
Christoph Strawe

Qualitätssicherung

Arbeitsmaterialien

Herausgegeben vom Institut für soziale
Gegenwartsfragen e.V. Stuttgart

Haußmannstr. 44 a, 70188 Stuttgart
Tel. 0711 - 23 68 950, Fax 0711 - 23 60 218, eMail BueroStrawe@t-online.de
3. Aufl. Mai 2000

INHALT

<i>Vorbemerkung</i>	2
<i>Die Forderung nach Qualitätssicherung und die anthroposophischen Einrichtungen</i>	3
<i>Zum Qualitätsbegriff</i>	3
GÄNGIGE QUALITÄTSSICHERUNGSVERFAHREN (SUPERVISION, ISO-NORMEN U.A.)	4
<i>Geschichtliches zur Supervision</i>	4
SUPERVISIONS- UND BERATUNGSFORMEN	7
Einzel-supervision	7
Balintgruppenarbeit	7
Gruppensupervision	7
Team-Supervision	7
Lehrsupervision	8
Institutionsanalyse	8
Rollenberatung	8
Leistungsberatung (Coaching)	8
<i>Trends: Verknüpfung zwischen Supervision und Organisationsberatung - kollegiale Supervision - Supervision als Selbstverwaltungsverfahren - Spiegelungsverfahren</i>	8
Supervision und Organisationsberatung	8
Peer-Group-Supervision	8
Kollegiale Supervision, Intervision	9
Vertragsgestaltung	9
Live-Supervision (Spiegelungsverfahren)	9
<i>Supervision in Wirtschaftsunternehmen</i>	10
QS-SYSTEME (QUALITÄTSSICHERUNG IM WIRTSCHAFTSLEBEN)	10
<i>Qualitätsmanagement - Mode oder Muss?</i>	10
<i>Geschichtliches</i>	10
<i>ISO 9000 (International Office of Standardisation, Internationale Dachorganisation für Normen mit Sitz in Genf)</i>	12
<i>Die ISO 9000-Serie im einzelnen</i>	12
Planung und Vorbereitung eines QS-Systems	13

Qualitätsorganisation	13
Auswahl der QS-Elemente	13
Geltungsbereich und Bestandsaufnahme	13
Formaler Aufbau von Prozeduren	13
Gliederung eines QS-Handbuchs	13
Operative Prozeduren	13
Behandlung fehlerhafter Einheiten	14
Interne Quality Audits	14
Management Reviews	14
Konformitätserklärung oder Zertifizierung	14
Qualitätssicherung im Einkauf	15
QS im Dienstleistungsgewerbe, in kulturellen Einrichtungen und in der öffentlichen Verwaltung	15
<i>Welche Entwicklungen sind zu erwarten?</i>	15
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	15
Zur Begründung und zum Charakter von TQM	16
2Q	16
<i>Das TQM-Modell der EFQM</i>	17
<i>ISO 9000 - der große Bluff? - Kritik aus der Wirtschaft</i>	17
<i>Überarbeitung der ISO-Norm</i>	17
<i>Supervision und Qualitätssicherung</i>	17
<i>Weitere Gesichtspunkte</i>	17
QUALITÄTSSICHERUNG UND SELBSTVERWALTUNG	18
<i>Qualität als Bedingung autonomer Selbstverwaltung</i>	18
<i>Elemente der Qualität selbstverwalteter Einrichtungen</i>	20
<i>Entwicklungen in der Qualitätsentwicklungsarbeit anthroposophischer Einrichtungen</i>	21
<i>„Wege zur Qualität“</i>	22
<i>Supervision in anthroposophischen Einrichtungen: Eine Lösung für welche Probleme?</i>	23
BENUTZTE LITERATUR	24

Vorbemerkung

Am 23./24. März 1996 fand in Stuttgart im Rahmen der Fortbildungsreihe „Individualität und soziale Verantwortung“ ein Seminar zum Thema „Qualitätssicherung und Selbstverwaltung - Supervision, Leistungsbeurteilung, permanente Fortbildung in anthroposophischen Einrichtungen“ statt. Bei diesem Seminar referierte der Autor über „gängige Qualitätssicherungsverfahren (Supervision, ISO-Normen u.a.)“. Dieser Vortrag wurde für den Rundbrief „Dreigliederung des sozialen Organismus“ Heft 1/1997 überarbeitet und um Aspekte ergänzt, die in den Vorträgen von Udo Herrmannstorfer und Thomas Schoch behandelt worden waren. Das so entstandene Arbeitsmaterial war zugleich Vorbereitungslektüre für ein weitere, vertiefende Seminare zu diesem Thema, die bis heute jährlich stattfanden. Der Artikel wurde inzwischen mehrfach ergänzt und erschien 1997 erstmalig in dieser Form als Arbeitsmaterial des Instituts für soziale Gegenwartsfragen Stuttgart.

In der Ausarbeitung werden technische Details heute üblicher Qualitätssicherungsverfahren relativ ausführlich dargestellt, um Lesern, die sich eingehender mit der Materie befassen wollen, einen Einstieg zu ermöglichen. Diejenigen Leser, denen es mehr um einen ersten Überblick über das Thema geht, können mehr ins Detail gehende Passagen überschlagen. (Der Rundbrief „Dreigliederung des sozialen Organismus“ ist zu beziehen über das Büro Strawe, Haußmannstr. 44a, 70188 Stuttgart.)

Der Begriff „Qualitätssicherung“ wurde als üblicher Terminus technicus verwendet und in der Überarbeitung beibehalten. Dass er als solcher problematisch ist, wird heute mehr als seinerzeit bemerkt, weshalb er häufig durch den Begriff der „Qualitätsentwicklung“ ersetzt wird.

Die Forderung nach Qualitätssicherung und die anthroposophischen Einrichtungen

In den letzten Jahren wird immer stärker die Forderung nach Qualitätssicherung erhoben. Von dieser Diskussion sind besonders auch selbstverwaltete Einrichtungen, z.B. Schulen oder heilpädagogische Institutionen, betroffen.

Ein Beispiel aus der Schweiz: Im Kanton Aargau befinden sich 90% der heilpädagogischen Einrichtungen in „privater“ Trägerschaft. Der Kanton drängt nun auf systematische Qualitätssicherung. Das Verhältnis zwischen dem Kanton als Subventionsgeber und den Institutionen als Subventionsempfängern soll neu gefasst, zwischen jeder Institution und dem Kanton eine Leistungsvereinbarung getroffen werden.

Jede Institution soll ein Leitbild festlegen und den Aufbau der Organisation sowie der betrieblichen Abläufe darstellen. Das Leitbild geht zur Genehmigung an den Gesamtregerungsrat. Der Kanton legt standardisierte Qualitätskriterien fest. Die einzelne Einrichtung soll in einem individuellen Qualitätshandbuch festlegen, wie sie diese Standards erreichen und mit welchen Methoden sie ihren Qualitätsstand messen will. Dabei geht es zunächst um eine Selbstbeurteilung, dann aber auch um die sogenannte Zertifizierung. (Vgl. Sturny-Bosshard, in: Tagungsberichte)¹

In der Bundesrepublik gibt es ähnliche Entwicklungen. So sind nach § 93 BSHG „die Träger der Sozialhilfe in Zukunft nur noch dann zur Übernahme von Aufwendungen für die Hilfe in einer Einrichtung verpflichtet, wenn mit dem Träger oder seinem Verband u.a. eine Vereinbarung über Inhalt, Umfang und *Qualität* der Leistungen besteht. In dieser Vereinbarung sind auch Regelungen zu treffen, die den Trägern der Sozialhilfe – neben der Wirtschaftlichkeitsprüfung – eine Prüfung der Qualität der Leistungen ermöglicht.“ D.h. „sie müssen ein formelles, offiziell darstellbares *Verfahren zur internen Sicherung der Qualität einführen*, das auch von den Trägern der Sozialhilfe nachvollziehbar ist“. (Brater/Maurus 1996). Im Schulbereich ist man zwar noch nicht so weit, ein neuer Trend deutet sich aber auch hier bereits an. Experten kommen zu der Auffassung, dass ein zu geringes Maß an Autonomie und eine zu große Regelungsdichte der Schulqualität abträglich sind. Deshalb fordert man - z.B. in der 1995 veröffentlichten Studie der Bildungskommission NRW (Zukunft der Schule, Schule der Zukunft) -, der Staat möge sich im Rahmen seiner Gewährleistungspflicht für das Schulwesen auf die Festlegung von Grundlinien beschränken (Leistungsauftrag) und damit u.a. unterschiedliche Schulprofile möglich machen. Es wird vorgeschlagen, die Rechtsaufsicht und Dienstaufsicht von der Fachaufsicht zu trennen. Selbstevaluation (Selbstbewertung) und Eigenverantwortung für die Qualitätssicherung, in Verbindung mit externer Evaluation und Rechenschaftslegung, sollen die bisherige inhaltliche Detailregelung ablösen. Ein staatlicher pädagogischer Dienst (also Qualitätssicherung durch Supervision) soll an die Stelle der bisherigen Fachaufsicht treten. Auf

der anderen Seite wird dann eine stärkere Mitverantwortung der Kollegien für die wirtschaftliche Seite der Schule durch das Instrument der sogenannten Globalbudgetierung vorgeschlagen. Supervision wird heute generell als Gestaltungsinstrument der Beziehungen zwischen teilautonomen staatlichen Institutionen, aber auch Einrichtungen in freier Trägerschaft, und der staatlichen Verwaltung diskutiert.

Solche Entwicklungen stellen die anthroposophischen Einrichtungen vor neue Fragen. Manche Freunde erhoffen sich von überprüfbaren Qualitätssicherungsverfahren einen Schritt zu mehr Autonomie der Einzeleinrichtung und zum Abbau inhaltlicher Kontrolle und Aufsicht durch den Staat. Andere sehen die Entwicklung mit Sorge und befürchten von der Einführung gängiger Qualitätssicherungsverfahren gerade eine Behinderung autonomer Selbstverwaltung.

Die Forderung nach Qualitätssicherung trifft häufig dort auf offene Ohren, wo man den Eindruck hat, die Professionalität könnte und sollte verbessert werden. Auch wenn man gegenüber manchen Aspekten des heutigen Wirtschaftslebens kritisch ist: allgemein hat man den Eindruck, dass im Wirtschaftsleben Professionalität und Leistungsfähigkeit schon durch die Marktgesetze erzwungen werden. Sollten sich - über die Übernahme gängiger Qualitätssicherungssysteme - die anthroposophischen Einrichtungen hiervon nicht „eine Scheibe abschneiden“? So oder ähnlich klingende Argumente kann man vielfach in Gesprächen über das Thema hören. Gerade initiative Menschen, die besonders unter den Beharrungskräften in Einrichtungen leiden, sind manchmal geneigt, im Vormarsch der Qualitätsnormen einen „heilsamen“ Entwicklungszwang zu sehen.

Die Situation zwingt zu einer Verständigung innerhalb der anthroposophischen Einrichtungen über den Fragenkomplex der Qualitätssicherung. Worin besteht die Qualität dieser Einrichtungen? Wie kann sie weiterentwickelt werden, wie schätzen wir gängige Qualitätssicherungsverfahren ein und wie verhalten wir uns gegenüber staatlichen Forderungen?

Zum Qualitätsbegriff

Umgangssprachlich versteht man unter Qualität die Beschaffenheit, die Güte, den Gebrauchswert eines Produkts oder einer Leistung. Obwohl die Literatur zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement inzwischen fast unübersehbar geworden ist, findet man in dieser Fülle an Texten allerdings kaum eine wirkliche Reflexion des Qualitätsbegriffes! Definitionen bleiben weitgehend formal. So heißt es in der DIN 55350, Teil 11: „Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Handbuch QM, S. 32) Man geht meist rein nominalistisch vor. So wie Intelligenz bekanntlich dasjenige ist, was der Intelligenztest misst, so ist Qualität eben dasjenige, welches das jeweilige Qualitätssicherungsverfahren misst oder feststellt.

Das Wort „messen“ verweist schon auf ein Problem: Messen, zählen und wägen sind quantitative Verfahren und setzen insofern das Herunterbrechen der Qualität auf die Quantität voraus. Quantifizierung heißt das Zauberwort der modernen Naturwissenschaft, die aber mit

¹ Im Text wird Literatur, auf die verwiesen wird, mit Kurztiteln zitiert. Die ausführlichen Quellenangaben finden sich im Literaturverzeichnis am Ende.

dieser Methode gerade das Qualitative der Natur aus dem Blick verliert. Wir nennen das „Reduktionismus“. Er liegt etwa da vor, wo das Qualitative der Farbe auf ein quantifizierbares korpuskulär-wellenhaft gedachtes Feld, das Qualitative des Tons auf die Luftschwingungen reduziert wird.² Der ausschließlich quantifizierende Forschungsansatz führte in einen Dualismus zwischen Geisteswissenschaft und Naturwissenschaft hinein, wobei Geisteswissenschaft und Kultur per definitionem mit dem Subjektiven, die Naturwissenschaften und die Technik mit dem Objektiven zu tun haben sollten. Im Wirtschaftsleben entwickelte sich mit dem Geldwesen der Dualismus zwischen Tauschwert und Gebrauchswert der Güter, wodurch die Gewöhnung verstärkt wurde, Qualität auf Quantität zu reduzieren, den Gebrauchswert als bloßen „Umsatzträger“ zu behandeln.

Gegenüber diesem Reduktionismus hat die dialektische Philosophie Qualität als „Bestimmtheit“ (Hegel) begriffen, Quantität und Qualität als aufeinander bezogene Grundkategorien des Denkens behandelt: Quanta sind immer Quanta von einem qualitativ Bestimmten.³ Quantitative Veränderungen führen bei einem bestimmten Umfang (ein „Maß“ wird erreicht) zur Entstehung von Neuem („Umschlagen von Quantität in Qualität“).

Qualität ist noch nicht Wesen; insofern behandelt Hegel sie mit Recht vor der „Wesenslogik“. Aber wenn wir „Qualität“ fassen wollen, so müssen wir sie immer als *Wesensausdruck* betrachten: das Wesen ist das Bestimmende jener Bestimmtheit, die wir Qualität nennen: Die Eigenschaften eines Bergkristalls, einer Schnecke, eines Schneeglöckchens, einer Birke, einer Maus usw. sind nicht ein je zufälliger Merkmalsmix, sondern *Wesensausdruck*. Die Frage nach der Demeter-Qualität, der Qualität der Waldorfpädagogik, der Qualität der anthroposophisch orientierten Heilpädagogik, der anthroposophisch erweiterten Medizin usw. ist immer die Frage danach, wie wir sicherstellen können, dass die Pädagogik, die Medizin usw. wesensgemäß wirken können, dass z.B. Wort „Waldorfschule“ eben mehr ist als ein bloßer Name.

Daher ist die Frage berechtigt, wieweit Verfahren, die auf dem Paradigma der umfassenden Quantifizierbarkeit beruhen, Qualität im tieferen Sinne wirklich sichern können. Damit wird nicht die Frage nach der Qualitätssicherung zurückgewiesen, sondern darauf aufmerksam gemacht, dass die Qualitätssicherungsverfahren der intendierten Qualität angemessen sein müssen.

2 Philosophisch führte die quantifizierende Methode zu der Unterscheidung zwischen sog. primären Qualitäten, die meßbar und damit objektivierbar sein sollten (wie Schwere, Größe usw.) und sekundären Qualitäten (rot, blau, süß, sauer), die als solche in der objektiven Welt nicht vorkommen und nur subjektive Reaktionen der menschlichen Organisation auf diese Welt sein sollten. Demgegenüber ist der Goetheanismus eine Rettungsaktion für die Phänomene, das Qualitative und Wesenhafte in der Natur.

3 Der ganze erste Abschnitt der Hegelschen Logik (1812) behandelt die Kategorie der Qualität, der zweite Abschnitt des Ersten Buches ist der Quantität gewidmet. Das Sein setzt sich in drei Bestimmungen: Bestimmtheit als solche: Qualität; aufgehobene Bestimmtheit: Quantität; qualitativ bestimmte Quantität: Maß.

Wer auf diesem Feld etwas ausrichten will, muss aber selbstverständlich zunächst einmal die gängigen Qualitätssicherungsverfahren kennen und in ihrer jeweiligen Qualität verstehen. Der folgende Überblick will dabei helfen, wobei ich versucht habe, in der verwirrenden Fülle der Literatur wesentliche Gesichtspunkte herauszuheben.

Gängige Qualitätssicherungsverfahren (Supervision, ISO-Normen u.a.)

Geschichtliches zur Supervision

Ein gängiges Qualitätssicherungsverfahren ist die Supervision. Supervision ist in manchen anthroposophischen Einrichtungen geradezu zu einem Zauberwort geworden. Man erwartet von der Supervision die Lösung vieler Probleme, die man mit den bisher praktizierten Selbstverwaltungstechniken nicht zu lösen vermochte. Was hat es mit der Supervision auf sich?

Das Wort Supervision kommt zunächst aus dem Amerikanischen, abgeleitet ist es vom lateinischen „super“ („über“) und „videre“ („beobachten“, „sehen“). So betrachtet wäre ein Supervisor eine Art Aufseher, der die Arbeit eines anderen und deren Qualität überwacht. Diese Rollenbestimmung hat der Supervision den Ruch der Schnüffelei eingetragen und zu der spöttischen Rede von der „Snooper-Vision“ geführt. Vielfach wird heute aber Supervision als ein kooperativer Prozess gesehen, bei dem es nicht um Vormundschaft und Weisung, sondern um Beratung und Hilfe (zur Selbsthilfe) geht. Diese Ambivalenz liegt im Begriff selbst, Supervision steht immer „dazwischen“ - auch zwischen Staatshoheit und Selbstverwaltung. (Gelegentlich wird die Position des Supervisors als die eines Angestellten gegenüber der höchsten und eines Leiters auf der niedrigsten Stufe einer Organisation definiert.) Supervision kann nach dieser oder jener Seite hin ausgelegt und praktiziert werden.

Die Supervision hat sich geschichtlich aus der Sozialarbeit entwickelt. In den ersten Veröffentlichungen zu diesem Thema wird der Begriff noch anders definiert als heute üblich: Es geht um die „Supervision von Dienststellen durch eine berechtigte Autorität oder durch ein Ministerium der Regierung, dem gegenüber diese Dienststellen Rechenschaft ablegen mussten über ihren Dienst am Klienten und über den Verbleib öffentlicher Gelder. Supervision bezog sich auf die überwachende und koordinierende Tätigkeit eines staatlichen Amtes für Supervisoren.“ (Kadushin, S. 4)

Der Ursprung der Supervision liegt in der Bewegung der „Charity Organisation Society“ im 19. Jahrhundert in den USA, einer Wohlfahrtsorganisation, die gezielte Hilfe an die Stelle ungezielter Almosen setzen wollte.⁴ Diese Gesellschaft entstand 1878 in Buffalo, New York. Bald bildeten sich Organisationen in den meisten großen Städten des amerikanischen Ostens. Die Dienststellen der privaten Organisation bewilligten nach eingehender Prüfung des Einzelfalls finanzielle Hilfen, darüber hinaus besuchten „friendly visitors“, ehrenamtlich tätige Freiwillige

4 In welcher Weise die spezifische Art der nichtstaatlichen Wohlfahrtspflege in den USA mit den Traditionen des Calvinismus zusammenhängt, kann hier nicht näher ausgeführt werden.

lige, die den Familien zugeordnet wurden, ihre Klienten, um diese wieder in die Sozialität zu integrieren. „Nicht Almosen, sondern einen Freund“, war die Parole. Diese visitors, die Worker vor Ort, brauchten aber nun Unterstützung. Die Freiwilligen wechselten häufig, und die Dienststellen mussten ständig neue Helfer anwerben und ausbilden. Hierfür zuständig war eine begrenzte Zahl von sogenannten paid agents, Vorläufern der heutigen Supervisoren, von denen jeder für eine größere Anzahl von Visitoren zuständig war - wobei er auch die Geldverteilung überwachte. 1890 gab es 78 Wohlfahrtsorganisationen mit 174 bezahlten Arbeitskräften und 2017 Freiwilligen. Anfänglich teilten sich das jeweilige Bezirkskomitee - bestehend aus Laien und Angehörigen der örtlichen Wohlfahrtsvereine - mit den paid agents die Verantwortung. „Wenn eine Familie Hilfe suchte, wurde die Anfangsuntersuchung des Falles durch einen der Mitarbeiter geleistet, der dann seine Ergebnisse in einer wöchentlich stattfindenden Konferenz dem Bezirkskomitee berichtete. Das Komitee besprach dann den Fall und traf eine Entscheidung.“ Die Tatsache, dass Fälle direkt dem Bezirkskomitee unterbreitet wurden, zeigt die anfänglich geringe Eigenverantwortung der Supervisoren, die mehr oder weniger nur Ausführungsorgane waren. Nach und nach wurde diese Verantwortung aber von den Komitees, die sich mehr auf allgemeine Verwaltung und Sozialpolitik orientierten, an einen „agent supervisor“ abgegeben, mit dem die visitors ihre Fälle besprachen. Der agent supervisor war dabei eine Art Vermittler zwischen dem jeweiligen Komitee und den Visitoren. Er diente als Anlaufstelle, beriet die Visitoren und unterstützte sie im Sinne des Prinzips „Hilfe zur Selbsthilfe“. (Hier liegen die Anfänge der „Casework-Methode“.)

Die agents hatten die Akten der besuchten Familien regelmäßig durchzusehen und den Erfolg der Arbeit der visitors zu überprüfen, sie auszubilden und zu motivieren, wenn Eindrücke über soziales Elend sie zu sehr schockiert hatten usw. Ihr Wort war auch für die Zuordnung eines visitors zu einer bestimmten Familie entscheidend.⁵ „Der ‘paid agent supervisor’ war somit in mittlerer Führungsposition, so wie das auf die heutigen Supervisoren zutrifft; er berät die Mitarbeiter, welche die direkte Arbeit am Fall leisten, ist aber selbst einer höheren Autorität unterstellt.“ (Kadushin, S. 9) (Die Arbeitsgrundlage ist in dieser Phase der Fallbericht. Es handelte sich um Einzelsupervision, die zunächst in der Familienhilfe angewendet wurde; später kam die Bewährungshilfe, die psychiatrische, medizinische und schulische Sozialarbeit hinzu. [Wieringa, S. 39])

Mehr schematisch kann man von einer ersten Phase der Supervision als Erziehung und Kontrolle sprechen, in der der Supervisor als Aufseher und Lehrer fungiert (ca. 1860-1900). (Wieringa, S. 37)

5 In einem Bericht der Boston Associated Charities aus dem Jahre 1889 heißt es, dass „ein großer Teil des Arbeitstages eines ‘agent’ aus der Beratung von ‘visitors’ besteht [...] und es bedarf viel Feingefühl und Kraft, den neuen ‘visitors’ verständlich zu machen, welche Art von Hilfe ihren Familien nutzen wird, und welche ihnen aber auch schaden könnte, und auch solche ‘visitors’ zu ermutigen, die sich entmutigt fühlen, damit sie durchhalten, bis die Dinge wieder besser aussehen.“ (Kadushin, S. 5-7)

Mit zunehmender Industrialisierung, Urbanisierung und Einwanderung stieg der Bedarf an bezahlten Mitarbeitern. Die Ausbildung spielte schon früh eine große Rolle, es gab Studienabende von agents und visitors. Die visitors erhielten auf den Treffen kurze Abhandlungen, z.B. zu folgenden Themen: Hilfe für Arbeitslose - Die Behandlung von Familien mit Alkoholproblemen - Sauberkeit in den Häusern der Armen - Lebensunterhaltskosten - Verlassene Ehefrauen - Kochen und Einkaufen (Jahresbericht der Hilfsorganisation von Baltimore 1892). Die stärkeren Hilfsorganisationen führten bald auch formale Schulungsprogramme für neue agents ein. Schon vor der Jahrhundertwende gab es nationale Konferenzen, die dem Erfahrungsaustausch dienten, 1899 erschien ein erstes Handbuch für agents, Bibliotheken wurden angelegt.

Allmählich entwickelte sich ein Berufsbild, der Grundstein einer universitären Sozialarbeiterausbildung wurde gelegt. „Mit Beginn des Jahrhunderts waren die Bildungseinrichtungen zur Erlernung eines Berufes so weit organisiert, dass sie die Hauptverantwortung für die Ausbildung übernahmen. Supervision bedeutete zwar weiterhin auch die Ausübung von Ausbildungstätigkeit, aber dies geschah jetzt als Ergänzung zu solchen Ausbildungsinstituten. Mit der Zeit wurde der Supervision ein größerer Platz in der Verwaltungsstruktur der Ausbildungsgesellschaft eingeräumt und der Prozess selber wurde durch formale Richtlinien festgelegt. Zeit, Ort, Umfang, Verfahrensweise und Erwartungen von supervisorischen Konferenzen erhielten eine deutlichere Definition. Als die soziale Arbeit einen anderen Stellenwert erhielt, hat die Supervision nicht nur in der Familienhilfe ihre Wurzeln geschlagen, wo sie ja auch ihren eigentlichen Ursprung hat, sondern auch in Besserungsanstalten, psychiatrischen und medizinischen Einrichtungen und Schulen.“ (Kadushin, S. 13)

Inzwischen hat sich der Anwendungsbereich der Supervision noch erweitert, eine fast unübersehbare Literatur zum Thema ist erschienen. Die Methoden veränderten sich: Hatten die Supervisoren früher dem von ihnen geleiteten Personal gesagt, was zu tun war, ging es nun immer mehr darum, dieses Personal gleichberechtigt in die Planung einzubeziehen.

1933 kam die Roosevelt'sche Sozialgesetzgebung, das Geld für das Existenzminimum kam nun vom Staat, wodurch ein Teil der bisherigen Aufgaben der privaten Wohlfahrt verlagert wurde. Gelder mussten nun nur noch ergänzend gezahlt werden. Dies war ein Motiv für die leitenden Sozialarbeiter, sich noch stärker der Beratung zu widmen: Beratungsvereine entstanden. Ein neuer Einschlag ging für die Beratung von der Psychoanalyse aus, die in der Zeit der NS-Diktatur von mitteleuropäischen Emigranten (die meist bei großen Verbänden als Konsulenten Unterschlupf fanden) in Amerika heimisch gemacht wurde, wo man die neue Heilslehre begierig aufsaugte. „Supervision wurde nun als eine Art Beziehungstherapie ähnlich wie das Casework für den Klienten.“ (Kadushin, S. 15) Der Supervisor sollte nun den Workern auch bei der Bewältigung ihrer psychischen Konflikte helfen. Und die Werke von Freud und Jung schienen hilfreich für eine bessere soziale Diagnose zu sein, wobei manchmal der Bezug zur Psychoanalyse ober-

flächlich blieb. „Es wurde dann Mode, dass man nur arbeiten kann, wenn man analysiert ist. Die jungen Sozialarbeiter gingen also in die Analyse; und die Analyse war auch die Voraussetzung, um Supervisor zu werden. [...] Jede gute Einrichtung hatte einen Analytiker als Konsulenten.“ Dieser kam gewissermaßen von außen und stand über dem Supervisor *und* über dem Sozialarbeiter, immer mit dem Anspruch mehr zu wissen - z.B. über das Unbewusste - als beide zusammen. (Der Psychoanalytiker war auch besser bezahlt, auch dies war ein Motiv der Statusabgrenzung.) Früher hatte man in der Psychoanalyse die Lehranalyse und die Kontrollanalyse, heute hat man in der Lehranalyse auch Supervision. (Federn, S. 29)⁶

Unter dem Einfluss der Psychiatrie wurde die Ausbildung als Bestandteil der Supervisionsaufgabe in der Sozialarbeit besonders betont. „In der Psychiatrie wird Supervision fast ausschließlich im Zusammenhang mit der Vorbereitung auf den Beruf in der psychiatrischen Heimunterbringung durchgeführt. Die Ausbildung und Weiterentwicklung eines Kliniklers steht hier im Vordergrund und die Supervision ist klinikorientiert.“ (Kadushin, S. 16) Ziel ist die Ausbildung des Therapeuten. Eine andere Strömung betont mehr die administrativen Funktionen der Supervision.

Neben der „Rankschen Schule“ (eine zeitweise sehr einflussreiche Abspaltung vom Freudianismus) und der klassischen Psychoanalyse gewannen die „Chikago-Schule“ und der Ansatz der Gruppenarbeit nach Kurt Lewin großen Einfluss. Lewin ist der Inaugurator der gruppendynamischen Bewegung, seine Forschungen zur Gruppendynamik führten zu sogenannten Trainingslaboratorien (NTL), in denen Gruppenfeldforschung betrieben wurde. In Deutschland haben wir es seit Mitte der 60er Jahre mit einer breiten Rezeption dieses Ansatzes zu tun. „Das Unterscheidende zur Gruppenpädagogik war, dass in der Gruppendynamik die eigene Lerngruppe und die Leiterrolle zum Gegenstand der Selbsterfahrung und Selbstreflexion wird [...]. Selbsterfahrungselemente, selbstreflexives, aktives Lernen werden zum Vorbild für die Supervisoren-Supervisanden-Beziehung.“ (Weigand S. 50)

Man kann auch von einer zweiten Phase der Supervision sprechen, die durch Psychologisierung und Individualisierung charakterisiert ist, und in der der Supervisor als Pädagoge und Therapeut fungiert (ca.1900-1950). (Wieringa, S. 38)

In den 60er und 70er Jahren rückten Fragen nach der gesamtgesellschaftlichen Funktion der Sozialarbeit mehr in den Vordergrund, in diesem Zusammenhang wurde die Forderung nach Freiheit von supervisorischer Kontrolle formuliert. Anhänger des sogenannten gemeinwesenorientierten Arbeitsansatzes der Sozialarbeit befürchteten, Supervision diene nur der Anpassung an die Bürokratie und bestehende soziale Strukturen. Die Forderung nach Professionalität wurde mit Fachidiotentum in Verbindung gebracht. Allenfalls eine sehr lockere und diskrete Form von Supervision wurde ak-

zeptiert. Auch die Entwicklung von Gruppendienstleistungen in der Sozialarbeit führte zu neuen Entwicklungen.

In bezug auf die Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland unterscheidet Wolfgang Weigand (S. 43ff.) vier Phasen:

1. Pionierphase - Definitionsbemühungen - der Supervisor als Methodenlehrer (1951 - 1962). Ab 1959 höhere Fachschulen für Sozialarbeit, ab 1962 Methodenlehre und damit Praxisberatung/Supervision im Fächerkanon.

2. Phase: Expansion und Systematisierung - Von der Gruppenpädagogik zur Gruppendynamik - der Gruppensupervisor (1962 - 1969/71). In dieser Phase etabliert sich die Supervision in der Aus- und Fortbildung sozialer und helfender Berufe; Träger: Höhere Fachschulen, Fachhochschulen, Fortbildungsakademien.

3. Phase: Der emanzipatorische Anspruch von Supervision - der Supervisor als sozialer Veränderer (1971 - 1979). In dieser Phase etabliert sich ab 1974 an der GHS Kassel ein Studiengang für Supervision, der mit dem Diplom abschließt. 1973 wird ein Praxisberaterverband gegründet.

4. Phase: Die 'pragmatische Wende' - der Supervisor zwischen Therapeut und Organisationsberater (1979 bis heute). Drei Schwerpunkte kennzeichnen in dieser Phase die Supervisionskonzepte: „a) Die Hinwendung zum 'Feld': methodisches Können allein genügt nicht; Feldwissen ist nötig, um die Dynamik spezifischer beruflicher Interaktion zu begreifen.“ (Weigand, S. 55) Dies ist der Versuch einer Antwort auf das Problem des Lebensbezuges von Supervision. Supervisoren müssen etwas von den Lebensfeldern kennen, in denen sie beraten: Man kann nicht Kinderärzte supervidieren, ohne etwas von Kindern, Kinderkrankheiten und Familienproblemen wissen. (Vgl. Federn, S. 33)

„b) Der [...] Gang in die Organisation: Mit der Teamsupervision werden die Grenzen von der Supervision zur Organisationsberatung überschritten. Die Sozio- und Psychodynamik von Organisationen sind Gegenstand der Diagnose und Intervention von Supervisoren.

c) Der Supervisor kämpft auf einem sich ausufernden Markt und in der Inflation supervisorischer Modehits um seine berufliche Identität oder Rollenidentität. Das Objekt seiner Beratung, Ziel, Inhalt und Methoden, die notwendigen Hilfswissenschaften sind in Frage gestellt und in der Diskussion. Rollenidentität als eine wichtige Voraussetzung erwünschter Professionalisierung wird auch in Zukunft die Supervisoren beschäftigen.“ (Weigand, S. 55f.)

Supervision erfreut sich wachsender Nachfrage, die dadurch bedingt ist, dass man den Eindruck hat, mit neuen Problemen nicht alleine zurechtzukommen: Die notwendige Anpassung von Organisationsstrukturen an veränderte Marktbedingungen erweist sich als schwierig; Reibungsverluste gefährden Erfolg oder Image; institutionelle Steuerungs- oder Leitungsinstanzen greifen nicht, sind ineffektiv und/oder demotivierend; die Qualifikation der Mitarbeiter bedarf einer Kompetenzerweiterung oder Entlastung (Vorbeugung gegen das burned-out-Syndrom). Diese Probleme können mehr auf der Ebene der emotionalen Beziehungsaspekte der Mitarbeiter oder

⁶ Fragen, wie der nach dem Zusammenhang von Supervision mit dem „Psychoboom“ und nach dem methodischen Ansatz der Psychoanalyse (wieweit fördert oder behindert er Mündigkeit?) müssen hier ausgeklammert werden.

mehr auf der Ebene der organisatorischen Strukturen oder mehr auf der Ebene der Arbeitsaufgabe (Fallberatung etc.) behandelt werden, immer bilden sie aber eine Art „dynamisches Dreieck“ (Harald Pühl, in: HBS, S. 13). So werden immer mehr Arbeitsfelder für die Supervision erschlossen. Im schon zitierten „Handbuch Supervision“ werden z.B. behandelt: Allgemeinkrankenhäuser, Schulen, Kindertagesstätten, Frauenbewegung, Erwachsenenbildung, Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Verwaltung (letztere mit einem Beitrag der Berliner SPD-Spitzenpolitikerin Ingrid Stahmer).

Der Boom der Supervision, der auch eine Inflation klingender - meist aus dem angelsächsischen Sprachraum stammender - Namen für vielfältige Methoden hervorgebracht und zu einem regelrechten Insiderjargon geführt hat, darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in der Supervision nur mit Wasser gekocht wird.⁷

Supervisions- und Beratungsformen

Einzel-supervision

Die klassische Form der Supervision: der einzelne Worker wird bei der Bearbeitung seiner Fälle beaufsichtigt bzw. ihm wird geholfen. Gegenwärtig spielt diese Form der Einzel-supervision eine geringere Rolle. Sie wird eher von einzelnen Mitarbeitern auf eigene Initiative in Anspruch genommen (dabei tritt häufig die Frage auf, wieweit die oberen Leitungsebenen hierfür offen sind). Es geht darum, dass eine Person professionelle Begleitung, Beratung und Klärung für ihr berufliches Handeln sucht (vgl. auch weiter unten zum „Coaching“). Eine Methode ist z.B. die Rollenberatung (wo weniger der therapeutische Gesichtspunkt greift, da Rolle immer auf eine bestimmte Arbeit bezogen ist).⁸ Es handelt sich immer um eine persönliche Begleitung bei der Entwicklung professioneller Fähigkeiten, der Bewältigung beruflich-biographischer Konflikte usw. Ausgangspunkt der Beratung muss die berufliche Situation des Supervisanden sein, die gut zu analysieren ist, wobei die Entwicklung eines Institutionenbildes wichtig sein kann. Die „institutionelle Wirksamkeit“ ist „begrenzt“. (Pühl, in: HBS, S. 85ff.)

Balintgruppenarbeit

Diese Methode wurde von dem ungarischen Arzt und Psychoanalytiker Michael Balint Ende der 40er Jahre nach seiner Emigration nach England gemeinsam mit seiner Frau entwickelt. Zuerst wurde diese Form in der

Arbeit mit Sozialarbeitern angewandt, denen ohne lange Umwege psychoanalytisches Handwerkszeug vermittelt werden sollte (Umgang mit Projektionen). Später wurde sie dann in der Fortbildung von Allgemeinmedizinern eingesetzt. Es handelt sich um einen ganzheitlichen (man würde heute sagen: psychosomatischen) Ansatz, bei dem die Selbstreflexion ärztlicher Praxis als Bestandteil der Heilung angesehen wird. Dies war die erste Form der Gruppensupervision. Typische Elemente sind Fallsupervision als Beziehungsdiagnostik, Generieren und Bearbeiten von Erzählungen (nicht bloß trockene Berichte), Spiegelungs-idee (dazu vgl. auch weiter unten), institutionalisierte Möglichkeit, bewusste und unbewusste Handlungsimpulse und Selbstbilder einer Profession zu analysieren. Der Patient ist nicht Objekt distanzierter Beobachtung. „Die Analyse der Psychodynamik von Arzt-Patient-Beziehungen mit dem Mittel der Erzählung, der Spiegelung und der freien Assoziation ist das Kernstück der Balintgruppenarbeit und auch vieler anderer Methoden von Gruppensupervision geworden.“ „Nicht nur der Fall spiegelt sich in der Gruppe, sondern auch die Gruppe spiegelt sich im Fall.“ (Rappe-Giesecke, in: HBS)⁹

Gruppensupervision

Sie ist von der Balintgruppenarbeit durch die Einführung der institutionellen Perspektive unterschieden. Gruppensupervision kann, aber muss nicht psychoanalytisch orientiert sein. Gruppensupervision liegt immer dann vor, wenn sich mehrere Personen zum Zweck professioneller Begleitung, Beratung und Klärung für ihr berufliches Handeln zusammenfinden.

Die behandelte Beziehung ist immer auch Subsystem einer Organisation. Die institutionelle Seite steht allerdings anders als bei der Teamsupervision nicht im Mittelpunkt. Fallarbeit wird ergänzt durch „Selbstthematisierung“ (direkte Thematisierung von Beziehungen). Es wird auch mit dem unbewussten Gruppenprozess gearbeitet, den Balint für irrelevant hielt. Ziele sind die Erhöhung der professionellen Kompetenz im Umgang mit Klienten und der eigenen Arbeitszufriedenheit sowie die Bewusstmachung eigener Handlungsmuster.¹⁰

Team-Supervision

Teams entsprechen nicht den Anforderungen an das „ideale Setting“ von Gruppensupervision. Es geht in der Regel um Arbeitsgruppen in derselben Institution. Im Team sind oft mehrere Berufe vertreten, Teilnehmer sind voneinander abhängig usw. Fallarbeit im Team wird oft nur dann für sinnvoll erachtet, wenn das Team nicht existentiell gefährdet ist und keine gravierenden Koope-

7 Im Zusammenhang mit der Gruppenarbeit verweist Spellmann (1946) auf den manchmal simplen Kern des heute meist kompliziert Ausgedrückten: „Trouble-shooting“: „Laß mich wissen, wenn irgendetwas schief geht und du mich für irgendeinen Notfall brauchst - und ich werde sofort da sein.“ „Hit-and-run“: „Ich werde dich ein paar Minuten, nachdem das Treffen beendet ist in der Halle finden, dann werden wir sehen, was so gelaufen ist und was du so für die nächste Woche brauchst.“ „Krücken-Methode“: „Ich werde dir bei den Anfangsschwierigkeiten helfen, bis du auf deinen eigenen Füßen gehen kannst.“ (nach Kadushin, S. 18)

8 Ein Beispiel: Eine Maschinenbaufirma mit 1500 Mitarbeitern will ein sogenanntes Total Quality Management (TQM) einführen. Dieser Prozeß wird von einer externen Beratungsfirma unterstützt, zusätzlich werden Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses mit Rollenberatung unterstützt. (Vgl. Hantschk)

9 Bei der Methode spielen berufspolitische Interessen eine Rolle (muss der Balintgruppenleiter Arzt oder Psychoanalytiker sein?), die Abgrenzung zu anderen Verfahren der Gruppensupervision ist schwierig geworden. Folgende Definition wird vorgeschlagen: „Balintgruppenarbeit ist eine Form von Gruppensupervision, in der Angehörige einer Profession, die beruflich und privat voneinander unabhängig sind, sich mit Hilfe eines/einer psychoanalytisch psychotherapeutisch gebildeten Leiters/Leiterin mit der Analyse von Professional-Klient-Interaktionen befassen. Ziel ist die Erhöhung der professionellen Kompetenz im Umgang mit KlientInnen und der bewusste Umgang mit der professionellen Rolle. Voraussetzung dafür ist eine an die professionelle Rolle und den jeweiligen Fall gebunden Selbsterfahrung.“ (Rappe-Giesecke, in: HBS)

10 Als Phasen der Fallbearbeitung in der Gruppenarbeit werden genannt: 1. Vorphase. 2. Aushandlungsphase. 3. Falleinbringung. 4. Fallbearbeitung. 5. Abschlußphase. (Rappe-Giesecke, in: HBS)

rationsprobleme hat. Das Team ist in der Regel ein vollständiges Subsystem einer Organisation. (Rappe-Giesecke, in: HBS) „In der Team-Supervision lässt sich letztlich nie genau abgrenzen, wieviel Fall-Arbeit (Helfer-Klient-Beziehung) und wieviel Bearbeitung kooperativer und institutioneller Themen nötig sind. Einigkeit herrscht in der Auffassung, dass man bei der Team-Supervision die institutionellen Bedingungen immer in irgendeiner Weise mitreflektieren muss.“ (Pühl, in: HBS, S. 72) Fallbezug, Selbsterfahrung und Institutionsbezug bilden auch hier ein Dreieck.

Nachfrage nach Teamsupervision entsteht meist bei Beeinträchtigung der Arbeitseffizienz, sozialen Konflikten, unklaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und ähnlichen Problemen.

„Im Unterschied zur Organisationsberatung/Organisationsentwicklung ist der primäre Gegenstand von Teamsupervision nicht die strukturelle Veränderung der Institution, sondern das komplexe Beziehungsgeflecht bestehend aus den Mitarbeitern, dem Klientensystem und der Institution - unterhalb der strukturellen Ebene. Es geht um die Verbesserung des 'Betriebsklimas', der Kooperation und der Arbeitseffizienz.“ (Kersting / Krapohl) Dabei entsteht die Frage, ob die Supervision Anpassung der Verhaltensweisen ans Bestehende leistet oder zum Ort der Weiterentwicklung der Institution wird.

Teamsupervision ist ein „Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung“. Weigand hält die Abgrenzung für schwer möglich, es gebe kein spezifisches Berufsbild des Organisationsberaters. Die Gemeinsamkeit beider Ansätze widerspiegelt auch der von Gotthardt-Lorenz stammende Begriff der „**Organisations-supervision**“. Organisationsberatung sei „die bisher umfassendste Form der Supervision“. (Weigand, in: HBS, S. 131) Dafür spreche die Kongruenz der Zielsetzung: Herstellung bzw. Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit; die Anwendung vielfältiger Methoden je nach Problemkonstellation; Struktur-Prozess-Dialektik als Interventionssteuerungsprozess der Beratung; Integration der unterschiedlichen Systemaspekte (Individuum, Rolle, Institution und Klientel). Die gemeinsame Beratungsphilosophie hebt das Subjekt-Objekt-Verhältnis der Beratung auf: Berater und Klient sind Subjekte einer gemeinsamen Verständigungs- und Veränderungsbewegung, die vom Prinzip der Gegenseitigkeit bestimmt wird.

Lehrsupervision

Helferinnen und Helfer lernen das Handwerkszeug dafür, sich selber als Supervisoren zu betätigen.

Institutionsanalyse

Sie geht als angewandte Sozialwissenschaft und Organisationsentwicklung über die Beziehungs- und Fallanalyse hinaus. Beispiel: Eine Institution zur Betreuung straffällig gewordener Jugendlicher hat Probleme bei der Kooperation mit der Staatsanwaltschaft. Wo liegen die Ursachen? (Einstellungen zum Rechtssystem, mangelndes Selbstbewusstsein usw.) (Vgl. Wolf)

Rollenberatung

„In einer rasch sich verändernden Arbeitswelt ist es wichtig, sich möglichst schnell in neuen Situationen zurechtzufinden und die eigenen Fähigkeiten, Wünsche und Ziele mit den Anforderungen der Organisation in Einklang zu bringen. Rollenberatung kann dabei unterstützen, Handlungssicherheit zu gewinnen.“ (Hantschk, in: HBS, S. 162) Als Beispiel wird die Unterstützung der Leitungsarbeit in einer städtischen Drogenhilfeeinrichtung geschildert (Hilfe im Umgang mit Mitarbeitern, Polizei, Medien, aufgebrachter Bevölkerung und politischen Instanzen).

Leistungsberatung (Coaching)

Der Begriff des Coaching taucht seit den 80er Jahren auf. Es handelt sich um die Beratung von Managern und Sozialmanagern auf verschiedenen Hierarchieebenen. Leistungsberatung wird auch zunehmend von Freiberuflern in Anspruch genommen. Coaching ist eine innovative Form der Personalentwicklung für Manager, die es oft mit institutionellen Rollenvorgaben zu tun haben, die defizitär und widersprüchlich sind. (Weigand, Leistungsberatung) Rollenberatung wird heute als „Therapie für Freud und Leid im Beruf“ und Ausweg aus beruflicher Einsamkeit gehandelt. In den letzten Jahren werden von Personalabteilungen zunehmend Berater für Gruppen-Coaching engagiert. (Vgl. Schreyögg)

Trends: Verknüpfung zwischen Supervision und Organisationsberatung - kollegiale Supervision - Supervision als Selbstverwaltungsverfahren - Spiegelungsverfahren

Supervision und Organisationsberatung

In den letzten Jahren zeigt sich „deutlich, dass es zwischen den ehemals getrennt angebotenen professionellen Handlungsstrategien der Supervision und Organisationsberatung Verknüpfungen gibt. Zukünftig werden vermutlich verstärkt betriebswirtschaftliche, arbeitsrechtliche und kommunikationstechnische Aspekte im Supervisionsprozess hinzukommen, weil die Gesamtheit des beruflichen Arbeitshandelns zunehmend in den Blick kommt. - In den letzten Jahren ist immer häufiger zu beobachten, dass gerade längerfristige berufliche Weiterbildungsveranstaltungen durch Supervision begleitet werden.“ (Thiel, in: HBS, S. 200)

Peer-Group-Supervision

Der Terminus ist vom Wort „Peers“ = die Gleichaltrigen abgeleitet, manchmal wird er auch im Sinne von „informell“, „privat“ verstanden (bei Lewin). D.h. dass es sich um Supervision ohne Mitwirkung eines externen Fachmann oder eines internen (auf einer Planstelle der Organisation sitzenden) Supervisors handelt.

„Peer-Group-Supervision ist durch Arbeit in vergleichbaren Berufsfeldern, Gleichrangigkeit, Fallarbeit ohne Honorar [alle Teilnehmer übernehmen Supervisor-Supervisanden-Funktion, CS], Wechselwirkung von Lernen und Lehren, funktionale Autorität und eine besondere Kombination von Freiwilligkeit und Bindung der Beteiligten zu charakterisieren. Sie ist mit anderen Formen kollegialer Zusammenschlüsse vergleichbar, darunter

studentischen Arbeitsgruppen, leiterlosen Selbsterfahrungsgruppen, AA-Gruppen, Freud's Mittwochs-Gesellschaft, Varianten der Selbstqualifikation innerhalb und außerhalb von Berufsverbänden usw.“ (Fengler, u.a., in: HBS, S. 188) Als Klippen bei dieser Form der Supervision werden überhöhte Ansprüche oder Weisungsambitionen einzelner Mitglieder der Peer-Group genannt. Wo die Probleme größer seien als die Ressourcen, mache sich das Fehlen eines supervisorischen Vorbildes negativ bemerkbar. Auch treffe man häufiger auf das Argument: Was nichts kostet, hat keinen Wert.

Die Stärken der Peer-Group-Supervision sind die Förderung der Eigenaktivität und die Flexibilität in der Gestaltung von Rahmenbedingungen. Durch diese Form der Supervision können Ressourcen aktiviert und Aufgaben erweitert werden. Peer-Group-Supervision kann eine Form gemeinsamer Fortbildung sein.¹¹

Zur Korrektur von Fehlentwicklungen kann die Klärung der Teilnehmermotivation, die Ernennung eines Sitzungsleiters oder die Hinzuziehung eines professionellen Supervisors oder Beraters nützlich sein: „Manche Peer-Gruppen empfinden es als hilfreich, von Zeit zu Zeit, also ein- bis zweimal im Jahr, für eine Sitzung oder ein Wochenende einen Externen hinzuzuziehen [...]“ (Fengler u.a., in: HBS, S. 197). Zum Beispiel wird einmal monatlich die ganztägige Abteilungsleiterkonferenz einer Firma von außen moderiert. (Fengler u.a., in: HBS, S. 188ff.)

Kollegiale Supervision, Intervision

Kollegiale Supervision wäre eine streng team-bezogene Form der Peer-group-Supervision. Sie lässt sich u.U. mit professioneller Selbsthilfe-Beratung kombinieren. Ansätze gibt es bei Lehrergruppen, in Kirchengemeinden und im Stadtteil, in Kindergärten usw.

„Die Zufriedenheit korreliert natürlich mit der Größe, Zusammensetzung und ‚Funktionstüchtigkeit‘ der jeweiligen kollegialen Supervisionsgruppe und der Intensität bzw. Häufigkeit, in der die je eigenen Fall- und Projektbeispiele in diesem Lernsetting bearbeitet und reflektiert wurden.“ (Thiel, S. 211)

„Für den Begriff der kollegialen Supervision als autonomer Selbsthilfemaßnahme von LehrerInnen favorisiert Buer (1990) im Rahmen eines sozialwissenschaftlich verstandenen Morenoschen Ansatzes den Terminus ‚Intervision‘. Er hebt dabei die deutliche Differenz zu der auf Bezahlung und hierarchischem Beziehungsverhältnis beruhenden professionellen Supervision hervor.“ (Thiel, S. 202) Der Begriff der Intervision ist auch im Umfeld anthroposophischer Einrichtungen gelegentlich aufgegriffen worden.

Es ist leicht zu sehen, dass diese Form der Supervision tendenziell in die Richtung eines Selbstverwaltungsansatzes geht. Die kollegiale Selbstverwaltung anthroposophischer Einrichtungen, wenn sie nur richtig verstanden und praktiziert wird, stellt im Grunde genommen eine Unterform der kollegialen Supervision dar.

¹¹ Als Kriterien der Peer-Group-Supervision werden genannt: Gleicher Hintergrund (wie es klassisch auch in einem Waldorfskollegium der Fall ist), funktionale Autorität, wechselnde Kompetenz (je nach Fragestellung), Fallarbeit ohne Honorar (Erfahrungsaustausch), permanente Weiterbildung.

Vertragsgestaltung

Das Verhältnis von Auftraggeber/Befürworter, Supervisor und Supervisand ist eine wesentliche Frage bei der Supervision. Kein Wunder, dass die Kontraktgestaltung vielfach als Herzstück der supervisorischen Arbeit selbst betrachtet wird (z.B. Pühl, in: HBS, S. 14). Bei der Kombination von professioneller und kollegialer Supervision in der Selbstverwaltung ist das Kollegium zugleich Auftraggeber und Supervisand, der Supervisor ist Selbstverwaltungshelfer, der von vornherein danach streben muss, sich überflüssig zu machen. Eine spannende Situation.

Live-Supervision (Spiegelungsverfahren)

Man fragt heute stärker nach einer theoretischen Reflexion und Begründung von Supervisionsverfahren, aber auch nach Kriterien der Erfolgskontrolle (wie wird eigentlich die Qualität der Qualitätssicherung gesichert?). „Durch den Einbezug neuer wissenschaftlicher Denksätze verändert sich auch die Form von Supervision. Die bisher praktizierte Einzel- und Gruppensupervision wird konsequenterweise zur ‚live-Supervision‘, wenn auf der Basis der Kommunikationsmethode gearbeitet wird. Diese betont das Arbeiten im Hier und Jetzt. Das Ziel von Kommunikationstherapie ist die Veränderung von Beziehungen. Dieses Ziel lässt sich logischerweise nicht im nachträglichen Betrachten einer Situation erreichen, sondern muss in der Gegenwart geschehen. Wenn vom Supervisanden erwartet wird, dass er mit seinen Klienten im Hier und Jetzt arbeitet, dann ist es im Sinne eines Modell-Lernens nur folgerichtig, wenn auch Supervision von der alten Form abgeht, dass im Nachhinein über die Arbeitssituation reflektiert wird.“ (Schwarzwälder, S. 64f.)

In diesem Zusammenhang taucht der Begriff der „Spiegelung“ auf. Zunächst geht es dabei darum, das „Dort und Dann“ der Patient-Therapeut-Beziehung im „Hier und Jetzt“ der Supervisions-Situation zu reflektieren, d.h. zu spiegeln. Die Reaktion auf die z.B. mit einem Fallbericht verbundenen emotionalen Prozesse wird zur Spiegelung der Fallproblematik selbst, die Reflexion des Falls wird zugleich zur Selbstreflexion (wobei die psychologischen Deutungsmuster oft sehr einseitig sind!). Identifikation (z.B. des Supervisors mit dem Therapeuten, des Therapeuten mit dem Patienten) kann zum Schlüssel von Verständnis werden: Projiziert der Patient eigene psychische Konflikte (z.B. sein Vater-Verhältnis) auf sein Gegenüber? Ist der Therapeut in der Lage, dem Patienten diese Projektion rein zu spiegeln, oder ist sein Spiegel durch eigene Übertragungen trüb? (Beispiel: Bei einer Patientin ist schwer zu verstehen, um was für einen Menschen es sich handelt. Man bemerkt, dass die kühle Atmosphäre in der Supervision die unterkühlte Beziehung der Patientin zum Analytiker spiegelt, die mit ihrem Widerstand gegen Beziehungen überhaupt zusammenhängt. Die Bewusstmachung dieses Problems war der erste Schritt zur Lösung.) (Vgl. Kutter, in: HBS, S. 51ff.)

„Der Supervisor in der live-Supervision ist am Prozess zwischen Supervisand und Klient aktiv beteiligt. Zum Beispiel auf folgende Weise: Die Arbeit mit Klienten erfolgt vor dem ‚Spiegel‘. Der Supervisor und weitere Supervisanden können hinter dem Spiegel an dem Interaktions- und Kommunikationsprozess zwischen Supervisand und Klient partizipieren und entweder durch einen

Telefonanruf aktiv in den Prozess eingreifen oder den in Aktion befindlichen Supervisanden zur Besprechung einer notwendigen Änderung hinter den Spiegel rufen.“ (Schwarzwälder, S. 64f.)

Zu Ende gedacht, führt das „Live-Prinzip“ in die „Selbstgestaltung“, zu einem künstlerischen Herangehen an den sozialen Prozess. Spiegelung ist im Grunde mehr als eine bloße Supervisionstechnik, vielmehr die Konstitutionsbedingung einer modernen selbstverwalteten Gemeinschaft.

Rudolf Steiner formulierte in seinem „Motto der Sozialethik“: „Heilsam ist nur, / wenn im Spiegel der Menschenseele / sich bildet die ganze Gemeinschaft / und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft.“ Dabei geht es aber nicht primär um die Spiegelung einer Psychodynamik, sondern um die Art und Weise wie die jeweilige Aufgabe einer Gemeinschaft und die Arbeitszusammenhänge, die die Mitarbeitenden bei der Erfüllung der Aufgabe bilden, im Bewusstsein des Einzelnen ungetrübt leben.

Supervision in Wirtschaftsunternehmen

Zunehmend wird die Supervision - ursprünglich eine typische Methode für „Non-Profit-Organisationen“ - auch von Wirtschaftsunternehmen angewandt, während gleichzeitig immer mehr Supervisoren die Unternehmen als eigenes Tätigkeitsfeld entdecken. Man sieht ein hohes „Nachfragepotential“ und damit auch lukrative Aufträge für die Supervisoren, von denen manche in dem rechenhaft-pragmatischen, ziel- und erfolgsorientierten Organisationsstil der Wirtschaftsunternehmen ein Korrektiv gegen die Überbetonung psychischer Probleme in der traditionellen Supervision erblicken. (Vgl. Butzko, in: HBS, S. 317) Das kann bis zum Zynismus gehen, etwa wenn gesagt wird, die nackte Forderung nach dem Verkauf der Arbeitskraft und dem rechenbaren Leistungsbeitrag des Einzelnen sei ehrlicher als die heuchlerische Betonung hehrer Ideale, wie sie in der Sozialarbeit üblich sei.

Die steigende Nachfrage für Supervision in der Wirtschaft hängt nun nicht zuletzt zusammen mit der Einführung von Qualitätssicherungssystemen in Wirtschaftsbetrieben, bei deren Einführung professionelle Unterstützung als notwendig erachtet wird.

QS-Systeme (Qualitätssicherung im Wirtschaftsleben)

Qualitätsmanagement - Mode oder Muss?

Kein Zweifel: Qualitätsmanagement steht in den Unternehmen heute hoch im Kurs. Handelt es sich hierbei um eine Modeerscheinung oder um einen langfristig wirksamen Trend? In einer vom bayrischen Wirtschaftsministerium herausgegebenen Broschüre werden vier Hauptgründe für Qualitätsmanagement angeführt: Erhaltung des guten Rufs des Unternehmens, Senkung von Kosten, Kundenforderungen und die Abwehr von Haftungsansprüchen. „Früher wurde die Qualität der Produkte vorwiegend durch handwerkliche Geschicklichkeit und Sorgfalt bestimmt. Das wachsame Auge des Meisters sorgte dafür, dass der Kunde mit dem Produkt zufrieden war. Das 'Made in Germany'

Produkt zufrieden war. Das 'Made in Germany' war stets ein Garant für gute Qualität.“ (Leitfaden, S. 3) Heute reiche dies alles nicht mehr aus. „Mit zunehmender Komplexität der Produkte steigen die Ausschuss- und Nacharbeitskosten oft unerträglich an. Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Forschung und Technologie ergab, dass im deutschen Maschinenbau ca. 50% der jährlichen qualitätsbezogenen Ausgaben für die Korrektur von Fehlern bzw. Fehlerfolgen ausgegeben werden - nur ca. 10% der Ausgaben fließen in präventive Maßnahmen.“ Es wird das Beispiel eines mittelständischen Unternehmens mit 600 Mitarbeitern angeführt, das einmalig für ein QS-System DM 300.000,- investieren musste, damit aber jährliche Kosteneinsparungen von DM 200.000,- erreichte.

Im Zusammenhang mit den Kundenforderungen an die Qualität wird darauf hingewiesen, dass der Schritt in die Europäische Union auch die Notwendigkeit der Beseitigung technischer Handelshemmnisse durch die Orientierung an EU-Richtlinien und europäischen Normen mit sich bringe, wozu die europaweite einheitliche Darlegung von Qualitätsmanagement-Systemen gehöre. Bei öffentlichen Ausschreibungen werde deshalb in zunehmendem Maße die Darlegung eines wirkungsvollen QM-Systems verlangt. Durch den hiermit gegebenen Schneeballeffekt würden letztlich auch kleine und mittlere Unternehmen zur Einführung eines QM-Systems „verpflichtet“. Außerdem muss der Hersteller nach dem am 1.1.1990 in Kraft getretenen Produkthaftungsgesetz nachweisen, dass das Produkt fehlerlos in den Verkehr gebracht wurde, was am besten mit einem gut dokumentierten wirkungsvollen QM-System zu leisten sei. (Leitfaden, S. 3f.)

1995 waren bereits 45.000 Unternehmen nach den sogenannten ISO-Normen zertifiziert. (Vgl. Sprenger)

Geschichtliches

Qualitätssicherung in der Wirtschaft hat eine lange Vorgeschichte. Dazu gehören im Spätmittelalter die „Schau“ (Prüfung) für viele Gewerbe in Städten mit eigener Zunftverfassung und in den Territorialstaaten. Auch die Entwicklung von Warenzeichen gehört hierher (z.B. das seit 1731 anerkannte Zwillingsschild der Solinger Messwaren). 1887 fordert ein britisches Gesetz die Herkunftsbezeichnung für Importe: das „Made in Germany“ wird zum Schrecken der britischen Konkurrenz. Weitere Stichworte sind die Entwicklung der Mess- und Regeltechnik und die „wissenschaftliche Arbeitsorganisation“ (Taylorismus etc.). (Vgl. Handbuch QM, S. 17ff.) VDE, Internationales Wollsiegel usw. sind heute wichtige Warenkennzeichnungen. (Vgl. Handbuch QM, S. 697ff.)

Die Wurzeln der heutigen Qualitätssicherung und insbesondere der Nutzung statistischer Verfahren hierfür liegen in den USA der 20er und 30er Jahre. „Dort hatten damals schon große Firmen wie Western Electric oder AT&T Bell Laboratories erkannt, dass es erheblich billiger ist, Qualität und Zuverlässigkeit von vornherein in ein Produkt einzubauen, als sich später mühsam mit Defekten und Reparaturen auseinanderzusetzen. Während des Zweiten Weltkriegs war es dann vorwiegend die amerikanische Regierung, die auf bedingungsloser Qualitätssicherung von Kriegsmaterial bestand. [...] Nach dem

Zweiten Weltkrieg machte die amerikanische Industrie jedoch die verlockende Erfahrung, dass eine absolut führende Stellung auf den Weltmärkten auch ohne die mühsame Anwendung von statistischen Qualitätssicherungsmaßnahmen erreichbar war. Wie wir heute wissen, rächte sich diese Einstellung knapp 40 Jahre später bitter.“ (Glaap, S. 11)

Der Pionier der statistischen Qualitätssicherung ist W. Edwards Deming (* 14.10.1900 in Sioux City, Iowa). Er begann seinen Berufsweg bei der Western Electric und war führend an der Qualitätssicherung in der Rüstungsindustrie beteiligt. Deming glaubte vor allem an die Statistik: Diese soll die Abweichungen der Produktion von der Idealvorstellung messen, Fehlerursachen herausfinden und so Fehler verringern helfen. Er war davon überzeugt, dass 94% der Fehler am System liegen und nur 6% durch individuelle Missgriffe der Mitarbeiter zustande kommen. Nach dem Krieg machte er sich als Berater für Qualitätssicherung selbständig, fand jedoch wenig Resonanz, weshalb er sich 1951 entschloss, nach Japan zu gehen, wo er durch Seminare an fast allen Wirtschaftshochschulen sofort großes Aufsehen erregte. Seine Theorie kam japanischem Perfektionsstreben entgegen und hatte keinen geringen Anteil am japanischen Wirtschaftswunder. Schon 1951 wurde der Deming Prize nach ihm benannt, die begehrteste Auszeichnung der japanischen Industrie. Erst 30 Jahre später, als die Japaner auf vielen Gebieten einen Vorsprung errungen hatten, galt der Prophet dann auch im eigenen Lande etwas!

Deming stellte keine komplizierte Theorie, sondern einfache Grundsätze auf, die allerdings eisern befolgt werden müssen: Die ganze Unternehmensphilosophie soll auf ständige Verbesserung und Ausmerzung von Schwachstellen ausgerichtet werden. Jede Abweichung muss erkannt und die Störung unverzüglich beseitigt werden. Das Top-Management steht in der Verantwortung für die Qualitätssicherung. Deming nennt 14 Punkte, auf die dabei der QS ankommt:

1. Vorrang langfristiger Unternehmensziele und der Erfüllung von Kundenanforderungen vor kurzfristiger Profitmaximierung.
2. Unternehmensziele und Leitsätze sollen nur mit Aufklärung und Managementunterstützung an die Mitarbeiter weitergegeben werden.
3. Qualitätsmängel niemals als unvermeidlich hinnehmen.
4. Sowohl bei der Produktion wie bei Dienstleistungen dürfen Qualitätskontrollen nicht erst am Ende des Prozesses stehen, der Prozess selbst ist ständig zu optimieren.
5. Offene, repressionsfreie Kommunikation über Schwachstellen im Unternehmen.
6. Zusammenarbeit zwischen Forschung, Entwicklung, Verkauf und Produktion.
7. Detaillierte Fehleranalyse, kontinuierliche Fehlerreduktion.
8. Statistische Grundkenntnis im ganzen Unternehmen.
9. Entsprechende Hilfen auf allen Ebenen zur Verfügung stellen.
10. und 11. Lückenloses Trainingsprogramm für die Mitarbeiter.
12. Maximierung statistischer Begabungen und Kenntnisse.
13. Arbeitsnormen und Leistungsstandards nur dort, wo sie der Qualitätssicherung dienen und ihr nicht im Wege stehen.
14. Reduzierung der Zahl der Lieferanten auf ein Minimum. Preis ohne Qualität ist kein Kriterium.

um. Animierung der Lieferanten zur Einführung von QS-Systemen.¹²

In der folgenden Zeit wurde die Rolle der Statistik eher relativiert. Insofern setzte sich das Konzept des zweiten großen Pioniers des Qualitätsgedankens, Joseph M. Juran (*24.12.1904 in Braila, Rumänien), durch, der ebenfalls bei der Western Electric begann und zeitweilig als Professor an der New York University wirkte. 1954 folgte er Deming nach Japan. Er ist Vater und Botschafter des „Continuous Improvement“ und des „Total Quality Management“ (TQM). Im Zentrum steht der interne und externe Kunde und die hundertprozentige Erfüllung seiner Erwartungen, wozu alle Mitarbeiter vorbehaltlos dem Qualitätsgedanken verpflichtet sein müssen. Sein Einfluss in Japan ist eher noch höher zu veranschlagen als der Demings.¹³ Die entscheidenden Forderungen sind: „Ausreichende Schulung aller Mitarbeiter, bedingungslose Akzeptanz und Vorbild auf allen Managementebenen und die mindestens jährliche Standortbestimmung auf dem Weg zu festgelegten Qualitätszielen einschließlich der zugehörigen Kommunikation im gesamten Unternehmen.“ (Glaap, S. 19) Für Juran gibt es dabei ein Kosten-Nutzen-Optimum der Qualitätssicherung, über das hinaus Qualität zu teuer sein kann. Die meisten Schwachstellen finden sich seiner Meinung nach an den Schnittstellen von Funktionen und Abteilungen. Deshalb plädiert er für Problemlösungen in sog. Qualitätszirkeln (Quality Circles) mit interfunktionaler Zusammenarbeit über verschiedene Hierarchieebenen hinweg.

Im Gefolge von Deming und Juran haben sich weitere „Qualitätsapostel“ des Themas angenommen. Die Wege sind im Detail unterschiedlich, immer aber spielt „Team Work“ eine große Rolle. Zentral ist auch die „Prozessorientierung“ (Reduzierung von Ausschuss nicht durch Kontrolle des Endprodukts, sondern durch ein von Beginn an wirkendes System der Fehlervermeidung).

Die Durchsetzung der Qualitätssicherung begann also in den frühen fünfziger Jahren und ist vor allem mit der japanischen Nachkriegsentwicklung verbunden. Die durch Qualitätssicherung erlangten Kostenvorteile spielten eine wichtige Rolle beim Siegeszug der japanischen Wirtschaft - zunächst in den Bereichen Elektronik, Optik und Motorräder, schließlich auch in der Autoindustrie. Im Juni 1980 brachte der NBC eine Dokumentation mit dem Titel „If Japan Can, Why Can't We“, in der Demings Qualitätsphilosophie vorgestellt wurde. Seitdem galt Deming auch in Amerika als der Qualitätspapst, das Quality-Fieber ging um, Qualitätsberatungsfirmen schossen wie Pilze aus dem Boden. 1988 wurde der Malcolm Baldrige National Quality Award als Analogon zum Deming Prize gestiftet. An den Kriterien des Award wird allerdings ein gewisser Formalismus („Kochrezeptcharakter“) kritisiert. In der europäischen Industrie kommt der QS-Gedanken langsamer voran, aber die ersten Schritte

¹² Über die entsprechenden statistischen Verfahren gibt die Fachliteratur über SPC (Statistical Process Control) und SQA (Statistical Quality Assurance) Auskunft.

¹³ Die Japanese Union of Scientists & Engineers hat 1969 seine Rolle mit der Stiftung der Juran Medal gewürdigt, die Gewinnern eines Deming Prize verliehen werden sollte, die daran anschließend fünf Jahre kontinuierlicher praktischer Qualitätsverbesserung vorweisen können.

werden auch hier getan, wobei Chemie und Automobilindustrie Vorreiter sind. (Vgl. Glaap, S. 11-29)

ISO 9000

(International Office of Standardisation, Internationale Dachorganisation für Normen mit Sitz in Genf)

Großbritannien ist hierbei vorgeprescht, was nichts über die Qualität britischer Produkte im europäischen Vergleich heißen soll. Schon 1979 hatte das British Standards Institute (BSI) seine Norm BS 5750 für QS-Systeme herausgegeben (sie wurde ursprünglich für die Rüstungsindustrie konzipiert und dann weiterentwickelt).

1987 übernahm das International Office of Standardisation (ISO) in Genf diese Richtlinien fast vollständig und gab sie als ISO 9000-Serie heraus. In ISO 8402 wurden vorher die in der QS verwendeten Begriffe definiert. 1990 gab die EG die EN 29000-Normen heraus, die mit den ISO 9000-Normen identisch sind. „Zusätzlich gibt die EN 45000 Richtlinien für die Prüfung und Zertifizierung von QS-Systemen.“ (Glaap, S. 28)¹⁴ In den USA ist ISO 9000 auf dem Vormarsch, auch in Japan findet es zunehmende Resonanz. Der Trend geht also zu einem weltweit anerkannten QS-System. Nach Glaap ist in Deutschland das Engagement für QS-Systeme derzeit noch am schwächsten entwickelt, aber auch hier weht in letzter Zeit ein anderer Wind.

ISO 9000 „ist eine Vorschriftensammlung der Normen-Organisationen, welche sich an industrielle Produktionsbetriebe wendet. [...] Die Normen-Vereinigungen arbeiten eng zusammen. Die meisten Normentexte von ISO oder DIN (Deutschland) oder SN (Schweiz) sind identisch. Bei ISO haben die Normen zur Qualität die Nummern 9001 - 9003. Deshalb spricht man von ISO 9000, welche sich vor allem mit innerbetrieblichen Zuständigkeiten und Arbeitsabläufen durch externe Kontrolleure beschäftigt. ISO 9000 definiert 20 Normpunkte. Ein sinngemäßes Beispiel: Wie muss ein Vertrag mit Kunden oder Lieferanten aussehen, damit es nachher nicht Konflikte gibt? Oder: Wie muss eine Ablage organisiert werden, damit die Unterlagen wiedergefunden werden? ISO 9000 geht vor allem die Organisation von Abläufen an, welche für die Sicherung der Qualität wichtig sind.“ (Sturny-Bosshart, in: Tagungsberichte, S. 2)

Die ISO 9000-Serie im einzelnen¹⁵

ISO 9000: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen zu Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungs-Nachweisstufen. Grundlegende Qualitätskonzepte, Begriffsdefinitionen, Hinweise für Auswahl und Anwendung der Normen 9001, 9002 und 9003. Immer in Verbindung mit anderen Normen genutzt.

(DIN EN) ISO 9001: „Qualitätssicherungsnachweisstufe für Entwicklung und Konstruktion, Produktion, Montage und Kundendienst.“ Umfassendste Nach-

weisstufe. Eine Zertifizierung nach 9001 beinhaltet immer auch 9002 und 9003.

(DIN EN) ISO 9002: „Qualitätssicherungsnachweisstufe für Produktion und Montage“. In der Industrie am häufigsten angewandt. Auch für Dienstleistungen, Transport und Logistik.

(DIN EN) ISO 9003: Bezieht sich lediglich auf die Anwendung von QS-Elementen für Endprüfungen.

ISO 9004: Übergeordneter Leitfaden für QM und mögliche Elemente eines QS-Systems. Die Auswahl der Elemente für ein individuelles QS-System obliegt der Unternehmensführung. Kann nur zusammen mit einer der Nachweisstufen 9001 bis 9003 angewendet werden. Einzelne Elemente kommen auch in diesen Stufen vor.

ISO 9004 umfasst folgende Elemente: Managementaufgaben, Grundsätze zum QS-System, interne Qualitätssaudits (= Befragungen), Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Vertrieb, Entwicklung, Beschaffung, Produktionsvorbereitung, Produktion, Überwachung und Rückverfolgbarkeit, Prüfzustand, Qualitätsnachweise, Prüfmittelüberwachung, Behandlung fehlerhafter Einheiten, Korrekturmaßnahmen, Umgang mit Produkten, Kundendienst, Qualitätsaufzeichnungen, Qualitätsberichte, Mitarbeiterschulung, Produktsicherheit, statistische Verfahren, beigestellte Produkte vom Auftraggeber.

„Die ISO-Norm kann man kaufen, einen Berater zuziehen oder eine Ausbildung mitmachen und dann ISO 9000 praktizieren. Man kann allerdings auch ein ISO-Zertifikat erwerben, welches 3 Jahre gültig ist und, je nach Fall, halbjährlich oder jährlich kontrolliert wird. Das Zertifikat bedeutet nicht, dass Produkte einer Firma oder Leistungen eines Betriebes gut sind, sondern, dass der entsprechende Betrieb ein Qualitätssicherungssystem nach ISO-Norm unterhält. Der Ausweis zertifiziert also das System und nicht Leistungen oder Produkte.“ (Sturny-Bosshart, in: Tagungsberichte, S. 2)

Die QS-Philosophie besagt, dass es kein für alle geltendes genormtes Sicherungssystem geben kann. Die Normen lassen auf der einen Seite viel Spielraum - auch, weil sie prozessorientiert sind. Es gibt nur einen Rahmen definierter Mindestanforderungen, das QS-System kann für ein Unternehmen „maßgeschneidert“ werden. Andererseits ist der Verwaltungsaufwand erheblich (ein Problem, das nicht durch den Qualitätssicherungsgedanken als solchen, sondern durch die Normung entsteht). Es gibt bereits Fälle, dass Mittelständler aufgeben mussten, weil sie sich nicht in der Lage sahen, diesen Aufwand zu leisten. Es ist die Frage, in welchem Maße das erklärte Ziel, ein QS-System dürfe nie zum Selbstzweck werden, in der Praxis überhaupt erreicht wird.

In der gegenwärtigen Diskussion werden u.a. folgende Gesichtspunkte für ein QS-System akzentuiert:

- Die Unternehmenstrategie und die unternehmensspezifische Qualitätsphilosophie bestimmen die Ziele am Markt und das QS-System.

- Der Druck des Marktes und der Kunden zwingt zur Einführung von QS-Systemen.

- Ein zertifiziertes System kann z.B. kosten- und geldaufwendige Beurteilungen des Kunden vor Ort ersetzen.

- Das einfachste QS-System ist immer das Beste.

- Die Zertifizierung durch eine unabhängige Organisation wird immer häufiger gefordert.

¹⁴ In Betracht kommt für verschiedene QS-Probleme auch noch die ISO 1000er Serie. Einen Überblick über weitere relevante Normen siehe Handbuch QM, S. 102ff.

¹⁵ Zu den ISO-Normen vgl. generell die Darstellung von Glaap.

Planung und Vorbereitung eines QS-Systems

Für wichtig gehalten wird die Formulierung von Qualitätsphilosophie und Qualitätszielen des Unternehmens. Hierfür solle man die Erwartungen der Kunden genau kennen. Innovation des Managements sei wichtig, Ideenwettbewerbe können fruchtbar sein. Der Qualitätsgedanke müsse ständig sichtbar sein. Ein gutes Logo, das Schwarze Brett, ein Terminplaner oder eine Quality-Broschüre leisteten gute Dienste. Das Wichtigste sei die Glaubwürdigkeit der Qualitätsphilosophie, da man an der eigenen Zielsetzung gemessen werde (keine leeren Versprechungen!). Man solle sich langsam, aber stetig steigern. Schulung, Schulung und nochmals Schulung seien erforderlich, ein Grundlagen-training vor der Einführung sei unerlässlich, am effektivsten sei das Training durch eigene Mitarbeiter. Es wird betont, dass ein Qualitätssystem nicht allein von außen implementiert werden könne. Der Sachverstand und die Erfahrung der Mitarbeiter seien unerlässlich, am besten stelle man Mitarbeiter hierfür teilweise oder ganz frei, externe Dienstleister könnten nur beraten.

Qualitätsorganisation

Sie muss der Spezifik des jeweiligen Unternehmens Rechnung tragen. Qualitätssicherung ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Jeder soll beteiligt sein, aber einer muss die Koordination übernehmen. Der Geschäftsführer oder ein Lenkungs-kreis geben die Richtung an. Die eigentliche Arbeit wird in Qualitätszirkeln oder Qualitätskreisen geleistet. Dies sind „zeitlich begrenzt ins Leben gerufene Arbeitsgruppen, die sich jeweils eines Qualitätsproblems annehmen und es weitgehend selbständig lösen“. (Glaap, S. 53f.) Der Leiter sollte aus der jeweiligen Gruppe heraus gewählt werden. Der Quality-Manager muss immer zur Verfügung stehen, Erfolgserlebnisse müssen sichtbar gemacht werden, an Einsparungen sollten beteiligte Mitarbeiter materiell partizipieren.

Auswahl der QS-Elemente

Es muss entschieden werden, welche QS-Elemente für das Unternehmen wichtig sind, dabei ist das Grenzrisiko zu definieren, das eine Organisation im Sinne guter Qualität vermeiden möchte. Dem Vertrieb als wichtigstem Bindeglied zum Kunden wird in den meisten Fällen ein hoher Stellenwert zukommen, aber auch die Entwicklung braucht Rückinformationen aus dem Markt, und die Beschaffung ist eine wichtige Schnittstelle nach außen. Mit dem QS-Gedanken hat sich die Einkaufsstrategie entscheidend zugunsten stabiler Kooperationsbeziehungen zu Lieferanten geändert, wozu auch die Akzeptanz einer fairen Verdienstspanne gehört. (Glaap, S. 61) Teamarbeit zwischen den Partnern ist angesagt. Die Produktion ist der Bereich, der zuerst vom QS-Gedanken erfasst wurde und der auf jeden Fall berücksichtigt werden soll. Auch die Instandhaltung ist nicht zu vergessen. Unverzichtbar sind Qualitätsnachweise und Qualitätsaufzeichnungen (Dokumentation). Das Herzstück des QS-Systems bildet die Behandlung fehlerhafter Einheiten. Schulung und Motivation sind essentiell. Die Anwendung statistischer Verfahren wird oft als sinnvoll erachtet, wird aber von den ISO-Normen nicht zwingend vorgeschrieben.

Geltungsbereich und Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme steht immer am Anfang. Welcher Bereich zertifiziert wird, steht dem Unternehmen weitgehend frei. Ein gemeinsames Format für alle Anweisungen wird dringend angeraten, am besten in Form eines QS-Handbuchs. Erfahrung ist ein wichtiges Element für die Optimierung von Prozeduren.

Formaler Aufbau von Prozeduren

Ein gutes QS-System soll einem relativ unerfahrenen Mitarbeiter helfen, weniger Fehler zu machen. Deshalb sollen Prozeduren klar beschrieben werden.

Der formale Aufbau von Prozedurbeschreibungen kann z.B. so aussehen: 1. Deckblatt, 2. Einführung, 3. Sinn und Ziel, 4. Umfang und Geltungsbereich, 5. Referenzen (Bezug auf andere Prozeduren und Anwendungen), 6. Definitionen/Abkürzungen, 7. Details von Prozeduren, 8. Verantwortlichkeiten (sehr wichtig, besonders bei unangenehmen Tätigkeiten! Klärung der Verantwortlichkeiten bringt am schnellsten Qualitätsverbesserungen), 9. Dokumentation (der Ablauf von Tätigkeiten muss lückenlos nachvollziehbar sein, was aber ausdrücklich nicht zu Kontrollzwecken der Mitarbeiter, sondern zur Fehlervermeidung dienen soll; die Dokumentation soll auch die Überprüfung des QS-Systems durch unabhängige, außenstehende Organisationen erleichtern), 10. Anhang. Auch Ablaufdiagramme können Prozeduren erläutern.

Gliederung eines QS-Handbuchs

Das Handbuch ist das Herzstück eines QS-Systems. (QS-Systeme müssen fortgeschrieben werden, weshalb die letzte Revision immer erkennbar sein muss.) Glaap empfiehlt die Gliederung in einen allgemeinen und einen operativen Teil. Der allgemeine Teil kann sich z.B. wie folgt gliedern: Verwaltungsvorspann, 1. Inhaltsverzeichnis, 2. Einführung, 3. Qualitätsphilosophie, 4. Ziele und Geltungsbereich, 5. Definitionen und Abkürzungen, 6. Organisationsstrukturen (verbindlich), 7. Verantwortlichkeiten, 8. Gemeinsame Grundlagen der Prozeduren, 9. Kontrolle der Abweichungen und deren Korrektur, 10. Qualitätsdokumente, 11. Schulung, 12. Interne Qualitätsaudits (verbindlich vorgeschrieben, müssen regelmäßig durchgeführt werden), 13. Managementüberwachung.

Der operative Teil könnte sich so gliedern: Verwaltungsvorspann, 1. Inhaltsverzeichnis, 2. Einführung, 3. Definitionen/Abkürzungen, 4. Operative Prozeduren, 5. Behandlung fehlerhafter Einheiten, 6. Schreiben von Prozeduren, 7. Herausgabe des Handbuchs, Revisionen und Kontrolle, 8. Qualitätsdokumente, 9. Schulung und Training (systematische Trainingsplanung ist verbindlich!), 10. Interne Qualitätsaudits, 11. Managementüberwachung.

Operative Prozeduren

Beispiele für operative Prozeduren sind z.B. in der *Produktion*: Anfahren des Prozesses nach dem Stillstand, Notabfahrprogramm, gezieltes Abfahren zur Außerbetriebnahme, Entleerung und Reinigung der Anlage, Wechsel von Werkzeugen, Umstellung der Produktion. Im *Einkauf*: Zukauf von Fertigprodukten, Einholung von Angeboten, Durchführung von Ausschreibungen, Lieferantenbeurteilungen, Festlegung bevorzugter Lieferanten, formale

Lieferverträge, Zukäufe, Testperioden für Lieferanten. *Logistik und Distribution*: Prüfung von Produktverfügbarkeit, Anmietung von Lagerkapazitäten, Lagerversorgungen, Optimierung von Distributionskosten, Richtlinien für die Bestandhaltung, Überwachung von Transportmitteln, Auswahl der Transportmöglichkeiten. *Auftragsabwicklung*: EDV-Eingaben zur Produktbestellung, Behandlung kundenspezifischer Sonderwünsche, Probenversand, Führung von Kundenkarteien. *Verkauf*: Preiskontrolle, Bonusverträge, Gewährung von Sonderkonditionen, allgemeine Verkaufsbedingungen, Aquirierung neuer Kunden, Produktbeurteilungen durch Kunden, Wettbewerbsanalyse im Markt. *Forschung und Entwicklung*: Bedarfsermittlung für neue Produkte, Eignungsprüfung vor der Fertigung, Fertigungsfreigabe usw.

Bei Probenanforderungen könnte z.B. neben den Punkten 1-5 folgende Details der Prozedur behandelt werden: Wie werden Probenanforderungen übermittelt? Wer genehmigt nach welchen Kriterien kostenlose Proben? Wie werden die Probenanforderungen EDV-mäßig erfasst, was geschieht mit den Adressen (Rundschreiben usw.)? Wie wird der Probenversand verfolgt? Wer ist verantwortlich, wie sieht die Dokumentation aus?

Behandlung fehlerhafter Einheiten

Das Herzstück der QS! Denn die systematische Auseinandersetzung mit Fehlern soll den Weg zu sich ständig verbessernder Qualität ebnet. Die erste Frage: wie werden Fehler definiert? Wenn die Erwartungen eines Kunden nicht erfüllt werden - unabhängig davon, ob eine Reklamation vorliegt oder die Unzufriedenheit auf anderen Wegen festgestellt wurde - soll ein formeller „Complaint“ geschrieben werden. Fehler dürfen nicht unter den Teppich gekehrt werden, denn Kenntnis von Schwachstellen ist eine Ressource der QS. Auch Beinaheunfälle müssen erfasst werden. Die Mitarbeiter sollen intern Schwachstellen aufdecken; Kritik darf nicht als Nestbeschmutzung verteufelt werden! Eine Person muss diesen Bereich koordinieren, Qualitätszirkel und -kreise arbeiten an der Beseitigung von Schwachstellen. Von definierten Bearbeitungszeiten darf nur in begründeten - und dokumentierten - Ausnahmefällen abgewichen werden, die Wirkung korrigierender Maßnahmen muss kontrolliert werden. Ein „gewaltiges Umdenken in der traditionellen Kunde/Lieferant-Beziehung und eine Hinwendung zur wirklichen Partnerschaft, wie sie in einem Total Quality Management die Zielsetzung sein sollte“, ist erforderlich. (Glaap, S. 122) Dass die Beschwerden in der Einführungsphase ansteigen, ist normal - da jetzt erst Schwachstellen erkannt werden -, ebenso eine Konsolidierungsphase, in der die Fehlerhäufigkeit stagniert. Erst danach kann mit einer Abnahme von Probleme gerechnet werden (Statistiken, die eine sofortige Fehlerminderung ausweisen, sind in der Regel geschönt!).

Interne Quality Audits

Sie sind, wie gesagt, für jede einzelne Prozedur verbindlich vorgeschrieben und müssen regelmäßig stattfinden. Die Abstände können weitgehend frei bestimmt werden (einmal im Jahr sollte die Regel sein, in der Einfüh-

rungsphase auch häufiger). Am besten werden zwei Prüfer eingesetzt: ein erfahrener und ein jüngerer, der von der Erfahrung des anderen profitiert. Der ideale interne Prüfer kennt die Materie, steht aber nicht im Tagesgeschäft. Vorbereitung der Audits ist wichtig, für die Beseitigung von Schwachstellen müssen Termine gesetzt werden.

Management Reviews

Eine systematische Darlegung, Überprüfung und Genehmigung der gesamten QS-Aktivitäten durch die Geschäftsführung ist in den ISO-Normen zwingend vorgeschrieben.

Konformitätserklärung oder Zertifizierung

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten für die Feststellung der Konformität eines QS-Systems mit den ISO 9000-Normen: Der Anbieter kann sie in eigener Verantwortung erklären, oder er lässt sie durch einen Dritten zertifizieren. Auch für die Konformitätserklärung in Eigenverantwortung gibt es wieder Normen (DIN EN 45014). Die allgemeinen Anforderungen sind die folgenden: „Der Anbieter hat sämtliche Aktivitäten, die das QS-System beeinflussen, so zu lenken, dass die Anforderungen der europäischen Normen oder der anderen normativen Dokumente erfüllt werden. Zu diesem Zweck muss der Anbieter über alle notwendigen Mittel zur Ausführung dieser Lenkung auf allen Stufen [...] verfügen, soweit diese Stufen in der betreffenden europäischen Norm, auf die sich die Konformitätserklärung bezieht, oder dem sonstigen normativen Dokument enthalten sind. Es müssen Informationen über das QS-System des Anbieters und den Nachweis seiner Wirksamkeit (z.B. durch interne Qualitätsaudits, Management Reviews) zur Verfügung stehen. Die Erklärung ist in schriftlicher Form auszufertigen. Sie darf auch in einer Mitteilung, einem Katalog oder einer Rechnung aufgedruckt sein.“ (Glaap, S. 143) Die Erklärung muss mindestens die folgenden Angaben enthalten: „Name und Anschrift des Anbieters, der die Erklärung ausstellt; - Identifizierung der Organisationseinheiten oder der Produktlinien, für die die Konformitätserklärung abgegeben wird; - die in Bezug genommenen Normen oder andere normative Dokumente, genau, vollständig und klar bezeichnet; - Feststellung, dass die Erklärung in alleiniger Verantwortung des Anbieters ausgestellt ist; - alle ergänzenden Informationen, die gefordert werden können; - Ausstellungsdatum der Erklärung; Unterschrift und Funktion oder gleichwertige Kennzeichnung der für das Management Review Verantwortlichen.“ (Glaap, S. 143f.)

Die Gültigkeitsdauer einer Konformitätserklärung soll drei Jahre nicht überschreiten, eher wird man sie in kürzeren Abständen abgeben. Imagemäßig gilt die - erheblich kostspieligere Zertifizierung durch Dritte - als vorteilhaft. Seit 1989 gibt es für die zertifizierende Stelle ebenfalls Normvorschriften (EN 45012). Eine staatliche Autorisierung gibt es zumindest in Deutschland derzeit nicht. 1985 wurde die DQS (Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH) als gemeinnütziges Unternehmen und Selbstverwaltungsorgan der deutschen Wirtschaft ins Leben gerufen. Sie ist Mitglied im sogenannten E-Q-Net (European Network for Quality System Assessment and Certification), dem

die 16 bedeutendsten nationalen europäischen Zertifizierungsorganisationen angehören. Bereits Ende November 1992 hatte die DQS 300 ISO-9000-Zertifikate ausgestellt. Das Auditorenteam besteht in der Regel aus zwei Fachleuten. Zuerst kommt eine Frageliste, dann wird das Handbuch geprüft. Es folgt das eigentliche Audit vor Ort, Schwachstellen werden festgehalten und sind innerhalb von 6 Wochen zu beheben. Das Präsidium der DQS erteilt das Zertifikat. Als zweite große Prüfstellung bietet die TÜV Zertifizierungsgemeinschaft e.V. (TÜV CERT) in Mannheim vergleichbare Dienstleistungen an. Sie wurde 1990 als Vorbereitung auf den europäischen Binnenmarkt gegründet. Weiter Prüfstellungen sind die DEKRA AG, Det Norske Veritas und der Germanische Lloyd. Manchmal wird ein Probeaudit für vorteilhaft erachtet. Leichte Abweichungen können schriftlich behoben werden.

Qualitätssicherung im Einkauf

Über die Philosophie des Einkaufs wurde weiter oben schon gesprochen. Diese Philosophie schaltet den Wettbewerb natürlich nicht aus, sondern verlagert ihn ins Vorfeld der Entscheidung für den oder die Partner. *Lieferantenbeurteilungen* sind verbindlich gefordert, sie können auch Audits einschließen. Manche Firmen haben ein Punktesystem zum Vergleich von Lieferanten entwickelt.

QS im Dienstleistungsgewerbe, in kulturellen Einrichtungen und in der öffentlichen Verwaltung

Der QS-Gedanke ist auf dem Vormarsch und greift auf neue Bereiche über. Immer mehr Dienstleistungsunternehmen wie Versicherer, Banken und Fluggesellschaften führen QS-Systeme ein. Auch in der öffentlichen Verwaltung - z.B. auf kommunaler Ebene - hält QS Einzug. Das Pentagon gehörte schon zu Beginn zu den leidenschaftlichen Verfechtern des QS-Gedanken. Es ist zu erwarten, dass sich QS-Systeme langsam in Bereiche vorarbeiten, die traditionellerweise eher dem Geistesleben zugerechnet werden. Unternehmen im sogenannten „Stützbereich“ des Geisteslebens (Verlage, Medien usw.) ragen ohnehin in das Wirtschaftsleben hinein. Aber QS wird wohl auch nicht vor Krankenhäusern, Schulen, Rechtsanwaltspraxen u.ä. Halt machen.

Damit verbunden ist die Frage nach den Grenzen der Anwendung formaler Verfahren: Mehr Bewusstsein über Verantwortlichkeiten, ein „normales Umgehen“ mit Alltagsprozeduren täte manchen Einrichtungen sicher gut. Aber die Verantwortungsräume dürfen nicht durch Formalismen zugeschüttet werden. Die QS-Entwicklung stellt uns hier vor schwierige Gleichgewichtsaufgaben.

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch, den Trend der Entwicklung von QS-Systemen zu beobachten.

Welche Entwicklungen sind zu erwarten?

„Die Weiterentwicklung des heutigen QM-Systems wird durch eine Reihe von Unternehmensstrategien und -philosophien vorangetrieben. Zu nennen sind hier - neben TQM - [das später noch behandelt wird, CS] Benchmarking ('messe dich am besten'), Kaizen ('ver-

suche ständig besser zu werden'), Lean Management ('konzentriere dich auf das Wesentliche'), Quality function deployment ('übersetze Kundenwünsche in Qualitätsmerkmale'), Target costing ('konstruiere nach dem Marktpreis').“ (Leitfaden, S. 4f.)

„Das heute noch weitgehend formal strukturierte Qualitätssicherungssystem mit seiner Aufbau- und Ablauforganisation entwickelt sich zunehmend zum unternehmensindividuellen, integrierten Managementsystem. Dabei wird das Qualitätsmanagement in sinnvoller Weise mit dem Umweltmanagement und dem Sicherheits- bzw. Risikomanagement des Unternehmens zu einem integrierten System verbunden. Unternehmensziele können künftig in den drei Bereichen Qualität, Umweltschutz und Sicherheit in einem übergreifenden einheitlichen Verfahren sichergestellt und dokumentiert werden.“ (Leitfaden S. 4)

Immer stärkere Bedeutung gewinnt das Umweltmanagement. Bei allen Mitarbeitern soll Umweltbewusstsein gefördert werden, die Umweltauswirkungen aller Tätigkeiten möglichst im voraus bewertet, Umweltbelastungen beseitigt oder minimiert werden.

Inzwischen gibt es Bestrebungen zur Entwicklung einer internationalen Normung zum Thema Umweltmanagementsysteme (Anwendung der ISO 9000-Serie auf das Umweltmanagement, Anwendung der ISO 10011-Serie auf das Audit von UWM-Systemen). (Handbuch QM, S. 97)

Die im April 1995 in Kraft getretene Verordnung der Europäischen Union „Environmental Management and Audit Scheme“ (EMAS), Verordnung Nr. 1836/93, ruft Industrieunternehmen zur freiwilligen Teilnahme an einem Umweltmanagement-System auf, bei dem sich Unternehmen durch unabhängige Gutachter ein Zeugnis für umweltorientierte Wirtschaftsweise ausstellen lassen können. Die Grundlage der Verordnung bildet die Selbstverpflichtung der teilnehmenden Unternehmen zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften als Minimalforderung und zur kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes. Hat erstmal ein Branchenführer ein EU-Öko-Label, wird die Konkurrenz nachziehen müssen, wenn die Kunden darauf positiv reagieren. Aber auch in den Liefer- und Abnahmeverknüpfungen spielt die Verordnung eine Rolle. Wird doch vom teilnehmenden Unternehmen gefordert, auch über Lieferanten und Vertragspartner nachzudenken und hier ökologische Maßstäbe anzulegen. So verlangen heute bereits große Versandhausketten wie Karstadt oder Otto von ihren Zulieferern Unbedenklichkeitsnachweise für eingesetzte Stoffe (schwermetallfreie Farbpigmente bei Haushaltsgeräten u.ä.).

Inzwischen gibt es auch bereits Tendenzen, als vierte Qualitätssäule das „sozialgerechte Verhalten“ zu normieren und zu zertifizieren.

Total Quality Management (TQM)

Die Parole bei TQM lautet: „Alle machen mit und orientieren sich am Kundenwunsch.“ „Dieses Managementsystem eignet sich vor allem für die Qualitätsoptimierung der Entwicklungsbereiche 'Schulung', 'Unternehmenskultur' und 'Einstellung von Mitarbeitern'. Es stellt über 200 Hilfsmodelle oder 'Werkzeuge' zur Verfügung. Welche von ihnen sinnvollerweise eingesetzt werden können, ist

von Situation zu Situation verschieden. Somit stellt das TQM kein festes, in sich geschlossenes Programm dar. Die mit der Optimierungsaufgabe betraute Person kann aus der Fülle der angebotenen Werkzeuge ein maßgeschneidertes Vorgehenskonzept zusammenstellen.“ (Sturny-Bossart, in: Tagungsberichte, S. 2)

„- Baldrige-Award: Eine vor allem in den USA gebräuchliche Umsetzung von TQM wird dort seit 1988 als Wettbewerb durchgeführt. So können innerbetriebliche Abläufe und Außenbeziehungen von Firmen miteinander verglichen [...] und bewertet werden.

- European Foundation for Quality-Management (EFQM): Europäische Umsetzung von TQM. Der entsprechende European Quality Award ist seit 1992 das europäische Wettbewerbs-Pendant zum amerikanischen Baldrige-Award.“ (Sturny-Bosshart, a.a.O.)¹⁶

Ein TQM-System kann zwar auch ohne ein formales QS-System auskommen, in der Praxis wird aber oft eine Kombination angestrebt. Man muss allerdings sagen, dass Deming und noch mehr Juran gegenüber formalisierten QS-Systemen skeptisch sind, die für sie als Modifikation der veralteten Einstellung gelten, bessere Qualität durch mehr Kontrolle erreichen zu wollen. Glaap z.B. muss zugeben, dass ein formalisiertes QS-System manchmal auch innovationshemmend sein und eine Verführung zum Bürokratismus darstellen kann (S. 40). Er rät, festgeschriebene Prozeduren auf ein Minimum zu beschränken (dieses dann allerdings auch strikt zu verwirklichen) und den Mitarbeitern den Freiraum für eigenverantwortliches Handeln zu sichern.

TQM ist noch die absolute Ausnahme. Von ISO zu TQM sei es noch sehr, sehr weit. (Glaap, S. 182)

Zur Begründung und zum Charakter von TQM

Unternehmensstrategien wie Just in time, Flexibilitätssteigerung, Entwicklungszeitverkürzung, Lean Production usw. lassen sich nicht ohne fehlerfreie Beherrschung aller Prozesse im Unternehmen realisieren. TQM ist eine Antwort auf diese Situation. „Qualität beginnt im Kopf“ lautete das gewollt doppeldeutige Schlagwort (Kopf bedeutet auch Unternehmensleitung). Intendiert wird die totale Kundenorientierung (die allerdings oft als gleichwertig mit der Qualität für die Anteilseigner gesehen wird) in allen Bereichen. Diese Qualitätssteuerung umfasst „die Produkte und Dienstleistungen ebenso wie die Tätigkeiten und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens“. (Frehr, S. 34)

Bausteine des TQM sind außer der schon beschriebenen Kundenorientierung:

- Führen mit Zielen (Management by objectives): Hierzu gehört z.B. auch, Mitarbeiter als Aktivposten zu sehen und nicht als Kostenfaktoren. Gemeinsame Fehlersuche statt Schuldzuweisungen, Führen durch Einbeziehen - Coaching statt Herrschen, Prozessmanagement und permanente Kommunikation sind weitere Stichworte. TQM ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern Bestandteil der täglichen Arbeit - letztlich jedes Mitarbeiters.

- Nicht nur externe, sondern auch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen (!): Jede Tätigkeit ist ein

ergebnis- (d.h. produkt-) orientierter Prozess, der Produktempfänger ist „Kunde“, es sind jeweils Zulieferungen erforderlich, Informationsaustausch über Anforderungen und Ergebnis nach beiden Richtungen ist nötig („Optimierung interner Schnittstellen“).

- „Null-Fehler-Programme“: Eine sachgemäßere und weniger missverständliche Bezeichnung wäre: Machs-Gleich-Richtig-Programme. Ausgangspunkt ist die Einsicht, dass Fehlervermeidung wirtschaftlicher ist als Fehlerbeseitigung. Für das Nachbessern geht ein Vielfaches jener Zeit verloren, die für fehlerfreies Arbeiten angeblich nicht zur Verfügung steht. Geeignete „Tools“ zur permanenten Fehlerreduktion gehören zu Null-Fehler-Programmen dazu. (Vgl. Frehr, a.a.O.)

- Arbeiten in Prozessen: Es geht um die Beherrschung der Wertschöpfungskette im Unternehmen von der Auftragsbearbeitung über Entwicklung, Produktion, Beschaffung, Personalentwicklung, Kundendienst, Produktplanung, Marketing bis zum Vertrieb. (Vgl. auch Peter Kleinsorge, Geschäftsprozesse, in: Handbuch QM, S. 49ff.)

- Verstärkung der Prozessorientierung: Prozessmanagement (Projektmanagement) ist ablauf- und aktionsorientiert, damit aber notwendig übergreifend: herkömmliche Organisationsstrukturen wie Abteilungen und Bereiche werden durchbrochen. Damit ist auch die Thematik der flachen Hierarchien verbunden. (Wie gliedern wir den Prozess in „funktionale Silos“?) Der Prozess als solcher ist wiederholbar, während die Besetzung des Projektteams unterschiedlich sein kann. Prozessverantwortung, Prozessbeschreibung, -messung, -beherrschung und -verbesserung sind wichtige Stufen. (Kleinsorge a.a.O.) Das Team spielt eine wichtige Rolle. Ziel ist die Optimierung des Gesamtprozesses des Unternehmens.

- Kontinuierliche Verbesserung mit Messgrößen (Kaizen), Einbeziehung aller Mitarbeiter, kontinuierliche Schulung und Weiterbildung und regelmäßige Managementaudits sind weitere Punkte. (Frehr, a.a.O.)

2Q

Die Implikationen von „Total Quality“ werden besonders deutlich im Konzept „2Q“:

„Dieses Managementsystem, zwischen 1990 und 1993 durch den Züricher ETH-Professor Karl Frey aufgebaut, entwickelt und sichert sowohl die Qualität als auch die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So kam es zum Namen 2Q. Dieses System geht die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters an; es ist somit geeignet, automatisierte Maschinenprozesse qualitativ zu sichern. Bei 2Q erhält jede Person einen eigenen Qualitätsrahmen und, wenn erforderlich, auch Normvorgaben sowie Hilfsmittel, um die Ziele zu erreichen. Zentral bei dieser Methode sind die menschlichen Tätigkeiten.“ (Sturny-Bosshart) „2Q verbessert die Arbeitsleistungen von Berufstätigen. Gleichzeitig fördert es die Qualifikation und Gesundheit der Personen. 2Q ist zu 70% ein Selbstführungsverfahren für einzelne Personen und Kleingruppen [basiert also nur zu 30% auf Führung durch Vorgesetzte, CS] und dort gut, wo es auf die Leistungen des Mitarbeiters ankommt. 2Q ist das erste Qualitätssystem, das eine positive Wirkung garantieren kann.“ (Vgl. Frey)

¹⁶ Zu EFQM siehe auch weiter unten.

Das TQM-Modell der EFQM¹⁷

Die **European Foundation for Quality Management** (EFQM, Brüssel) soll Unternehmen Hilfestellung bei der Umsetzung von TQM leisten. Das von ihr entwickelte QM-Modell will eine vergleichende Selbstbewertung (self assessment) von Unternehmen anhand eines komplexen Systems von Kriterien ermöglichen, die nach einem Punktemodell gewichtet werden. 10% Führung, 9% Mitarbeiterorientierung, 8% Politik und Strategie, 9% Ressourcen und Partnerschaften, 14% Prozesse, 9% Mitarbeiterzufriedenheit, 20% Kundenzufriedenheit, 6% gesellschaftliche Verantwortung/Image, 15% Geschäftsergebnis. Zu diesen 9 Elementen gibt es insgesamt 33 Unterpunkte. Das Modell orientiert sich, wie bereits erwähnt, am amerikanischen Quality Award. Ziel ist die Entwicklung zu „Business Excellence“.

ISO 9000 - der große Bluff? - Kritik aus der Wirtschaft

ISO 9000 ist in der Wirtschaft keineswegs unumstritten, ja man betrachtet die ISO-Normen vielfach geradezu als Behinderung des Total-Quality-Gedankens. So betitelt der Unternehmensberater Reinhard Sprenger im „Manager-Magazin“, August 1995, einen Artikel über ISO mit der Überschrift „Der große Bluff“. Untertitel: „Die Zertifizierung nach der ISO-Norm ist vor allem ein Riesengeschäft. Qualitätssteigerung? Eher ein Rückschritt in stumpfsinnige Bürokratie.“ Seine Einwände: Die Zertifizierung nach ISO sagt über Qualität nichts aus, die „Abschlussorientierung“ durch Fremdbestätigung feiert ihren Sieg über „Fähigkeitsorientierung“ und Eigenverantwortung. ISO produziert vor allem Bürokratie: „Dokumentation, Dokumentation und Dokumentation.“ Es wird die Mentalität gefördert, sich um Qualität nicht mehr zu kümmern, weil man durch das System „aus dem Schneider“ sei. ISO ist vor allem ein großes Geschäft. Sprenger: „Als Berater ärgert mich dabei vor allem eines: Dass mir diese Idee nicht selbst gekommen ist.“

Überarbeitung der ISO-Norm

Die Grenzen der jetzigen Norm gegenüber anderen Qualitätsmanagement-Modellen und die Probleme, die viele Unternehmen damit hatten, führen zum Versuch einer Modernisierung von ISO im Rahmen der ohnehin vorgesehenen permanenten Revision des Verfahrens.

Die 9000-er ISO Normen sollen nur noch folgende Versionen enthalten: ISO 9000 - Konzepte und Vokabular; ISO 9001 - Qualitäts Managementsystem- Anforderungen; ISO 9004 - Qualitäts Management Richtlinien; die Version ISO 9002 und ISO 9003 entfallen damit. Der Zuschnitt der Anforderungen soll *anpassungsfähig* an Vorgehensweisen in verschiedenen Organisationen werden, also z.B. den spezifischen Bedingungen von Dienstleistungsunternehmen stärker Rechnung

¹⁷ Vgl., auch im folgenden die Informationen des Deutschen EFQM Center unter <http://www.deutsche-efqm.de>. Das DEC ist das Resultat eines Zusammenschlusses der nationalen Partnerorganisation (NPO) der EFQM - im Falle Deutschland die DGQ - und der Interessenvereinigung deutscher Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen, die Mitglied der EFQM (Brüssel) sind.

tragen, der Gedanke „ständiger Verbesserung“ soll stärker betont, eine stärkere Prozess- und Kundenorientierung und bessere Übereinstimmung mit Umweltstandards erreicht werden.

Supervision und Qualitätssicherung

Mit dem Vormarsch von QS-Systemen in der Wirtschaft stellt sich auch die Frage nach den Beziehungen dieser Systeme zur Supervision. Ihre Einführung führt zunächst zu einem Supervisionsbedarf in den Unternehmen. So sehen viele Supervisoren gerade in ISO ihre eigene Chance. Der Erfolg von QS-Systemen hänge ab von der Qualität der Human Resources: Fachliches Wissen, know how der Mitarbeiter und Führungskräfte, ihr Umgang miteinander, ihre Motivation, das Klima, Delegation und Verantwortung, Meetings, Konferenzen und Einzelgespräche seien wichtige Erfolgsfaktoren. „All diese Themen sind originär Inhalte von Supervision. Supervision hat hier ihren Platz, auch wenn sie in anderen ‚Branchen‘ entwickelt wurde [...]. Von daher ist Supervision auf dem Weg zur Zertifizierung von Unternehmen nach der Norm ISO 9000 eine Hilfestellung.“ Man erwartet einen zunehmenden Zwang zur Zertifizierung und damit ein zunehmendes Nachfragepotential. (Butzko, S. 327)¹⁸

Weitere Gesichtspunkte

Dass der Gedanke der Qualitätssicherung heute gerade im Wirtschaftsleben auftritt, ist kein Zufall, erbringen wir doch in der Fremdversorgungswirtschaft Leistungen prinzipiell für andere. Bei privater Arbeit besteht kein Bedarf an Qualitätssicherung: die Schnecke im selbst angebauten Salat führt nicht zur Reklamation. Wo hingegen Leistungen für andere erbracht werden, muss der Leistende Fehler verantworten, seiner eigenen Leistung objektiv gegenüberstehen lernen. Das ist der berechtigte Kern, ohne den ein solcher Gedanke ja gar nicht seine Wirksamkeit entfalten könnte.

In der Diskussion über Qualitäts- und Prozessmanagement kommen auch manche Probleme in den Blick, die im Grunde mit der Aufgabe zusammenhängen, das Selbstversorgungsdenken zu überwinden und der Arbeitsteilung angemessene soziale und ökologische Formen des Wirtschaftens zu entwickeln. „Kundenorientierung“, die Frage nach der bewussteinmäßigen Durchdringung des durch die Arbeitsteilung zunächst zerstückelten ökonomischen Gesamtprozesses, die Frage nach stabilen und vertrauensvollen Beziehungen zu Lieferanten gehören hierhin. Diese Motive werden aber heute nicht voll wirksam, weil wir Wirtschaftsleben immer noch weitgehend im Sinne des marktwirtschaftlichen Dogmas als Tummelplatz der Egoisten denken und behandeln und weil wir deshalb im Großen nicht über übergreifende Zusammenarbeitsorgane zwischen den Wirtschaftspartnern

¹⁸ Anwendungsfelder seien Aus- und Weiterbildung von Trainern, Personalentwicklern und Weiterbildungsreferenten, Führungskräftefortbildung, Teamentwicklung, Einzelsupervision, Verkauf und Marketing, Change-Prozesse, Out-Placement (auch für untere Chargen?). Themen hierbei seien: Kommunikationsfähigkeit, Kooperation, Delegation und Verantwortung, Selbstwertgefühl und Sicherheit, Leistungsbereitschaft und Erfolgswille, Entscheidungsfreudigkeit, Konfliktbewältigung, innovatives Gruppenverhalten. (Butzko, a.a.O.)

verfügen. So bleiben Widersprüche zwischen Qualitätsideal und Wirklichkeit unbemerkt. Wie z.B. sollen radikale Kundenorientierung und die Primärverantwortung gegenüber den Kapitalgebern, die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am „Shareholder-value“, ohne Zielkonflikte verbunden werden?

Auf Gefahren eines Systems wie ISO wurde bereits hingewiesen. Man muss hier aber noch weiter gehen: Der Gedanke der Qualitätssicherung lenkt den Blick, wie wir sahen, vom Endprodukt, dem Was, auf den Entstehungsprozess, das Wie. Dieser wurde früher unterbewertet, heute droht eher die Unterbewertung des Resultates. Die darin liegenden Gefahren dürfen nicht unterschätzt werden. Denn durch die neuen technischen Entwicklungen - Gentechnik, Kommunikationsentwicklung usw. - wird gerade das Was zum Problem. Dass dieses Was im Hinblick auf die Einhaltung bestimmter formaler Normen des Wie gar nicht mehr zur Debatte gestellt wird, ist ein gefährlicher Ansatz, der durchaus zur Täuschung und Einschläferung des Konsumenten führen kann! Wenn die Normen eingehalten worden sind und damit „alles Erdenkliche getan worden ist“, erscheinen alle dann noch vorhandenen oder sich als Folgen technischer Entwicklungen ergebenden Probleme als höhere Gewalt. Damit aber wird der diabolische Satz, dass der Zweck, das Resultat, die Mittel heilige, nur umgekehrt: die Mittel heiligen den Zweck. Es gibt jedoch kein Gutes und Soziales, das durch anti-soziale Mittel erreicht werden könnte! Und ein Prozess, der nicht zu wahrhaft fruchtbaren Resultaten führt, ist auch als Prozess schlecht. In Wirklichkeit sind Resultat und Weg nicht voneinander trennbar.

Qualitätssicherung und Selbstverwaltung

Wenn man die weiter oben geschilderten Trends zur Peer-Group-Supervision und zur kollegialen Supervision in Rechnung stellt, darf man durchaus sagen, dass anthroposophische Einrichtungen durch ihren Selbstverwaltungsansatz schon lange Formen praktizieren, die heute von der Supervision entdeckt werden. Insofern muss man mit dem Thema Qualitätssicherung nicht bei Null anfangen.

Besonders deutlich wird dies an der Art und Weise, wie gegenwärtig das Thema „Supervision für Schule und Lehrer“ (Pühl, S. 272ff.) besprochen wird. Der Autor des einschlägigen Artikels im Supervisionshandbuch klagt darüber, dass Schulen Supervision immer noch wenig in Anspruch nehmen. Viele Lehrer litten unter Isolation, seien Einzelkämpfer, nicht kollegial eingebunden, agierten als bloße Wissensvermittler.

In der beruflichen Sozialisation des Lehrers gebe es bisher keine Reflexionskultur. Lehrer sähen im Gegensatz zum Supervisor zunächst den Beziehungsaspekt ihrer Arbeit nicht. Empfohlen werden Einzel- und Gruppensupervision. Bisherige Erfahrungen, auch mit gegenseitiger Hospitation des Unterrichts durch die Kollegen, werden als positiv eingeschätzt: „Alle waren der Meinung, dass durch die gemeinsame Besprechung schwieriger Schüler und Schülerinnen die Kooperation in der Schule sehr viel besser wurde.“ (Pühl, S. 277)

Das Phänomen ist an den Waldorfschulen schon lange bekannt, wo die Kinderbesprechung eine feste Einrichtung ist.

„Die einzelnen Schulen selbst werden Identifikationen anbieten müssen [...]. Nach meinen Beobachtungen können unterschiedliche Temperamente und Charaktere in Schulen am besten kooperieren, wenn sie eine gemeinsame Idee verfolgen. So fällt auf, dass Schulen, die nach einer übergeordneten, lebendigen Vorstellung arbeiten, am ehesten für alle Beteiligten, Lehrer wie Schüler, identitätsstiftend wirken und Beziehungen herstellen und verändern können.“ Heute wird so etwas unter dem Stichwort „Organisationskultur“ behandelt. (Pühl, S. 279)

Eine solche Organisationskultur versuchen Waldorfschulen, heilpädagogische Einrichtungen usw. schon seit langem zu praktizieren. Gleichzeitig wurden die Selbstverwaltungsformen dieser Einrichtungen häufig eher gewohnheitsmäßig als bewusst gehandhabt, auch wird teilweise noch gegen Prinzipien der Selbstverwaltung verstoßen.

Daher ist Qualitätssicherung durchaus ein Thema für anthroposophische Einrichtungen, wobei es allemal sinnvoll ist, von den Erfahrungen anderer zu lernen. Gleichzeitig wird dieses Thema nur dann furchtbar behandelt werden können, wenn damit verbunden ein vertieftes Verständnis für Gestaltungsgesten und Formen der Selbstverwaltung entwickelt wird.

Selbstverwaltung ist nicht das Organisationsprinzip der Nische, sondern die Form schlechthin, in der moderne Menschen ihr Zusammenleben und -wirken mit anderen ordnen. Sie ist die „Managementform der Mündigkeit“.

Insgesamt wird heute die Entwicklung der Gesellschaft immer mehr davon abhängig, dass Staatslösungen nur noch da erfolgen, wo Selbstverwaltungslösungen unmöglich sind oder nicht greifen. In bezug auf die Staatstätigkeit in diesem letzteren Bereich entsteht gleichzeitig ein Bedarf an partizipatorischer Demokratie und ein entsprechendes neues Verständnis von staatlicher Verwaltung.¹⁹

Qualität als Bedingung autonomer Selbstverwaltung²⁰

Die gegenwärtige Debatte über Qualitätssicherung findet vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen der Gesellschaft statt. „Individualisierung“ und „Globalisierung“ sind zwei Schlagworte, die diese Veränderungen reflektieren. Nach den Katastrophen und Weltkriegen der ersten Jahrhunderthälfte haben wir in der zweiten Hälfte zumindest in Europa eine Friedensperiode erlebt,

19 Dass Supervision heute als Ausweg aus hypertropher staatlich-bürokratischer Regelung betrachtet wird, ist durchaus als Symptom zu nehmen. So propagieren Ingrid Stahmer und Thomas Brauner Supervision in der öffentlichen Verwaltung; sie kritisieren in diesem Zusammenhang tradierte bürokratische Organisationsformen als „Mißtrauensorganisation“. Diese produziere eine „Rechtfertigungskultur“, in der sich die Mitarbeitern absichern, statt initiativ und innovativ zu handeln. (HBS, S. 235ff.)

20 Dieser Abschnitt des Aufsatzes sowie die Abschnitte über Qualitätselemente und Supervision in anthroposophischen Einrichtungen stützen sich ebenso wie der Ausblick am Schluß auf die Ausführungen, die Udo Herrmannstorfer bei dem Seminar in verschiedenen Vorträgen gemacht hat.

in der ein ökonomischer Wohlstand ausgebildet werden konnte. Die Ökonomie hat sich in den Vordergrund allen gesellschaftlichen Lebens geschoben. Geistiges ist in den Hintergrund getreten.

Solange wirtschaftlicher Aufschwung herrschte und damit Zuwächse zu verteilen waren, schien der Egoismus als Antriebskraft wirtschaftlichen Handelns im Sinne des marktwirtschaftlichen Dogmas ausreichend, ein Zweckbündnis mit dem Egoismus ohne Schaden für das soziale Ganze möglich zu sein. Heute zerbricht dieses Zweckbündnis. Die Herstellung sozialer Verhältnisse ohne die Entwicklung von sozialen Impulsen der Menschen und die Förderung von Einrichtungen, in denen wirtschaftliche Solidarität gelebt werden kann, erweist sich als Luftschloss. Die Freisprechung der Ökonomie von sozialer Verantwortung (die an den Staat delegiert wurde) führt unter den Bedingungen globaler Märkte und der damit verbundenen „Marginalisierung“ der Staaten zu wachsendem Druck der Ökonomie gegen die soziale Sicherheit, deren Kosten als bloße Belastung der Wirtschaft erlebt werden. Der Abbau des Sozialstaats ist angesagt, auch wo er noch verschämt als Umbau deklariert wird.

Die Rolle des Staates als einziger Organisationsform der Gemeinschaft steht damit insgesamt in Frage. Man bemerkt, in welchem Ausmaß die Delegation der sozialen Probleme an den Staat Sozialbürokratie hervorgerufen hat: Ein großer Teil der Tätigkeit von Sozialarbeitern besteht in der Betreuung ihrer Klienten bei Behördengängen u.ä. Auf der anderen Seite bemerkt man, dass staatliche Einheitslösungen für Probleme einer immer pluralistischer werdenden Gesellschaft nicht mehr sachgerecht sind. Ein Umdenken beginnt, wenn auch erst unter Druck und nicht immer in die richtige Richtung: Man sieht die vielberufene „Verschlankung des Staates“ weniger als ein Problem von Mündigkeit und Pluralismus, sondern primär als Entlastung des Staates von allzu kostspieligen Verpflichtungen. Bei der stärkeren Selbständigkeit von Einrichtungen des Geisteslebens geht es daher weniger um wirkliche geistige Autonomie als um Effizienzsteigerung und Kostensenkung. Man beginnt auch das Geistesleben - bisher mit der Kategorie „Non-Profit“ nur negativ gegenüber der Wirtschaft abgegrenzt - ökonomisch anzuschauen.

Immerhin entstehen auf diese Weise neue Fragen. Wo Einrichtungen beispielsweise des Bildungswesens in die Selbständigkeit entlassen werden sollen, ergibt sich bei fortbestehender staatlicher Gewährleistungspflicht für diesen Bereich die Frage, wie die Qualität dieser Einrichtungen gesichert werden kann, wenn der Staat sie nicht mehr unmittelbar durch umfassende inhaltliche Regelung und Aufsicht gewährleistet. Dabei ist die Versuchung groß, den Maßstab der Qualität immer noch im Namen der Gesamtgesellschaft als allgemeinen Standard zu setzen, d.h. die Autonomie auf den „autonomen Nachvollzug“ vorgegebener Leitlinien zu reduzieren, und gleichzeitig Qualifikationsanforderungen an die Leistenden zu formulieren, die *gleichartige* formale Abschlüsse statt *gleichwertiger* Fähigkeiten beinhalten. Tendenziell reduziert sich das Problem dann auf die Frage: „Was müssen wir als Staat noch in der Hand behalten, wenn wir die Kultur der Wirtschaft überge-

ben?“ Eine wirklich autonome Institution kann sich ihr Leitbild und ihren Leistungsauftrag nicht von außen vorprägen lassen. Insofern dürfte der Staat legitimerweise selber kein Leitbild vorgeben, sondern nur von den Einrichtungen selbst entwickelte Leitbilder unter dem Gesichtspunkt ihrer Grundrechtskonformität genehmigen.

Da der Staat nach wie vor zahlt - wenn auch nach neueren Vorstellungen in der Form einer Globalbudgetierung - erscheint er auf den ersten Blick als „Kunde“, der die Leistung nachfragt und honoriert und der deshalb auch das Produkt zu begutachten und anzuerkennen hat. Verschleiert wird dabei, dass die eigentlichen „Verbraucher“ bei kulturellen Einrichtungen die Kulturempfänger, bei Schulen also in erster Linie die Kinder bzw. deren Eltern sind. Der Staat ist legitimerweise nur Treuhänder für Gelder, über deren Lenkung im Fall der Schule der Elternwille zu entscheiden hätte. Soweit die tatsächlichen Leistungsempfänger ins Visier des Staates geraten, geht dessen Aktivität heute weniger auf die Ermöglichung mündiger Entscheidung als auf Mitbestimmungs- und Kontrollrechte. Das entspricht dem Verbraucherschutzgedanken in der Wirtschaft, der den Konsumenten letztlich in der Rolle des Objekts fixiert, nicht in die des Mitverantwortung tragenden Subjekts hineinwachsen lässt. (Auch ISO 9000 wird ja mit Verbraucherschutzargumenten propagiert.)

Man sieht, dass die heutigen Trends widersprüchlich sind und freie Einrichtungen sich nicht einfach auf sie stützen können. Vielmehr entstehen nach und nach neue Bedingungen, unter denen sie ihre Selbständigkeit behaupten müssen. Gegenüber den hauptsächlich ökonomischen Argumenten rächt es sich im übrigen jetzt bitter, dass freie Kultureinrichtungen die Wirtschaft bisher hauptsächlich als Milchkuh betrachtet und zu wenig wirkliches geistiges Interesse für die Lebensbedingungen des Wirtschaftens aufgebracht haben.

Wo Qualität gesamtgesellschaftlich zum Thema wird, können sich auch freie Einrichtungen nicht länger hinter der staatlichen Anerkennung (z.B. als Ersatzschulen) verstecken, sondern müssen selbst formulieren, welche Qualität sie anstreben, und sich für die Gewährleistung dieser Qualität verantwortlich fühlen.

Wo sich in der Gesamtgesellschaft der Staat zurückzieht, wo er tendenziell nur noch als Garant der Grundrechte auftritt und damit Gestaltungsräume entstehen, entfällt der Impuls von außen. Qualitätssicherung wird damit zum inneren Problem der Selbstverwaltung. Bei Einrichtungen in freier Trägerschaft wird es unter diesen Bedingungen immer weniger ausreichen, Selbstverwaltung als bloßes Schutzprinzip der gegenüber dem Staat zu verstehen. Der Qualitätsbegriff in selbstverwalteten Einrichtungen und die Frage nach Qualität und Prozeduren der Selbstverwaltung müssen ins Bewusstsein jedes Mitarbeiters solcher Einrichtungen rücken.

Wo nicht mehr „die Allgemeinheit“ das Gegenüber darstellt, muss das Gegenüber in der jeweiligen Gemeinschaft gesucht werden, die sich dadurch als Vertragsgemeinschaft zwischen Leistenden und Leistungsempfängern konstituiert. Ohne die Ausgestaltung dieser Partnerschaft muss es notwendig zur Verfügung der einen über die andere Seite kommen. Verbindliche Partnerschaft heißt, dass freiwillige Selbstverpflichtungen - zur Leistung

und ihrer Ermöglichung - übernommen werden. Freiheit ist nicht Willkür!

Befürworter der ISO-Normen oder anderer formalisierter Qualitätssicherungssysteme argumentieren, dass diese individuell soweit ausgestaltbar seien, dass gegen eine Anwendung auch in Kulturinstitutionen keine Bedenken erhoben werden könnten. Wie naiv diese Auffassungen sind, zeigt der Artikel von Geiger im Handbuch QM über das Qualitätsmanagement bei immateriellen Produkten. Geiger hält die Normen der QS schlichtweg auf alle Bereiche anwendbar. Forderungen an die Dienstleistungen müssten daher immer in Form wahrnehmbarer und bewertbarer Merkmale festgelegt sein, ebenfalls die Prozesse, durch die eine Dienstleistung erbracht wird. Die Notwendigkeit spezifischer QS-Verfahren wird bestritten: Die QS-Normen sind ein Rahmen, der individuell ausgefüllt werden kann, aber als solcher nicht in Frage steht. Jeder Dienstleister müsse „die gleichen Prinzipien des Qualitätsmanagements in anderer fachspezifischer Weise gleichartig anwenden“. (Geiger, S. 778)²¹ Geigers Aufzählung der Dienstleistungsberufe ist zwar nicht vollständig, dem Sinn nach müssen aber von ihm nicht ausdrücklich benannte Bereiche den gleichen Kriterien unterliegen. Er nennt: Gastgewerbe, Kommunikationsdienste, Gesundheitswesen, Instandhaltungsdienste, Handel, Finanzwesen, Verwaltung und öffentliche Einrichtungen, Technische Dienste, Beschaffung und Wissenschaft.

Bei diesem Ansatz bleibt der Prozessgedanke rein formal: von der Qualität der Prozesse selbst soll gerade abstrahiert werden. Damit aber werden die wesenhaften Unterschiede zwischen technisch-zweckrationaler und künstlerisch-offener Prozessgestaltung systematisch planiert. In dieser Figur liegt eine riesige Gefahr für die weitere Entwicklung.

In heilpädagogischen Einrichtungen oder Waldorfschulen ist das Verhältnis zwischen Leistendem und Leistungsempfänger dadurch geprägt, dass der Leistende in seinem Tun dem Wesen des Leistungsempfängers gerecht zu werden versucht, seine eigene Entwicklung unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsförderung für den anderen in die Hand nimmt. Die Qualität der

Arbeit ist dadurch bestimmt, dass Wesensbegnung und Wesensförderung ermöglicht wird.

Es geht um freies Handeln, d.h. ein Handeln, das situationsgerecht und liebevoll-wesenzugewandt ist und daher mit einem formalem Leistungsauftrag unvereinbar ist. Liebe und Freiheit kann man nur zulassen, nicht anordnen. Die freie Handlung wäre keine, wenn sie von außen motiviert wäre und nicht aus einem inneren Impuls hervorginge. Sie regelt sich aus der Geistesgegenwärtigkeit des Vollzugs und ist daher nicht im Vorhinein durch „objektive“ Kriterien festlegbar. Weil sie nicht standardisierbar ist, ist sie stets „unvergleichlich“. (Selbstverständlich gibt es in einer selbstverwalteten Institution nicht nur freie Handlungen, sondern auch Abläufe, etwa in der Organisation, bei denen zweckdienliche Routinen entwickelt und zugrundegelegt werden können. „Freiheit“ ist kein Argument gegen eine nach strengen Kriterien organisierte Ablage!)

Allerdings muss in geistig autonomen Institutionen etwas an die Stelle der äußeren Vergleichbarkeit treten: das durch Offenheit, Transparenz, Gesprächskultur und Formen der Rechenschaftslegung begründete Vertrauen in die Leistenden. Dabei agieren die Beteiligten in einem gemeinsam verabredeten Rahmen: In einer Vertragsgemeinschaft gibt es keine einseitigen Leistungsaufträge, wohl aber eine Verständigung über Aufgaben und Verantwortlichkeiten und die Selbstverpflichtung, Leistungen autonom zu erbringen.

Wo solches Vertrauen nicht entsteht - oder als Blankoscheck missbraucht wird - ergibt sich notwendig das Streben nach äußerer Kontrolle. (Die Kontrollsucht aber führt zu absurden Konsequenzen. Letztlich müsste man die Videoüberwachung des Unterrichts einführen, damit das Klassenzimmer keine black box mehr ist.)

Elemente der Qualität selbstverwalteter Einrichtungen

Es kann nicht deutlich genug gesagt werden, dass die Selbstverwaltung als solche heute immer mehr zur notwendigen Bedingung von Qualität wird. Gerade deshalb wird ja die Staatshoheit als mit der Qualität unverträglich erlebt. Andererseits ist freie Trägerschaft allein noch keine Qualitätsgarantie. Freie Einrichtungen müssen sich permanent um die Qualität ihrer Arbeit bemühen. Dabei müssen sie Formen der Qualitätssicherung auf dem Niveau der Freiheit und Mündigkeit, ohne Normzwänge und Verfügungsgesten entwickeln. Das ist eine Aufgabe, auf die noch viel Arbeit verwandt werden muss. Man kann aber heute durchaus schon Grundzüge einer solchen Qualitätssicherung (besser würde man vielleicht von „Qualitätsentwicklung“ sprechen) benennen:

Primär ist die Qualität, wie bereits gesagt, abhängig von der Möglichkeit zur Selbstgestaltung und Selbstverwaltung durch die Leistenden. Sie hängt aber auch an der Möglichkeit und der Bereitschaft der Beteiligten, sich in die Verwaltung der jeweiligen Einrichtung aktiv einzubringen. Eine weitere Bedingung ist die freie Wahl der Einrichtung durch die Erziehungsberechtigten bzw. Leistungsempfänger (Zwangseinweisungen oder Regionalzuweisungen sind damit unvereinbar). Nur Akzeptanzverhältnisse gewährleisten Qualität. Das gilt auch - z.B. in der Heilpädagogik - für die Akzeptanz der Einrichtung

²¹ Es sei nicht verschwiegen, dass andere Fachleute zurückhaltender urteilen. So sagt Frey („ISO 9000“ in der Ausbildung?): „Bei lehrergetragenen Veranstaltungen hängt größenordnungsmäßig etwa ein Drittel der Wirkung von der sogenannten Lehrerpersönlichkeit ab. Etwa zwei Drittel der Wirkung sind durch Fachkenntnisse, Techniken des Unterrichtshandwerks, durch Methoden, durch curriculare und andere Faktoren beeinflussbar. Bei vielen Maßnahmen weiß man heute, ob sie etwas bringen oder zur pädagogischen Folklore gehören. Damit besitzt der Bildungsbereich heute z.Zt. eine bessere Ressourcenbasis als viele Bereiche der Betriebswirtschaft. Das Problem besteht allerdings darin, dass dieses Wissen in der Bildungsbranche kaum bekannt ist. Trotzdem gibt es Personen, die sich als Berater betätigen. Die Benutzung eines Systems wie ISO 9000 oder EFQM hilft da nicht weiter. Sie vermitteln keine inhaltlichen Anweisungen oder fachliche Kompetenzen. Es sind mir in den letzten Jahren Personen begegnet, die lokale, regionale oder sogar nationale Projekte begleitet oder evaluiert haben und keine Fachkenntnisse in ihrem Aufgabenfeld hatten. Weder besaßen sie eine Ausbildung in ihrem Gebiet, noch kannten sie eines der international verfügbaren Lehrbücher. Das ist ein Strukturproblem dieser Branche. Wer also im Bildungsbereich Qualität verbessern oder sichern will, braucht eine Systematik, dann aber auch Fachleute, die wissen, was den Lernenden hilft.“

durch die Betreuten. (An die Stelle der Anerkennung durch den Staat tritt die „Binnenraumanerkennung“, ein Begriff, der in der Diskussion über die sogenannten besonderen Therapierichtungen in der Medizin geprägt wurde.) Weitere Elemente sind Offenheit, „Öffentlichkeit“ und Rechenschaft. Nicht zuletzt ist Qualität abhängig von der Entwicklungsbereitschaft der beteiligten Menschen und ihrem verantwortlichen Umgang mit den Finanzmitteln.

Man könnte auch sagen: Nach innen hin betrachtet ist Qualität an die Angemessenheit des Tuns gegenüber der Aufgabe gebunden, nach außen an die Übereinstimmung von Anspruch bzw. Leitbild und tatsächlichem Handeln. Dazwischen liegt die vertragliche Akzeptanz des Tuns durch dessen Adressaten.

Im kollegialen Zusammenwirken der Leistenden kommt es auf der einen Seite auf die Arbeit am Urbildlichen, Grundsätzlichen als Bedingung der Qualitätsentstehung an. Ihr Ort wäre z.B. die pädagogische Konferenz, die zugleich ein Ort permanenter Fortbildung ist. Dabei geht es nicht um Formalien: Eine Stunde Arbeit an der Menschenkunde sichert noch nicht Qualität, entscheidend ist das Wie. Die andere Klammer der Qualitätssicherung ist das Hinblicken auf die objektiven Resultate der eigenen Tätigkeit. Daran kann sich der einzelne immer wieder korrigieren, Impulse zur Verbesserung seiner Arbeit entwickeln. Bei der Kinderbesprechung beispielsweise geht es nicht um Vorsätze, Wünsche, Intentionen, sondern um die tatsächliche Befindlichkeit der Kinder, an der sich die Pädagogik zu messen hat. Mit den beiden genannten Einrichtungen setzt R. Steiner Eckpunkte der Qualitätssicherung. Gerade weil Qualität im Hinblick auf geistige Leistungen schwerer fassbar ist als im Hinblick auf materielle (wenn die Tür des neu gekauften Schrankes klemmt, gibt es keine Diskussionen!), ist die Pflege dieser Formen so wichtig.

So betrachtet haben die anthroposophischen Einrichtungen bereits Qualitätsorgane und Qualitätssicherungsmethoden! Und die erste Aufgabe würde darin bestehen, diese Instrumente nicht bloß formal zu benutzen, sondern die in ihnen gegebenen Möglichkeiten wirklich auszuschöpfen. Selbstverwaltete Institutionen müssen ihr eigenes Leitbild entwickeln!

Ein heikles Thema in selbstverwalteten Einrichtungen ist die Leistungsbeurteilung.²² Beobachtung von außen, gar durch Video, stört den intimen Prozess der Wesensbegegnung. Daher steht die Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter im Vordergrund. Auch wird das Beurteiltwerden leicht als „Gefahr“ gesehen und daher gemieden. Das kann aber nicht heißen, dass wir nicht Formen kollegialer Hilfe und gegenseitiger Wahrnehmung und hilfreicher Beurteilung entwickeln könnten. An dieser Stelle ist das in einer Institution herrschende Klima von großer Bedeutung. Einem Urteil kann ich mich da stellen, wo ich sicher sein kann, dass der Urteilende nicht „Absichten“ hegt, nicht letztlich Vorurteile kultiviert, sondern um Sachlichkeit ringt. Wo gegenseitige Hospitation zur Kultur einer Einrichtung gehört und nicht als bloßes Trouble-Shooting-Instrument

gesehen wird, wird kollegialer Rat nicht aufgezwungen werden müssen, sondern vom einzelnen sogar gesucht werden.

Eine andere Frage der Qualitätssicherung besteht im Umgang mit „Reklamationen“ z.B. von Eltern (die in jedem Fall wahrgenommen werden müssen, auch da, wo die sachliche Berechtigung bezweifelt werden kann). Dabei gilt natürlich, dass ein Kollegium, das gegenüber solchen Beschwerden permanent „mauert“, ebenso schief liegt wie eines, in dem Elternbeschwerden in unkollegialer Weise und ohne Prüfung ihrer sachlichen Berechtigung als Waffe in Konkurrenzkämpfen mit anderen Lehrern benutzt werden.

An dieser Stelle zeigt sich oft auch ein Kernproblem der Selbstverwaltungspraxis, das hier nur angedeutet werden kann: die Frage nach den Verantwortungsräumen, der Delegation und Organbildung. Wo alle alles machen, entsteht eine bloße Karrikatur der Selbstverwaltung: die Folgen sind Ineffizienz, Qualitätsminderung und Behinderung der Initiativkraft des Einzelnen. Wo es keine klaren Mandate gibt, Verantwortlichkeiten undeutlich sind und keine Verfahren im Umgang mit Konflikten entwickelt werden, muss es zu Unzufriedenheiten kommen. Wenn ein Elternteil immer nur die Unzuständigkeit des angesprochenen Lehrers für sein Problem erlebt, wird der Betreffende natürlich missmutig.

Entwicklungen in der Qualitätsentwicklungsarbeit anthroposophischer Einrichtungen

Diese und ähnliche Überlegungen in Verbindung mit den von außen herankommenden Forderungen waren der Ausgangspunkt für Versuche, die Qualitätsentwicklung in anthroposophischen Einrichtungen konsequent anzugehen, d.h. die eigenen Kriterien von Qualität zu formulieren und die Verfahren zu ihrer Entwicklung zu beschreiben bzw. praktisch umzusetzen.

In diesem Zusammenhang sind vor allem zwei Arbeitsansätze zu nennen: Der erste ist das von Dr. Michael Brater und Anna Maurus entwickelte „GAB-Verfahren“, das zuerst in einem vom Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit in Deutschland 1996 herausgegebenen Leitfaden dargestellt wurde, der inzwischen erweitert und ergänzt wurde.²³ Der andere Ansatz ist das Verfahren „Wege zur Qualität“, das von einer Arbeitsgruppe in Zusammenarbeit mit Udo Herrmannstorfer (Institut für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung Dornach) entwickelt wurde. Diese Arbeitsgruppe konstituierte sich im Anschluss an die Tagung „Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit“ (Juni 1995) und steht in enger Verbindung mit dem Verband für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz (VaHS). Inzwischen ist ein analoges Arbeitshandbuch für freie Schulen entwickelt worden, das von den Schweizerischen Rudolf-Steiner-Schulen zur Grundlage ihrer Qualitätsarbeit gemacht wird. Für den Bereich der Heilpädagogik ist das Verfahren in der Schweiz inzwischen offiziell anerkannt wor-

²³ Adresse: GAB, Bodenseestr. 5, 81241 München. Tel. 089 - 88 65 51, Fax: 089 - 834 87 30, eMail gabvab@aol.com.

²² Den Punkt „Leistungsbeurteilung“ führte Thomas Schoch bei dem Seminar näher aus.

den.²⁴ „Wege zur Qualität“ soll hier ausführlicher dargestellt werden.²⁵

„Wege zur Qualität“

Die Erstellung des Handbuchs „Wege zur Qualität“ durch die 1995 gebildete Arbeitsgruppe, in der Udo Herrmannstorfer federführend war, steht im Kontext mit den eingangs geschilderten Entwicklungen in der Schweiz. Nachdem deutlich war, dass die Kantone von den Einrichtungen ein zertifiziertes Qualitätssicherungsverfahren einfordern würden, musste ein eigenes Verfahren entwickelt werden, wenn man nicht Gefahr laufen wollte, auf ein bestehendes, die eigene Qualität gerade behinderndes Verfahren, festgelegt zu werden. Inzwischen hat der größte Teil der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Einrichtungen der Schweiz (derzeit ca. 35) beschlossen, das Handbuch als Grundlage für den bewussten Umgang mit der eigenen Qualität zu nutzen. Erschienen ist das Handbuch im Oktober 1997, seither werden auch Verhandlungen mit Bund, Kanton und Behörden geführt. So wurde z.B. ein Gespräch mit dem Leiter der Schweizerischen Akkreditierungsstelle beim Bundesamt für Messwesen geführt. Dieser kam zu der Auffassung, dass das Handbuch trotz seines eigenständigen Ansatzes alle Kriterien eines Qualitätssicherungsverfahrens erfülle, d.h. zertifizierungsfähig sei.

Seit Oktober 1997 finden Einführungsveranstaltungen (1 ½ Tage) zur Schulung der Mitarbeiter der angemeldeten Institutionen statt, ein Rundbrief soll Informationen und Schulungsmaterial zu einzelnen Fachthemen bieten, geplant sind Orientierungstage, Vertiefungsseminare und weitere Tagungen.

Das Handbuch beschreibt „**Wege zur Qualität – Innere und äußere Bedingungen qualitativer Arbeit**“ und kommt dabei zu den folgenden Grundüberlegungen (vgl. Handbuch, B):²⁶

„Maßgebend für die Ausarbeitung dieses Arbeitsbuches ist die Liebe und Verantwortung gegenüber den Betreuten selbst, durch welche die Heilpädagogik und Sozialtherapie als soziale Dienstleistungen seit jeher geprägt wurden. Dadurch soll vermieden werden, Heilpädagogik und Sozialtherapie auf mehr oder weniger äußerliche Kriterien zu reduzieren. Eine ernst zu

24 Adressen: *Qualität & Entwicklung GBR (Deutschland)*: Dr. Michael Ross, Bodenseestraße 23, 81241 München, Tel. (08142) 57 07 72, Fax 58 833, e-mail: QualitaetD@aol.com // Michael Rein, Grafenberger Straße 6, 72658 Bempflingen, Tel. (07123) 93 24 51, Fax 932452, e-mail: michael.rein@bluewin.de. *Wege zur Qualität (Schweiz)*: Alice Huber, Höhenstr. 7, CH-9320 Arbon, Tel. 0041-(0)71 - 44 61 474, Fax 44 60 264 (Handbuch-Version für heilpädagogische und sozialtherapeutische Einrichtungen) // Johannes Sieweke, Lindenhofstr. 7, CH-3600 Thun, Tel. 0041-(0)33 - 22 36 774, Fax 22 36 724 (Handbuch-Version für freie Schulen).

25 Eine vergleichende Darstellung beider Verfahren von „GAB-Verfahren“ und „Wege zur Qualität“ gibt Martin Lehnert in einem Arbeitspapier (Qualität – wie entwickeln? - Eine vergleichende Studie). Der Text ist zu beziehen beim Autor – gegen Einsendung von DM 10,- in Briefmarken. Martin Lehnert, Steendamswisch 37, 22459 Hamburg, Tel. (040) 604 00 36, Fax (040) 604 00 53.

26 Analog werden diese Themen im Arbeitshandbuch für freie Schulen behandelt. Einen Überblick über das Verfahren gibt Udo Herrmannstorfer in: Peterander / Speck (Hrsg.), S. 146 ff. („Wege zur Qualität“ - Der Arbeitsansatz der anthroposophisch orientierten Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie.)

nehmende Antwort auf die Qualitäts-Anforderungen muss dem Wesen des Menschen und der Aufgabe selbst entspringen!“

Die Qualität der Leistungen einer Institution wird einerseits bestimmt von institutionsinternen Verpflichtungen, andererseits von den vom sozialen Umkreis her wirkenden Entstehungsbedingungen.²⁷

1. In bezug auf die Aufgabenstellung wird die Qualität einerseits bestimmt von den im Leitbild der Institution charakterisierten selbstgestellten Aufgaben und Zielen, andererseits von der öffentlichen Anerkennung der selbst gestellten Aufgaben und Ziele der Institution und damit der Anerkennung ihrer Vertragsfähigkeit.

„Die regelmäßige Gegenüberstellung der Konzeptqualität (ideelle Grundlage) mit der Durchführungsqualität (Alltagsgeschehen) ersetzt den üblichen Soll-Ist-Vergleich, der allzu leicht einer unverbindlichen Routine verfällt und willkürlichen Zielsetzungen ausgesetzt ist. Dieser veranlagte Ansatz verlangt eine Klärung der Grundlagen, welche die Aufgabenstellung betreffen.“

2. Eigenverantwortung: Die Qualität wird bestimmt von der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Verantwortung für die Verwirklichung der Ziele des Leitbildes mitzutragen, und von der Anerkennung der Prinzipien der institutionellen Selbstgestaltung und Selbstverwaltung seitens der Vertragspartner.

„Die Qualität der Arbeit wird entscheidend von jedem einzelnen Mitarbeitenden beeinflusst und geprägt. Dabei üben Form und Art der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden einen wesentlichen Einfluss auf diese Qualität aus. Diese kann eine um so stärkere Wirksamkeit für die Betreuten entfalten, je mehr sich die Mitarbeitenden durch gelebte Eigenverantwortung mit ihrer Aufgabe verbinden.“

3. Können: Die Qualität ist abhängig von dem aufgabengerechten Können und Wissen der Mitarbeitenden und der Möglichkeit und Anerkennung einer eigenständigen Aus- und Fortbildung.

„Die Mitarbeitenden sind selbst in einem unablässigen Entwicklungsprozess. Indem sie sich selbst als Lernende erfahren und diesen Prozess bewusst gestalten, wird im unmittelbaren Umfeld der Betreuten eine menschliche Grundeigenschaft verlebendigt und regt dadurch die Entwicklung der Betreuten an.“

4. Freiheit: Es geht um die gestalterische Freiheit jedes Mitarbeitenden, seine Aufgaben verantwortlich erfüllen zu können und die grundsätzliche Möglichkeit aller Beteiligten, sich die jeweiligen Partner selbst wählen zu können.

„Wesensmerkmal der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Qualität ist die Aktivierung der eigenen Gestaltungskräfte der betreuten Menschen. Heilpädagogik und Sozialtherapie hat den entsprechenden Gestaltungsfreiraum der betreuten Menschen zu achten. Die Entwicklung dieser inneren Gestaltungskräfte hängt mit der individuellen Situation des einzelnen Menschen zusammen, darf deshalb niemals nomiert werden und bedingt einen Freiraum, der schöpferisches Tun voraussetzt und fördert.“

27 Vgl. den Überblick in Handbuch Teil B. und das Vorwort (Teil A), dem die wörtlichen Zitate entnommen sind.

5. Vertrauen: Bereitschaft der Mitarbeitenden, die mit den Aufgaben verbundenen notwendigen menschlichen Beziehungen einzugehen und mitzugestalten. Vertrauen in die Institution und ihre Mitarbeitenden durch die Betreuten und deren gesetzliche Vertreter sowie des öffentlichen Vertragspartners auf der Grundlage gegenseitiger Transparenz und Verständigung.

„Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit erfolgt in einem ständigen zwischenmenschlichen Wechselspiel. Die Qualität dieser Beziehungsdienstleistung wird wesentlich beeinflusst von unmittelbarem Grundvertrauen und gegenseitiger Offenheit“.

6. Schutz: Die Qualität ergibt sich aus dem Willen der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit und der Bereitschaft, sich selbst und den jeweiligen Partnern gegenüber Rechenschaft abzulegen und qualitative Mängel zu beheben. Sie ist Folge der Bereitschaft und der Möglichkeit aller Vertragsparteien, an den sozialen Prozessen nach Maßgabe ihrer Aufgabenstellung mitwirken zu können.

„Sowenig als menschliche Beziehungen abgesichert werden können, so wenig lässt sich Qualität in der Heilpädagogik oder Sozialtherapie sichern. Sie kann nur geschützt werden, indem alle Beteiligten willens sind, entsprechend ihrer Aufgabe als gleichwertige Partner am Gesamtgeschehen mitzuwirken. Durch dieses unmittelbare Mitwirken werden alle Verantwortlichen in die ständige Qualitäts-Entwicklung eingebunden.“

7. Finanzieller Ausgleich: Entstehungsbedingung der Qualität ist der verantwortliche Umgang mit den aus dem Umkreis zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln, sie ist abhängig von der Größe des Handlungsspielraumes, der einer Institution finanziell gewährt wird.

„Die Wirksamkeit von Heilpädagogik und Sozialtherapie, die sich an den individuellen Eigengestaltungskräften der betreuten Menschen orientieren, kann niemals an vorgegebenen Ergebnissen gemessen werden. Effizienz hat sich dem Menschen unterzuordnen, und der Einsatz der materiellen Mittel misst sich einzig an dieser Menschlichkeit.“

Die Bedingung des Finanzausgleiches korreliert zur Aufgabenorientierung: Damit die Aufgabe bewältigt werden kann, muss ihre Bearbeitung finanziell und materiell ermöglicht werden.

Weitere Bedingungen ergeben sich als inneres Korrelat zu den Gesichtspunkten der Eigenverantwortung, des Könnens, der Freiheit, des Vertrauens und des Schutzes. Die Eigenverantwortung erwächst aus Erkenntnis, daher darf die Grundlagen- und Vertiefungsarbeit in einer Gemeinschaft nicht vernachlässigt werden. Wer seine Fähigkeiten entwickeln will, muss sich auf einen Weg der inneren Schulung begeben. Frei sein kann nur, wer situationsgerecht und gegenwartsgemäß zu handeln vermag. Vertrauen wächst da, wo sich Gemeinschaft aus der Kraft der menschlichen Individualität bildet. Und die den Handlungsraum aller beteiligten schützende Zusammenarbeit führt zur Entwicklung einer nicht nur aus Vergangenheitskräften lebenden, sondern die Zukunft gestaltenden Schicksalsgemeinschaft. So ergeben sich als weitere Entstehungsbedingungen der Qualität: Erkenntnis, Schulungsweg, ge-

genwartsgemäßes Handeln, Gestaltung des Verhältnisses von Individualität und Gemeinschaft und „Gemeinschaft als Schicksal“.

In den einzelnen Kapiteln werden die genannten Leit motive nach der grundsätzlich gleichen Systematik entfaltet: Qualität und jeweilige Aufgabenstellung, Grundlagen der Aufgabenstellung, Vertragliche Regelungen, Strukturen und Organe, Offenheit als Urteilsgrundlage.²⁸ Diese Punkte werden teilweise noch durch Ergänzungen konkretisiert, so z.B. im Teil über die Eigenverantwortung eine detaillierte Darstellung von möglichen Formen der Regelung (sachinhaltliche Regelungen, Verfahrensregelungen, Personalisierte Regelungen).

Das vorliegende Handbuch wird als Arbeitshandbuch bezeichnet, „weil es in jeder Institution durch die Mitarbeiter individuell konkretisiert werden muss. Zudem fordern die meisten darin enthaltenen Regelungshinweise eine bewusste schöpferische Aktivität, sobald sie im konkreten Leben der Institution wirksam werden sollen. Regsamkeit ist das Kennzeichen alles Lebendigen und Wesentlichen und damit auch der Qualität. In diesem Sinn ist das Arbeitshandbuch eine eigenständige Antwort auf die heutige Forderung nach Qualitätssicherung.“

Supervision in anthroposophischen Einrichtungen: Eine Lösung für welche Probleme?

In Zusammenhang mit der Qualitätssicherung entsteht auch die Frage nach der Rolle von Supervision in anthroposophischen Einrichtungen.

Wir hatten gesehen, dass heute in der Supervision Themen wie kollegiale Supervision bzw. Intervention und Selbstmanagement im Sinne von Selbstführung diskutiert werden. Die kollegiale Führung einer anthroposophischen Institution kann im Grunde wie eine Art Kombination von Team- und Peer-Group-Supervision wirken. Diese Form der Supervision zu pflegen und zu entwickeln, dürfte die Hauptfrage für anthroposophische Einrichtungen sein.

Die Durchlässigkeit der Kollegiumsarbeit für Gäste, die durch ihre Erfahrungen hilfreich und anregend sein können, sollte selbstverständlich sein. Wer immer wieder einmal Vertreter anderer Einrichtungen zum Zweck des Erfahrungsaustauschs einlädt, leistet durch eine solche Art von „Intervention“ einen aktiven Beitrag zur Vermeidung geistiger Inzucht.

Sehr hilfreich können spezielle Gruppen sein, die zwischen Institutionen Erfahrungen austauschen. Die gegenseitige Hilfe bei der Qualitätssicherung - und ihre Offenlegung nach außen - wäre im übrigen eine Alternative zur üblichen Zertifizierung. Gegenwärtig ist der Austausch zwischen unseren Institutionen generell zu wenig ausgebildet, seine Entwicklung stellt ein großes ungenutztes Potential dar. Durch den Austausch werden die Reflexionsmöglichkeiten dessen, was in der Einzeleinrichtung getan wird, erheblich erweitert.

Kollegiale Supervision und „Selbstmanagement“ sind zeitgemäße Themen, weil sie mit dem Stellenwert des Ich in der heutigen Zeit zusammenhängen. Das Ich als jüngstes Wesensglied des Menschen beginnt erst seine Wirksamkeit zu entfalten. Das Ich ist Aktivität, oder es ist gar

²⁸ Vgl. Handbuch Teil A.

nicht anwesend. Ich sagen, heißt selber etwas tun, heißt verantwortlich werden für die eigene Entwicklung. Entwicklung kann nicht mehr von außen erwartet werden, kommt nicht mehr ohne eigene Aktivität des Menschen zustande. Die Menschen müssen heute, wo die tragenden Kräfte der alten Gemeinschaften aufgebraucht sind, lernen, sich selber zu stützen und zu steuern. Der moderne Weg der inneren Entwicklung führt notwendig zur Herrschaft des höheren Ich, des Selbststeuerungs-Ichs, über das Alltags-Ich, das sich von äußeren Anlässen treiben lässt. Auf diese Weise wird man in der Tat sein eigener Coach und Rollenberater.

Inaktivität bedeutet unter den heutigen Bedingungen Entwicklungsverweigerung, die nur abwärts führen kann. Das macht den Ernst unserer Zeit aus. Entweder man überwindet innere und äußere Widerstände oder man fällt in die Masse zurück.

Wo das Ich hervortritt, kann die Gemeinschaft nicht so bleiben, wie in früheren Zeiten. Alte Gemeinschaften ernährten und umhüllten den einzelnen, die neuen Gemeinschaften ernähren sich von dessen Bewusstheit und Initiative. „Ich“ sagen, heißt immer auch, Gemeinschaften neu zu gestalten. Dabei ergibt sich eine dreifache Differenzierung der Gemeinschaftsbeziehungen: Im freien Geistesleben suchen wir Wahlverwandte, Menschen, die uns geistig fördern können und die uns etwas bedeuten. So gesehen ist das Geistesleben „ich-nützig“, nicht „gemeinnützig“. Im Rechtsleben geht es um die Beziehung zu allen anderen Menschen, mit denen der einzelne auskommen muss. Im Wirtschaftsleben gehen wir Beziehungen ein zu den Menschen, die etwas von uns brauchen. Wir versorgen uns gegenseitig in der Arbeitsteilung. Hier ist die eigentliche Sphäre der Gemeinnützigkeit, des Menscheninteresses, der Brüderlichkeit.

Moderne Gemeinschaften - Schulen, Wirtschaftsunternehmen usw. - sind Aufgabengemeinschaften, Verantwortungsgemeinschaften. Freundschaft, selbstkarmische Verbundenheit reicht als Basis nicht aus. Diese kann - muss jedoch nicht - eine gute Voraussetzung sein. Für die Aufgabe kommt es aber allein darauf an, was man aus dieser Voraussetzung macht. Die Bedingung zur Mitarbeit kann deshalb auch nur darin bestehen, dass man für berechtigt hält, was in einer solchen Gemeinschaft geleistet wird, und selber in der Lage ist, dazu beizutragen. Die Aufgabe ist das Verbindende, dem gegenüber Antipathien und Sympathien zurückzutreten haben. Die Überbetonung des Seelischen gegenüber dem Geistigen der Aufgabe - heute weit verbreitet - ist oft eine Behinderung.

In anthroposophischen Einrichtungen verfällt man aber manchmal auch ins andere Extrem: Man achtet das Seelische zu gering, während in der übrigen Gesellschaft eher das Geistige unterschätzt wird. Das führt manchmal zu den Widersprüchen zwischen großen Gedanken und kindischen Seelenhaltungen. Die mangelnde Seelenkultur, der mangelnde Umgang mit Übungen, die das seelische Gleichgewicht fördern und damit gerade frei machen für die Konzentration auf das Geistige der Aufgabe, kann dann plötzlich, - wenn Konflikte entstehen, Psychodramen sich abspielen -

zum Ruf nach der Psychologie und dem psychologisch geschulten Supervisor führen, dem man im Extremfall die Verantwortung für das eigene Seelenleben zuzuschreiben versucht, die man selber zu tragen nicht bereit ist.

Es wäre verfehlt, die Selbstverwaltungsverantwortung an Supervision delegieren zu wollen. Supervision kann eine Hilfe bei der Selbstverwaltung sein, nicht ihr Ersatz! Gerade in einer Zeit, wo in der Debatte über Formen der Supervision das kollegiale Prinzip entdeckt wird, ist ein solches Herangehen anachronistisch. (Genauso anachronistisch wäre es, formale Qualitätsnormen umstandslos in selbstverwalteten Einrichtungen zu implementieren, wo doch gerade in der Diskussion über TQM, 2Q usw. die Grenzen solcher Verfahren und die Bedeutung des autonomen Menschen in den Blick geraten.)

Wer in Frage stellt, ob eine Gemeinschaft sich selbst steuern kann, also selbstverwaltungsfähig ist, stellt das Bildeprinzip moderner Gemeinschaften überhaupt in Frage. Primär muss sich die Gemeinschaft im Spiegel der Menschenseele des Mitarbeiters bilden (der dazu in sich selber die Fähigkeit objektiver Betrachtung ausbilden muss), nicht in demjenigen der Supervisoreenseele. Auf den inneren Weg des einzelnen bezogen, lautet die gleiche Frage: Ist der Mensch fähig, sich ohne Guru zu entwickeln? - Wer dies verneint, negiert mit der Möglichkeit eines modernen Schulungswegs auch die Mündigkeit des Einzelnen. (Wenn heute vielfach Coaching als Weg zum „Selbstmanagement“ [Schreyögg] aufgefasst wird, wird damit ja gerade diese Mündigkeit anerkannt!)

Dies alles ist *kein* Plädoyer gegen Supervision oder ganz allgemein Beratung von außen. Es ist nur der Hinweis darauf, dass erst im Krankheitsfall die Hilfe von außen das *einzig* Mittel der Herstellung von Gesundheit darstellt (nur im Krankheitsfall wird der Arzt gerufen, was nicht heißt, dass Vorsorgeuntersuchungen keinen Sinn machen). Wer täglich dreimal den Arzt anruft, dessen Krankheit besteht vor allem darin, dass er keine Selbstverantwortung für seine Gesundheit zu tragen bereit ist - sonst würde er den Arzt eben nur als Helfer in wirklicher Not rufen. Eine andere Frage in diesem Zusammenhang ist die nach dem Ernstnehmen der Vorzeichen einer Krankheit, die u.U. die Möglichkeit schafft, vorbeugend und gesundend zu wirken.

Wenn es darum geht, supervisorische Hilfe zu suchen, muss man selbstverständlich darauf achten, welcher supervisorische Arbeitsansatz einem selber vertrauenswürdig erscheint. Nicht alle Therapien sind vernünftig. Man muss selbst entscheiden, worauf man sich einlassen will, so wie man auch im Hinblick auf die Fülle der heute angebotenen Schulungswege selber entscheiden muss, welcher Weg die eigene Autonomie und Bewusstheit stärkt und nicht etwa schwächt. Menschliches Vertrauen zum geistig-methodischen Hintergrund des Supervisors ist also notwendig.

Benutzte Literatur

Arbeitsgruppe „Qualität“ in Zusammenarbeit mit dem Verband für Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz (Hg.): Wege zur Qualität. Innere und äußere Bedingungen qualitativer Arbeit. Arbeitshandbuch für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen.

1997. (Ein analoges, für die Bedürfnisse der schulischen Pädagogik ausgelegtes „Arbeitshandbuch für freie Schulen“ ist in 1. Auflage im Februar 1999 erschienen.)
 Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie: Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. München 1995. (Zit. als „Leitfaden“)
- Berker, Peter: Externe Supervision - Interne Supervision. HBS, S. 344ff.
- Buer, F.: Praxisberatung psychosozialer Arbeit im Wandel - Von der psychoanalytischen Supervision zur psychodramatischen Intervention. In: Gruppendynamik 19/1990, S. 311-327.
- Butzko, Harald G.: Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In: HBS, S. 316ff.
- Brater, Dr. Michael, und Maurus, Anna: Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in pädagogischen sozialen Einrichtungen. Hg. von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GbR. München 1999. Ebenfalls 1999 erschien eine Kurzfassung: Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung für pädagogische und soziale Einrichtungen. Die erste Darstellung des Verfahrens erschien unter dem Titel: Leitfaden für die Einführung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Hg. vom Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e.V., Echzell-Bingenheim, 1996.
- Degenhardt, Caroline: Möglichkeiten und Grenzen der Supervision im Allgemeinkrankenhaus. HBS, S. 242ff.
- Fengler, Jörg / Sauer, Susanne / Stawicki, Claudia: Peer-Group-Supervision. HBS, S. 188ff.
- Frehr, Hans-Ulrich: Total-Quality-Management. In: Masing, Handbuch QM, S. 31ff.
- Frey, Karl: „ISO 900“ in der Ausbildung. Wege und Irrwege zur Qualitätssteigerung von Schulen. NZZ, Nr. 221, 22.9.1994.
- Geiger, W.: Qualitätsmanagement bei immateriellen Produkten, in: Handbuch QM, S. 767ff.
- Geschichte der Supervision. In: Supervision - Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Heft 18 Dezember 1990. (Zit. als „Supervision 1990“)
- Glaap, Winfried: ISO 9000 leichtgemacht. Praktische Hilfen und Hinweise zur Einführung von QS-Systemen. München-Wien 1993. (Zit. als „Glaap“)
- Gonon, Philipp / Högli, Ernst / Landwehr, Norbert / Ricka, Regula / Steiner, Peter: Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung - Analyse und Perspektiven. Pädagogik bei Sauerländer. Dokumentation und Materialien, Band 5. Schwerpunkt Schulentwicklung. Aarau/Schweiz 1998.
- Hantschk, Inge: Rollenberatung. In: HBS, S. 162ff.
- Kadushin, Alfred: Supervision in der Sozialarbeit. In: Supervision 1990. (Zit. als „Kadushin“)
- Kersting, H.J. / Krapohl, Lothar: Teamsupervision. In: HBS, S. 95ff.
- Kleinsorge, Peter: Geschäftsprozesse, in: Handbuch QM, S. 49ff.
- Kutter, Peter: Spiegelungen und Übertragungen in der Supervision. In: HBS, S. 51ff.
- Masing, Walter (Hg.): Handbuch Qualitätsmanagement, München/Wien 1994. (Zit. als „Handbuch QS“)
- Peterander, Franz / Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München 1999.
- Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin 1994. (Zit. als „HBS“)
- Pühl, Harald: Einzel-Supervision. In: HBS, S. 85ff.
- Pühl, Harald: Supervision für Lehrer und Schule. In: HBS, S. 272ff.
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Gruppensupervision und Balintgruppenarbeit. In: HBS, S. 72ff.
- Schreyögg, Astrid: Coaching und seine potentiellen Funktionen. In: HBS, S. 174ff.
- Schwarzwälder, Hedwig: Sozialarbeit und Supervision - Versuch der Darstellung einer Entwicklung. In: Supervision 1990. (Zit. als „Schwarzwälder“)
- Sozialarbeit - Supervision - Psychoanalyse. Ernst Federn im Gespräch mit Wolfgang Weigand. In: Supervision 1990. (Zit. als „Federn“)
- Sprenger, Reinhard: Der große Bluff. Die Zertifizierung nach der ISO-Norm ist vor allem ein Riesengeschäft. Qualitätssteigerung? Eher ein Rückschritt in stumpfsinnige Bürokratie... In: Manager-Magazin, August 1995, S. 128-131.
- Sturny-Bossart, Gabriel / Lienhard, Peter: Wie wird heilpädagogische Arbeit qualitativ gesichert? In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik 6/95; zit. nach: Tagungsberichte, S. 2f. (Zit. als „Sturny-Bossart“)
- Tagungsberichte: Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit. Tagung vom 9. bis 11. Juni 1995 am Rudolf Steiner-Seminar für Heilpädagogik Dornach, Dornach 1995. Beziehbar über das Rudolf-Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Brosiweg 7, CH - 4143 Dornach. (Zit. als „Tagungsberichte“)
- Thiel, Heinz-Ulrich: Professionelle und kollegiale Supervision - Begründung und Praxis ihrer Kombination. HBS, S. 199ff.
- Weigand, Wolfgang: Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland. In: Supervision 1990. (Zit. als „Weigand“)
- Weigand, Wolfgang: Teamsupervision: Ein Grenzgang zwischen Supervision und Organisationsberatung. In: HBS, S. 112ff.
- Weigand, Wolfgang: Leitungsberatung. In: HBS, S. 152ff.
- Wieringa, Cornelis F.: Entwicklungsphasen der Supervision (1860-1950). In: Supervision 1990. (Zit. als „Wieringa“)
- Wolf, Michael: Institutionsanalyse in der Supervision. In: HBS, S. 132ff.