

Nr. 1 März '97



Kommunalpolitik
Qualitätssicherung

Berichte und Termine - Netzwerkseminar „Globalisierung“

HERAUSGEGEBEN VON DER INITIATIVE „NETZWERK DREIGLIEDERUNG“

Inhalt

Editorial / Notiert	S. 2
Kommunalpolitik (C. Strawe)	S. 3
Qualitätssicherung (C. Strawe).....	S. 11
Berichte.....	S. 32
Ankündigungen und Termine	S. 34
Literaturhinweise	S. 37
Netzwerkseminar.....	S. 39

Impressum:

Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus. Herausgegeben von der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“. Redaktion und Verwaltung: Dr. Christoph Strawe und Dipl. Pol. Volker Stubel. Adresse: Haußmannstr. 44a, D-70188 Stuttgart, Tel.: 0711-2368950, Fax: 0711-2360218. Umschlaggestaltung Paul Pollock. Es erscheinen in der Regel vier Hefte pro Jahr. Versand (Abo) gegen Kostenbeitrag (Richtsatz für das volle Jahr DM 30,-). Zahlungen bitte durch Geldschein, Scheck oder Überweisung auf Konto-Nr. 1161625, Treuhandkonto Czesla, Landesgirokasse Stuttgart, BLZ 60050101. Bitte jeweils das Stichwort „Rundbrief“ angeben. Bei Beiträgen zum Kostenausgleich der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“ werden, soweit keine gesonderte Überweisung für den Rundbrief erfolgt, DM 30,- auf den Rundbrief angerechnet.

Editorial

Christoph Strawe / Volker Stubel

Um für soziale Erneuerung wirken zu können, genügt es nicht, allgemeine Ideen über notwendige Veränderungen zu entwickeln. Es bedarf auch des Verständnisses für das Bestehende und für aktuelle Tendenzen seiner Veränderung. Nur so wird man die wirklichkeitsverträgliche Phantasie entwickeln können, die instand setzt, wandelnd und heilend in soziale Verhältnisse eingreifen zu können. Der vorliegende Rundbrief greift vor allem zwei Themen auf, die in den letzten Jahren eine wachsende Bedeutung erlangt haben und in Zukunft eine wohl noch größere Rolle spielen werden: Die Diskussion über neue Ansätze auf dem Feld der Kommunalpolitik wird schon aus der Not der Städte und Gemeinden heraus nicht so schnell abebben. Und das Problemfeld der „Qualitätssicherung“ beschäftigt nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern zunehmend auch staatliche und kulturelle Institutionen. Der ungewohnte Umfang des Artikels zu diesem Thema ergibt sich aus seinem Charakter als Arbeitsmaterial zu dieser komplexen Materie. Außerdem enthält der Rundbrief wieder eine Reihe von Berichten, Ankündigungen und Literaturhinweisen.

Herzlich einladen möchten wir Sie außerdem zu unserem nächsten Netzwerkseminar „Wirtschaft ohne Sozialbindung?“ am 4. Mai in Frankfurt/Main, das Fragen der

Globalisierung behandelt. Acht Jahre nach dem Ende des Kalten Krieges, der Überwindung der Teilung der Welt in zwei sich feindlich gegenüberstehende Blöcke durch die friedlichen Revolutionen von 1989, befinden wir uns heute in einem dramatischen weltweiten Wandlungsprozeß mit schwerwiegenden Auswirkungen auf die sozialen Verhältnisse. Der Titel eines im letzten Jahr erschienenen und viel beachteten Buchs von H.P. Martin und H. Schumann deutet auf das Gefahrenpotential dieses Prozesses: „Die Globalisierungsfalle - Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand.“ Wird durch die Globalisierung die Wirtschaft endgültig sozialbindungslos? Welche Handlungsräume gibt es noch für soziale und ökologische Anliegen in einer globalen Wirtschaft? Solche und ähnliche Fragen sollen bei dem Netzwerkseminar bearbeitet werden. Bitte benutzen Sie zur Anmeldung das auf der letzten Seite abgedruckte Antwortformular.

Zur finanziellen Situation

Für den Rundbrief und für den Kostenausgleich sind bis Ende Februar ca. 34.000,- DM eingegangen. Hierfür allen Freunden unseren herzlichen Dank! Wir hoffen sehr, daß die fehlenden 21.000,- DM noch aufgebracht werden können.

Notiert: Aus dem Zeitgeschehen¹

(cs/vs) Der Bau der Transrapidstrecke zwischen Hamburg und Berlin droht am fehlenden Geld zu scheitern. +++ In Albanien verlieren große Teile der Bevölkerung ihr Geld an betrügerische Anlagegesellschaften, in Folge davon kommt es zu Massenprotesten gegen die Regierung. +++ Das amerikanische Außenministerium wirft der BRD im Zusammenhang mit der Behandlung von Scientology Verletzung der Menschenrechte vor. +++ Terror fundamentalistischer Gruppen in Algerien und Gegenterror der Regierung. +++ Die Vereinten Nationen geben bekannt, daß sich das Wachstum der Weltbevölkerung zwischen 1990 und 1995 erstmals verlangsamt hat: von jährlich 1,72 % auf 1,48 %. +++ In Lima überfallen Guerilleros die japanische Botschafterresidenz und nehmen 200 Geiseln. +++ Rekord-Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik im Januar '97: Alte Bundesländer 3,27 Mio., neue Bundesländer 1,39 Mio. +++ Unterzeichnung einer gemeinsamen Erklärung von Deutschen und Tschechen in Prag. +++ Rücktritt des österreichischen Bundeskanzlers Vranitzki (SPÖ), Nachfolger wird der SPÖ-Politiker Viktor Klima. +++ Hebron-Vereinbarung zwischen Israel und den Palästinensern. +++ Debatte über die Entschädigung für in der Schweiz seit dem Krieg deponiertes jüdisches Vermögen. +++ Vorschläge der Rentenreformkommission der Bundesregierung unter Vorsitz von Norbert Blüm: Das Rentenniveau von heute rund 70 % des Nettolohns soll bis zum Jahre 2030 auf 64 % sinken, um zu verhindern, daß der Beitragssatz bis dahin auf 26 % steigt. Versiche-

rungsfremde Leistungen sollen über Steuern finanziert werden; eine Besteuerung der Renten lehnt die Kommission ab und setzt sich dadurch in Widerspruch zum Steuerreformkonzept der Bundesregierung. +++ Am 4. Februar wäre Ludwig Erhard 100 Jahre alt geworden; nahezu alle politischen Kräfte berufen sich auf sein Erbe. +++ 50. Jahrestag des „Ahlener Programms“ der CDU. +++ Der Machtkampf an der Spitze des Daimler-Konzerns endet mit dem Sieg von Jürgen Schrepp. +++ Rußlands Präsident Jelzin ist nach wie vor durch seinen gesundheitlichen Zustand an der normalen Führung der Amtsgeschäfte gehindert, Spekulationen über seine Nachfolge. +++ Spekulationen in den Medien über ein Ende der Kanzlerschaft von Helmut Kohl und eine große Koalition. +++ Das Verenden einer in Deutschland geborenen Kuh an BSE führt zur Verunsicherung der Verbraucher und erneuten Debatten über die Rolle der EU in der BSE-Affäre. +++ Im südfranzösischen Mtroles erobert bei einer Kommunalwahl die extreme Rechte erstmals ein Rathaus mit absoluter Mehrheit. +++ Der deutsche Aktienindex DAX erreicht Mitte Februar mit 3200 Punkten einen neuen Höchststand. +++ In der Debatte um die europäische Währungsunion wird immer mehr hinterfragt, ob die Bundesrepublik den „Konvergenzkriterien“ überhaupt genügen kann. +++ Gespräche zwischen der Regierungskoalition und der SPD über einen Kompromiß in Sachen Steuerreform beginnen. +++ Flucht des nordkoreanischen

Chefideologen Hwang Jang Yop in die südkoreanische Botschaft in Peking. +++ Die Post AG behält bis zum Jahr 2002 ein Monopol zur Beförderung von Briefsendungen bis 100 g. +++ Minister Seehofer prescht mit einem Vorschlag zu einer Kehrtwendung in der Gesundheitspolitik vor: Beitragserhöhungen der Kassen sollen ausschließlich zu Lasten der Versicherten gehen, die Arbeitgeber sollen nicht beteiligt werden. Starker Widerstand gegen diesen Vorschlag auch in der CDU. +++ Tod von Deng Hsiao Ping, dem „großen alten Mann“ der chinesischen Politik. +++ Bundesbildungsminister Rüttgers legt den Entwurf eines neuen Hochschulrahmengesetzes vor, das die Hochschulen zu mehr Wettbewerb bewegen soll. +++ Zum ersten Mal ist es gelungen, ein Schaf zu „klonen“. +++ Widerstand gegen die Castor-Transporte in das Atomlager Gorleben. +++ Machtprobe zwischen der islamisch orientierten Regierung und den Militärs in der Türkei. +++ Chaos und bürgerkriegsähnliche Zustände in Albanien. +++ Auseinandersetzung um die Ausstellung über die Beteiligung der deutschen Wehrmacht an Verbrechen des NS-Regimes in München. +++ Bei den hessischen Kommunalwahlen Gewinne der SPD, auch die CDU legt leicht zu. +++ Der Bremer Senat stoppt zunächst den Einsatz eines Computerprogramms zur Berechnung der Überlebenschancen von Patienten von Intensivstationen in einem Bremer Krankenhaus.

Kommunalpolitik im Umbruch

Christoph Strawe

Vom 26.-28. Januar 1996 fand im Bürgerhaus Heilsberg in Bad Vilbel ein Seminar zu diesem Thema statt. Veranstalter waren das Institut für soziale Gegenwartsfragen Stuttgart, das Institut für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung Dornach und die Innovations- und Informationsbörse der Stadt Bad Vilbel.

Daß diese Veranstaltung zustande kam, die in der regionalen Presse ein lebhaftes und positives Echo fand, ist vor allem dem Bürgermeister der Stadt Bad Vilbel, Günther Biber, zu danken (der die Veranstaltung auch eröffnete). Die Teilnehmer kamen aus dem Mitarbeiterkreis der Fortbildungsreihe „Individualität und soziale Verantwortung“ und aus dem Umkreis der Stadt Bad Vilbel. Unter ihnen waren eine Reihe von kommunalen Amtsleitern aus verschiedenen Städten der Bundesrepublik.

Udo Herrmannstorfer sprach einleitend über „Die Zukunft der Selbstverwaltung auf kommunaler Ebene“, der Autor am zweiten Abend über das Thema „Demokratie in Bewegung: Von der Bevormundung des Bürgers zur Anerkennung des mündigen Menschen“.

In Innovationswerkstätten (durch Plenumsreferate von Günther Biber, Udo Herrmannstorfer und Walter Tattermusch, Leiter des Sozialamts der Stadt Stuttgart, eingeleitet) wurde über die folgenden Themen gearbeitet: Öffentlicher Bereich (Verwaltung): Der Bürger als Partner; Soziale Einrichtungen: Gemeinsinn und Gemeinwohl; Wirtschaft: Die soziale Verantwortung der Unternehmen. An der Gesprächsleitung nahmen außerdem teil: Dr. Helmut Erhardt (Leiter des Rechtsamts der Stadt Nürnberg), Wolfgang Gutberlet (Firma TEGUT), der Ökonom Prof. Harald Spehl (Uni Trier) und der Soziologe Prof. Rüdiger Spiegelberg (FHS Sozialwesen Freiburg i.Br.).

Die in den Arbeitsgruppen entwickelten Gesichtspunkte flossen in einer Gesprächsrunde über neue Wege des Zusammenwirkens von Kommunalverwaltung, Unternehmen und sozialen Einrichtungen zusammen (Einleitung: Günther Biber, Harald Spehl).

Die folgenden Ausführungen versuchen Anregungen der Beiträge, besonders auch die Vorschläge Udo Herrmannstorfers zu neuen Wegen in der Kommunalpolitik, aufzugreifen und auf dieser Grundlage einige wesentliche Gesichtspunkte der Kommunalentwicklung darzustellen.

„Verschlankung des Staates“

In den öffentlichen Kassen herrscht Ebbe. Dies führt zum Umdenken in vielen Fragen. Erwartete man noch in den 70er Jahren sozialen Fortschritt von einer Ausweitung der Staatstätigkeit, ertönt heute der Ruf „Verschlankt den Staat! Wir können uns eine Staatsquote von rund 50% auf die Dauer nicht leisten!“ Der Kontext, in dem diese Forderung erhoben wird, ist durch Stichworte wie Globalisierung der Märkte, Arbeitslosigkeit und Arbeitsplatzverlagerung charakterisiert. Letztlich geht es um die Zukunft unserer Lebensformen, um die Frage nach dem gesamtgesellschaftlichen Veränderungsbedarf.

Besonders unsere Städte und Gemeinden sind finanziell in der Klemme.¹ Aus dieser Not heraus, beginnt man in den Kommunalverwaltungen umzudenken und nach neuen Wegen zu suchen. In der Vergangenheit war die kommunale Verwaltung eher ein Synonym für Amtschimmel und Ärmelschoner. Die „Amtspersonen“ in den Verwaltungen ließen den Bürger häufig spüren, daß es sich bei ihrer Tätigkeit nicht um Dienstleistungen, sondern um das Vollbringen hoheitlicher Akte handelte. Langwierige Entscheidungswege, eine Flut unüberschaubarer Vorschriften haben den Ruf der Verwaltung begründet, nicht eben die schnellste Truppe zu sein. Außerdem geriet die Kommunalverwaltung in den Verdacht, einen Tummelplatz für „Cliques, Klüngel und Karrieren“² zu bieten: Bei städtischen Energieversorgungs- und Verkehrsunternehmen war so manche Pfründe für liebe - oder auch lästig gewordene - Parteifreunde zu vergeben, deren Kompetenz hierbei die geringere Rolle spielte. Auch die freien Wählerlisten gebärdeten sich, einmal an die Macht gelangt, wenig anders als die etablierten Parteien.

Inzwischen weht vielerorts in den Verwaltungen ein anderer Wind. Eine weltweite Reformbewegung ist auf dem Vormarsch, für die ein Stichwort „Tilburger Modell“ lautet. Tilburg, eine holländische Stadt mit 160.000 Einwohnern, war Anfang der 80er Jahre pleite. Eine neue kommunale Spitze ging ans Aufräumen und organisierte die Stadtverwaltung wie einen nach den Methoden des „Lean Management“ arbeitenden Wirtschaftskonzern um. Der Stadtrat wurde zu einer Art Aufsichtsrat, der nur die Grundentscheidungen trifft und die Details der Ausführung den Ressorts überläßt. Diese arbeiten, auf eigene Verantwortung, mit einem festen Globalbudget. Bleibt am Jahresende Geld übrig, muß dieses nicht, wie früher üblich, zurückgegeben werden, sondern verbleibt dem Ressort. Das berüchtigte „Dezemberfieber“ (der Drang, die bewilligten Mittel für mehr oder oft auch weniger Sinnvolles vor Jahresende noch zu „verbraten“) war damit kuriert.

Die verschiedenen Verwaltungsakte wurden durchleuchtet, um durch wissenschaftliche Arbeitsorganisation den Aufwand zu senken. Die maximale Dauer von Pro-

zeduren wie die Bearbeitung eines Bauantrags, die Ausfertigung eines Führerscheins oder die Erstellung eines Auszugs aus dem Melderegister wurde festgelegt. Z.B. darf die Wartezeit in den Ämtern 15 Minuten nicht überschreiten. Im Ergebnis hatte die Stadt 1993 einen Überschuß von 12 Mio. Gulden „erwirtschaftet“.³

Die Straffung und Effektivierung der Verwaltung im Sinne größerer Autonomie und finanzieller Verantwortung der Verwaltungseinheiten wird bei einem solchen „new public Management“⁴ ergänzt durch die Übertragung kommunaler Aufgaben an private Unternehmen oder freie Träger. Das Verhältnis von Kommunalverwaltung, privater Wirtschaft und sozialen Einrichtungen wird neu bestimmt. So sind die Kommunen in den letzten Jahre verstärkt dazu übergegangen, kommunale Dienste (Müllabfuhr, Energieversorgung) zu „privatisieren“ und sich damit zu entlasten. Auch schließen Städte z.B. Management-Verträge für ihre Krankenhäuser (die juristisch im Besitz der Stadt bleiben) mit einer privaten Gesellschaft ab. „Private public partnership“ ist angesagt.

Beispiel Stuttgart

Über neuere Entwicklungen in Stuttgart berichtete bei dem Seminar der Leiter des dortigen Sozialamts, Walter Tattermusch: Die Stadt führte bislang sechs Einrichtungen der Altenhilfe in städtischer Trägerschaft, die insgesamt über 670 Plätze (ca. 10% der in Stuttgart vorhandenen Heimplätze) in den traditionellen Bereichen Altenwohnheim, Altenheim und Pflegeheim verfügen. 1993 produzierten diese Einrichtungen einen Zuschußbedarf von DM 8,59 Mio. Ihre Betriebsorganisation war bisher der Abteilung „Soziale Einrichtungen“ des Sozialamts zugeordnet. Immer wieder hatte sich gezeigt, wie problematisch die Einbindung der Heime in die städtische Verwaltung mit ihrem Geflecht von Zuständigkeiten sich auswirkte. Dabei handelte es sich zum einen um Zuständigkeiten innerhalb des Sozialamtes (Beschaffungs- und Organisationsstelle, Personalstelle, Projektplanung, Haushaltsstelle), zum anderen um die Zuständigkeiten von Hochbauamt, Gartenbauamt, Liegenschaftsamt, Hauptamt, Rechnungsprüfungsamt, Stadtkämmerei, Personalamt, Presse- und Informationsamt, Zentralwäscherei usw. Diese Probleme führten zu Überlegungen in Richtung auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Bürgernähe der Einrichtungen. Man suchte nach neuen Wegen, wobei drei Zielsetzungen formuliert wurden: Optimierung der Wirtschaftlichkeit, Controlling-Konzept auf der Basis einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung, Förderung von Selbständigkeit und Handlungsspielraum durch neue Betriebsformen. Als Ergebnis solcher Überlegungen wurden die städtischen Alten- und Pflegeheime 1996 aus dem Sozialamt organisatorisch ausgegliedert und in einer neuen Organisationseinheit „Eigenbetrieb Alten- und Pflegeheime“ zusammengefaßt. Mittelfristig ist an

¹ Dies hängt z.B. mit den zusätzlichen Belastungen durch die Ausweitung der Sozialhilfe und den Anforderungen an die Bereitstellung von Kindergartenplätzen zusammen.

² So der Titel eines vielbeachteten Buchs des Kölner Soziologie-Professors Erwin K. Scheuch, Reimbek 1992.

³ „Die Zeit ist reif...“ (Journal für Deutschland - ein Magazin des Bundespresse- und Informationsamtes, Februar/März 1995).

⁴ Auch „wirkungsorientierte Verwaltung“ genannt.

die Schaffung einer gemeinnützigen GmbH gedacht. Die entsprechenden Schritte wurden von einem Wirtschaftsberatungsunternehmen begleitet.

Ambivalente Trends

Die skizzierten Entwicklungen kommen nicht in allen Städten mit dem gleichen Tempo voran. Auch sind für den Bürger die Veränderungen noch keineswegs überall genauso spürbar wie in den Verwaltungen selbst, wo sie sich vor allem in Form von Leistungsverdichtung zeigen.

Zwei Motive spielen eine Rolle: Erstens geht es schlicht um Kosteneinsparungen und um mehr Effizienz. Zweitens geht es um ein moderneres Selbstverständnis der Verwaltung und um mehr Bürgernähe. (Ein Anzeichen dafür, daß die Bürger nach stärkerer Mitsprache drängen, ist der spektakuläre Erfolg der Bewegung für direkte Demokratie auf kommunaler Ebene in Bayern.) So bilden manche Oberbürgermeister runde Tische mit Repräsentanten aus allen gesellschaftspolitischen Bereichen ihrer Stadt als Zukunftsforen. Verwaltungen suchen durch die Inanspruchnahme von Supervision neue Lösungen, einen Ausweg aus bürokratischen Handlungsmustern einer „Mißtrauensorganisation“ und „Rechtfertigungskultur“, in der sich jeder absichert und in der deshalb Innovation ein Fremdwort ist.⁵ Man experimentiert mit neuen Formen der Einbeziehung der Bürger in die Planung (z.B. durch das bereits 1975 von dem Wuppertaler Soziologen Prof. Peter Dienel unter dem Begriff der Planungszelle entwickelte Konzept der Bürgergutachten).⁶ Man entdeckt die „Mediation“ als Mittel zur Lösung von Problemen: Statt den Betroffenen eine bestimmte Maßnahme von oben zu verordnen, gibt man ihnen die Gelegenheit selbst Vorschläge für die noch am ehesten erträgliche Lösung zu suchen. Denkt man das weiter, so werden viele Fragen dadurch lösbar, daß sich Betroffene im Konfliktfall auf freiwilliger Basis einer Schiedsgerichtsbarkeit unterwerfen.

Der Kern aller Neuerungen, veranlaßt durch die finanziellen Probleme, ist jedoch eine primär betriebswirtschaftlich orientierte Ökonomisierung als Alternative zur traditionellen hoheitlichen Verwaltung. Ob diese bloß zu Kostensenkungen oder wirklich zu mehr Qualität führt, ist heute noch weitgehend offen, angesichts knapper

5 Ingrid Stahmer / Thomas Brauner: Öffentliche Verwaltung. In: Pühl, Harald (Hg.): Handbuch der Supervision 2, Berlin 1994, S. 235ff.

6 „Die Grundkonzeption der Planungszelle ist dabei denkbar einfach: Per Zufallsverfahren wird über die Einwohnermeldekarte eine Gruppe von 25 Teilnehmern ausgewählt. Von ihrer eigentlichen Tätigkeit für eine Arbeitswoche freigestellt, erarbeiten diese nun gemeinsam mit einem Expertenstab Richtlinien zu den vom Auftraggeber vorgegebenen Problemstellungen, eine Beratertätigkeit, die aus den Kassen von Gemeinden und Land entsprechend vergütet wird. Die Ergebnisse der gemeinsamen Erörterung werden [...] schriftlich zusammengefaßt und den Initiatoren als Bürgergutachten vorgelegt.“ (Hans A. Ziegler, Vom Zuschauer zum Macher. In: IDEE, Heft 5, Bonn, Juli 1990, S. 24f.). Solche Planungszellen wurden bereits in einer Reihe von Städten mit Erfolg installiert, erstmals 1975 in Hagen, wo das Konzept einer umfassenden Innenstadtsanierung erarbeitet wurde.

Kassen kann sogar eine Qualitätsverschlechterung eintreten.

Manchen positiven Entwicklungen stehen negative gegenüber: Wenn Städte Theater schließen und dafür eine weitere Musical-Hall in den Räumen des ehemaligen Stadttheaters entsteht, ist das sicherlich keine Verbesserung der kulturellen Qualität - und ob die Rechnung, mehr Kaufkraft in die Stadt zu locken, aufgeht, ist allemal fraglich. Wenn die höhere Effizienz und Billigkeit eines privaten Reinigungsunternehmens, das die städtischen Putzfrauen ersetzt, nur dadurch erreicht wird, daß dieses Unternehmen hauptsächlich Kräfte im 610,- DM-Verhältnis beschäftigt, entspricht der Verbilligung eben auch eine Senkung sozialer Qualität. Auch entsteht die Frage, ob die neue Sicht des Bürgers als „Kunde“ nicht zu kurz greift, ob Ökonomisierung und Bürgernähe nicht unterschiedliche Handlungsrichtungen sind, die auch wiederum zu Zielkonflikten führen können. Kunden-, Konsumentenmentalität wird in anderen Bereichen heute auch als Problem gesehen, als Synonym für eine passive Anspruchshaltung. Wenn die Entwicklung in Richtung auf eine Stärkung jener Selbstverwaltung gehen soll, die immer noch als Errungenschaft der kommunalen Ebene betrachtet wird, dann wird „Kundenorientierung“ nicht genügen, denn Selbstverwaltung meint nicht Konsum von Dienstleistungen, sondern aktive Beteiligung am Geschehen.

Insgesamt kann gesagt werden, daß im Zuge der Veränderungen wohl das problematisch gewordene traditionelle Staatsverständnis in Frage gestellt wird, nicht jedoch die traditionelle - und keineswegs weniger problematische - Wirtschaftsform. Im Gegenteil: die „Lösung“ besteht häufig nur darin, „mehr Staat“ durch „mehr Markt“ zu ersetzen. Nicht in den Blick genommen wird das von der Sozialforschung aufgezeigte Problem, daß Staatsversagen und Marktversagen einen Teufelskreis bilden - versagt der Markt, ruft man nach dem Staat, ist dieser überfordert, ruft man nach mehr Markt, dessen Versagen dann wieder den Staatseingriff provoziert.⁷ Unterschätzt werden auch häufig die Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit, Beschäftigungssicherung und Sicherung von Leistungsstandards, die sich bei Veränderungen ergeben.

Dieses Problem zeigte sich etwa bei dem Stuttgarter Beispiel: Da sich Angebot und Nachfrage nach Altenheimplätzen in der Stadt in etwa die Waage halten, war davon auszugehen, daß die kommunal verantworteten Einrichtungen ihre Leistungen wettbewerbsgerecht kommunizieren müssen. Andererseits war zu bedenken, daß die angezielte Kundenorientierung mit dem traditionellen Verständnis kommunaler Verantwortung im Sinne des Gemeinwohls nicht einfach in Einklang zu bringen ist, schon weil Alte, Kranke und Behinderte häufig zu einer aktiven Teilnahme am Marktgeschehen gar nicht in der Lage sind. Wie kommt man weg von einer standardisierten Form der Hilfeleistung zugunsten von Leistungen, die einem individuell ausgehandelten Hilfebedarf gerecht werden? Wie entwickelt man transparente

7 Vgl. Martin Jänike, Das Staatsversagen - Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft, München 1986.

Organisationsregelungen, die die Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit näher an die Adressaten heranführen? Solche Fragen sind noch keineswegs letztgültig beantwortet.

Ganz generell stellt sich die Frage nach der Entwicklungsperspektive: Welche Aufgaben bleiben dem Staat, wenn man das Subsidiaritätsprinzip konsequent zu Ende denkt? Wo liegen der Grenzen der Solidarität im „verschlinkten Sozialstaat“? Ist die Übertragung sozialer Aufgaben an „Private“ wirklich die Lösung, gerade auch, wenn man bedenkt, daß private Unternehmen oft nur deshalb „günstiger“ sind, weil sie niedrigere Lohnkosten haben? Was würde es nützen, wenn die Verlagerung von Aufgaben und Kosten letztlich nur dazu führt, daß solche Kosten z.B. in Form eines höheren Sozialhilfebedarfs doch wieder auf die Kommunen zurückkommen? Bisher haben die freigemeinnützigen Träger sich in der Art der Leistungserbringung weitgehend an staatlichen Mustern orientiert - bzw. sie wurden hierzu vom Staat sogar angehalten. Damit sind sie aber in die gleichen Effizienzprobleme geraten, in denen heute der Staat steckt.

Wie kann man dem Teufelskreis von Staats- und Marktversagen entkommen, wie das Verhältnis von Staat, Kultur und Wirtschaft - im besonderen Hinblick auf die Probleme der Kommunen neu bestimmen?

Die Zukunft der Selbstverwaltung auf kommunaler Ebene

Die Lösung des Problems der Staatsüberlastung kann nicht darin bestehen, daß wir zu einer „unregulierten“ Marktwirtschaft im Sinne des 19. Jahrhunderts zurückkehren! Die Frage lautet vielmehr: Wie verbinden wir den Gesichtspunkt der Freiheit und den Gesichtspunkt der Solidarität und der Sozialregelung in einer Welt, die einerseits durch wachsende Individualisierung (die wir in den Menschenrechten als Grundlage unserer Gemeinwesen anerkennen), andererseits durch globale Vernetzungen (Weltwirtschaft) charakterisiert ist?

Unter den heutigen Bedingungen kann der Staat nicht mehr in Allzuständigkeit alles von oben regeln wollen. Wir müssen vielmehr den Zusammenhang von Verantwortungsdefiziten und Regelungsdichte erkennen. Selbständigkeit entwickelt sich nur, wenn Räume geöffnet werden, in denen sie geübt und gelebt werden kann. Aufgabe des Staates ist es, eine solche Entwicklung zu fördern und individuelle Initiativen in die Lösung von Gemeinaufgaben einzubeziehen. Damit tun wir uns heute noch schwer, weil wir dazu neigen, nicht mehrheitsfähige Initiativen nur zu dulden, statt konsequenten Pluralismus zu fördern, der das Mehrheitsprinzip an vielen Stellen überflüssig machen würde. Das würde helfen, Sozialbürokratie durch die Förderung wirklichen sozialen Lebens zu ersetzen.

Der Staat wird seinen Aufgaben gerecht, wenn er dafür Sorge trägt, daß für bestimmte Fragen Lösungen gefunden werden, und wenn er das hierfür nötige Geld einsammelt. Wo er dagegen das Wie der Lösungen selber vorgibt und das Geld selber verteilt, werden aufgrund des

Mehrheitsprinzips des demokratischen Staates immer wieder gleichmacherische Tendenzen gefördert. Man landet z.B. für das kommunale Krankenhaus notwendig bei der Schulmedizin, statt die angebotenen Therapierichtungen von der konkreten Nachfrage abhängig zu machen. Damit werden alternative Richtungen von vornherein gezwungen, sich irgendwo am Rande anzusiedeln. Inzwischen ist der Problemdruck immerhin so stark geworden, daß es erste Beispiele einer Öffnung von Krankenhäusern in staatlicher Trägerschaft für die sog. besonderen Therapierichtungen gibt.

Ähnliches gilt für den Bereich Schule. Die Abkehr von der hoheitlich betriebenen Schule bedeutet nicht Beliebigkeit. Es darf und sollte einen klaren Leistungsauftrag der Allgemeinheit geben, über dessen Erfüllung Rechenschaft abzulegen wäre. Dieser Leistungsauftrag sollte aber inhaltlich freilassend sein und nur die Erziehung der Kinder zu selbständigen, dem modernen Leben gewachsenen Menschen fordern. Die Verankerung der Schule im Umfeld, die vertragliche Ordnung der Beziehungen zwischen Lehrern und Eltern, die Bearbeitung übergreifender Belange durch Regionalkonferenzen freier Schulen, all das sind Momente, die Beliebigkeit von vornherein verhindern.

Wir müssen die Suggestion überwinden, daß Fehler nur zu vermeiden sind, wenn alles im Leben vorgedacht und feinmaschig geregelt wird. Diese Suggestion erzeugt notwendig Immobilität und Bürokratie. Wir müssen andere Formen der Fehlerminimierung finden. Gegenwärtig wird vielerorts der Kreisverkehr wiederentdeckt: man baut Ampelanlagen ab und ersetzt sie wo immer möglich durch Kreisel, denn man hat begriffen, daß der Kreisverkehr gegenüber der Ampelregelung den großen Vorzug hat, daß - anders als bei zentraler Steuerung - jeder mitdenkt und damit verantwortlich an der Verkehrsregelung teilnimmt. Es genügt, daß jeder die Vorfahrt des Fließverkehrs beachtet.

Welche Formen im sozialen Miteinander können gefunden, welche Organe geschaffen werden, damit Regelungen situationsbezogen zustande kommen und die Mitverantwortung aller angeregt wird? Verantwortlichkeiten sind besser als bürokratische Regelungen!

Kommunen als Schrittmacher der Demokratieentwicklung?

Die Kommune hat innerhalb des öffentlich-staatlichen Bereichs eine besondere Stellung: Die Kommunalverwaltung erscheint einerseits als das unterste Organ des hoheitlichen Bereichs, andererseits als das erste Organ einer Selbstorganisation von unten. Deshalb sprechen wir von kommunaler Selbstverwaltung. Die Kommune ist von vornherein bürgernäher als andere Ebenen, die Direktbetroffenheit von Entscheidungen der kommunalen Ebene ist immer gegeben. Bis heute spielen menschlich-personliche Kriterien gegenüber Parteigesichtspunkten bei Kommunalwahlen eine größere Rolle als bei Wahlen auf Landes- und Bundesebene.

Wenn wir das immer wieder von der Politik beschworene Subsidiaritätsprinzip ernst nehmen, dann ist alles, was an notwendiger Regelung schon auf kommunaler Ebene getroffen werden kann, auch tatsächlich hier zu treffen. In der Praxis haben wir es aber durchaus mit einer Aushöhlung des Prinzips kommunaler Selbstverwaltung zu tun, weil immer wieder - über die verschiedensten Mechanismen - der Durchgriff der oberen Ebene auf kommunale Fragen erfolgt. In diesem Zusammenhang muß über die Verbesserung des staatlichen Rechts der kommunalen Selbstverwaltung nachgedacht werden.

Das Subsidiaritätsprinzip muß aber noch konsequenter gedacht werden: Dann bedeutet es, daß nur dasjenige überhaupt gesamthaft zu regeln ist - auch gesamthaft auf kommunaler Ebene - was nicht individuell oder durch Verantwortungs- und Vertragsgemeinschaften geleistet werden kann. Die Ausweitung des Bereichs individueller Gestaltung gegenüber gesamthafter Regelung ist eine notwendige Konsequenz aus der Individualisierung als „rotem Faden“ der Moderne. Diesen Verzicht auf Machtausübung kann man einfach erklären; es braucht hierfür keine „Zustimmung“. Dem vielfach beklagten „Verfall der Werte“ ist nicht dadurch beizukommen, daß man den Menschen wieder „Gemeinschaftswerte“ verordnet - hier greift auch der Ansatz des Kommunitarismus eher zu kurz. Die Frage ist vielmehr, welche Bedingungen vorhanden sein müssen, damit Menschen ein der heutigen Zeit angemessenes individuelles Wertbewußtsein entwickeln können.

Das ist erkennbar immer auch eine Erziehungsfrage. Die staatliche Schule erweist sich immer mehr als ungeeignet, zur Entwicklung eines individuellen Wertbewußtseins anzuregen, weil sie von vornherein nur mehrheitsfähige Werte vermitteln kann - die aber aufgrund der Individualisierung immer weniger vorhanden sind. So programmiert man die Wertentleerung in der Erziehung. Das heißt nicht, daß freie Schulen verfügt werden dürfen: Aber es muß soviel freie Schulen geben dürfen, wie gewollt werden, ohne finanzielle Benachteiligung der Eltern durch die Finanzierungsform. Die Kommunen sollten sich als Schrittmacher einer solchen Weiterentwicklung der Demokratie verstehen.

Neben den schon beschriebenen Möglichkeiten gibt es weitere Handlungsansätze für eine innovative Kommunalpolitik: Eine „Sozialraumanalyse“ kann dazu beitragen, soziale Problembrennpunkte zu erkennen und gezielter helfen zu können. Die Kommune kann regelmäßige Treffen von Betroffenen (Senioren, Alleinerziehende etc.) unterstützen. Das Gespräch mit den Bürgern auf der Straße kann gesucht werden, um gemeinsam Vorschläge für Verbesserungen zu entwickeln (wobei z.B. die Metaplantentechnik eingesetzt werden kann). Beispiele dieser Art - und positive wie negative Erfahrungen damit - schilderte Günther Biber aus der Arbeit der Stadt Bad Vilbel. Weitere Fragen wären: Wie können die ja in jeder Stadt vorhandenen Vereine in die Zusammenarbeit einbezogen werden? Was muß durch professionelle, was kann durch ehrenamtliche Tätigkeit geleistet werden? Wie ist die Zusammenarbeit von Bürgern mit der Polizei im Rahmen von Sicherheitskreisen zu

bewerten? Welche Formen der Einbeziehung der Bürger sind sinnvoll (Bürgerforen, runde Tische, Kleingruppenarbeit, Qualitätszirkel)? Wie können Widerstände - z.B. die Abneigung eines Gemeinderats, etwas „aus der Hand zu geben“ - überwunden werden? In welchen Bereichen ist der Beamtenstatus eigentlich sinnvoll, wenn das „Hoheitliche“ auf einen Kernbereich zurückgeführt wird?

Notwendige Überwindung dualistischen Denkens

Wir haben es heute schwer, im individuellen und im sozialen Leben, „die Mitte zu finden“: nur zu oft bleiben wir in dualistischen Denkmustern stecken. Der Gegensatz „Staat - Privat“ ist ein solcher Dualismus.

In der Vergangenheit hatten wir es mit der Tendenz zu tun, immer mehr Dinge für öffentlich relevant und damit zu einer Staatsangelegenheit zu erklären. So kam es - besonders in der Zeit der sozialliberalen Koalition - zu einer „Explosion“ öffentlicher Aufgaben, mit der Folge wachsender Finanzierungsprobleme. In der Wirtschaft gab es übrigens eine parallele Entwicklung: Während in den 60er Jahren allüberall die Organisationsabteilungen wucherten und geradezu zu stillen Vorständen mutierten, spricht man heute vom „Lean Management“ und versucht, die organisatorische Kompetenz vor Ort anzusiedeln.

Mit der Forderung nach „Privatisierung“ wechseln wir nur von der bürokratischen Steuerung zu einer mechanischen über, denn die Marktwirtschaft kennt kein sozial gestaltendes Bewußtsein.

Die Mitte zwischen Staatslösungen und marktwirtschaftlich-privaten Lösungen haben wir noch nicht wirklich in den Blick genommen: Diese Mitte ist die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben in Selbstverwaltung. Diese Art von Selbstverwaltung steht immer im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Finanzierung und individuellem Handeln. Eine Kommune kann vorhandene Initiativen fördern, die sich auf öffentlich relevante Aufgaben richten, oder sie kann selbst dabei mitwirken und dazu anregen, daß sich solche Initiativen bilden. Wichtig ist in jedem Fall, daß der öffentliche Gesichtspunkt die Initiative nicht erdrückt und Gestaltungsräume offenbleiben bzw. entstehen. „Aufsicht“ sollte den Charakter einer reinen Rechtsaufsicht und nicht den der Reglementierung und inhaltlichen Kontrolle haben. Und auch in der kommunalen Verwaltung selbst muß der Raum für Eigenverantwortung vergrößert werden. „Beamtenmentalität“ ist schließlich nicht angeboren, sondern ein Milieuschaden.

Selbstverständlich muß die Frage beantwortet werden, wo die Grenzen zwischen öffentlichen - und damit auch öffentlich zu finanzierenden - Aufgaben und anderen Bereichen gezogen werden sollen, in denen die Kommune (Staat, Allgemeinheit) keinerlei eigene Verantwortung trägt oder übernimmt. Zunächst ist dies eine Frage desjenigen, was wir sozial wollen: Wenn wir eine Müllabfuhr haben wollen und die Gewährleistung der Müllentsorgung damit zur öffentlichen Aufgabe erklären,

müssen wir auch akzeptieren, daß dadurch der Allgemeinheit dadurch Kosten entstehen.

Selbstverständlich wird man bei Neuentwicklungen zunächst am Bestehenden anzuknüpfen haben. Gegenwärtig wird bereits zwischen traditionell hoheitlichen Aufgaben der Kommune als Gebietskörperschaft (Polizei, Meldewesen, Führerscheinvergabe, Bauordnungsrecht), „Pflichtaufgaben“ der Kommune (Abwasser, Entsorgung, Bauplanung, Schulwesen, Kindergärten) und freien Aufgaben (soziale, kulturelle Aufgaben) unterschieden.

In den letzteren Bereich fallen auch Aufgaben wie Wasserversorgung, E-Werke, Verkehrsbetriebe, wobei diese Aufgaben faktisch weitgehend doch Pflichtaufgaben darstellen. Rechtlich ist die Beauftragung freier Träger mit öffentlichen Aufgaben (z.B. Geschäftsbesorgungsvertrag mit einem Verein) gegenwärtig im Bereich der freien Aufgaben am einfachsten, im Bereich der Pflichtaufgaben immerhin teilweise möglich. (Das geltende Recht zieht hier Grenzen. Das Wasser- und Abfallgesetz erlaubt es, das bestehende Schulrecht läßt es heute noch nicht zu.) Bei bestimmten traditionell hoheitlichen Aufgaben ist eine Beauftragung nicht sinnvoll: man wird selbstverständlich die Durchführung einer Kommunalwahl nicht einem Verein oder einer GmbH übertragen.

Angesichts finanzieller Engpässe wird die Frage nach der Grenzziehung auch davon bestimmt, was als von der Allgemeinheit zu gewährleistender Mindeststandard angesehen wird. Gehört zur Müllabfuhr eine regelmäßige Baum- und Strauchschnittsammlung, wenn diese pro Jahr eine halbe Million DM kostet? Wieweit muß der Grundsatz gelten: Wer mehr will als den Mindeststandard, muß eben auch die Mehrkosten tragen? Bestimmte Leistungen können auch aus sozialen Gründen problematisch sein: So schaffte eine Stadt die Einrichtung, Sperrmüll auf Abruf abzuholen, wieder ab, weil dadurch die Möglichkeit für sozial Schwache, an billige Möbelstücke heranzukommen, beseitigt worden war. Eine Altmöbelbörse als Alternative wurde als unvertretbar teuer verworfen.

Auch in der Finanzierung sind „Mittelwege“ denkbar: Ein Bürgerverein errichtet einen Brunnen, die Stadt trägt nur die laufenden Kosten; eine Bürgerinitiative verhindert die sonst unabwendbare Schließung eines Schwimmbades, indem sie zu 80% das Personal auf ehrenamtlicher Basis stellt; die verbleibenden Kosten vermag die Kommune dann zu tragen. Eine Möglichkeit der Förderung von Initiativen, die öffentlich relevant sind, wäre zum Beispiel die gründungsbezogene Finanzierung von Beratungsleistungen durch die Kommune.

Leitgedanken für die Kommunalentwicklung

Eine innovative Kommunalpolitik sollte von folgenden Leitgedanken ausgehen:

Initiative geht vor Gemeinschafts- und Gesamtregelung: Dabei geht es nicht einfach um die Initiative der Kommune gegenüber den höheren Ebenen, sondern dieser Grundsatz gilt auch innerhalb einer Kommune. Im

Zeitalter der Mündigkeit müßten Initiativlösungen das Normale, alles andere Ersatz- und Ergänzungslösungen sein. Heute sehen wir das Verhältnis von Regel- und Ersatzeinrichtungen meist noch umgekehrt (die staatliche Schule z.B. ist „Regel“, die freie „Ersatzschule“). Das heißt zugleich, daß immer mehr horizontale Beziehungen an die Stelle vertikaler Beziehungen treten werden. (Der Begriff der Initiative ist heute mehrdeutig; häufig wird er für Verhinderungsinitionen benutzt. Diese sind an dieser Stelle jedoch nicht gemeint.)

Das Vertragsprinzip steht über dem Hoheitsprinzip: Der Vertrag ist die Sozialvereinbarung zwischen freien und gleichen Menschen, z.B. zwischen Lehrern und Eltern oder Ärzten und Patienten. Bei öffentlichen Aufgaben ist eine Ergänzung und Rahmenbildung für solche Binnungsvertragsbeziehungen durch vertragliche Gestaltungen zwischen Kommune und freien Trägern häufig sinnvoll. Der Vertragsstatus von Krankenhäusern, Schulen, Kindergärten usw. ist etwas anderes als die „Privatisierung“. Es handelt sich um die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben in freier Trägerschaft. Wir müssen unseren Begriff der Öffentlichkeit erweitern! Wie lassen sich Verträge zwischen Kommune und freien Trägern gestalten? Was ist dabei zu beachten? Wie kann ein „Kontraktmanagement“ aussehen? Das sind Fragen, die in diesem Zusammenhang entstehen.

Die Vertragsbeziehung zwischen Kommune und Schule oder Krankenhaus sollen das Zusammenwirken von Bedarfsträgern und Leistungsträgern ermöglichen und nicht bevormunden. Ein städtisches Krankenhaus im Vertragsstatus soll die medizinischen Leistungen ermöglichen, die von den Patienten gewollt werden, nicht eine „Staatsmedizin“ umsetzen, eine Schule soll dem Elterntwillen und dem Kind und nicht einer „Staatspädagogik“ verpflichtet sein usw. Ein städtisches Theater wäre eine von der Kommune zur Verfügung gestellte Infrastruktur für diejenigen kulturellen Initiativen, nach denen in der Bürgerschaft Bedarf besteht, und nicht der Freiraum für die Ideen eines unter politischen Gesichtspunkten bestellten Intendanten. (Wäre es nicht besser, die kommunale Kulturfinanzierung auf die Förderung der von allen Initiativen zu nutzenden kulturellen Infrastruktur zu richten, statt einzelne Initiativen auf Kosten anderer und unter Verzerrung des kulturellen Wettbewerbs hoch zu subventionieren?)

Für die Organisationsform der betreffenden Einrichtungen läuft dies auf die aufgabenorientierte Selbstverwaltung hinaus, die zugleich ein Prinzip der Verantwortlichkeit und permanenten Selbstkorrektur ist.

Insofern die Kommune Vertragspartner ist, ziehen alle Bürger über die Wahl der politischen Repräsentanten bzw. unmittelbar über Abstimmungen den Rahmen für das von der Allgemeinheit zu Fördernde. Die Ausfüllung des Rahmens wird in die Initiative der unmittelbar Betroffenen gestellt.

Ein Problem für Vertragsgestaltungen liegt darin, daß wir heute kaum Rechtsformen haben, die das Vertragsprinzip in sich tragen, auch in der Wirtschaft nicht. Bei einer bestehenden Form wie die GbR z.B. gibt es u.a. das

Problem, daß der Beteiligte „bis zur letzten Socke haftet“; sie ist daher für viele Zwecke ungeeignet.

Die Finanzierungsformen müssen Initiative und Verantwortung fördern und ermöglichen. Soweit der Staat Defizite einfach abdeckte, war Genehmigungspflichtigkeit und Kontrolle im Detail durch die nötige Sorge um die Solidität der Finanzen begründet. Durch den Übergang zur Globalbudgetierung würde dies weitgehend überflüssig. Zwischen allgemein gefaßtem und vertraglich akzeptiertem Leistungsauftrag der Öffentlichkeit und ebenfalls vertraglich vereinbartem Budget erfüllt eine Einrichtung ihre Aufgaben in Eigenverantwortung. Noch konsequenter wären Finanzierungsformen, die bei der Finanzierung der Nachfrage ansetzen, bei der Schule z.B. über ein Erziehungseinkommen (Bildungsgutschein).

Wirtschaft: Die soziale Verantwortung der Unternehmen

Der Rückzug der Wirtschaft aus der Lebensraumverantwortung unter dem Gesichtspunkt der Vermehrung des eingesetzten Kapitals ist ein Charakteristikum der heutigen Situation. Kapital strömt dorthin, wo die Kosten (und auch Löhne werden heute eben als bloße Kosten betrachtet) am niedrigsten sind und wo die höchste Rendite winkt. Was wir „Globalisierung“ nennen, die umfassende Herstellung des Weltmarkts, beseitigt bestehende Lebenszusammenhänge, auch Schutzräume. Das moderne Nomadentum des frei schweifenden Kapitals stellt ein Problem auch und gerade für die Kommunen dar. Der Versuch, „Standortvorteile“ durch Wirtschaftsförderung zu erlangen, mag kurzfristig „Luft“ verschaffen, führt aber insgesamt dazu, daß sich Kommunen gegenseitig die Steuerquellen wegnehmen. Dadurch geraten sie letztlich noch mehr unter Druck.

Ein oft übersehener Mechanismus der Beseitigung von Schutzräumen besteht in unserem öffentlichen **Ausschreibungswesen**. Nach den Prinzipien der Ausschreibung erhält der Billigste den Zuschlag. Für die Billigkeit sind die Zahlen der Kalkulation maßgeblich, mit denen die Frage, was etwas wirklich kostet, noch nicht letztgültig beantwortet ist. Für die Vorkalkulation ist die Frage maßgeblich, was etwas kosten darf, damit das kalkulierende Unternehmen den Zuschlag bekommt. Dadurch entstehen enormer Preisdruck und Preisverzerrungen, weil es meist wenigsten ein Unternehmen gibt, das unter Selbstkosten anbietet. Durch die Öffnung der Märkte werden Überangebot und Verzerrungen noch größer. (In Deutschland versuchen wir solche Verzerrungen in der Bauwirtschaft durch das „Entsendegesetz“ wenigstens etwas zu mindern.) Will eine Stadt eine neue Brücke errichten, so kennt im Grunde jeder Architekt ebenso gut wie die Baubehörde die bei gegebenem Fertigungsstandard entstehenden Realkosten, die bei den verschiedenen Bietern kaum auseinanderliegen. Daß diese Kosten erst einmal gänzlich unbekannt sind, ist eine im Mechanismus der Ausschreibung vorgesehene Fiktion. Vielleicht spart die Kommune durch die Ausschreibung ein

paar Millionen, weil ein Bieter aus einer Billiglohnregion den Zuschlag erhält, gleichzeitig jammert sie dann über die Steuerrückgänge aufgrund der Ruinierung des örtlichen Gewerbes. Das ist offensichtlich kein Weg.

Die Alternative wäre, von vornherein nach realistischen und fairen Preisen zu fragen und nach zuverlässigen Partnern zu suchen. Die zuverlässigen Partner wären freilich nicht das Kartell der sich selbst bedienenden Bauunternehmer, gegen das die Ausschreibung schützen sollte. Erforderlich wäre der runde Tisch zwischen der Kommune (die in diesem Fall die Verbraucherseite darstellt), den Bauunternehmen und den Architekten als Mittlern. Diese Partner hätten sich darüber zu verständigen, was das Projekt realistischere Kosten muß. Ist dies einmal festgestellt, kann wirklicher Leistungswettbewerb an die Stelle des Preiswettbewerbs treten (wer bietet die beste Lösung für den Preis?). Der runde Tisch ist eine doppelte Sicherheit: gegen die Ruinierung in der Flaute, gegen überhöhte Preise in Zeiten der Baukonjunktur.

Heute sträubt man sich gegen solche Lösungen, weil man unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten Verstärkung in der Wirtschaft als Unterminierung des Konkurrenzprinzips tabuisiert. Dies erscheint anachronistisch angesichts der Tatsache, daß heute multinationale Konzerne Summen umsetzen, die den Haushalten von Kleinststaaten entsprechen; innerhalb eines Konzerns aber ist Abstimmung, geplante Zusammenarbeit usw. eine Selbstverständlichkeit.

Eine zweite Frage ist die nach der Bekämpfung der **Arbeitslosigkeit**. Natürlich wird über diese Frage nicht auf kommunalem Feld entschieden. Dennoch ist die Frage nach den Handlungsmöglichkeiten einer Kommune sinnvoll. Heute reduziert sich der Beitrag der Wirtschaft zur Bewältigung der Folgen von Rationalisierungen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung. Wäre es nicht gut, ein Organ in der Kommune zu haben, das mit Wirtschaftsverantwortlichen besetzt ist und das permanent über Maßnahmen zur Linderung der Arbeitslosigkeit berät?

Eine mögliche Handlungsrichtung ist der Ansatz der Schweizer Initiative SCHUB (Schulung und Beratung): Arbeitslosigkeit ist heute gewiß ein gesellschaftliches, kein individuelles Problem. Dennoch spielen individuelle Gesichtspunkte bei der Auswahl der zu Entlassenden eine Rolle: man entläßt eher denjenigen, der gewisse Schwächen hat. Beim Abbruch der Berufstätigkeit ist es zur Bearbeitung dieser Schwächen, die zugleich zur Behinderung einer Neueinstellung werden können, meist zu spät. Daher wäre es wichtig, von Anfang an Hilfen zur Weiterentwicklung anzubieten (wie sie beim „Outplacement“ von Managern ja durchaus üblich sind). Dies tut SCHUB mit einem Bildungsangebot von 12 Wochen. SCHUB hat eine Vereinbarung von Unternehmen und Arbeitsämtern initiiert: Der zu Entlassende wird vom Unternehmen die letzten vier Wochen freigestellt, 8 Wochen zahlen die Sozialsysteme die Fortbildung.

Ein weiteres Betätigungsfeld der Kommune ist der Bereich der **Kreditsicherung**. Früher verstanden sich die Sparkassen als Kreditanstalten einer Kommune, heute

zieht es sie ins Vollbankgeschäft. Banken betreiben das Kreditgeschäft als Eigengeschäft - was zu dem berechtigten Eindruck in Unternehmerkreisen führt, es handle sich um Institutionen, die bei Sonnenschein die Regenschirme verleihen, welche sie bei schlechtem Wetter wieder einziehen. (Im Kanton Appenzell in der Schweiz haben sich ca. 600 Unternehmen zu einem Verein bankengeschädigter Unternehmen zusammengeschlossen und einen eigenen Rechtsanwalt eingestellt.)

Für das Gedeihen der Wirtschaft sind günstige Kredite lebenswichtig. Dafür gilt es neue Formen zur Lösung der Sicherheitenfrage zu entwickeln. In der Schweiz gibt es eine progressive Pensionskasse (PUK), die die Pensionsgelder so einsetzen will, daß sozial innovative und zukunftssichernde Initiativen gefördert werden. Sie vergibt Kredit zu ca. 5% Zins. In einer Zusatzklausel der Kreditverträge haben alle Kreditnehmer unterschrieben, daß bei Uneinbringlichkeit von Krediten dieser Zinssatz auf bis zu 7% erhöht werden darf. Damit liegt man immer noch unter dem Marktzins und gewährleistet zugleich eine hohe Kreditsicherheit gegenüber dem Sparer.

Bei der Kreditsicherung gäbe es ein weites Feld kommunaler Aktivität zur Förderung der örtlichen Wirtschaft, sei es durch die Anregung zur Bildung von Kreditsicherungsfonds wie oben beschrieben, sei es durch kommunale Bürgschaften oder Teilbürgschaften für Kredite.

Die Unternehmen müssen sich wieder als Teil der Gesellschaft verstehen. Das heißt aber auch, daß die Einkommen der arbeitenden Menschen als Teil der Wertschöpfung und nicht als Kostenfaktor gesehen werden dürfen. Versuche einzelner Unternehmen, wenigstens intern (extern gibt es die bekannten steuerlichen Probleme) ein Rechnungswesen zu entwickeln, daß dies sichtbar macht, sollten von den Kommunen unterstützt werden. Die Wirtschaft sollte sich auch dessen bewußt sein, daß sie eine funktionierende Kulturgesellschaft voraussetzt. Wirtschaft und Kommunen müßten daher ein gemeinsames Interesse an einem freien Erziehungswesen und seiner Förderung haben. Im Kanton Luzern in der Schweiz (200.000 Einwohner) z.B. beginnt man die

Zeichen der Zeit zu erkennen und diskutiert über die Einführung des Bildungsgutscheins für die berufliche Bildung. Ein Vorschlag zur Finanzierung an die Adresse von Arbeitgebern und Gewerkschaften besteht darin, innerhalb von 5 Jahren jeweils 0,1% der Lohnsumme in einen entsprechenden Fonds einzuzahlen.

Ein Feld der Zusammenarbeit von Kommune und Wirtschaft wäre auch die **Landwirtschaft**, denn die Kommune ist die eigentliche Kommunikationsebene der Landwirtschaft, die ja lebensraumgebunden ist.

Neue Bilanzierungsformen für die öffentlichen Haushalte

Es ist ein Problem unserer öffentlichen Haushalte, daß sie eigentlich nur Kostenkonten enthalten. Die Einnahmen erscheinen als Abzüge vom Einkommen der Bürger. Die mittels doppelter Buchführung erstellte Bilanz eines Wirtschaftsunternehmens macht über Ertragskonten sichtbar, was durch die Ausgaben geschaffen worden ist. Die öffentlichen Haushalte stellen dagegen im Grunde nur Teilbilanzen dar. Dadurch wird eine realistische Beurteilung der Kosten-Nutzen-Beziehungen erschwert. (Im Gesundheitswesen z.B. sehen wir nur die explodierenden Kosten, nicht aber die „Gesundheitswirkungen“.) Über Steuern, Gebühren usw. werden schließlich Leistungen finanziert. Daher ist immer zunächst zu fragen, wie wichtig und nützlich diese Leistungen sind. Wo diese Frage negativ beantwortet wird, hilft schließlich auch keine Privatisierung!

Wir haben hier in bezug auf die öffentlichen Haushalte im Grunde eine umgekehrte Situation wie bei den ökologischen Fragen, wo in der betriebswirtschaftlichen Bilanz Erträge erscheinen, ohne daß die ökologischen Folgeschäden gegengebucht würden: Es erscheinen nur Ausgaben, ohne daß der Nutzen sichtbar würde.

Eine Innovationsaufgabe im Bereich der Kommunalentwicklung ist daher die Entwicklung neuer Bilanzierungsformen für die öffentlichen Haushalte.

Qualitätssicherung

Christoph Strawe

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 C. Strawe über „gängige Qualitätssicherungsverfahren (Supervision, ISO-Normen u.a.)“. Dieser Vortrag wurde für den Rundbrief überarbeitet und um Aspekte ergänzt, die in den Vorträgen von Udo Herrmannstorfer und Thomas Schoch behandelt wurden. Das so entstandene Arbeitsmaterial ist zugleich als Vorbereitungslektüre für ein weiteres, vertiefendes Seminar zu diesem Thema geeignet, das am 19. und 20. April dieses Jahres ebenfalls in Stuttgart stattfinden wird. In dem Artikel 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.

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 Gesamtratsrat. 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

Ein Beispiel aus der Bundesrepublik: Hier wird u.a. über das Thema „Schulautonomie“ diskutiert. 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 überprüfbareren 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 Zauberswort der modernen Naturwissenschaft, die aber mit 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 For-

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

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

schungsansatz 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.

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

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.

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, 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 Visiten 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

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.

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)

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 oberflächlich 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

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)

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.

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 gruppensystemischen 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). (Wiering, 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 akzeptiert. 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 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 Institutionsbildes 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), Spiegelungsidee (dazu vgl. auch weiter unten), institutionalisierte Möglichkeit, bewußte und unbewußte Handlungsimpulse und Selbstbilder einer Profession zu analysieren. Der Patient ist nicht Objekt distanzierter Beobach-

tung. „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 Kooperationsprobleme 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 Konflik-

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 Maschinenbau-firma 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 KlientenInnen 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)

ten, 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.

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)

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

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' 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. Fehlerfol-

gen 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 Herkunftszuweisung 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. 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 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 Ver-

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.

gleich 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 Kontrollen 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 Nachweisstufe. 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.

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-

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.

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 Grundlagentraining 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 Lenkungsreis 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, Erfolgsergebnisse 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 Grenzkrisiko 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 15 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 Problemen 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 Einführungsphase 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 EQ-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 Prüfstelle bietet die TÜV Zertifizierungsgemeinschaft e.V. (TÜV CERT) in Mannheim vergleichbare Dienstleistungen an. Sie wurde 1990 als Vorbereitung auf den europäischen Binnenmarkt gegründet. Weiter Prüfstellen 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 ('versuche 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 unter-

nehmensindividuellen, 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.)

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 Ein-

sicht, 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)

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.“

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)¹⁶

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 ein 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.¹⁷

¹⁶ 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.)

¹⁷ 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.)

Qualität als Bedingung autonomer Selbstverwaltung¹⁸

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, 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 Luftschoß. 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 Behörden-gängen 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 übergeben?“ 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 Kulturempfangenden, 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

¹⁸ 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.

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)¹⁹ 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

¹⁹ 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.“

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 wesentlichen 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-wesenszugewandt 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 Ni-

veau 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 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 Qualitätssicherung 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 Schanks 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.²⁰ 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 unklar 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.

Supervision in anthroposophischen Einrichtungen: Eine Lösung für welche Probleme?

In diesem Zusammenhang entsteht die Frage nach der Rolle von Supervision in anthroposophischen Einrichtungen.

Wir hatten gesehen, daß heute in der Supervision Themen wie kollegiale Supervision bzw. Intervision 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

²⁰ Den Punkt „Leistungsbeurteilung“ führte Thomas Schoch bei dem Seminar näher aus.

können, sollte selbstverständlich sein. Wer immer wieder einmal Vertreter anderer Einrichtungen zum Zweck des Erfahrungsaustauschs einlädt, leistet durch eine solche Art von „Intervision“ 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 Einzleinrichtung 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 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, selbst karmische 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 Mitar-

beit 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 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 Vorzei-

chen 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.

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 bewußtseinsmäßigen 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 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 einige 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 antisoziale 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.

Benutzte Literatur

- 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.
- 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“)
- 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“)
- 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. Beziebar 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.

Berichte

Stiftung „Nutzungseigentum am Boden“

Die gegenwärtigen Verhältnisse im Bodenrecht führen zu Bodenpeisen, die sozial sinnvolle und tragbare Nutzungen von Grund und Boden aufs schwerste behindern. Die Stiftung strebt einen praktischen Beitrag zu einer Bodenrechtsentwicklung an, mit folgender Zielsetzung:

- a) Das Eigentum von Grund und Boden soll an die Nutzung gebunden werden. Eigentum, Besitz und Nutzung sollen derart verknüpft werden, daß sie auf den tatsächlichen Nutzer zusammenfallen. Damit entsteht ein **Nutzungseigentum** (nutzungsgebundenes Eigentum).
- b) Das Nutzungseigentum an Grund und Boden wird **kaufpreislos** übertragen. Kaufobjekt können somit nur noch allfällig auf Grund und Boden vorhandene Bauten sein.
- c) Für das durch die Allgemeinheit dem Nutzungseigentümer überlassene Grundstück wird eine **Nutzungsabgabe** erhoben. Die Nutzungsabgabe ist zweckgebunden für den Nutzungsausgleich: ein Ausgleichsbedarf entsteht durch die verschiedenartigen Nutzungen, wie produktive Nutzung (Industrie, Gewerbe), Nutzung zu Wohnzwecken und Kulturnutzung. Die Nutzungsabgabe soll nicht für den allgemeinen Staatshaushalt eines Gemeinwesens beansprucht werden können.

Die politische Diskussion zeigt noch wenig Ansätze, diesem Ziel näher zu kommen. Um diese Entwicklung zu fördern, wurde die vorliegende Stiftung errichtet. Alle Aktivitäten dienen letztlich dem Zweck, die Behandlung des Bodens als Ware aufzuheben und damit einen Beitrag zur Gesundung des sozialen Organismus zu leisten. Die Stiftung wendet sich an Menschen mit gleichen Intentionen.¹

Die Stiftung stellt sich die Aufgabe, im Umkreis ihres Wirkungsfeldes

- a) die herrschende Auffassung, daß Boden eine handelsfähige und damit kaufpreisfähige (veräußerliche) Ware sei, praktisch zu überwinden. Sie strebt die kaufpreislose Weitergabe der Nutzungsrechte am Boden an. Sie will damit den Boden wieder gesellschaftlich sinnvollen Nutzungen zuführen;
- b) sicherzustellen, daß das Nutzungsrecht am Boden nicht zu einem privaten Vermögensgegenstand werden kann;
- c) den Nutzern des in ihrem Eigentum befindlichen Bodens den Status eines langfristigen, gesicherten Nutzungseigentümers zu verschaffen;
- d) die zum Zwecke eines allgemeinen Nutzungsausgleichs erhobene Nutzungsabgabe, die nicht zur Sub-

¹ Vgl. hierzu auch: Udo Herrmannstorfer: Scheinmarktwirtschaft - Die Unverkäuflichkeit von Arbeit, Boden und Kapital, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 1991, 3. Kapitel, S. 69ff.

stanzerhaltung oder Erweiterung dient, für öffentliche, soziale und gemeinnützige Zwecke auszuschütten.

Um diesen Zweck zu erreichen, erwirbt sie, ganz oder teilweise, durch Schenkung oder Kauf Grund und Boden in der ganzen Schweiz. Sie stellt den in ihrem Eigentum liegenden Grund und Boden den Nutzern gegen eine angemessene Nutzungsabgabe langfristig zur Verfügung. Damit wird die Abschöpfung der Wertsteigerung durch Verkaufspreis in Zukunft vermieden, da die Stiftung grundsätzlich ihre Grundstücke nicht mehr veräußert.

Der Verkauf von Grund und Boden zu Marktpreisen ist nur in ganz besonderen Ausnahmen, wie bei Umzönungen und Zusammenlegungen, drohenden Enteignungen u.ä., die eine weitere Nutzung im Sinne der Stiftung verunmöglichen, erlaubt.

Der Erwerb oder die Erstellung von Bauten auf den der Stiftung gehörenden Grundstücken ist nicht Aufgabe der Stiftung und darf im Einzelfalle nur vorübergehender Natur sein.

Die Stiftung kann Organisationen mit ähnlichen Zielsetzungen im In- und Ausland unterstützen oder sich an denselben auch direkt beteiligen.

Die Stiftung ist gemeinnützig.

Konzept

Die Stiftung wird Grund und Boden von solchen Liegenschaftsbesitzern käuflich übernehmen, die die Zielsetzungen der Stiftung anerkennen und befürworten. Die Tilgung des Kaufpreises wird in der Regel durch Verrechnung von ca. 9/10 der künftigen Nutzungsabgaben (Baurechtszinsen) für die Dauer von etwa 10 Jahren vorgenommen. Die zum Teil anfallenden Handänderungskosten werden jeweils von den bisherigen Liegenschaftseigentümern getragen. Für die Übertragung von Grund und Boden auf die Stiftung sind insbesondere Wohnungsgenossenschaften, Immobiliengesellschaften und Eigenheimbesitzer geeignet.

Interessenten wollen sich bitte an folgende Adresse wenden: Stiftung „Nutzungseigentum am Boden“, c/o Maeder-Treuhand, Daniel Maeder, Mannenbergweg 17, CH-3063 Ittigen, Tel. 0041 (31) 92 188 22, Fax 0041 (31) 921 66 59.

„Aktion mündige Schule e.V.“: Eine neue Schulverfassung für Schleswig-Holstein

(hku) Spätestens seit dem Fall der Mauer hat sich überall die Einsicht durchgesetzt, daß Zentralismus Erstarrung, Lähmung, Langeweile produziert. Überall? - Nein, im Schulwesen herrscht bis heute noch weitgehend ein Monopol des Staates, der die Schulen mit einem immensen bürokratischen Aufwand zugleich betreibt, finanziert und beaufsichtigt.

Lernen braucht aber immer wieder neue Impulse und Ideen, um lebendig zu bleiben. Trotz des riesigen Potentials an Kreativität, an Lernbereitschaft und an Sachkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern, von Schülerinnen, Schülern und Eltern haben wir ein Schulwesen, das wie eine Behörde organisiert ist. Wir wollen aber keine Lernbehörden, sondern Schulen mit Gesicht.

Schule mit Gesicht heißt Schulvielfalt, denn nur in der Vielfalt können Schulen zu Orten der Erneuerung und des Fortschritts werden. Schulvielfalt braucht die Autonomie der einzelnen Schulen ebenso wie die finanzielle und rechtliche Gleichstellung von staatlichen und nichtstaatlichen Schulen. Letztere sind bis heute gegenüber den staatlichen Schulen benachteiligt - ein Anachronismus aus dem letzten Jahrhundert.

Freiheit kann sich nur in Freiheit entwickeln. Daher strebt die *Aktion mündige Schule* ein autonomes, sich weitgehend selbst verwaltes Schulwesen an.

Was soll geschehen?

Die *Aktion mündige Schule* hat in Zusammenarbeit mit Fachleuten, Lehrern und Eltern den Artikel 8 (Schulwesen) der Landesverfassung von Schleswig-Holstein überarbeitet. Hauptziele der Neufassung sind

- die Verlebendigung der Schullandschaft Schleswig-Holsteins durch Autonomie und Selbstverwaltung,
- die Erweiterung der Elternrechte,
- die Weiterentwicklung der Schulaufsicht vom Kontroll- zum Koordinationsorgan,
- die Gleichberechtigung der Schulen in freier Trägerschaft.

Wie die Initiative funktioniert:

1. Die *Volksinitiative*: 20.000 Unterschriften genügen, um den Landtag mit dem reformierten Verfassungsentwurf zu befassen. Er muß entscheiden, ob er ihm in dieser Fassung zustimmt.

2. Findet der Entwurf im Parlament keine Mehrheit, kann die Initiative ein *Volksbegehren* veranlassen. Mit dem Begehren ermöglicht sie zuletzt einen

3. Volksentscheid.

Der Vorschlag: Artikel 8 (neu):

1. Es besteht allgemeine Schulpflicht. Diese wird durch den Besuch einer öffentlichen Schule in staatlicher, kommunaler oder freier Trägerschaft oder durch den Besuch der Schule einer nationalen Minderheit erfüllt.

2. (1) Hinsichtlich ihrer Finanzierung haben alle öffentlichen Schulen den gleichen Rechtsanspruch. (2) Der unentgeltliche Zugang zu den öffentlichen Schulen wird gewährleistet. (3) Vertreter der öffentlichen Schulen wirken bei der Ausübung der Schulaufsicht mit.

3. Die Erziehungsberechtigten entscheiden, welche Schule ihre Kinder besuchen sollen.

4. Das Nähere regelt ein Gesetz.

Und Sie?

Möchten Sie mehr wissen? - Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an. Fragen Sie auch Ihre Abgeordneten, wie sie sich zum Thema Schulfreiheit stellen. Wie sagt doch Erich Kästner?: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Wir freuen uns über Ihr Interesse.

Was wir sind ...

... *Initiativ*: Die AMS ist eine Bürgerinitiative, die mit dem Ziel gegründet wurde, das *Menschenrecht auf Bildungsfreiheit* zu stärken und zu schützen.

... *Unabhängig*: Von Parteien, weltanschaulichen oder wirtschaftlichen Organisationen. Wer bei der AMS mitarbeitet, ist nur seinem Gewissen verpflichtet.

... *Engagiert*: Unsere Aktion lebt vom persönlichen Einsatz derjenigen, die sie unterstützen wollen. Wenn Sie

helfen wollen, Schule lebendig zu machen, dann helfen Sie uns durch Ihre Mitarbeit.

... *Kooperativ*: Wir suchen die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen, denen Freiheit, Phantasie und Verantwortlichkeit, kurz: **Mündigkeit**, in der Schule wichtiger sind als Planwirtschaft und Erlaßpädagogik.

... *Spendenbedürftig*: Unterstützen Sie unsere Arbeit durch eine Spende. Auf Wunsch erhalten Sie eine Spendenbescheinigung zur Vorlage beim Finanzamt.

AMS - Aktion mündige Schule e.V., Henning Kullak-Ublick, Zur Anhöhe 23, 24983 Handewitt, Telefon (0460) 1495.

Tagung der Sektion für Sozialwissenschaft am Goetheanum

(cs) Wenn einmal die Geschichte des anthroposophischen Sozialimpulses geschrieben werden wird, dann wird ein nicht unwichtiges Kapitel darin dasjenige über die Sozialwissenschaftliche Sektion am Goetheanum sein. Viele Freunde, die in der Dreigliederungsarbeit engagiert und auch als Autoren des Rundbrief bekannt geworden sind, sind gleichzeitig Mitglieder dieser Sektion. Die Sektionstreffen sind immer wieder die Gelegenheit, sozial

tätigen Freunden aus vielen Ländern und Kontinenten zu begegnen. Diese Treffen finden in der Regel zweimal jährlich statt, dazu kommen noch spezielle Tagungen von Sozialarbeitern, Juristen, Hausmüttern usw.

Im November letzten Jahres konnte die Sektion auf 21 Jahre ihrer Tätigkeit zurückblicken. Bei einem weiteren „außerordentlichen“ Treffen am 21. und 22. Februar dieses Jahres ging es vor allen Dingen um Zukunftsfragen: Was kann und soll eine anthroposophisch intendierte Sozialwissenschaft und Sozialgestaltung am Jahrhundertende in die Menschheit, aber auch in die anthroposophische Gesellschaft stellen, wieweit ist man den Aufgaben schon gewachsen, was kann und muß verbessert und weiterentwickelt werden?

Von Christoph Strawe, Manfred Schmidt-Brabant (dem Sektionsleiter) und einigen anderen Freunden wurde in diesem Zusammenhang auch die Frage aufgeworfen, wie sich die Tätigkeit der Sektion als ein Bestandteil der Dreigliederungsarbeit durch Beiträge stärker im Rundbrief „Dreigliederung des sozialen Organismus“ als einem unabhängigen Dreigliederungsorgan widerspiegeln könnte und was andererseits getan werden kann, um den „Rundbrief“ unter allen Mitgliedern der Sektion stärker zu verbreiten.

Ankündigungen und Termine

Europa - Suche nach der europäischen Sozialgestaltung

Wochenendseminar mit Udo Herrmannstorfer, Witten, 21. - 23. März 1997

Mit Macht wird in Europa noch vor der Jahrtausendwende die Vollendung der politischen Integration angestrebt. Die Haltung der Menschen zu dieser Europa-Union schwankt zwischen euphorischer Begeisterung und tiefer Skepsis. Da die Auswirkungen dieser Entwicklung weitreichende Bedeutung für unser zukünftiges Leben haben werden, ist es notwendig, zu einem möglichst sicheren Urteil darüber zu kommen.

Einheit allein ist noch kein ausreichendes Ziel. Entscheidend ist vielmehr, welche geistigen Ziele sich dieses Europa setzt, was es ermöglichen will oder verhindern wird. Von diesem inneren Anliegen allein - und nicht von der Inanspruchnahme des geographischen Namens - hängt es ab, ob die Europäische Union repräsentativer Ausdruck des europäischen Kulturimpulses sein kann oder nicht.

Somit stellt sich die Aufgabe, die in den Integrationsbestrebungen wirkenden Motive herauszuarbeiten und

sie den Ergebnissen der anthroposophischen Geisteswissenschaft gegenüberzustellen. Vor diesem Hintergrund wird auch die Bedeutung des Impulses zur Dreigliederung des sozialen Organismus für die Entwicklung Europas betrachtet.

Folgende Schwerpunkte werden behandelt: 1. Idee und Wirklichkeit europäischer Einheit. 2. Die Dreigliederung des sozialen Organismus und die Suche nach der europäischen Sozialgestaltung. 3. Notwendigkeit und Absichten - Europa als Schauplatz geistiger Auseinandersetzungen. Kurze Teilnehmerbeiträge sind möglich und erwünscht (10 - 15 Minuten) und sollten bei den Veranstaltern angemeldet werden. Die Seminararbeit setzt die Teilnahme an der ersten Veranstaltung zum Thema Europa („Was will Europa werden?“ im November 1996) bei entsprechender Offenheit nicht voraus. Veranstalter des Seminars ist eine freie Studenteninitiative.

Tagungsort: Institut für Waldorfpädagogik, Annener Berg 15, 58454 Witten-Annen. Seminarkosten: Berufstätige DM 180,-, Studenten DM 60,-.

Anmeldung und Information: Timothy Apps, Krähenbruch 6, 44227 Dortmund, Tel. (0231) 72 74 389.

Dreigliederung des sozialen Organismus - eine Antwort auf soziale Gegenwartsfragen

Vortrag und Gespräch mit Christoph Strawe. Samstag, 3. Mai 1997: 19.00 Uhr, Rudolf-Steiner-Haus Stuttgart, Zur Uhlandshöhe 10.

Verantwortlich: Arbeitsgruppe für soziale Dreigliederung in der Anthroposophischen Gesellschaft Stuttgart.

Winteruniversität Schweiz, 21.-23. März:

Biologischer Landbau statt Genmanipulation

Verbesserung der genetischen Substanz und der Produktqualität durch Optimierung der Umweltbedingungen im artgemäßen Pflanzenbau und der artgemäßen Tierhaltung.

Themen im einzelnen: Wider das Gendogma - Grundzüge einer alternativen Genanschauung - Qualitätsunterschiede von Nahrungsmitteln verschiedener Landbaumethoden - Gentech-Food oder Lebensmittel? - Wirtschaftliche Konsequenzen der Gentechnik - Biologisch-dynamischer Landbau als Alternative zur Genmanipulation.

Mitwirkende: M. und L. Rist, F. Koechlin, U. Balzer-Graf, H.U. Albonico, A. v. Malitz, R. und P.M. Born.

Veranstalter/Auskünfte: Forschungsinstitut für geistgemäße Biologie der Johannes Kreyenbühl Akademie, Seewenweg 5, CH-4153 Reinach, Tel./Fax 0041 (61) 712 09 10.

Tagungsort und Anmeldung: Kultur- und Bildungswerk Rütthubelbad, CH-3512 Walkringen bei Bern. Tel.: 0041 (31) 700 81 81, Fax 0041 (31) 700 81 90.

Fortbildungsreihe „Individualität und soziale Verantwortung“

Einführende Wochenendseminare

Salem/Überlingen, Heilstätte Sieben Zwerge, mit U. Herrmannstorfer und C. Strawe: 11.-13. April 1997: Assoziatives Wirtschaften - Wege zur Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben // 23.-25. Mai 1997: Lebensfelder der Gleichheit - Recht, Staat, Politik.

Vertiefungsseminare:

Qualitätssicherung in anthroposophischen Einrichtungen

Seminar, Stuttgart, Rudolf Steiner Haus, 19.-20. April 1997. Zur Situation der Qualitätssicherung in öffentlich finanzierten Einrichtungen / Forum: Qualitätssicherung - Grundsätze, Verfahren und Anwendung am Beispiel des Leitfadens der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung / Forum: Qualitätssicherung statt Qualitätssicherung - am Beispiel des Qualitätshandbuchs der heilpädagogischen Einrichtungen in der Schweiz / Vortrag: Qualität als Fähigkeit / Arbeitsgrup-

pen: Entwickeln und Verwirklichen von „institutionseigenen“ Lösungen der Qualitätsfrage. / Berichte aus den Arbeitsgruppen. Mit Udo Herrmannstorfer, Christoph Strawe, Hellmut Hannesen, Dr. Michael Brater, Thomas Schoch u.a. Teilnahmegebühr DM 180,-.

Das Unternehmen als moderner Mysterienort: Kultur, Technik, soziales Leben - Arbeit am vierten Mysteriendrama Rudolf Steiners

16.-19. Oktober 1997, Stuttgart, Rudolf Steiner Haus. Mit U. Herrmannstorfer, C. Strawe, Wilfried Hammacher und Frank Teichmann.

Fordern Sie bitte zu diesen Seminaren genauere Informationen bzw. Anmeldeunterlagen an beim Institut für soziale Gegenwartsfragen, Haußmannstr. 44a, 70188 Stuttgart, Tel. (0711) 23 68 950, Fax 23 60 218.

Schulungswege zu neuen Wirtschaftsformen - Zwei Seminare

MitarbeiterInnen und Unternehmensverantwortliche in der Naturkostbranche stehen heute vor vielen neuen Fragen.

Für viele ist „Professionalisierung“ geradezu zum Zauberwort geworden. Man hat das Gefühl, daß neue Fähigkeiten ausgebildet werden müssen, damit man den wachsenden Anforderungen gerecht werden kann. Diese Anforderungen hängen mit zunehmenden Ansprüchen der Kunden und erschwerten Vermarktungsbedingungen zusammen. Vielfach wird unter Professionalisierung jedoch nur die Übernahme von Trainingsverfahren und Managementtechniken verstanden, wie sie in der „konventionellen“ Wirtschaft üblich geworden sind. Entspricht das aber dem Anspruch und den Problemen einer Branche, die doch ausdrücklich gegenüber den Methoden der konventionellen Landwirtschaft eine Alternative bieten will? Muß die andere Produktqualität nicht auch durch eine andere Sozialqualität ergänzt werden?

Müssen nicht konventionelle Formen der Wirtschaft wie das Konkurrenzprinzip, das innerbetriebliche „Arbeitgeber-Arbeitnehmer“-Verhältnis, Eigentumsformen, Formen des Umgangs mit Boden und Kapital ebenso hinterfragt werden wie die konventionellen Produkte?

Die neue, vom Großhandel, dem Verbund Freie Unternehmensinitiativen und dem Institut für soziale Gegenwartsfragen angebotene Seminarreihe will helfen, neue Wege zu gehen und diejenigen professionellen Fähigkeiten zu entwickeln, die in der Naturkostbranche heute gebraucht werden, die aber auch in anderen Branchen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Wie arbeiten wir innerbetrieblich zusammen? Wie entwickeln wir überbetriebliche Zusammenarbeitsformen, die das Überleben der Naturkost sichern helfen und neue Entwicklungschancen erschließen? Wie müssen wir den Kunden, den Verbraucher, ansprechen und in unsere Arbeit einbeziehen? Was kann der Einzelne tun, um seine beruflichen und menschlich-sozialen Fähigkeiten

zu steigern? An solchen Fragen soll bei zwei Seminaren gearbeitet werden:

Samstag, 31. Mai bis Montag, 2. Juni 1997:

Durch Zusammenarbeit zu persönlicher Entwicklung

Vorträge: Zusammenarbeit statt Konkurrenz (Christoph Strawe), Innerbetriebliche Zusammenarbeit (Rainer Menzel und Hubert Hoopmann), Überbetriebliche Zusammenarbeit; Wege individueller Entwicklung und Schulung (Udo Herrmannstorfer). Forum mit Erfahrungsberichten (Hans-Udo Zöller, Jürgen König), Gruppenarbeit und Betriebseurythmie (Martina Valentien).

Samstag, 4. bis Montag, 6. Oktober 1997:

Führung und Selbstführung

Vorträge: Führung und Selbstführung (Udo Herrmannstorfer), Führungsfragen im Unternehmensalltag (Christian Czesla), Der Schulungsweg des Unternehmers (Udo Herrmannstorfer). Gruppenarbeit, Betriebseurythmie (Martina Valentien), Forum: Praktische Umsetzung.

Das erste Seminar ist für MitarbeiterInnen, Auszubildende und Unternehmensverantwortliche in der Naturkostbranche ausgelegt. Es ist aber auch offen für MitarbeiterInnen anderer Unternehmen, die nach neuen Wirtschaftsformen suchen. Das zweite Seminar „Führung und Selbstführung“ ist speziell für Unternehmensverantwortliche gedacht.

Die Seminare finden statt im Haus Argo (Neubau des Handelskontors Willmann), Tafinger Str. 8 (am IC-Bahnhof), 71665 Vaihingen-Enz (bei Stuttgart). Veranstalter sind das Handelskontor Willmann GmbH, der Verbund Freie Unternehmensinitiativen und das Institut für soziale Gegenwartsfragen e.V. Stuttgart. Verantwortlich sind Christian Czesla, Udo Herrmannstorfer, Jürgen König und Christoph Strawe.

Die Teilnahmegebühr für das Seminar „Zusammenarbeit und persönliche Entwicklung“ beträgt 250,- DM, die Teilnahmegebühr für das Seminar „Führung und Selbstführung“ beträgt 350,- DM (jeweils ohne Unterbringung und Verpflegung).

Das detaillierte Programm und Anmeldeunterlagen erhalten Sie beim Institut für soziale Gegenwartsfragen, Haußmannstr. 44a, D - 70188 Stuttgart, Tel. (0711) 23 68 950, Fax (0711) 23 60 218.

Kreis für Dreigliederung des sozialen Organismus Berlin - Termine

Mittwoch, 5. März, 17.00 Uhr: Beiträge zum Verständnis des sozialen Organismus. Von Gesells. „Wunder von Wörgl“ zu Steiners Metamorphose des Geldes. Mit Reinhart Schade.

Ab Dienstag, 29.4.97, 17.45 Uhr Grundkurs: Steiners Sozialimpulse.

Ab Dienstag, 29.4., 18.30 Uhr: Fachkurs: Rudolf Steiner: „Soziale Zukunft“.

Ab Samstag, 3.5.97, 15.30 Uhr Freies Forum (14tgl.). Ort: jeweils Bornstr. 11.

Kontakt: Ernst Ulbrich, Leberstr. 22, 10829 Berlin.

Gemeinschaft durch Freiheit

Ein Tagesseminar zur Praxis kollegialer Zusammenarbeit, 15. März 97, 10-18.00 Uhr

Mit Karl-Martin Dietz und Martin Rouzumeck

Themen: Formen der Zusammenarbeit - Die Forderung nach einem freien Geistesleben - Probleme einer „gemischten Gesellschaft“. Teilnahmebeitrag DM 150,-

Auskunft und Anmeldung: Friedrich von Hardenberg-Institut, Hauptstr. 59, 69117 Heidelberg, Tel. (06221) 25 134, Fax 21 640.

Die Kraft des Geistes in der Seele - Nebenübungen als Vertiefung sozialer Fähigkeiten

Tagesseminar mit Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht. Samstag 19. April 97, 10-18.00 Uhr.

Rudolf-Steiner-Haus Heidelberg, Klingenteichstr. 8.

Auskunft und Anmeldung: Friedrich von Hardenberg-Institut, Hauptstr. 59, 69117 Heidelberg, Tel. (06221) 25 134, Fax 21 640.

Globalisierung der Wirtschaft und Menschheitsorganismus

Kolloquium mit Udo Herrmannstorfer und Christoph Strawe. R. Steiner-Haus Frankfurt, Donnerstag, 24. April, 14.30 - 18.15 Uhr. Veranstalter Anthroposophische Gesellschaft in Deutschland, Arbeitsbereich Forschungs- und Gegenwartsfragen.

Unterlagen und Anmeldung über Anthr. Gesellschaft, Barbara Messmer, Hügelstr. 67, 60433 Frankfurt, Tel. (vormittags) (069) 513 676, Fax 512 588.

Seminarreihe „Kunst und Beruf“

Unter diesem Titel veranstaltet die Alanus-Hochschule eine von April 97 bis März 98 laufende und 24 Seminare umfassende Reihe. Themen sind u.a. Dynamische Urteilsbildung (mit Lex Bos), Kunst in Unternehmen (mit Anne Rosch), Grundlagen der Rhetorik (mit Maria Ptok), Plakatgestaltung (mit Dora Seaux) und „Professionalisierung für bildende Künstler“ (mit Olaf Zimmermann).

Unterlagen über: Alanus-Hochschule und Bildungswerk GmbH, D-53347 Alfter, Tel. (02222) 3713, Fax 60 894.

Literaturhinweise

Peter Lüdemann-Ravit:

Konfliktsprechstunde: Konfliktbewältigung - Gerechtigkeit - Recht

Verlag Urachhaus, Stuttgart 1994, 270 Seiten.

(cs) Das Buch des als Richter in Familien- und Vormundschaftssachen tätigen Autors ist hilfreich für jeden, der mit Konflikten umgehen muß (und wer muß das heute nicht?). Im Unterschied zu dem anspruchsvollen Klassiker von Friedrich Glasl (Konfliktmanagement - ein Handbuch für Führungskräfte und Berater) ist Lüdemann-Ravits Veröffentlichung bewußt „populär“ - im guten Sinne - gehalten.

Teil I behandelt das Thema „Der Mensch im Konflikt“ (ungenau Wahrnehmen, Mangel an seelischer Ausgewogenheit und Handeln ohne genügende Übersicht als Konfliktursachen und die Erscheinungsformen von Konflikten: formfreie und formgebunden, heiße und kalte Konflikte). Der II. Teil bietet lesenswerte Gesichtspunkte zu „Recht und Gerechtigkeit“. Teil III zeigt Wege zur Konfliktlösung ohne Inanspruchnahme professioneller Dienstleistungen auf, während der abschließende Teil IV Hinweise für den Fall gibt, daß ein Gerichtsverfahren unumgänglich wird. Hier schöpft der Autor aus seinen richterlichen Erfahrungen und gibt vielfältige praktische Hinweise: nach welchen Kriterien sucht man seinen Rechtsbeistand, was tut man, wenn man mit einer gerichtlichen Entscheidung nicht einverstanden ist usw. Mit dem Buch gesellt sich in die beliebte Sprechstundenreihe des Urachhaus-Verlages ein weiterer qualifizierter Ratgeber, dem viel Aufmerksamkeit und eine weite Verbreitung gewünscht sei.

Die Entdeckung des Gemeinwesens

Erwin Haas

Amitai Etzioni: Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Schäfer-Pöschel Verlag Stuttgart, 1995. Übersetzt von Wolfgang Ferdinand Müller.

Die Lage ist gegenwärtig in vielen Bereichen unserer Gesellschaft nicht rosig. Hohe Arbeitslosigkeit, leere Kasernen beim Staat und im Gesundheitswesen und anderes verursachen ein rauhes soziales Klima. Die Interessen der Gewerkschaften und Arbeitgeber stehen in hartem Gegensatz zueinander. Mit einer solchen Situation haben wir nicht gelernt umzugehen, und niemand möchte das Sparschwein der Nation sein.

In dieser Situation mehren sich die Stimmen, die zum Umdenken auffordern. Ein Beispiel hierfür sind die Kommunitarier - eine von den USA ausgehende Bewegung. Dieser Bewegung gehören dem Vernehmen nach eine Reihe namhafter Politiker an wie Bill Clinton, Al

Gore in den USA und Kurt Biedenkopf, Joschka Fischer u.a. in Deutschland.

Amitai Etzioni, Soziologe an der George Washington University in den USA, ist einer der geistigen Väter dieser Bewegung. Er schrieb ein beachtenswertes Buch über die Vorstellungen der Kommunitarier, auf deren wichtigste Leitlinien hier eingegangen werden soll.

Angesichts der vielen Niedergangerscheinungen in unserer Zivilisation, was meist aus einem übersteigerten Anspruchsdenken herrührt, fordert Etzioni die Begründung einer neuen moralischen Ordnung, eines Systems sozialer Tugenden ohne Puritanismus und Unterdrückung. Seiner Ansicht nach kann die Gemeinschaft diese verloren gegangenen Werte vermitteln. Er geht deshalb in seinem Buch durch die wichtigsten Bereiche der Gemeinschaft - von der Familie bis zu den Staatsorganen - und untersucht die Möglichkeiten, die Gemeinschaft zu stärken und auf der anderen Seite beim einzelnen Menschen den Gemeinsinn zu entwickeln.

Wer z.B. ein Kind in die Welt setzt, nimmt damit auch Verpflichtungen auf sich. Etzioni nennt Beispiele, die zeigen, daß betreute Kinder bessere schulische Leistungen erbringen als Kinder, deren beide Eltern arbeiten und die Kinder sich selbst überlassen. Wo es nicht zu vermeiden ist, daß beide Eltern arbeiten, sollte die Arbeitszeit der Eltern so gestaltet werden, daß die Eltern die Kinder wechselnd betreuen können oder aber - falls auch dies nicht möglich ist - sollte eine gute Kindertagesstätte in Anspruch genommen werden.

Da Kinder bei Ehescheidungen häufig am stärksten zu leiden haben, schlägt Etzioni vor, vor einer Scheidung und sogar auch schon vor der Eheschließung durch Wartefristen und Pflichtberatungen die Scheidungsrate zu senken.

Das Lernziel in den Schulen ist neben der Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen auch eine moralische Erziehung und Charakterbildung. Hier ist auch das Elternhaus gefordert. Die moralische Erziehung und Charakterbildung wird allerdings vielfach erschwert, weil an vielen Schulen chaotische Verhältnisse herrschen.

Gemäß dem Sprichwort „Stadtluft macht frei“ bedeutet für viele Menschen das Leben in der Stadt eine Befreiung aus der Enge des Landlebens. In der Stadt kann man anonym seinen individuellen Bedürfnissen leichter Rechnung tragen. Dem steht jedoch das Anwachsen von Kriminalität, Prostitution, Rowdytums und Alkoholismus gegenüber. Anstelle der Rückkehr zum Landleben sollte man mehr in die Gemeinschaft investieren. Die Beziehungen zu Verwandten, Freunden könnten entwickelt werden. Hinzu kommt die Tätigkeit in Vereinen, Ehrenämtern und in stärkerer Geselligkeit. Ferner lassen sich Berufsinteressen und Gemeinschaftsbildung verbinden, wie z.B. eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Schließlich kann auch eine geeignete Ar-

chitektur der Häuser und Siedlungen die Gemeinschaft stärken.

Auf der Ebene der Institutionen fordert Etzioni mehr Bürgernähe der Behörden, die auch die Initiative und Selbsthilfe der Bürger ermöglicht und fördert. So sollten z.B. die Polizei und die Richter jeweils für ein bestimmtes Gebiet zuständig sein, um dort die Probleme besser kennenlernen zu können. Aber auch die Mitbestimmung in Schulen und in der Politik gehören hierher. Die verschiedenen ethnischen und sprachlichen Differenzierungen im Volkszusammenhang können kultiviert werden, wenn bestimmte Kernwerte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Verfassung u.a. Beachtung finden.

Auf welchem Wege kann die Gemeinschaft weiter gestärkt werden? Etzionis Hauptvorschlag ist, die öffentliche Sicherheit und Gesundheit durch Maßnahmen zu fördern, die für uns etwas lästig, aber für die Gemeinschaft nützlich sind. Er meint damit Kontrollen in Flughäfen, um Waffen und Bomben aufzuspüren. Aber auch Kontrollen zur Vermeidung von Unfällen durch Alkohol und Drogen, besonders bei Busfahrern und beim Bahnpersonal. Auch schlägt Etzioni HIV-Tests mit Erlaubnis des Betroffenen vor.

In der Kontroverse zwischen Redefreiheit und evtl. daraus entstehenden Beleidigungen von einzelnen Menschen oder Gruppen setzt Etzioni anstelle von Gesetzen und Vorschriften über das, was gesagt oder geschrieben werden darf und was nicht, auf Verständigung. Im Bereich der Universität hält er Diskussionen und Versammlungen über Ursachen und Dynamik von Vorurteilen für das geeignete Mittel. Auch Videos und Filme gehören dazu. Schließlich sind Beratungen und Vermittler geeignet, Konflikte abzubauen.

Die Käuflichkeit vieler Abgeordneter und Entscheidungsträger im öffentlichen Dienst hat zur Folge, daß viele Entscheidungen zugunsten von Interessengruppen gefällt werden. Gemeinschaftsinteressen werden dadurch vernachlässigt. Diese Korruption hat ein erschreckendes Maß angenommen. Wenn jedoch ein Abgeordneter hohe Summen für den Wahlkampf - um wiedergewählt zu werden - aufbringen muß, wird er anfällig für Gelder, die er für ein von den Lobbyisten gewünschtes Verhalten bekommt. Etzioni schlägt hier einige Maßnahmen vor, die diese Käuflichkeit vermindern soll, die hauptsächlich in der Verminderung der Abgeordneten-Ausgaben bestehen wie z.B. die staatliche Finanzierung der Wahlkampfkosten, mehr Transparenz der Politik und anderes mehr.

Soweit die Vorstellungen Etzionis, die hier nur umrißhaft angedeutet werden konnten. Zweifellos kann das soziale Zusammenleben verbessert werden, wenn Gemein Sinn entwickelt und der Zusammenhang der Menschen in der Gemeinschaft verstärkt wird. Auch sind viele praktischen Vorschläge beachtenswert. Aber weil in jedem Menschen zugleich soziale und antisoziale Ten-

denzen vorhanden sind, erwachsen in einer Gemeinschaft auch soziale Probleme und Schwierigkeiten. Das Konzept der Komunitarier dürfte deshalb in der sozialen Wirklichkeit nicht ausreichen. Man darf es aber als positiven Versuch werten, von unserer heutigen Ellenbogengesellschaft wegzukommen und Verantwortung für das soziale Ganze zu entwickeln.

Triumph der Bürger

(tm) Das Buch „Triumph der Bürger“ von Thomas Mayer und Michael Seipel erzählt vom Erfolg der Bürgeraktion „Mehr Demokratie in Bayern“ beim Volksentscheid. Nach dreijähriger Vorbereitungszeit gewinnt „Mehr Demokratie“ am 1. Oktober 1995 mit ihrem Gesetzesentwurf gegen den „Alibientwurf“ der CSU-Landtagsfraktion: 57,8 % der bayerischen Wählerinnen und Wähler entscheiden sich für den Entwurf des Volksbegehrens zur Einführung des kommunalen Bürgerentscheids.

Der Wahlsieg von „Mehr Demokratie“ ist die Frucht einer erfolgreichen und engagierten Zusammenarbeit zahlreicher freiwilliger Helferinnen und Helfer. Rund fünfzig Verbände unterstützten das Volksbegehren von „Mehr Demokratie“. Unzählige Aktionen warben für die Durchsetzung des Volksbegehrens. Veranstaltungen, Spenden und Mitgliedsbeiträge bildeten die Finanzierungsgrundlage. Das Buch dokumentiert die phantasievollen Aktionen des Volksbegehrens und informiert den Leser anhand aufschlußreicher Grafiken, Fotos und Tabellen über den Organisationsaufbau der Bürgeraktion.

Seit dem Wahlsieg von „Mehr Demokratie“ hat Bayern die bundesweit konsequenteste Bürgerentscheidungsregelung. Die ersten positiven Erfahrungen mit dem Gesetz werden in dem Buch kommentiert. Es wird klar: Die politische Kultur in Bayern wandelt sich hin zu mehr Bürgermitbestimmung. Bayern ist zur Lokomotive in Sachen Bürgermitbestimmung geworden und setzt damit ein wichtiges Signal für die Demokratie in Deutschland.

Der Verein „Mehr Demokratie e.V.“ setzt sich nun für den bundesweiten Volksentscheid ein. Mögliche Themen für eine bundesweite Volksabstimmung wären z.B. die Euro-Währung oder die Rechtschreibreform. Das Buch zeigt einen erfolgversprechenden Weg auf, wie in einer langfristigen Kampagne die bundesweite Volksabstimmung eingeführt wird, und entwickelt so eine Perspektive für „Mehr Demokratie in Deutschland“.

Das Buch „Triumph der Bürger“ ist fest gebunden, umfaßt 208 Seiten und kostet 39,80 DM. Es erscheint bei „Mehr Demokratie e.V.“, dem die Einnahmen aus dem Buchverkauf ausschließlich zugute kommen.

Bestellungen bei: „Mehr Demokratie e.V.“ Fritz-Berne Str. 1,81241 München, Tel. (089) 821 1774, Fax (089) 821 1176.

Wirtschaft ohne Sozialbindung?

Seminar der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“ zu Fragen der Globalisierung

Sonntag, 4. Mai 1997

Rudolf Steiner Haus Frankfurt,
Hügelstr. 67, 60433 Frankfurt/Main

10.30 Uhr: Globalisierung - der Verlust der gesellschaftlichen Hoheit (Einleitendes Referat:

Christoph Strawe)

12.15 Uhr: Mittagspause

14.00 Uhr: Regionale Gliederung und Organbildung in einer globalen Wirtschaft (Einleitendes Referat:

Prof. Harald Spehl)

15.30 Uhr: Pause

15.45 Uhr: Die Sozialbindung des Eigentums als Grundlage einer Erneuerung der wirtschaftlichen Verhältnisse

(Einleitendes Referat:
Udo Herrmannstorfer)

17.30 Uhr: Sitzung der Teilnehmer am Kostenausgleichsverfahren (Trägerkreis der Initiative „Netzwerk Dreigliederung“). Aussprache über die bisherige und die weitere Arbeit der Initiative, Stand des Kostenausgleichsverfahrens. Ende spätestens gegen 18.30 Uhr.

Für das Seminar wird von Teilnehmern, die nicht ohnehin bereits am Kostenausgleich teilnehmen, eine Kostenbeteiligung von DM 100,- erbeten. Anmeldungen bitte an das Netzwerk-Büro (s.u.).



Antwortformular

Bitte ausfüllen und einsenden an Initiative „Netzwerk Dreigliederung“,
c/o Büro Strawe, Haußmannstr. 44a, D-70188 Stuttgart, Tel. (0711) 23 68 950, Fax (0711) 23 60 218.

Ich komme zum Netzwerk-Seminar „Wirtschaft ohne Sozialbindung?“ am 4. Mai 1997 in Frankfurt.

Ich beteilige mich am Kostenausgleich 1997 der Initiative "Netzwerk" mit DM
(Konto Nr. 11 61 625, Treuhandkonto Czesla, Landesgirokasse Stuttgart, BLZ 600 501 01)

Bitte schicken Sie mir Expl. Probenummern des Rundbriefs zum Weitergeben.

Bitte schicken Sie mir, soweit noch vorrätig, folgende alte Nummern des Rundbriefs:



