

## Praktische Erfahrungen mit der „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB)

Ergänzt um Modelle zu den theoretische Grundlagen, Konstruktionselementen und Implementierungsverfahren

[Fassung Juli 2016]

### Entstehung

Das QVB-Modell ist federführend von der Deutschen evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) in Kooperation mit dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben in einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung 2002 – 2004 geförderten Projekt entwickelt worden. Prof. Jörg Knoll, Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Universität Leipzig, hat das Modell konzipiert. Das QVB-Rahmenmodell ist veröffentlicht worden und kann bei der DEAE<sup>1</sup> bezogen werden.

Das Rahmenmodell ist von der DEAE im Jahr 2005 zu einem Zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagement weiter entwickelt und seither in zahlreichen Bildungseinrichtungen eingeführt worden. Mit der Zertifizierungsgesellschaft ProCum Cert besteht ein Rahmenvertrag, durch den die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems geregelt ist.

### Motive der Erarbeitung des QVB-Modells

Zwei grundlegende Motive bestimmten die Erarbeitung des QVB-Modells:

1. Vor dem Hintergrund einer nicht unberechtigten Skepsis gegenüber einem technokratischen Verständnis und „von oben“ verordneten Implementierungsverfahren von Qualitätsmanagementsystemen ging es darum, einen **spezifischen Typus von Qualitätsmanagement** zu entwickeln, der *einerseits* in der Lage ist, die Organisationsbedingungen kleiner, dezentral organisierter, öffentlich anerkannter und geförderter Bildungseinrichtungen angemessen zu berücksichtigen, sie *andererseits* aber auch zu modernisieren und in ihrer Fähigkeit zur selbstbestimmten Weiterentwicklung zu bestärken. Insofern soll das QVB-Modell als ein Modernisierungs- und Organisationsentwicklungsinstrument dienen und verwendet werden.
2. Vor dem Hintergrund veränderter staatlicher Förderungsbedingungen (Bindung der Anerkennung und Förderung an Qualitätsmanagement und dessen Zertifizierung) und der Dominanz neoliberaler politischer Steuerungspraktiken ging es darum, den wertgebundenen Bildungseinrichtungen ein Instrumentarium der normativen Selbstvergewisserung vorzuschlagen, das sie in ihrer politischen Argumentations- und Rechenschaftsfähigkeit unterstützt und bestärkt. Daraus ergab sich für das Qualitätsma-

---

<sup>1</sup> Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung  
c/o Comenius-Institut, Schreiberstr. 12, Münster

agementsystem die doppelte Anforderung, dass es *sowohl* an das für die Bildungseinrichtungen charakteristische Werteverständnis *als auch* an die Handlungslogik von Qualitätsmanagementsystemen **anschlussfähig** sein musste.

## Praktische Ergebnisse

Die stichwortartig verdichtete Benennung von praktischen Ergebnissen der Anwendung des QVB-Modells stützt sich auf Erfahrungen seiner Implementierung in mehreren Bildungseinrichtungen unterschiedlicher Größe und Organisationsstruktur.

1. Aktivierung und Beteiligung der Mitarbeitenden; Anerkennung und Stärkung ihres professionellen Selbstbewusstseins
2. Klarheit über und Herstellung von Entscheidungs- und Leitungsprozessen; Thematisierung und Abbildung von Machtkonstellationen und Verantwortungsverhältnissen
3. Entwicklung des Integrationsbewusstseins und der kollegialen Kooperationskultur, Überwindung des „Einzelkämpfertums“, Teamorientierung und Teamfähigkeit
4. „Mut zur Wahrheit der Empirie“: Wie sieht es aus? Was ist tatsächlich der Fall?
5. Unterscheidbarkeit und Bewusstmachung von strukturellen und individuellen Beziehungskonflikten
6. Bewusster Umgang mit Dilemmata und Kontingenzen, mit widersprüchlichen Anforderungen und professionellen Ansprüchen
7. Artikulierung, Klärung, Stärkung des *eigenen Qualitätsverständnisses* als Basis der Rechenschaftsfähigkeit und Rechenschaftslegung (im umfassenden, nicht nur finanziellen, haushaltsrechtlichen Sinn)
8. Wissensgenerierung und Wissensdokumentation, Verwendung für rationale, d.h. empirisch unterstützte, normativ reflektierte und situationsgerechte Entscheidungsprozesse
9. Strategiefähigkeit – d.h. Einübung in Strategiefindung, Schritte zur Umsetzung, Verbindlichkeit und Zielüberprüfung

Negative Nebeneffekte bzw. Begleiterscheinungen sind in der Regel:

- fehlende Zeitressourcen
- Integration der Implementierungsarbeiten in die laufende Alltagsarbeit
- Skepsis und Ambivalenzen gegenüber der „Rationalisierung“ der Arbeit

## Erfolgsfaktoren und Erfolgsbedingungen

1. Politische Grundentscheidung als Ausdruck von Reflexionsfähigkeit und des „Willens zu einer guten Praxis“, nachvollziehbare Unterstützungshaltung der Leitung

2. Anerkennende (nicht nur funktional notwendige) Einbeziehung der Mitarbeitenden, Partizipation als Wertentscheidung und als Wissensressource
3. „Existenzsicherheit der Organisation und der Mitarbeitenden“, klare Unterscheidung von unternehmerischen/organisationspolitischen Grundsatzentscheidungen (Einsparvorgaben!) und Verantwortungs- und Beteiligungsgrenzen der Mitarbeitenden
4. Konsensorientierung und Kritikfähigkeit, individuelle Wertschätzung und Haltung der Anerkennung
5. Plausibilität und Akzeptanz des Qualitätsmanagementmodells, Anschlussfähigkeit an Werttraditionen und Erfahrungswissen und Innovations-/Veränderungs“-versprechen“
6. Erfahrbarkeit des Nutzens des Qualitätsmanagementsystems in der Praxis seiner Einführung, Qualitätsentwicklung als Lernbewegung aller Beteiligten, QVB als Reflexions-, Entscheidungs- und Entwicklungsverfahren,

## Theoretische Grundannahmen

Als soziale Handlungsform ist die Praxis des Qualitätsmanagements an hochkomplexe Voraussetzungen gebunden, die mit vier systematischen Stichworten und zwei Modellen bezeichnet seien:

1. Qualitätsmanagement und dessen Testierung (Zertifizierung) ist eine soziale Praxis, **Vertrauen** in Systeme, Organisationen, technische Abläufe, normative Ansprüche und Standards und sogar „in Personen“ herzustellen bzw. zu ermöglichen. Als gesellschaftliche Grundtendenz führt dies zu dem doppeldeutigen Begriff der „Auditgesellschaft“: Mit ihm ist die Selbstcharakterisierung der modernen Gesellschaften ebenso bezeichnet wie die einzelnen privatrechtlich verfassten juristischen Gesellschaften, die „Audits“ vornehmen und Testate erteilen. (Der TÜV ist dafür nur eine der alltäglichsten Formen). Damit sind Praktiken des Betrugs und der Bewährung verbunden, der Produktion von „Fassaden“ und „Schein“ ebenso wie der Selbst-Überprüfung und Fremdevaluierung.
2. Die Forderung nach Qualitätsmanagement und -sicherung im Bildungsbereich ist Ausdruck und Instrument einer Steuerungspraxis, die auf Selbststeuerung ebenso setzt wie auf machtpolitisch gesteuerte Effektivitätssteigerung. Als **gesellschaftlich normatives Paradigma** ist Qualitätsmanagement Teil einer neoliberalen Gesellschaftsreform, die in Deutschland und Europa seit den 90iger Jahren des vergangenen Jahrhunderts propagiert und in Gesetzesform transformiert worden ist. (Der Gesundheits-, Bildung- und Umweltbereich sind nach den Normierungen und Qualitätsprüfungen in der Industrie und dem Militär die gesellschaftlichen Handlungsfelder, in denen sich die Logik des Qualitätsmanagement durchsetzt). Qualitätsmanagement hat dabei einen normativen Kern, der sich mit dem moralischen Begriff der „Verantwortung“ einerseits und dem juristischen Begriff der „Haftung“ andererseits bezeichnen lässt.
3. Qualitätsmanagement hat eine historische Dimension und unterliegt geschichtlichen Veränderungsprozessen, die sich in einer Geschichtsschreibung des Qualitätsmana-

gements aufzeigen lassen. Die „**Historisierung des Qualitätsmanagements**“ hat eine systematisch relevante und praktisch unmittelbar wirksame Bedeutung in der Erkenntnis, dass in ihm die Wechselwirkung der Entwicklung des Menschenbildes und der Evolution von Organisationsformen realitätsbestimmende Wirkungen erzeugen. Insofern praktiziert Qualitätsmanagement auch **Formen einer Anthropologie** und ist in dieser Perspektive eine „Praxis der Selbstausslegung gesellschaftlicher Subjekte“. Dies ist bezeichnenderweise in der Arbeitspsychologie und der Organisationssoziologie eindrucksvoll gezeigt worden. In einer historischen Entwicklungsskizze habe ich dies dargestellt. (vgl. **Abbildung 1**)

4. Die für die Einführungspraxis des QVB-Modells zentrale handlungstheoretische Grundannahme ist die **dreifache Akteurorientierung**. Wir gehen davon aus, dass sich Akteure als Mitglieder von professionsbestimmten Organisationen in dreifacher Hinsicht orientieren und verhalten müssen: Akteure verfügen über ein berufsbiografisch erworbenes Professionalitätsverständnis; über lebensgeschichtlich aufgebaute Wertorientierungen und sind in Zwecksetzungen und Rechtsformen von Organisationen eingebunden. (vgl. **Abbildung 2**)

Mit dem Prinzip der Akteurorientierung sind in praktischer Hinsicht die Selbstverortung in der Organisation und der je perspektivische Blick auf die Organisation und die eigene Person verbunden. Insofern sind die Implementierung und die kontinuierliche Praxis von Qualitätsmanagement als ein Prozess der reflexiven Vergewisserung, der Institutionalisierung und der Überprüfung von Regelungen und Verpflichtungen angelegt.

## **Professionelle und politische Instrumentalisierung des Qualitätsmanagements**

Für den Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung ist der Diskurs über Qualitätsmanagement in einen politischen Kontext integriert, der wesentlich durch Diskursvorgaben durch förderungspolitische Richtlinien der europäischen Kommission bestimmt war. Zugleich wurde Qualitätsmanagement als neues Steuerungsinstrument in Ländergesetzen der Erwachsenen- und Weiterbildung eingeführt. Es wurde dadurch sowohl zur Voraussetzung öffentlicher Anerkennung wie zur Bedingung von finanziellen Förderungen. Damit ist Qualitätsmanagement als politisches Steuerungsinstrument charakterisiert, das in Konkurrenz tritt zu Instrumenten der Selbststeuerung von professionellen Akteuren und deren professionsethisch fundierten Anforderungen, Normen und Rechten.

Wir sind davon ausgegangen, dass es sich dabei um einen widersprüchlichen, aber aufgrund politischer Machtkonstellationen unausweichlichen parallelen „Anforderungsprozess“ handelt, der in Einrichtungen der Erwachsenenbildung praktisch bewältigt werden muss, ohne dass sich das damit verbundene Dilemma und Spannungsverhältnis auflösen lässt.

**In Abbildung 3** ist der für dieses Spannungsverhältnis erste (und seither nicht mehr weiter entwickelte) Darstellungsversuch wiedergegeben. Die für die Implementierung praktische Bedeutung dieser Darstellung liegt darin, dass damit der in der Regel immer mit wirksamer und in unterschiedlicher Form sich äußernde externe Druck zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems thematisierbar wird und in ein Verhältnis zu den sozusagen internen professionellen Anforderungen gesetzt werden kann.

## Zwei Handlungslogiken in der Qualitätspolitik

Der ursprüngliche Entwicklungskontext (vgl. oben Abschnitt Entstehung), in dem das QVB-Modell erarbeitet wurde, war nicht darauf gerichtet, Qualitätsmanagement gleichsam „natürlicherweise“ als Zertifizierungsverfahren anzulegen. Die Ausgangsthese war vielmehr, Qualitätsmanagement aus dem professionellen Selbstverständnis der Erwachsenenbildung zu begründen und zu entwickeln. Dies drückte sich auch in der Aufgabenstellung für das Projekt aus, durch das ein Modell für „erfolgreiche Implementierungsstrategien für Qualitätsmanagement“ erarbeitet sollte. Wir haben deshalb Qualitätsmanagement und Zertifizierung prinzipiell unterschieden (vgl. **Abb.4**). Daran ist sowohl aus pragmatischen als auch aus prinzipiellen Gründen festzuhalten, wenngleich sich in der Praxis aus einer Reihe von Gründen die Ausrichtung an einer externen Zertifizierung durchsetzt. Dem haben wir Rechnung getragen und im Jahr 2005 ein dreistufiges, an der Logik der ISO-Norm orientiertes und in Anlehnung an Grundprinzipien des Total Quality Managements konzipiertes Zertifizierungsverfahren entwickelt (vgl. **Abb. 5 und 6**).

## Zwei beispielhafte Instrumente des QVB-Modells

Im Zentrum des QVB-Modells steht das Qualitätsverständnis, das als zentraler normativer Gestaltungsbereich („innere Verfassung“ des Qualitätsmanagements) neben acht weiteren Gestaltungsbereichen von den Einrichtungen in eigener Verantwortung zu erarbeiten ist. Mit den acht weiteren Gestaltungsbereichen wird ein Instrumentarium eingeführt, das es erlaubt jede Organisation systematisch „in den Blick zu nehmen“ und deren Besonderheiten (in einer Bestandsaufnahme, aus der in einem weiteren Schritt dann Verbesserungsvorhaben „abgeleitet“ werden) zu artikulieren und zu erfassen. Die Beschreibung des praktischen Umgangs mit diesen und andern Instrumenten würde eine fallbezogene Darstellung erforderlich machen. Die Erfahrung der Implementierung des QVB-Modells hat gezeigt, dass keines der Instrumente und die Logik des QVB-Modells überall und immer in gleicher Weise handhabbar sind (Vgl. **Abbildung 7 und 8**).

Als Anhang ist ein Vortragstext beigefügt, der sich in einer **Skizze zur erkenntnistheoretischen und theologischen Reflexion des QVB-Modells** mit einigen grundlagentheoretischen Aspekten des Qualitätsmanagements im Horizont evangelischer Bildungsverantwortung beschäftigt.

### Abbildung 1:

Die Konzeptualisierung von historisch wechselnden und zugleich aufeinander bezogenen Menschenbildern lässt sich in Anlehnung an Siegfried Preiser und Eberhard Ulich in folgendes historisches Phasenmodell übersetzen:

#### **Homo oeconomicus:**

(economic man):            verantwortungsscheu, Anreiz nur über Geld

Prinzip der Nutzenorientierung; Gefühle sind irrational und müssen von der Organisation unter Kontrolle gehalten werden

**Homo rattus:**  
(manipulierbarer Mensch)

begrenzttes Verhaltensrepertoire der Menschen  
Kontrolle durch Umwelt- und Reizbedingungen  
„Das Menschenbild, des durch Bezahlung und Disziplinierung manipulierbaren Mitarbeiters geistert zumindest als Wunschbild immer noch durch die Köpfe vieler Führungskräfte“ (Preiser, S. 6)

**Social man:**

Bedeutung von Normen der Arbeitsgruppe, des unterstützenden Verhaltens der Führungskräfte und der sozialen Motive  
Berücksichtigung der informellen Beziehungen und der humanen Gestaltung der Arbeitsplätze

**Self-actualizing man:** Selbstverwirklichung und Autonomie  
(Ulich)

**Homo reflexibilis:**  
(Preiser)

„Menschliches Handeln ist durch ein vielfältiges Motivationsgefüge angetrieben, das von einfachen physiologischen und materiellen Bedürfnissen bis hin zum Streben nach Selbstverwirklichung reicht“ (Preiser; ebd. Konstrukt „self-actualizing man“ von Ulich ist nach dieser Def. darin aufgehoben).  
Menschen sind zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle wie auch zur Übernahme von Verantwortung fähig und bereit; sie denken über ihr eigenes Handeln nach, daraus können Lernprozesse resultieren.

**Complex man:**  
(Ulich)

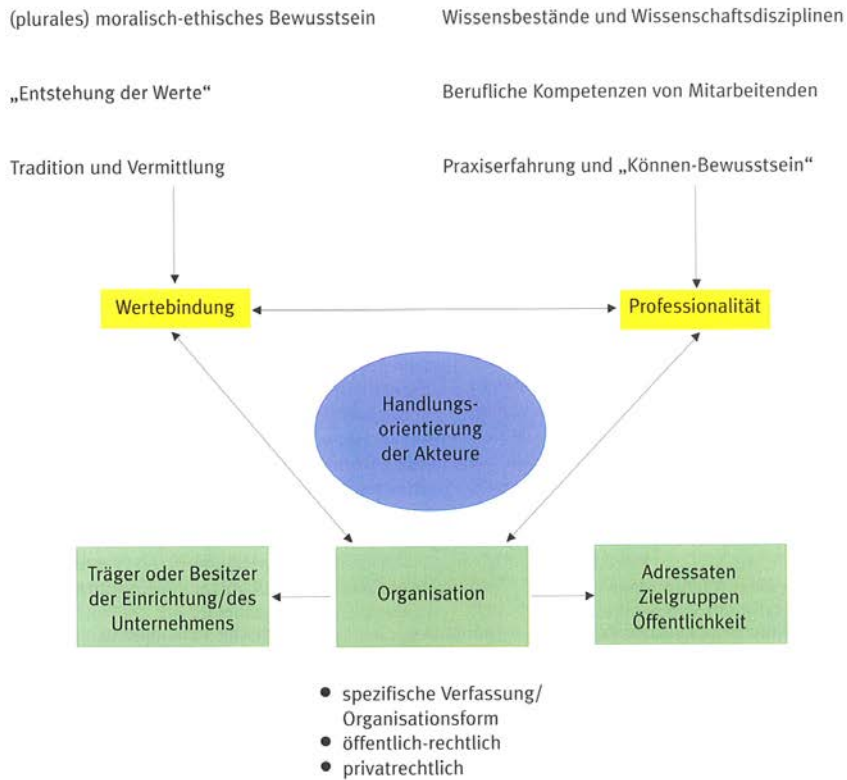
technologische Veränderungen, wachsender Komplexitätsgrad, Aufgabenerweiterung und teilautonome Gruppen  
(ebenfalls in das Modell „homo reflexibilis“ integrierbar)

Preiser, Siegfried: Organisationsentwicklung als Managementmethode – Zielsetzungen und Kennzeichen. In: Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (Hrsg.): Schule und Beratung, Nr. 5/1995, S. 5 - 10

Ulich, Eberhard: Historische Positionen. In: Ders.: Arbeitspsychologie, (5. Aufl.) Stuttgart, 2001, S. 7 – 62

## Abbildung 2

### Handlungstheoretischer Orientierungsrahmen für QVB

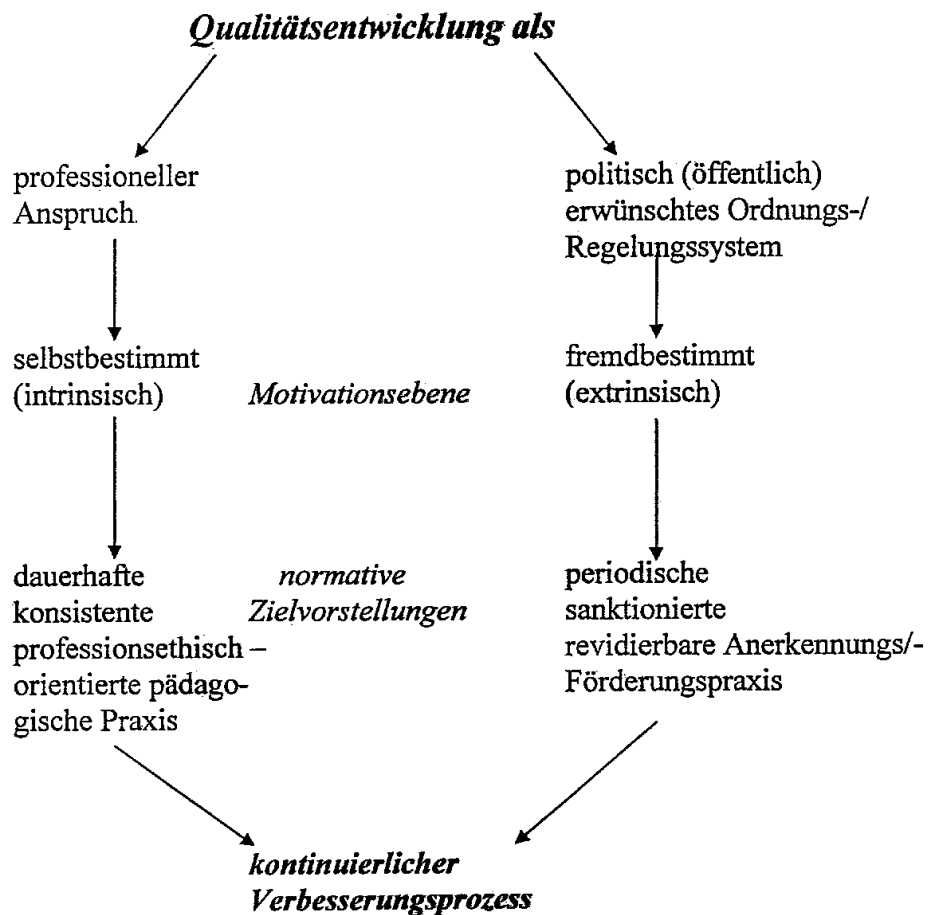


A. Seiverth/QVB, 2004/2006

Abb.3

## Anlässe und Handlungsaufforderungen für Qualitätsentwicklung in der DEAE

### Modell für die Ausgangssituation



Verbandskonsultation der DEAE  
Frankfurt, 14./15. Juni 2004

Andreas Seiverth



Abb. 4

Widersprüchliche Handlungs- und Strukturbedingungen

Spannungsviereck

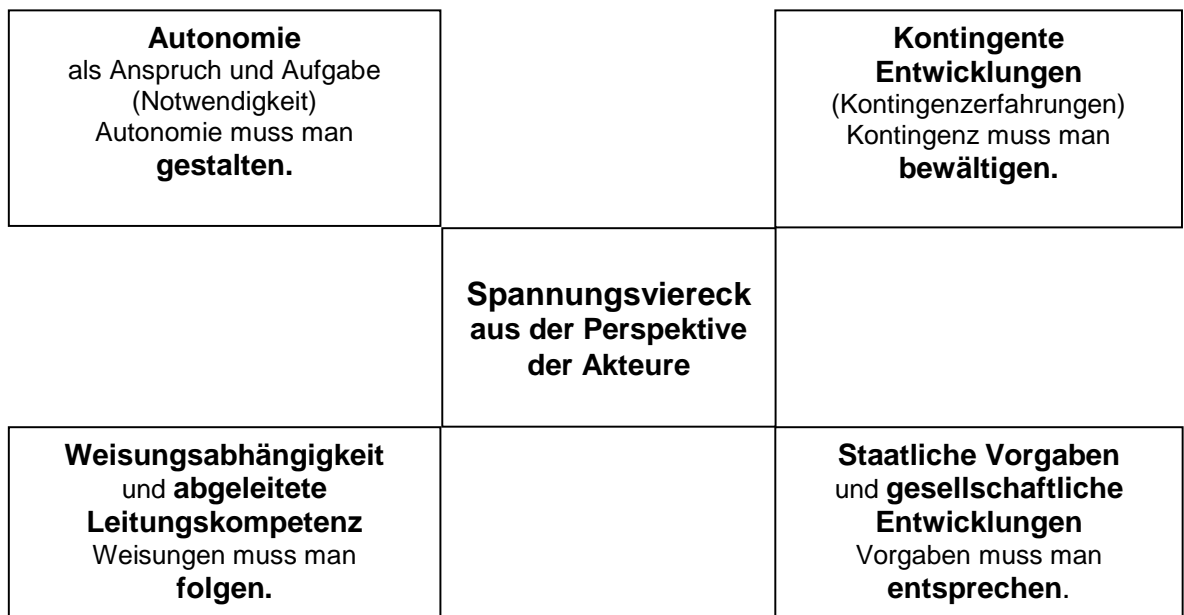


Abb. 5

## Zwei Handlungslogiken in der Qualitätspolitik Qualitätsentwicklung und Zertifizierung

	Qualitätsmanagement	Zertifizierung
<b>Definition</b>	<i>ist</i> ein Modell und systematisches Instrumentarium zur reflexionsgeleiteten Praxis	<i>ist</i> ein mit beschränkter Sanktionsmacht ausgestattetes Überprüfungsverfahren
	<i>ist</i> eine Handlungsanleitung zur Wahrnehmung eines Praxisfeldes	<i>ist</i> ein von außen wirkendes Interventionsverfahren
	<i>ist</i> eine Grundlage der internen und externen Rechenschaftslegung	<i>ist</i> ein mit beschränkter Reichweite und Wirksamkeit versehenes Anerkennungs-/Bestätigungsverfahren
<b>Wertorientierung</b>	<i>setzt voraus und zielt auf</i> die individuelle und institutionelle Autonomie und Verantwortung	<i>stellt dar</i> eine gesellschaftliche Form, um Vertrauen und Gewissheit herzustellen
<b>Normative Orientierung</b>	<i>impliziert</i> , „seine Arbeit gut machen zu wollen/ zu müssen“,	<i>impliziert</i> die Kenntnis und Orientierung an definierten Prüfungskriterien
	„angemessen und richtig handeln zu wollen/zu müssen“	
<b>Einstellungsebene</b>	<i>verlangt</i> eine reflektierend-kommunikative und strategische/zielorientierte Haltung der Akteure	<i>verlangt</i> eine respektvoll-wertschätzende und eine prüfend-kontrollierende Haltung der Auditoren/Gutachter
<b>Funktion</b>	<i>ermöglicht</i> eine Vergewisserung und Selbstverpflichtung	<i>ergibt</i> eine Anerkennungsbestätigung
	eine Überprüfung der Selbst- und Fremderwartungen und Anforderungen	eine Überprüfung der Fremderwartung

A. Seiverth/QVB, 2004/2006

Abb.6

## Die Implementierung des QVB-Systems im Überblick

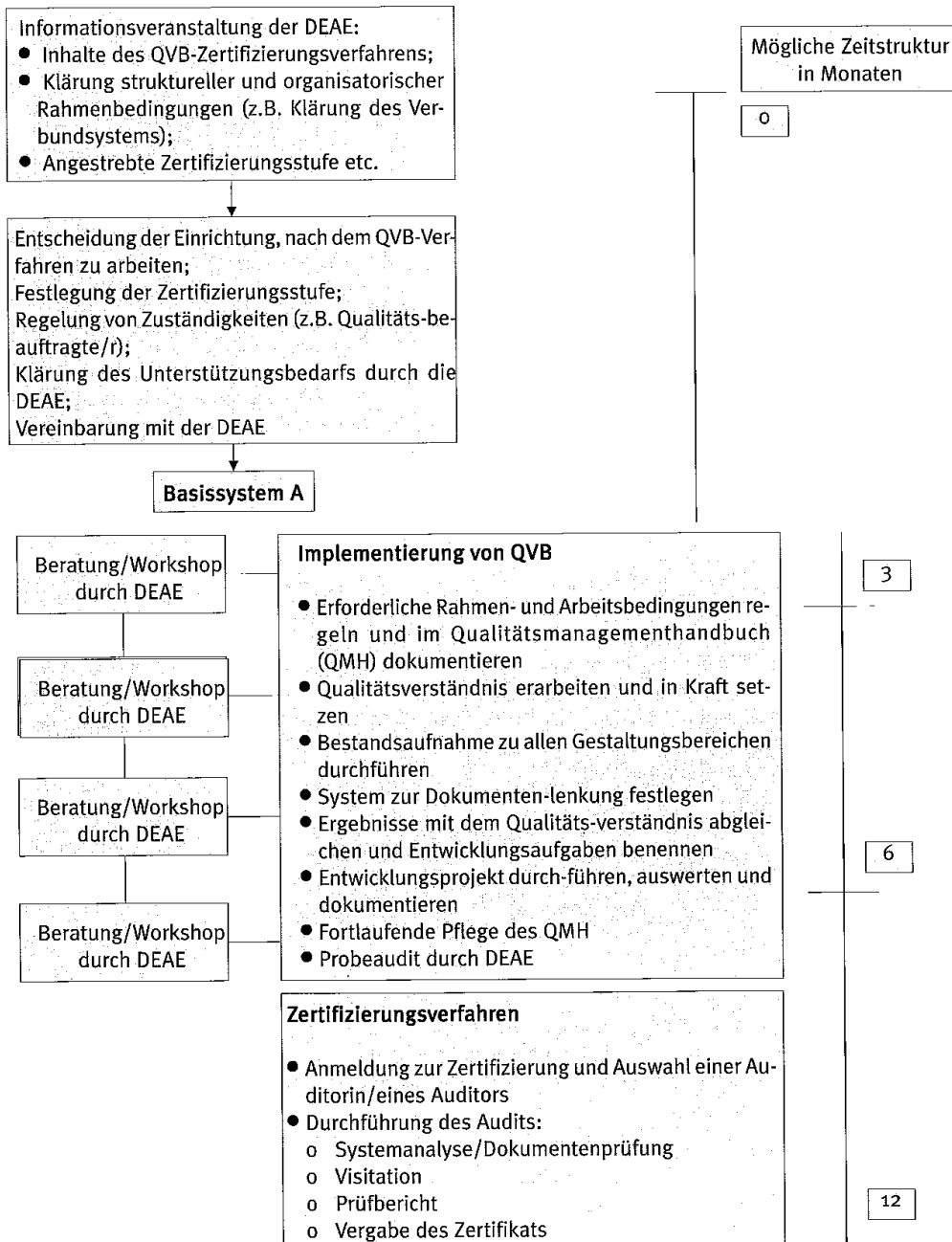


Abb.7

## QVB: Zertifizierungsverfahren für verbund- und werteorientierte Weiterbildungsorganisationen

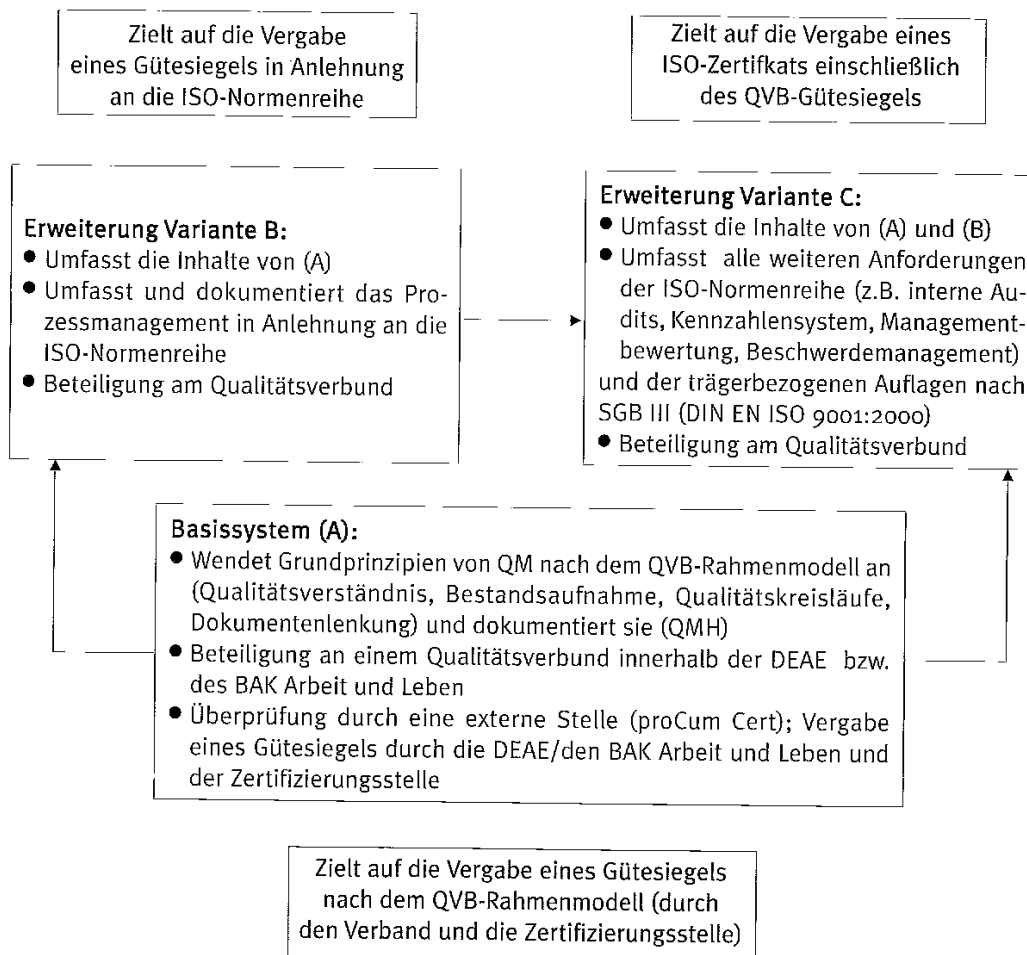
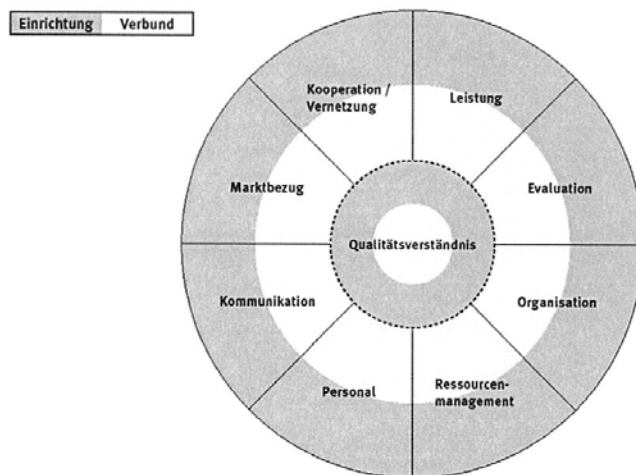


Abb. 7

## Aufbau und Inhalt des Qualitätsverständnisses



### Rechtliche Voraussetzungen

*Innenperspektive*

*Außenperspektive*

**Leitideen/Wertebindung**

**Zielgruppen und Kooperationspartner**

**Bildungsverständnis und Bildungsaufgaben**

**Pädagogische und gesellschafts- politische Kontexte**

**Professionalitätsverständnis**

**Geschlechterpolitische Zielvorstellungen**

**Effizienz**

**Qualitätspolitik**

A.Seiverth, Qualitätsverständnis\_Struktur, 2007

**Einrichtung**    **Verbund**

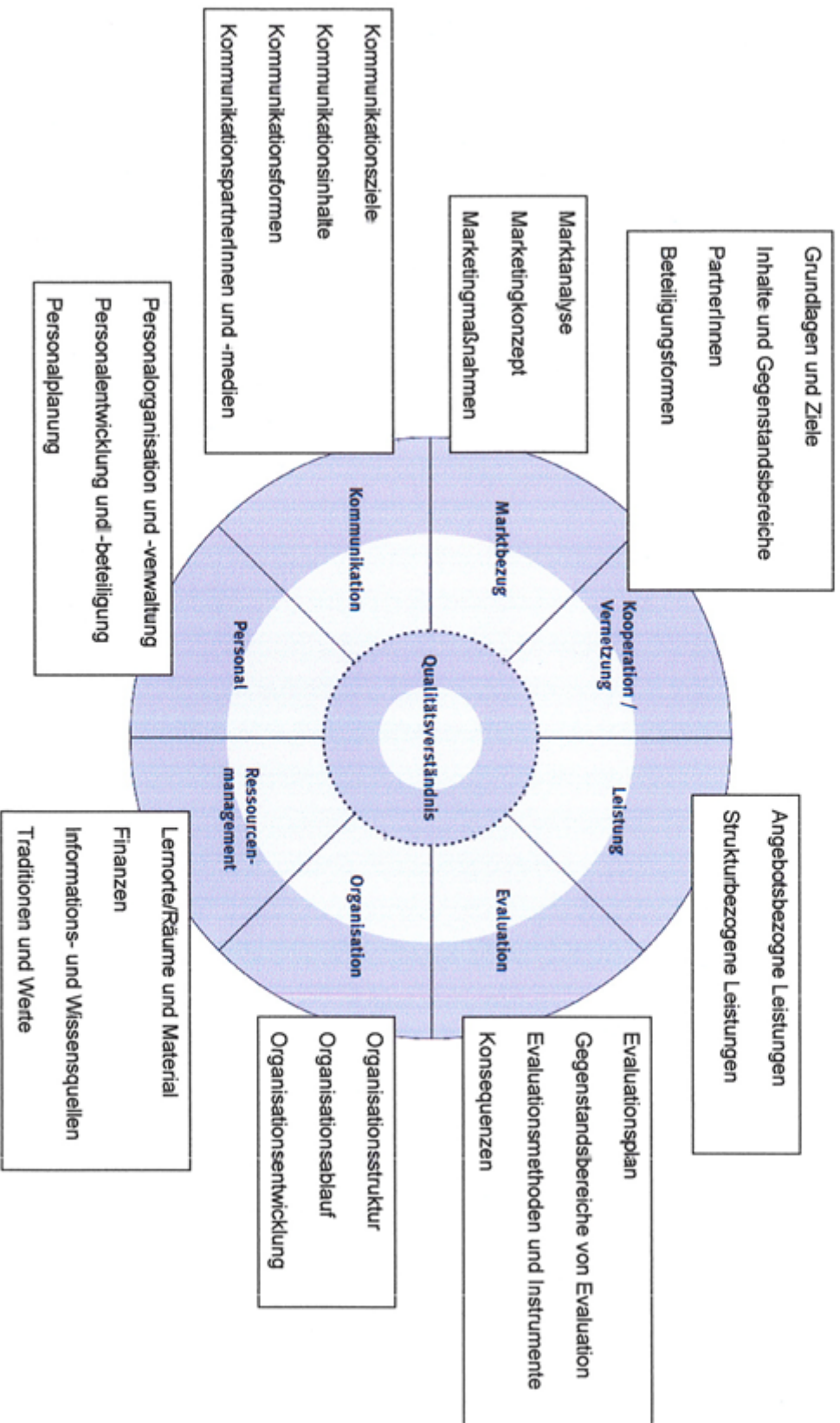
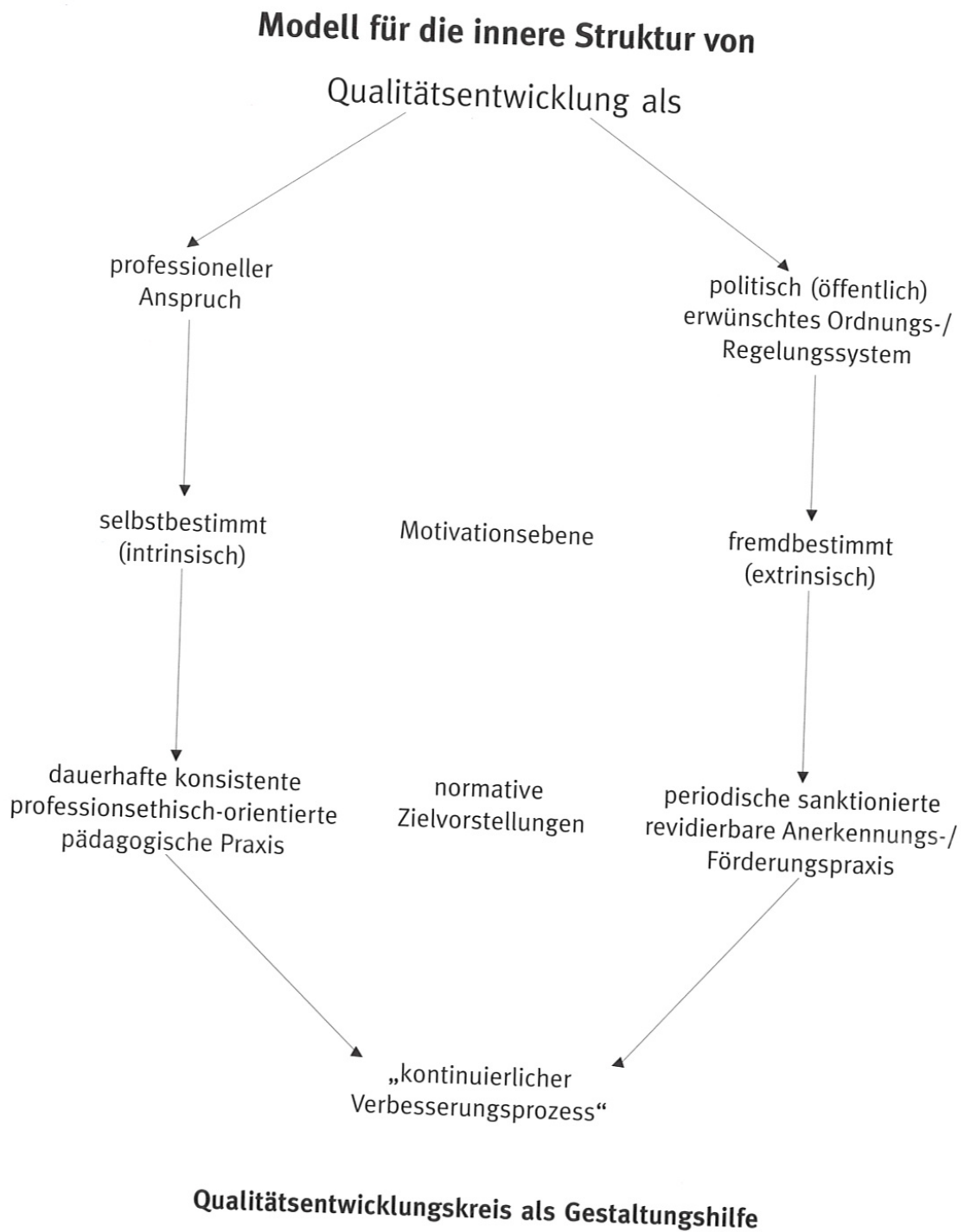


Abb. 8

Andreas Seiverth, Mai 2009

Abb. 10



## **Anhang**

### **Spiegelungen der Qualitätslogik Eine Skizze zur erkenntnistheoretischen und theologischen Reflexion des QVB-Modells<sup>2</sup>**

Von Andreas Seiverth

#### **Eine Theaterszene**

Mit dem Ort Pappenheim, an dem ich diese Überlegungen ursprünglich in freier Rede vorge-  
tragen habe, verbindet sich ein Sprichwort, dem dieser Ort seine durchaus zweifelhafte Be-  
rühmtheit verdankt. Wenn wir von diesem „Ich kenne meine Pappenheimer“ Gebrauch ma-  
chen, dann ist das für die oder den Betroffenen in der Regel alles andere als schmeichelhaft  
gemeint; wir sagen damit, dass wir jemanden von seinen Negativseiten, dem Unzuverlässi-  
gen, von dem her kennen, was uns zur Vorsicht mahnt. Und wir drücken damit genau das  
Gegenteil dessen aus, was es *im Original* meinte.

Das Original findet sich in Friedrich Schillers Wallenstein-Trilogie, in deren drittem Teil  
„Wallensteins Tod“. Wallenstein spielt mit dem Gedanken, die Fronten zu wechseln, also  
zum Verräter zu werden und das in ihn gesetzte Vertrauen zu brechen. Nachdem dies ruch-  
bar geworden ist, tritt eine Abordnung von zehn Kürassieren auf, jener berühmten „Pappen-  
heimer Reitertruppe“ also, um selbst zu klären, was an dem Verratsgerücht dran ist. Es geht  
darum herauszufinden, ob noch oder auch weiterhin *gilt und wahr* ist, wovon die Beteiligten  
bisher ausgegangen sind und worin sie den *Grund ihres wechselseitigen Verpflichtetseins*  
gesehen haben: Vertrauen, Wahrhaftigkeit und Verlässlichkeit. Der Sprecher der Kürassiere,  
ein Gefreiter, tritt selbstbewusst, jenseits aller Hierarchieebenen vor Wallenstein hin und for-  
dert ihn auf: „*Du selber sollst uns sagen, was du vorhast, / Denn du bist immer wahr mit uns  
gewesen, / Das höchste Zutraun haben wir zu dir, / kein fremder Mund soll zwischen uns  
sich schieben, / Den guten Feldherrn und die guten Truppen*“. Und auf diese selbstbewusste  
Forderung, antwortet Wallenstein: „*Daran erkenn ich meine Pappenheimer.*“ (III,15)

Der kleine, aber eben entscheidende Unterschied zum geflügelten Sprichwort ist das Wort  
„daran“ – es verweist uns nämlich auf die Tatsache, dass wir, um etwas erkennen und prüfen  
zu können, beispielsweise auch Qualität, Kriterien brauchen, Maßstäbe, überprüfbares Wis-

---

<sup>2</sup> Anlass für den folgenden Text war ein Grußwort, das ich bei der Abschlussveranstaltung zum Projekt:  
„Implementierung von QVB in der AEEB“ am 27. März 2007 in Pappenheim gehalten habe. Neben dem Dank  
und der Würdigung für die gelungene Adaption und Weiterentwicklung des QVB-Rahmenmodells hatte ich am  
Schluss ein paar Stichworte „zum Weiterdenken“ genannt. Ich nehme die Gelegenheit in Pappenheim (dem Ort,  
an dem ich mehrere Jahre meiner frühen Kindheit verbrachte) und die freundlich-ermutigende Aufforderung,  
meine Stichworte auszuformulieren, dankbar zum Anlass, einige Überlegungen zur „theologischen und  
politischen Reflexion von Qualitätsentwicklung“ nach- bzw. vorzutragen.



sen. In der genannten Situation ist ein sozialer Zusammenhang, ein existentielles Abhängigkeits- und Treueverhältnis unsicher und fragwürdig geworden. Es geht für den großen Feldherrn, den Strategen, nämlich um nichts weniger als darum, sich der Unterstützung seiner Truppen (und „die Pappenheimer“ gehören zu seinen wichtigsten!) zu versichern, sie bei seiner Fahne zu halten, obwohl sie Grund zu erheblichen Zweifeln haben. Es geht für Wallenstein um sehr viel, um die Erhaltung seiner Macht und die Basis seiner Handlungsfähigkeit. Für die Kürassiere geht es um nicht weniger: Sie wollen verlässlich wissen, sie wollen persönliche Gewissheit darüber, ob ihre Bereitschaft, für Wallenstein und seine Ziele zu kämpfen und dafür auch ihr Leben einzusetzen, noch einen sicheren Grund hat, also begründet ist, ihr Handeln noch einen tragenden Sinn hat. In einem allgemeinen Sinn könnte man sagen, es geht um das, worauf es im individuellen und gesellschaftlichen Leben gleichermaßen ankommt, um die schlichte Frage nämlich, ob wir uns wechselseitig aufeinander verlassen können, oder auch, ob (noch) gilt, was wir vereinbart haben. Es sind dies aber genau die Fragen, um die es in einem grundsätzlichen Sinn bei der Einführung von Qualitätsmanagement geht. Deswegen vertrete ich die **These: Qualitätsmanagement ist eine Frage reflektierter und angewandter Ethik**. In ethischen Reflexionen geht es um die Frage nach den Gründen der Verbindlichkeit, um das, was uns „verbindet“ und verpflichtet. Und: Qualitätsentwicklung handelt davon, dass wir „mit Gründen sagen können“, worauf wir uns festgelegt haben; in einem Wort: dass wir unser Handeln *rechtfertigen* können. Wir sind daher in der Begründung des QVB-Qualitätsmodells auch von der These ausgegangen, dass „Qualitätsmanagement eine Grundlage und Form der internen und externen Rechenschaftslegung“ darstellt.

### **Übersetzungsarbeit und Verfremdung**

In dieser Form sind diese Überlegungen noch in keiner Weise spezifisch für eine „evangelische Qualitätsentwicklung“ – und ich weiß nun gar nicht, ob Sie sich diese Frage schon einmal gestellt haben oder ob sie für Sie irgendwie wichtig ist. Ich meine allerdings schon, dass es für die Evangelische Erwachsenenbildung, die ein Modell für Qualitätsmanagement entwickelt hat und praktiziert, ein berechtigtes Interesse an der Frage gibt, ob sich das, was wir unter dem Label „Qualität“ verstehen und betreiben, in einem *theologischen Sinne* vertreten und eben – rechtfertigen lässt. Um nicht missverstanden zu werden: Ich stelle diese Frage nach einer spezifisch theologischen Begründbarkeit nicht, weil ich glaube, wir müssten Qualitätsentwicklung in unseren kirchlich verantworteten Einrichtungen der Erwachsenenbildung und anderen kirchlichen Bildungseinrichtungen *zusätzlich theologisch auch deshalb legitimieren*, weil die anderen Gründe vielleicht zu schwach oder irgendwie unzureichend wären. Eben davon gehe ich nicht aus, denn ich setze nach wie vor als hinreichend überzeugend voraus, was ich in einem Begründungsmodell für die innere Struktur von Qualitätsentwicklung behauptet habe: Dass diese nämlich einerseits einem *inneren professionell-pädagogischen Anspruch* folgt, andererseits aber auch ein *politisches und öffentlich erwünschtes Ordnungs- und Regelungssystem* darstellt. Diese **pädagogisch-politische Doppelstruktur von Qualitätsentwicklung** (QE) macht sie auch in doppelter Weise benutz- und einsetzbar; und ich denke, diese innere Ambivalenz erfahren alle, die mit Qualitätsentwicklung ernsthaft begonnen haben.

Meine kleine Skizze einer theologischen Reflexion von Qualitätsentwicklung möchte einen Anstoß dafür geben, QE *in* theologischen Begriffen zu reflektieren, sie also gleichsam in eine *andere Begriffssprache zu übersetzen*, und sie dadurch ein Stück weit ihrem geläufigen Vokabular zu entfremden. Ich erhoffe mir von diesem begrifflichen Übersetzungs- und semantischen Verfremdungsvorgang einen wirklichen und brauchbaren Erkenntnismehrwert – um

das der besseren Verständlichkeit wegen gleich einmal in ökonomischen Begriffen auszudrücken. Dabei beginnt man am besten damit, dass man den Begriff „Qualität“ zurückübersetzt; „qualitas“ ist im Lateinischen die *Beschaffenheit*, und qualis heißt: wie beschaffen ist etwas oder auch jemand. Bestimmen lässt sich die Beschaffenheit nur durch eine Anzahl von Eigenschaften, von Merkmalen, die wir einer Sache oder einer Person zuschreiben oder die diesen inhärent sind, „innewohnen“, ihnen „von Natur aus“ zukommen. In der großen Tradition des metaphysischen Denkens und der von dieser bestimmten theologischen Reflexion nannte man diese Merkmale oder Eigenschaften „Akzidenzien“ und bezeichnete damit eben das, was einem Ding, einem Menschen „zufällt“, aber nicht sein „Wesen“ („essentia“) ausmacht. Die Moderne, der wir uns zurechnen, lässt sich auch dadurch definieren, dass sie dieses Reflexionsmodell aufgegeben hat zugunsten eines anderen, das sich abgekürzt dadurch charakterisieren lässt: Ein Ding erkennen können wir nur, insofern wir es gemacht, hergestellt haben, indem wir also wissen, „wie es funktioniert“. Damit werden aber nun gerade die „Akzidenzien“ *wesentlich*, sie sind es, durch die sich ein Ding überhaupt nur „manipulieren“, also „in die Hand nehmen“ und verändern lässt. Nicht zuletzt von diesem grundlegenden Wechsel in der Einstellung den Dingen, der Welt gegenüber, zehrt das Pathos des „Managen“ – es artikuliert die Verfügbarkeit, die „Zuhandenheit“ aller Dinge.

### ***Qualitätsentwicklung als Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis***

Dieser Prozess der Zerstörung, oder sagen wir etwas vorsichtiger, der Überwindung einer Metaphysik der Erkenntnis (- daher auch die Rede vom „nachmetaphysischen“, subjektiven Denken, worin ja nicht nur der Papst den Sündenfall der Moderne und den Protestantismus als einen ihrer Urheber erkennt -) zugunsten einer Ideologie des Machens und des Machenkönnens kann die Frage nach dem „Wesen“ einer Sache, eines Menschen ohne Verlust ignorieren und als traditionell, als vormodern abtun – das ist von „gestern“, und wer lässt sich das schon gerne sagen, vornehmer ausgedrückt: zuschreiben. Es liegt nun in der Logik dieses erkenntnis- und handlungstheoretischen Modells, und es ist ja weit mehr als ein bloßes Modell, es ist die *Weltanschauung* der Moderne, deren Teil wir sind, dass damit zugleich gesagt wird, dass ein Ding erst dann wirklich und ganz erkannt ist, wenn es vollständig erkannt ist. Und vollständig erkannt heißt nun: alle seine Merkmale, seine Eigenschaften sind bestimmt, *erfasst*, sind vollkommen verfügbar. Daran lässt sich der alte metaphysische Impuls der „vollkommenen Erkenntnis“ noch wahrnehmen, die mit der Erkenntnis des Wesens eines Dinges angestrebt worden war.

Es ist dieser Impuls, der auf die Verfügbarkeit aller wesentlichen Akzidenzien, Merkmale und Eigenschaften zielt, der sozusagen die „Metaphysik des Qualitätsmanagements“ ausmacht. Aber dieser auf Vollständigkeit und Vollkommenheit durch Wissen, durch Forschung und Beobachtung, Messung und Bewertung zielende Impuls wird im Qualitätsmanagement zu einer praktisch wirksamen Größe und Macht. Qualitätsmanagement ist insofern vor allem auch ein Musterbeispiel für die *Verwissenschaftlichung der Organisationspraxis*. Dafür ist es üblich geworden, den Begriff des „wissenschaftlich fundierten Managements“ zu gebrauchen, weshalb es auch folgerichtig war, dafür Lehrstühle an öffentlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen einzuführen. In einer etwas längeren historischen Perspektive als die der letzten hundert Jahre betrachtet, in der sich (mit F.W. Taylor 1856 – 1915 beginnend) eine breite Tradition eines „wissenschaftlich fundierten Managements“ entwickelt hat, wird mit dem Thema „Qualitätsentwicklung“ das gesamte Bildungssystem und damit auch die Erwachsenenbildung gleichsam zum zweiten Mal in systematischer Weise an die Wissenschaft „angedockt“. Das erste Mal fand diese systematische Verknüpfung mit der Wissenschaft mit dem Thema Professionalisierung der Pädagogik statt; und den vorausgegangenen Bemü-

hungen, die Pädagogik zu einer eigenständigen Wissenschaft zu entwickeln. Es ist daher auch konsequent, wenn es 1987 in einem Grundlagentext der EEB heißt: Das Leitmotiv für die Sicherung und Entwicklung des (wissenschaftlichen) Anspruchs der EEB laute: „Qualität durch Professionalität.“

### ***Ein theologischer Imperativ: Rechenschaft geben von ...***

Diese erkenntnistheoretischen Überlegungen verfolgen auch einen praktischen Argumentationszweck. Ich habe sie hier als Hintergrund und Folie dafür skizziert, eine theologische und politische Reflexion in einer Form und Sprache anzuschließen, die einer meines Erachtens zentralen Aufgabe der Evangelischen Erwachsenenbildung gerecht wird, nämlich der, Erfahrungen und Überzeugungen des christlichen Glaubens „auf Augenhöhe“ mit der säkularen Wissenschaft in eine diskursive Auseinandersetzung zu bringen. *Diskursiv* heißt dabei zweierlei: es meint erstens und vor allem anderen: Sich auf eine reflexive und rationale Argumentationsform und ihre impliziten und expliziten Voraussetzungen und Anforderungen („Standards“) nicht nur äußerlich, sozusagen „bedingt“ einzulassen, sondern im Bewusstsein, jeder Zeit durch neue Argumente und artikulierte Erfahrungen eines Gesprächspartners eines „Anderen oder sogar Besseren belehrt zu werden“. Diskursiv heißt aber auch – und das ist sicher die schwierigere Anforderung – den beharrlichen Versuch zu unternehmen, sich als gläubiger Mensch mit seinen „starken Wertungen“ und Glaubensüberzeugungen öffentlich zu äußern und verständlich zu artikulieren. Dies zu tun fordert der 1. Petrusbrief als Christenpflicht und er benennt auch die Art und Weise, in der dies getan werden soll: ‚Furcht aber heget nicht vor ihnen, und lasset euch nicht erschrecken‘, sondern den Herrn Christus haltet heilig in euren Herzen, *allezeit bereit zur Verantwortung gegen jeden, der von euch Rechenschaft fordert über die Hoffnung, die in euch ist*“ (1. Petrus 3, 14 -15). Die Lutherübersetzung ist an der entscheidenden Stelle dieses Textes näher am Wortlaut des griechischen Originals als die Züricher Bibel, die ich zitiert habe, denn Luther übersetzt: „... *allezeit bereit zur Verantwortung vor jedermann, der von euch Grund (logos) fordert der Hoffnung, die in euch ist*“<sup>3</sup>.

Diese Aufforderung halte ich für die zentrale Belegstelle dafür, dass wir als Christen dazu gehalten, ja verpflichtet sind, den *Glauben reflexiv argumentierend und interpretierend zu vertreten*. Diese Fähigkeit zum individuell vertretbaren und gegenüber anderen, also auch öffentlich zu verantwortenden Urteil, ist sowohl nach dem *Stufenmodell der Moralentwicklung von Lawrence Kohlberg*<sup>4</sup> als auch nach dem *Menschenbild der hebräischen und der neutestamentlichen Bibel das bestimmende Merkmal für einen erwachsenen Menschen*. Beides zusammengenommen bildet aber nun nach meinem Verständnis auch die ethisch-praktische und theologisch-biblische Grundlage einer Konzeption Evangelischer Erwachsenenbildung, die sich in ihrer Grundbegrifflichkeit radikal von allen familien-analogen und allen infantilisierend-erziehungswissenschaftlichen Kategorienbildungen emanzipiert und unterscheidet. Dass dies weder selbstverständlich noch in überzeugender Weise gelungen ist, zeigt sich an der allbekannten Tatsache, dass es bis heute nicht üblich ist, den Begriff „Pädagogik“ (vom

---

<sup>3</sup> Die *Bibel in gerechter Sprache* übersetzt den Passus so, dass die damit verbundene sprachliche Praxis des „Erklärens“ im Sinne einer hermeneutischen Selbstinterpretation des Glaubenden sichtbar wird: „Vor der Furcht, die Menschen verbreiten, braucht ihr euch nicht zu fürchten oder aus der Fassung bringen zu lassen. Haltet in eurem Herzen Christus heilig, denn ihm gehören wir. Seid immer bereit, allen, die euch danach fragen, zu erklären, welche Hoffnung in euch lebt.“ (Gütersloh 2006, S. 2235)

<sup>4</sup> Vgl. zuletzt: Lawrence Kohlberg: Die Psychologie der Lebensspanne. Frankfurt 2007, vor allem das wunderbare Kapitel: Der Erwachsene als Philosoph, S. 203-258

griechischen paidos: Kind) durch „Andragogik“ (Mann, Mensch) zu ersetzen. Insofern wäre es immer noch theoretisch plausibler und politisch angemessener von „Erwachsenenbildung“ oder auch der „Bildung Erwachsener“ zu sprechen. Aber damit tun wir uns erkennbar schwer angesichts der selbstverständlichen Rede von (beruflicher) Weiterbildung und ihrer weithin faktisch vollzogenen Transformation in „Personalentwicklung“.

### **Schöpfungsgeschichte - Ein biblisches Modell zur Logik des Qualitätsmanagements**

Für die Evangelische Erwachsenenbildung, die einen hinreichenden Begriff von sich selbst und ein öffentlich artikulierbares Selbstbewusstsein besitzt, könnte der bisher skizzierte theologisch-biblische Reflexionshorizont – so meine ich – ebenso grundlegend (be-gründend) wie inspirierend sein. Das möchte ich mit ein paar interpretierenden Bemerkungen zu *der* Erzählung deutlich machen, die ja nicht ohne Grund am Anfang der Bibel steht, der Schöpfungsgeschichte. Sie ist für mich zugleich *das* Modell, an dem sich zum einen lernen lässt, was das Konzept einer „reflexionsgeleiteten Praxis“ heißen könnte und – sollte; zum anderen enthält sie aber die *Grundbegriffe für ein theoretisches Praxisverständnis*, in dem sich jüdisch-christliche Anthropologie und sozialwissenschaftliche Handlungstheorie (primär in einer pragmatischen Tradition) miteinander verbinden. Beide Bezugshorizonte sind in letzter Instanz auch der Grund dafür, dass wir *Qualitätsentwicklung als einen „reflexiven Prozess“* definiert haben und mit dem QVB-Rahmenmodell einen „Orientierungsrahmen“ vorgeben, der „zur *reflexionsgeleiteten Praxissteuerung* genutzt werden kann.“<sup>5</sup>

Ich lege – ohne weitere exegetische Differenzierungen – die Schöpfungsgeschichte in den Kap. 1 – 3 der Genesis zugrunde; sie sind Teil der sog. Urgeschichte (Gen. 1-11), deren übergreifender Sinn auch darin liegt, zu erklären und zu interpretieren, warum die Einrichtung der Welt so ist, wie sie ist und was sich daraus für das Leben und Tun der Menschen ergibt. Die biblische Schöpfungsgeschichte ist in einer entstehungsgeschichtlichen und literaturhistorischen Perspektive betrachtet Teil eines Diskurses, in dem sich eine im vorderen Orient über Jahrhunderte gehende Erfahrungs- und Reflexionskultur auf großartige Weise verdichtet. Dabei ist festzuhalten, dass insbesondere die erste (sog. Priesterliche und historisch jüngere) Schöpfungsgeschichte auf die in der Umwelt Israels vorhandenen Schöpfungsmythen kritisch-aufklärend reagiert. Insofern ist diese Schöpfungsgeschichte ein bedeutsamer Ausdruck jener intellektuellen Revolutionen der „Achsenzeit“ im ersten Jahrtausend v. Chr., deren „gemeinsamer Impuls“ darin bestand, „Abstand zu nehmen und in die Ferne zu blicken – eine Art kritisches, nachdenkliches Erforschen der aktuellen und neuen Visionen dessen, was jenseits liegt.“<sup>6</sup> Dies erscheint mir für das Thema „Qualitätsentwicklung“ deshalb von großer Bedeutung, weil in eben dieser Zeit mit der priesterlichen Schöpfungsgeschichte ein transzendenter, göttlicher Subjektbegriff entfaltet wurde, aus dessen **Übersetzungs- und Säkularisierungsprozess sich der neuzeitliche Subjektbegriff eines kreativen, autonomen und reflektierenden Subjekts** erst hat gewinnen lassen. Als systematischer Verbindungsbegriff fungierte dabei die später entwickelte Lehre der „Gottesebenbildlichkeit des Menschen“, die in der spontanen Selbstaufforderung Gottes ihren Grund hat:

---

<sup>5</sup> Aus unseren Begründungstexten zum QVB-Modell. Ich hoffe auf eine andere Gelegenheit und einen entsprechend inspirierenden Anlass, um – nach den theologischen – auch die handlungs- und kommunikationstheoretischen sowie hermeneutischen Grundannahmen des QVB-Modells und seiner Implementierungspraxis skizzieren zu können; der Alltag eines Bundesgeschäftsführers enthält solche Momente nicht allzu oft.

<sup>6</sup> Benjamin Schwartz, zit. nach: Shmuel N. Eisenstadt: Kulturen der Achsenzeit. Ihre Ursprünge und ihre Vielfalt. Frankfurt 1987

„Lasset uns Menschen machen, ein Bild, das uns gleich sei, die da herrschen über die Fische im Meer und über die Vögel unter dem Himmel und über das Vieh und über die ganze Erde und über alles Gewürm, das auf Erden kriecht“ (Gen. 1, 26).<sup>7</sup> Die Souveränität und Spontaneität des Handelns hier korrespondiert mit dem herrscherlich-gebietenden Gestus und der Schöpfung durch das (bloße) Wort, mit dem vor der Erschaffung des Menschen der ganze existierende Kosmos durch Gott erschaffen wurde: „Und Gott sprach: Es werde Licht und es ward Licht“. Die Souveränität und Grundlosigkeit (Voraussetzungslosigkeit) des Schöpfungshandelns Gottes einerseits, und die Identität von Wille und Ausführung, von Intention und Resultat andererseits ergeben in ihrer Verknüpfung gleichsam die konstitutiven Momente eines autonom, kreativ und souverän handelnden Subjektes. Dabei darf ein weiteres Moment des göttlichen Schöpfungshandelns nicht übersehen werden, das sich nach jeder Schöpfungstat findet und sie erst zum wirklichen Abschluss bringt: Jene wiederkehrende Bestätigungs- und Anerkennungsformel: „Und Gott sah, dass es gut war“, die am Schluss zur Totalanerkenntnisformel erweitert wird, wenn es heißt; „Und Gott sah an alles, was er gemacht hatte; und siehe da, es war sehr gut“ (Gen. 1, 31). Damit kommt in den Schöpfungsvorgang aus absoluter Freiheit ein Moment der Selbstdistanzierung Gottes; indem er „ansieht“, was er getan hat, tritt er von dem Ergebnis seines Handelns zurück und gewinnt dadurch erst die Voraussetzung und Fähigkeit zur reflexiven Beurteilung.

Dieser ideal-göttliche Subjektbegriff ist ohne Zweifel in jeder Hinsicht von der altorientalischen Königsvorstellung geprägt und durchdrungen, wonach der König als Gottes Stellvertreter auf Erden, als „Sohn Gottes“, mit jener göttlichen Schöpfungs- und Machtfülle ausgestattet und souveränen Entscheidungsstatus versehen war, die nötig waren, um die Ordnung der Welt gegen die Drohungen von Chaos und Gewalt zu erhalten. Durchkreuzt wird jene Königsvorstellung aber dadurch, dass sie mit der Übertragung auf Adam, auf „den Menschen“, zugleich in einem buchstäblichen Sinne „geerdet“ (Adama ist die Erde), materialisiert und verallgemeinert wird. Damit ist die göttliche Autonomie, Kreativität und Souveränität zu einer innerweltlichen, nichttranszendenten, einer menschlichen Realität geworden. Das Großartige der alttestamentarischen Konstruktion der Urgeschichte liegt nun nicht zuletzt darin, dass sie die in dieser Weise bestimmte ideale condition humaine ihrerseits wieder „durchkreuzt“ durch die sog. „Sündenfallgeschichte“, die mit der Vertreibung des Menschen aus dem Paradies endet. Die dem Menschen „zugefallene“ Fähigkeit, gut und böse zu unterscheiden, versteht der Text dabei als eine universale, allen Menschen kraft ihrer menschlichen Natur zukommende – Kompetenz, würde man heute sagen, und damit als ein Vermögen, das den Menschen in der Ordnung der Welt gegenüber allen anderen Lebewesen auszeichnet und von diesen unterscheidet. Es ist die moralische Urteilsfähigkeit, die auch dem Menschen jene Fähigkeit zur Selbstdistanzierung zuschreibt, durch die Gott sich zu seiner Schöpfung reflexiv verhalten konnte.

Die biblische Schöpfungserzählung lässt sich lesen als eine großartig angelegte Rekonstruktionsgeschichte der Verschränkung von göttlicher und menschlicher Handlungskompetenz. Es ist ihr mit der „Bild- bzw. Spiegelungsmetapher“, wonach Gott den Menschen als ihm gleich und von ihm verschieden erschafft, eine Logik der Selbsttranszendierung und der Selbstbegrenzung, der Freiheit des Beginns und der Mühsal körperlicher Arbeit und schmerzhafter Geburt, der kreativen Produktivität und der reflexiven Distanzierung einge-

---

<sup>7</sup> Auch hier enthält die Übersetzung der Bibel in gerechter Sprache einen bedeutsamen Unterschied und Hinweis: „Wir wollen Menschen machen – als unser Bild, etwa in unserer Gestalt. Sie sollen *niederzwingen* die Fische ...“. Die die Kompetenz der Menschen verstärkende Übersetzung „niederzwingen“ statt „herrschen“, begründen die Übersetzer damit, dass das Wort für „feindliche Eroberungen 1.Kon. 5,4), ja für eine Vergewaltigung (Est. 7,8) verwendet“ wird. „Jede Abschwächung würde gegen den Text das darin liegende Maß von Gewalt verdrängen“ (Anm. S. 2280)

schrieben, die sie zum Modell einer über sich selbst aufgeklärten Qualitätsentwicklung machen kann. Und erst wenn sie dies geworden ist, könnte sie sich mit Grund „reflexiv“ nennen. Dazu wäre eine Haltung und eine Kritik notwendig, die sich die Handlungslogik und die implizite Dogmatik der Qualitätsmanagementtheorien und -konzepte distanzierend „ansieht“ und sie rekonstruierend zu begreifen versucht. Für die Evangelische Erwachsenenbildung wäre diese Rekonstruktion mit dem Abenteuer verbunden, in der Logik von Qualitätsentwicklung einem Stück (politischer!) Theologie zu begegnen, die es vor der Aneignung und Indienstnahme durch die neuen Priester des Qualitätsmanagements zu verteidigen gilt. Wozu diese Skizze anregen sollte, lautet in einem Satz: Für eine gute Qualitätsentwicklung brauchen wir eine selbstbewusste, gute Theologie.