der Unterschied der beiden Handlungslogiken lässt sich zunächst sprachtheoretisch erläutern: Ein instrumentell-strategisches Handeln (Durchsetzungshandeln) artikuliert sich sprachlich in der Form von „Ich-will-Sätzen“; es ist eine prinzipielle, gleichsam monologische Ich-Perspektive, aus der sich der Umgang mit Dingen und Menschen begründet und die das sinnhafte Handeln leitet. In dieser Haltung „des Ich-will“ rechnet das Ich sozusagen nicht mit einer „Antwort“, es nimmt den Anderen, sein Gegenüber nicht als ein sich selbst bestimmendes Subjekt, sondern als ein im Wortsinne manipulierbares („handhabbares“) Objekt wahr. Im antiken Griechenland und im römischen Reich galten die Sklaven als „lebende und stimmbegabte Instrumente“ (vocale instrumentum), womit zugleich der Unterschied zum Bürger als Rechtsperson und als Menschen, dem Achtung gebührt, mit aller Schärfe zum Ausdruck gebracht wurde. Der „Andere“ als Bürger konnte und durfte daher gar nicht „instrumentalisiert“ werden, weil er grundsätzlich das Recht zum Wider-Spruch, zur Antwort und Gegenfrage hatte. Der Mensch als anerkanntes Subjekt, eben als achtenswerte Person, tritt historisch als diskutierender, als die „gemeinsamen Dinge“ (res publicae) denkender Bürger auf; als jemand, der ein sprachfähiges Gegenüber hat und auf Verständigung mit diesem angewiesen ist. Das Gelingen der Verständigung aber bedarf einer Fähigkeit, die die monologische Einstellung zur Welt überwindet. In der Hermeneutik

ist diese Fähigkeit als Perspektivenwechsel bezeichnet worden – damit ist die Kompetenz eines Sprechers gemeint, die Perspektive des „Du“ einzunehmen und die Welt in dessen Verstehenshorizont zu denken. Erst aus diesem Wechselspiel von intersubjektiven Perspektiven konstituiert sich eine gemeinsam geteilte Welt. In der jüngst erschienenen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland „Maßstäbe des Menschlichen“ ist dieser Zusammenhang im Blick auf den Bildungsbegriff aufgenommen und in seiner logischen Struktur bestimmt worden. Die dieser Einstellung entsprechende Handlungsstruktur folgt einem „umgewendeten Blick“: „Statt einseitig in der Kategorie von Zielen, wird in der Kategorie des Grundes gedacht. Nicht, was alles erreichbar, sondern was human begründbar ist, für Christen in der Verantwortung vor Gott, wird zur Leitfrage vor allem anderen“ (S. 60). „In der Kategorie des Grundes“ denken, heißt die Intentionalität des Handelns, seine Zielgerichtetheit zu unterbrechen und das strategische Handeln in ein reflektives Begründungshandeln umzukehren. Damit ist die Struktur der Rechtfertigung und des argumentativen Diskurses bezeichnet.

Als Ziel des verständigungsorientierten Handelns muss man die Entwicklung und Konstituierung eines gemeinsamen Willens annehmen und zugleich die Bereitschaft zur Begründung eines wechselseitig bindenden Willens voraussetzen. Voraussetzung und Ziel bedingen sich damit wechselseitig. In der Praxis zeigt sich dies formal in einem Vertragsabschluss. Entscheidend ist aber für unsere Fragestellung, dass der „Vertrag“ nur das Ergebnis eines Aushandlungs-, Klärungs- und Abstimmungsprozesses ist. Dieser Prozess lebt *idealtypisch* von der Voraussetzung, dass alle Beteiligten ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen, ihre expliziten und impliziten Werte und Normen und die von ihnen intendierten Zwecke zwanglos, unzensuriert und wechselseitig transparent artikulieren können. Diese idealtypische Beschreibung macht durch ihren Kontrast zu jeder Alltagserfahrung sichtbar, dass Verständigungsprozesse sozusagen in jedem Augenblick von den Faktoren „Einfluss“, „Abhängigkeit“ und „Macht“ gestört und in Frage gestellt werden können.

Trotzdem bleibt festzustellen und gilt vor diesem Hintergrund gerade für die Praxis der Implementierung von Qualitätsentwicklungsprozessen: Wenn diese als gemeinsame und in den Einrichtungen „öffentliche“ Veränderungs- und Reflexionsprozesse zu verstehen sind, dann können sie sich in dieser Norm eines idealtypischen Verständigungshandelns nicht entziehen. Das heißt, dass die Setzung von hand-

lungsorientierenden Normen, die in jedem Qualitätsentwicklungsprozess geschieht, ihrerseits einem „Qualitätskriterium“ entsprechen muss, das nicht aus dem Prozess des Qualitätshandels seinerseits abzuleiten ist, sondern ihm als normative Vorgabe vorausliegt.

Insofern kann man sagen, dass qualitätsorientiertes Handeln einerseits implizite moralische Normen artikuliert und implementiert, zugleich aber ein moralisches Prinzip voraussetzt, nämlich die Orientierung an den Prinzipien verständigungsorientierten Handelns. Diese Prinzipien setzen wir in unserer Alltagspraxis immer schon voraus, nehmen sie in Anspruch und *bestätigen* sie damit. Diese unausgesprochene, aber eben faktische Bindung an Bedingungen des verständigungsorientierten Handelns ist in meinen Augen sozusagen das „überschießende moralische Potential“, das in jedem Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsmodell enthalten ist. Insofern kann man dann auch sagen: Qualitätsentwicklungsprozesse sind „kommunikative Rationalisierungsprozesse“.

4. Praxis- und Realisierungsformen – zu den Umsetzungsformen

Diese Beschreibung hat eine praktische Nutzanwendung: Ich möchte damit deutlich machen, dass in jedem qualitätsorientierten, und das heißt eben an normativen Ansprüchen (Kriterien) orientierten Handeln der *Widerspruch* zwischen „Verflüssigung von Organisationszuständen“ und der „Etablierung neuer Organisationszustände“ zwangsläufig und insofern konstitutiv ist. Auf dieses paradoxe Verhältnis werden alle Beteiligten irgendwann stoßen, zumindest dann, wenn Qualitäts-Implementierung nicht als ein technokratischer „Einfügevorgang“, zum Beispiel in Entsprechung zum Austausch eines Ersatzteils in einem Motor, verstanden wird. Eine weitere praktische Bedeutung ist gerade für die Evangelische Erwachsenenbildung deshalb bedeutsam, weil sie in ihrer *Organisationsstruktur selbst* die konstitutive Bedeutung kommunikativer Abstimmungs- und Verständigungsprozesse in Anspruch nimmt und zugleich bestätigt. Ich meine damit das *Prinzip der Ehrenamtlichkeit*, das sowohl in einem beträchtlichen Umfang die internen Organisationsbezüge bestimmt als auch die Grundlage für die Zusammenarbeit mit *ehrenamtlichen MitarbeiterInnen oder freien HonorarmitarbeiterInnen* bildet. Ehrenamtlichkeit zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass es prinzipiell nicht in *weisungsgebundene Beziehungen* zu transformieren ist. Darin unterschei-

det es sich vom Prinzip der Weisungsbindung, durch die erst „Betriebe“ jeder Art begründbar sind. Ich belasse es bei diesem kurzen Hinweis und mache nur noch auf das Problem aufmerksam, dass wir trotz dieser „lockeren Strukturierungsform“ und ihrer Verletzbarkeit und Störbarkeit darin nicht eine „organisatorische Schwäche“ zu sehen haben, sondern ein gesellschaftliches Prinzip und die Ermöglichung einer daran gebundenen Lebensform, die sich nur dann als „schwach“ charakterisieren oder denunzieren lässt, wenn das in Betrieben und in bürokratischen Organisationsformen implizierte Macht- und Herrschaftsprinzip zum einzigen Maßstab gemacht wird, an dem Wert und Geltung eines „Systems“ gemessen wird. Dieser Hinweis auf den Zusammenhang von Organisationsprinzipien und Organisationsformen ist für die Evangelische Erwachsenenbildung noch, wie mir scheint, aus einem weiteren Grund von erheblicher Bedeutung. Wiltrud Gieseke hat vor wenigen Jahren in einer sehr genauen Fallstudie gezeigt, dass für einen Kernbereich Evangelischer Erwachsenenbildung, nämlich die Entwicklung von Programmangeboten, das „Abstimmungs- und Angleichungshandeln“ bestimmend und charakteristisch ist. Die Entstehung von Programmen als Formen von Lernangeboten und -arrangements vollzieht sich, wie alle, die damit zu tun haben, wissen, ja nie als einliniger, monologisch und strategisch organisierbarer Prozess, sondern „als ein offener Vorgang, der die ‚in der Luft liegenden‘ Themen aufgreift und mehrere Prüfinstanzen durchläuft. In der Regel ist ein hoher Aufwand notwendig, um daraus konkrete Bildungsangebote zu machen (...). Die Kommunikationsform, die letztlich gestaltende Kraft für die Programmentwicklung hat, ist die Abstimmung“ (Gieseke 2003, S. 203).

Die „lockere“ Strukturierung und die in der Tat kommunikationsintensive Handlungsform stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang, der sich nur um jeden Preis einer gesteigerten Störbarkeit und Verletzbarkeit kurzschließen lässt und zugleich das objektive Problem auf die Tagesordnung eines Qualitätsentwicklungsprozesses stellt, durch Eingriffe und neue Verfahrensnormen diese kommunikativen Verständigungsprozesse einzuschränken oder zu regulieren. Das schließt freilich die umgekehrte Perspektive ein, ja macht sie zur vorrangigen Herausforderung und Frage, wie kommunikative Verständigungsprozesse verbessert und im oben angesprochenen Sinne „rationalisiert“ werden können. Eine Antwort auf diese Frage ist für alle gesellschaftlichen Einrichtungen, die sich als *zivilgesellschaftliche Akteure* verstehen, gerade angesichts eines Qualitätsdiskurses als politisches und ökonomisches Steue-

rungs- und Kontrollinstrument von – wie ich glaube – herausragender Bedeutung. Ich nehme dies vor allem an, weil sich im Qualitätsdiskurs und in den Implementierungsprozessen von Qualitätsmodellen die Logik der Steigerung der „Systemeffektivität“ und der Verbesserung der „kommunikativen Rationalität“ miteinander verschränken; etwas einfacher ausgedrückt: Es geht darum, das „System Evangelische Erwachsenenbildung“ in seinen einzelnen Bestandteilen, und das sind die *Bildungseinrichtungen* (neben den Landesverbänden und dem Bundesverband, den Fortbildungseinrichtungen und den Finanzierungsregelungen), zu stabilisieren und zu stärken und gleichzeitig die für sie konstitutiven Handlungsformen zu sichern, zu unterstützen und vor allem zu stärken. In der Lösung dieser vielleicht paradoxen Herausforderung würde sich die „Implementierung von Qualitätsprozessen“ in der Tat als ein zwar ambivalenter, aber gleichwohl geeigneter Modernisierungsprozess erweisen.

[JK:] In der Tat ist festzuhalten, dass in der Erwachsenenbildung in einem System gehandelt wird: in einer Bildungseinrichtung (also einer Organisation), auf einem Bildungsmarkt, in einem Rechts- und Politiksystem usw.

Wir kennen ja aus Qualitätsentwicklungssystemen den Blick auf andere Einrichtungen oder auf den Bildungsmarkt im Sinne einer umgebenden Rahmenbedingung. Das ist wichtig für Kooperation, Netzwerkbildung, Marketing usw.

Besonders interessant für die kirchliche Erwachsenenbildung ist aber, dass hier der Verbund über den Charakter einer bloßen Rahmenbedingung hinausgeht. Er ist ein eigener Ort des Handelns – auch des Qualitätshandelns.

So stellt ein Bildungswerk mit Kirchengemeinden als institutionellen Mitgliedern ein Gefüge dar, wo die Qualität der Arbeit im Auftrag der Geschäftsstelle oder der pädagogischen Leitung liegt und zugleich massiv mit bestimmt wird durch das, was in den selbständigen Einheiten „Kirchengemeinden“ passiert *und* was passiert und gestaltet wird im Intermediären, also im Verbund zwischen ihnen.

Oder eine Landesorganisation, in deren Kuratorium oder Vorstand eine Vertretung der Kirchenleitung geborenes Mitglied ist, wo die zuständige Hauptabteilung im Landeskirchenamt neben der Erwachsenenbildung noch Werke und Dienste betreut, die z.T. der institutionalisierten Erwachsenenbildung nicht zugehörig sind, wohl aber mit Erwachsenen und

deren Gesprächsgruppen möglicherweise vom örtlichen Bildungswerk mit erfasst werden – man muss sich das mal ganz genau vorstellen im Blick auf ein Qualitätssicherungssystem, dessen Logik auf einfache Ableitbarkeit bedacht ist ... Wir haben es hier mit einem höchst filigranen Geflecht zu tun, dessen Wirkung und Wert und Leistungsfähigkeit im Verbund selbst liegt und bei weitem nicht nur bei den einzelnen Teilen.

In der Evangelischen Erwachsenenbildung ist also der Verbund-Kontext eine eigene Wirkgröße für die Qualitätsentwicklung in den einzelnen Einrichtungen; und sozusagen gekippt: Er ist ein eigener Gestaltungsraum für Qualitätshandeln, der gesonderter Aufmerksamkeit und Kompetenz bedarf – und dies bei allen Funktionsträgern und -trägerinnen im Verbund, nicht nur bei den Menschen mit überregionalen Geschäftsführungsaufgaben.

5. Qualitätsentwicklung und Professionalität – Zu den Ressourcen in der EEB

Zum Schluss soll es um den Zusammenhang zwischen Qualitätsentwicklung und Professionshandeln gehen.

Für manche mag es so aussehen, als ob das Thema „Qualität“ die Erwachsenenbildung sozusagen „von außen“ ereilt habe und ihr übergestülpt worden sei. Aber es ist anders. Die meisten von Ihnen kennen diesen Bereich schon länger. Viele von Ihnen haben an seiner Entwicklung maßgeblich mitgearbeitet. Wir kennen die nie erledigte Herausforderung *und* die Anstrengungen, das erwachsenenbildnerische Handeln immer wieder zu überprüfen, zu fundieren und zu verbessern.

Dementsprechend sind die „Mitarbeiter/-innen-Frage“ und die Mitarbeiter/-innen-Fortbildung gerade in der evangelischen Erwachsenenbildung nahezu über die Zeiten hinweg verankert und bearbeitet worden (vgl. Buttler 1993). Ernst-Ludwig Spitzner hat hier sowohl konzeptionell als auch für die praktische Arbeit nachhaltig gewirkt (vgl. Buttler/Spitzner 1977). So verwundert es nicht, dass der Vorstand der DEAE am 17. Dezember 1980 und 25. Februar 1981 einen „Fachausschuss Mitarbeiterfragen“ berief. Dieser hat sich am 8. April 1981 konstituiert (Buttler 1993, S. 72) und sich sehr bald den konkreten Tätigkeiten der Mitarbeiter/-innen in der evangelischen Erwachsenenbildung zugewandt. Zugleich hat er sich mit den daraus folgenden Not-

wendigkeiten zur Entwicklung und Stützung ihrer Identität der Mitarbeiter/-innen beschäftigt (vgl. Knoll 1993, S. 57 f.).

Daraus erwachsend stellte sich die Frage nach der „Qualität“ von Erwachsenenbildung: „Die Leistung und Qualität (sic!) der Erwachsenenbildung/Weiterbildung wird in entscheidendem Maße von der ‚Qualität‘, den didaktisch-methodischen und den sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden bestimmt. Die ‚Mitarbeiterfrage‘ nimmt somit in der Diskussion um Entwicklungen und Perspektiven der EB/WB einen zentralen Stellenwert ein; die Art und Weise ihrer Bearbeitung vermag Hinweise über den Stand und Bestand der EB/WB als ‚vierte Säule‘ im Bildungswesen zu geben.“ (Jütting 1984, S. 1).

Solche Anregungen und Einsichten schlugen sich in der Entwicklung, Beantragung und Verwirklichung eines Projektes nieder, das die Situation nicht-hauptberuflicher Mitarbeiter/-innen in der kirchlichen, insbesondere evangelischen Erwachsenenbildung empirisch erhob (Jütting [Hg.] 1992) und daraus Handlungskonsequenzen für die Fortbildung dieser Mitarbeiter/-innen ableitete (Knoll 1992).

Es gibt also in der EEB schon lange Bemühungen und Ansätze zur Qualitätsentwicklung und -verbesserung *und* für die Verknüpfung zwischen „Qualität“ und „Professionalität“.

Zu dieser praktischen, aber auch wissenschaftlichen Tradition gehört „Evaluation“: Das Ergebnis von Lernen mit den Zielen vergleichen; die eigene Methodik im Blick auf die formulierten Ziele prüfen und verändern; Konsequenzen aus solchen Feststellungen ziehen für neue Angebote – dieses Denken und Handeln in Regelkreisen ist ein wichtiger Teil der pädagogischen Tradition und gehört zum erwachsenenbildnerischen Berufswissen (vgl. Tietgens 1983).

Allerdings ist festzustellen, dass solche – eigentlich vertrauten – Ansätze in der Praxis oft an eine Grenze stoßen oder sich sogar tot laufen. Seminare werden ausgewertet, und die Fragebögen wandern anschließend (nach einem raschen Blick auf die Spitzenwerte) in Aktenordner. Mitarbeiter/-innen kommen aus der Fortbildung und das, was sie mitbringen und im ersten Schwung umsetzen möchten, versinkt, weil es nicht geschätzt wird oder weil es bei der Umsetzung knirscht. Oder es wird im Rahmen von Marketing ein nutzerorientiertes Leitbild entwickelt – und dennoch bekommt der Anrufer eine muffige Auskunft ...

Das „Neue“ von Qualitätsentwicklung und -management besteht darin, dass es die einzelnen Ansätze und Aktivitäten aufeinander bezieht und sie wechselseitig verknüpft. Es stellt eine Gesamtperspektive und einen umfassenden Handlungsrahmen für die Weiterentwicklung der Bildungsarbeit bereit.

Dahinter steht die Erfahrung, dass „Qualität“ nicht einfach „abzuhaken“ ist, etwa nach dem Motto: einmal getan und dann erledigt. Vielmehr geht es darum, sie zu *entwickeln*, zu *sichern* und diesen gesamten Vorgang zielgerichtet zu *gestalten*.

„Qualität“ lässt sich in diesem Zusammenhang in zwei Dimensionen fassen:

- Die Entwicklung von Arbeitsabläufen in Richtung auf das, was angestrebt wird oder nötig ist (Qualitätsentwicklung),
- und die Sicherung der Veränderungen, die bei dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung).

Beide Vorgänge bewusst und regelmäßig zu gestalten und immer wieder zu überprüfen, ob sie noch stimmig sind, stellt das Management von Qualität dar (*Qualitätsmanagement*).

Qualität wird damit nicht als ein statischer Zustand, sondern als dynamischer Prozess begriffen. Die Arbeit daran ist vor diesem Hintergrund selbstverständlicher Teil von Professionalität, in welcher Statusform sich diese auch ausprägen möge (hauptberuflich oder nicht-hauptberuflich).

Dass sich dies wiederum verhältnismäßig gelassen sagen lässt, liegt an den entfalteten und ja wirklich bewährten Systemen von Mitarbeiter/-innen-Fortbildung im Raum der EEB – von den örtlich-ortsnahen Angeboten über die regionalen Systeme („Kompaktkurse“ o.ä.) bis hin zum umfassenderen System des Fernstudiums.

[AS:] Abschließend möchte ich die bisherigen Schritte zur Qualitätsentwicklung in der DEAE in Stichworten kurz zusammenfassen und damit den Ausgangspunkt für das Kooperationsprojekt Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB) bezeichnen.

1. Empfehlungen zur Organisationsentwicklung der DEAE (MV 2000)

Mit den Empfehlungen zur Organisationsentwicklung der DEAE hat die Mitgliederversammlung im Jahr 2000 den Rahmen formuliert, innerhalb dessen die

DEAE ihr bildungspolitisches Profil gestaltet. Kernpunkte daraus sind die Selbstdefinition der DEAE als „Bildungspolitischer Dachverband der Evangelischen Erwachsenenbildung“, die Verbesserung der verbandsinternen fachlichen und politischen Kommunikation, die Festsetzung von vier profildbildenden Schwerpunktthemen (religiöse und theologische Bildung, Lebensgestaltung und Geschlechterfragen, politische Bildung und globales Lernen sowie Qualifizierung der Mitarbeitenden) und die Mitwirkung der DEAE an der Professionsentwicklung der Erwachsenenbildung.

2. Buchprojekt *Re – Visionen Evangelischer Erwachsenenbildung* (2001)

Mit dem Buchprojekt: „Am Menschen orientiert – Re–Visionen Evangelischer Erwachsenenbildung“ hat die DEAE ihr historisch entwickeltes Selbstverständnis, dessen Ausprägung in institutionellen Strukturen und Programmen zusammengefasst und offen gelegt, ihre Herkunft und ihre Tradition dokumentiert und für eine transparente öffentliche Reflexion und Kritik zugänglich gemacht.

3. Statistikprojekt der DEAE (2001–2003)

Mit dem Statistikprojekt, das die DEAE zusammen mit den anderen Trägerverbänden der öffentlich verantworteten Erwachsenen- und Weiterbildung (Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben, Arbeitskreis politischer Bildungsstätten, Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung) unter Federführung des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) durchführt, stellt sie sich der Aufgabe, zum ersten Mal einen empirisch gesicherten Überblick über die institutionellen Formen, die Mitarbeiter/-innen, die Finanzierungsbedingungen und die Veranstaltungen („Leistungen“) zu erstellen. Dabei zeigt sich schon jetzt als besondere Schwierigkeit, die „organisatorische Pluralität der EEB“ transparent abzubilden. Zur Zeit führen wir einen ersten Probeauftrag auf der Basis eines Erhebungsmodells durch, von dem interessante Aufschlüsse über die Strukturen, die thematischen Profile usw. zu erwarten sind.

4. Verbund Fernstudium Erwachsenenbildung in der DEAE (2002)

Das Fernstudium Erwachsenenbildung, das von Mitgliedseinrichtungen der DEAE seit mehr als 30 Jahren durchgeführt wird, lässt sich sehr zu Recht

als „professionelles Rückgrat der EEB“ bezeichnen. Durch das Fernstudium sind mehrere tausend ehrenamtliche, aber auch hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Selbstverständnis als Erwachsenenbildner/-innen geprägt worden. Im vergangenen Jahr nun hat sich der VERBUND *FERNSTUDIUM ERWACHSENENBILDUNG* in der DEAE konstituiert. Grundlage hierfür war ein zweijähriger Klärungsprozess über „Selbstverständnis und Qualitätsstandards“, nach denen die im Verbund zusammengeschlossenen Einrichtungen das Fernstudium anbieten, durchführen, evaluieren und weiterentwickeln (vgl. dazu die entsprechende Veröffentlichung im Literaturverzeichnis).

Mit dem Kooperationsprojekt „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (vgl. den Bericht in diesem Heft auf S. 34) setzen wir diese hier kurz skizzierten Entwicklungsschritte fort.

Literatur und Material

Buttler, G.: Die Mitarbeiter/-innen-Frage in der DEAE 1961–1981. Stationen eines langen Weges. In: Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (Hg.): *Nicht-hauptberufliche Mitarbeit in der Evangelischen Erwachsenenbildung – Situationen, Probleme, Fortbildung*. Informationspapier Nr. 105–106/1993, S. 64–74

Buttler, G., und Spitzner, E.-L.: *Mitarbeiterfortbildung in der Evangelischen Erwachsenenbildung. Probleme, Materialien, Modelle*. Karlsruhe 1977

DEAE (Hrsg.) *Verbund Fernstudium in der DEAE*, Frankfurt am Main, 2003

Gieseke, W. (Hrsg.): *Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung*. Recklinghausen 2000

Gieseke, W.: *Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln*. In: Gieseke, W. (Hrsg.): *Institutionelle Innensicht der Weiterbildung*. Bielefeld 2003

Jütting, D. H.: *Beratungsvorlage für die Herbsttagung 1984 des Fachausschusses 3 der DEAE: Überlegungen zu einem Forschungsvorhaben „Pädagogische Identität und erwachsenenpädagogische Qualifizierung von verschiedenen Mitarbeitern in der evangelischen Erwachsenenbildung“*. Paderborn 1984 (Mskr.)

Jütting, D. H. (Hg.): *Situation, Selbstverständnis, Qualifizierungsbedarf – Nicht-hauptberufliche MitarbeiterInnen in der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung – Empirische Studien*. Frankfurt-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien 1992

Knoll, J.: *Zur Vorgeschichte des Projektes und seiner Fragestellungen*. In: *Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (Hg.): Nicht-hauptberufliche Mitarbeit in der Evangelischen Erwachsenenbildung – Situationen, Probleme, Fortbildung*. Informationspapier Nr. 105–106/1993, S. 57–63

Knoll, J.: *Empfehlungen für die Fortbildung von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Evangelischen Erwachsenenbildung*. Karlsruhe 1992

Herfried Münkler: *Machiavelli*. Frankfurt 1997

Seiverth, A.: (Hrsg.) *Am Menschen orientiert. Re – Visionen Evangelischer Erwachsenenbildung*. Bielefeld 2002

Thesen zum pädagogischen Selbstverständnis der EEB und ihrer Mitarbeiter. In: *Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (Hg.): Nicht-hauptberufliche Mitarbeit in der Evangelischen Erwachsenenbildung – Situationen, Probleme, Fortbildung*. Informationspapier Nr. 105–106/1993, S. 83–85

Tietgens, H.: *Vorbemerkungen*. In: Gerl, H./Pehl, K.: *Evaluation in der Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn 1983, S. 9–14