



Vortrag auf der Sommertagung „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ des Thüringer Landesprogramms für Demokratie, Toleranz und Weltoffenheit am 17. Juni 2013 in Weimar

Rainer Zech

Über Qualität und Gelingen

Die grundlegende Bedeutung von Qualität für unser Handeln und unser Leben

Zunächst möchte ich mich bei Ihnen bedanken, für die Gelegenheit hier zu Ihnen und – wie ich hoffe – nach meinem Vortrag auch mit Ihnen über Qualität zu sprechen. Es ist ein Thema, das – wie vielleicht einige von Ihnen wissen – mir sehr am Herzen liegt. Meine Aufgabe auf dieser Tagung ist es zunächst den „Qualitätsbegriff“ allgemein zu „beleuchten“ – wie dies Ihre Ministerin Frau Heike Taubert in Ihrem Grußwort zur Tagungseinladung angekündigt hat. Entsprechend war auch mein Briefing durch den Organisator der Tagung Herrn Dr. Andreas Hallermann: Ich solle „allgemein und grundsätzlich über Qualität“ sprechen. Es geht mir also heute weniger um das – von einigen vielleicht ungeliebte, weil missverständliche – Qualitätsmanagement, sondern um die Bedeutung des Themas Qualität im Allgemeinen – für unser Handeln und vielleicht sogar für unser Leben. Ein paar – allerdings nur grundsätzliche – Worte zur Qualitätsentwicklung werden dann aber doch fallen.

Das sind große Worte, und deshalb möchte ich meinen heutigen Vortrag unter ein **Motto** stellen, das ich einem Buch entnommen habe, das nicht unbedingt zur Standardliteratur des Qualitätsmanagements gehört. Es handelt sich um Robert M. Pirsigs „Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten“: Pirsig schreibt hier an einer Stelle:

Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, daß er für seine Mitmenschen ein viel interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, daß niemand sie bemerken werde, wird bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bißchen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, daß die Qualität erhalten bleibt.“ (Pirsig 1978, S.371)

Sie sehen also, dass ich hier eine sehr emphatische Vorstellung von Qualität verrete, die sich nicht auf gebräuchliche Definitionen des technischen Qualitätsmanagements als Kundenzufriedenheit reduzieren lässt. Dazu noch einmal Pirsig: „Die Welt *kann* ohne Qualität funktionieren, aber das Leben wäre so öde, daß es kaum noch lebenswert wäre. Es wäre überhaupt nicht mehr lebenswert. Das Wort *wert*

drückt Qualität aus. Das Leben wäre bloßes Existieren, ohne jeden Wert und ohne jeden Sinn und Zweck.“ (1978, S.222) Wer Wert auf Qualität legt, zeigt damit, dass ihm etwas an den Dingen liegt, die ihn umgeben, und an den Menschen, mit denen er es zu tun hat. Unachtsamkeit bezüglich Qualität ist ein sicheres Zeichen von Verantwortungslosigkeit den Menschen und den Sachen gegenüber. Es geht also um eine Haltung dem Leben gegenüber – um ein Ethos, wie man deshalb auch sagen kann. Es geht um die Verantwortung, die man seinem Leben und dem Leben seiner Mitmenschen gegenüber hat. Dazu später noch einmal mehr.

Definition von Qualität

Zunächst aber erst einmal zu dem Verständnis darüber, was Qualität eigentlich ist. Qualität mit Kundenzufriedenheit zu verwechseln – wie in manchen QM-Systemen verbreitet – hilft uns nicht weiter. In den Branchen Bildung, Beratung und soziale Dienstleistung wissen die Professionellen, dass eine Zufriedenheit der Zielgruppen ein trügerischer Indikator ist. Schülerinnen und Schüler mögen zufrieden sein, wenn ihre Lehrerin geringe Anforderungen stellt, mit guter Bildung haben wir es dann aber nicht zu tun.

Qualität – gemeinhin verstanden als die Beschaffenheit, die Güte oder der Wert von Etwas – besteht aus **drei Aspekten**; sie ist die Einheit aus **objektiven Faktoren, intersubjektiven Vereinbarungen sowie subjektiven Vorlieben**. Machen wir uns das an einem praktischen Beispiel klar. Nehmen Sie z.B. drei Schreibwerkzeuge, drei Graphitstifte, wie man korrekt sagen muss: einen Zimmermannsstift, einen Zeichenstift und einen Druckbleistift. Welcher von ihnen hat nun die beste Qualität? Das kann man so einfach nicht entscheiden – es kommt auf den Verwendungszusammenhang an. Über die *objektiven Faktoren* besteht schnell Einigkeit; sie werden z.B. bei Zeichenstiften in Härtebezeichnungen wie H oder HB angegeben. Weiter werden objektive Eigenschaften der Schreibwerkzeuge aus ihrem Verwendungszusammenhang deutlich. Ein Zimmermann braucht einen groben Stift für Markierungen auf rauem Material; ein Zeichner z.B. einen eher weichen für feine Linien und Schraffierungen; und jemand, der seine Termine in seinem Kalender eintragen will, verfährt vielleicht am besten mit dem Druckbleistift. Nehmen wir ein anderes Beispiel, um Qualität als *intersubjektive Vereinbarung* zu kennzeichnen: Über das, was Sie unter einer gelungenen Party verstehen wollen, müssen Sie mit Ihren Gästen schon einig sein, damit diese nicht frustriert nach Hause gehen und Sie beim nächsten Mal Ihre Party allein feiern. *Subjektive Vorlieben* kommen beispielsweise darin zum Ausdruck, ob Sie lieber Rotwein, Weißwein oder Bier trinken. Diese drei Aspekte in ihrem Zusammenhang machen das aus, was wir als Qualität bezeichnen können. Darüber hinaus hat Qualität in menschlichen Beziehungen und in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen – wie Bildung und Beratung – immer eine ethische Dimension. Ich komme darauf – mit einem gewissen Bezug auf Ihre Arbeit – zurück.

Qualität als Gelingen

Zunächst springe ich aber wieder in das ganz Große. Welchem **Leben** sprechen wir **Qualität** zu? Das ist eine sehr alte philosophische Frage, die bereits Platon und Aristoteles beschäftigt und die Menschheit seitdem nicht mehr losgelassen hat. Bei Aristoteles (1995) in der Nikomachischen Ethik ist das Gute die Glückseligkeit (gr. »eudaimonia«) des gelingenden Lebens in einer gerechten Gesellschaft. Dieses höchste Gut, diese Tugend ist für ihn zugleich ein Habitus und eine Tätigkeit. Diese

Einheit aus Haltung und Aktivität bezeichnet er als Ethos. Ein Mensch, der sich nicht am Gelingen des Gemeinwesens beteiligte, galt als Idiot – dieser Begriff bezeichnete eine nur auf sich selbst bezogene Person. Damit sind wir bereits bei der eben ange-deuteten Ethik gelandet, die für die Frage nach der Qualität des Lebens von höchster Bedeutung ist. Bei der **Ethik** geht es immer um die Frage, wie wir miteinander leben wollen und wie wir uns deshalb den anderen Menschen gegenüber verhalten sollten. Wenn wir jetzt, um den Bogen zu schließen, aus der Antike in die Jetztzeit springen, dann war es Ronald Dworkin (2012) – einer der weltweit ganz großen Moral- und Gerechtigkeitsphilosophen, der sich der Frage des gelungenen Lebens in seinem opus magnum vor zwei Jahren umfassend zugewendet hat. Er definiert ein **gelungenes Leben** als ein Leben, in dem sich der Mensch einer Aufgabe bzw. einer Herausforderung stellt, die von objektiver Bedeutung für das Gemeinwesen ist, in dem er lebt, die also einen Wert für seine Mitmenschen hat – für die Anderen, wie Dworkin verallgemeinernd sagt. Man sollte also meinen, dass Menschen, die sich für Demokratie, Toleranz und Weltoffenheit sowie gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus einsetzen, über die Grundvoraussetzungen für ein gutes, d.h. für ein gelingendes Leben verfügen.

Dworkin differenziert jetzt zwischen dem Produktionswert eines Lebens und dem von ihm so genannten Leistungswert. Mit dem **Produktionswert** ist gemeint, dass es einem Menschen gelingt, etwas zu schaffen, das material vorliegt und das Leben Aller durch einen dauerhaften Wert bereichert. Louis Pasteur hat z.B. entscheidende Beiträge zur Vorbeugung gegen Infektionskrankheiten durch Impfung geleistet, und Beethoven hat neun geniale Sinfonien komponiert. Das ist vielleicht nicht für jeden von uns mal kurz zu machen. Aber jeder von uns kann etwas beitragen dazu, dass unsere Gesellschaft etwas besser und etwas gerechter wird. Darin sieht Dworkin den **Leistungswert** eines Lebens. Dies ist mehr als nur ein guter Mensch zu sein, in seinem stillen Kämmerlein zu sitzen und niemandem zu schaden. Bei Leistungswert geht es um mehr als nur um mich selbst; der Andere, der Mitmensch spielt hier die entscheidende Rolle. Die Leistung besteht in etwas, das Anderen nutzt, ihnen hilft, sie bereichert – im ethischen, nicht im materiellen Sinne.

Wenn wir jetzt einmal unterstellen, dass Sie, die Sie hier sitzen und mir im Augenblick zuhören, einen Nutzen für Andere und für das Gemeinwesen schaffen, dann stellt sich konsequenterweise die Frage nach der Qualität Ihres Tuns. Wenn Sie an dem, was Sie tun, Interesse haben, kann es nicht mehr egal sein, was Sie tun und wie Sie es tun. Ein gelingendes Leben – so könnte man zusammenfassen – besteht darin Gutes zu tun und dies gut zu tun! Durch die Qualität Ihrer Arbeit zeigen Sie, dass Ihnen etwas an den Menschen und den Dingen liegt, wenn Sie sich an die Formulierungen am Anfang meines Vortrages erinnern. Was nun aber die Qualität dieser Arbeit ausmacht, darüber sind Sie bestimmt recht unterschiedlicher Meinung. Diejenigen, die öffentliche Mittel für eine Sache zur Verfügung stellen, haben möglicherweise andere Vorstellungen über die Qualität der erwarteten Gegenleistung als diejenigen, die die konkrete Arbeit vor Ort machen, für die das Geld bereitgestellt wird. Wenn Ihrer Arbeit aber ein Wert zukommen soll, dann müssen Sie sich diesbezüglich einigen. Einfach nebeneinander oder sogar gegeneinander herzuarbeiten, hat mit Qualität nichts zu tun. Diese besteht ja – wie ich oben aufgezeigt habe – aus objektiven Eigenschaften, aus intersubjektiven Vereinbarungen und aus subjektiven Vorlieben.

Beispiel: Qualität von Beratung

Dafür mache ich jetzt ein konkretes Beispiel, das – wie ich hoffe – etwas mit Ihrer Arbeit zu tun hat. Es geht dabei um die Qualität von Beratung. Dafür müssen wir eingangs erst einmal klären, was Beratung eigentlich ist. Sie alle kennen den Spruch, dass Ratschläge Schläge sind, und das ist auch nicht ganz falsch. Möglicherweise waren Sie schon einmal in der Situation, dass Sie sich Sorgen um einen guten Freund gemacht haben, der in seinem Leben Ihrer Meinung nach etwas grundsätzlich falsch macht, vielleicht sogar darunter leidet, aber trotzdem nicht auf Ihre guten Ratschläge hören will. Er läuft, wie Sie glauben zu beobachten, in sein Unglück und wird aus Erfahrung nicht klug. Falls Sie nun zu sehr auf ihn eindringen, wird er sich gegebenenfalls sogar von Ihnen abwenden, weil er Ihre Ratschläge als unangemessen oder sogar als Einmischung empfindet – vielleicht umso mehr, wenn er ahnt, dass Sie sogar Recht haben könnten. Ihre Beratung trifft auf taube Ohren – wie man anschaulich sagt. Goethe (1962, S.370) liefert uns in seinen Wahlverwandtschaften eine andere Definition von Beratung: „Rate sich jeder selbst und tue, was er nicht lassen kann.“ Wie ist diese Formulierung zu verstehen? Hier geht es offensichtlich nicht darum, dass eine Person einer anderen einen Rat gibt, sondern darum, dass eine Person mit sich selbst zurate geht. Es handelt sich also um eine Art **Selbstberatung**. Und damit sind wir wieder bei der ersten Definition der Beratung als Ratschlag. Dieser ist möglicherweise in einer Situation nützlich, in der der Ratsuchende bereits mit sich in der problematischen Frage zurate geht, also bereits einen Selbstberatungsprozess begonnen hat und jetzt offen ist für Ideen und Anregungen. Beratung – so könnte man also definieren – ist ein Beitrag zur Selbstberatung eines Individuums oder eines sozialen Systems, z.B. einer Organisation, einer Firma, eines Vereins oder meinetwegen eines Netzwerks.

Wenn wir diese Definition unterstellen, dann können wir fragen, was Qualität der Beratung ausmacht. Als objektive Faktoren kämen vielleicht raum-zeitliche Bedingungen und die Kompetenzen der Beratenden in Betracht, als intersubjektive Vereinbarungen die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme und als subjektive Vorlieben die wechselseitige Sympathie der beteiligten zwei Seiten – dass also die Chemie stimmt, wie man so schön sagt. Über diese Aspekte – und viele weitere – muss Einigkeit herrschen, wenn von Qualität in der Beratung die Rede sein soll.

Woran bemisst sich also eine **erfolgreiche** bzw. eine **gelungene Beratung** (vgl. Zech 2009, S.33)? Nehmen wir als Beispiel eine Berufsberatung. Sie war dann erfolgreich, wenn der Arbeitssuchende eine neue Arbeitsstelle gefunden hat. Das ist die offizielle Definition. Das ist auch gut, aber es ist noch nicht unbedingt alles. Die Frage bleibt offen, ob die Beratung auch in dem Sinne gelungen war, dass die neue Arbeitsstelle den Neigungen, Begabungen und Entwicklungsbedürfnissen des Arbeitssuchenden entspricht. Eine Beratung, die zu der Erkenntnis führt, dass man mit der neuen Arbeit unglücklich wird und man deshalb noch weiter suchen will, könnte hingegen durchaus als gelungen bezeichnet werden.

Eine erfolgreiche Beratung hat oft nur die Ziele der Beratungsinstitutionen erreicht und nicht die des Ratsuchenden. **Ein gelungene Beratung ist eine Beratung, die der Ratsuchende selbst wertschätzt, für gut befindet, die ihm kostbar ist, weil sie ihm geholfen hat, entscheidungs- und handlungsfähig zu werden!** Nur eine gelungene Beratung ist qualitativ hochwertige Beratung. Erfolg ist wichtig, aber allein für sich nicht hinreichend für eine qualitativ gute Beratung.

Weil eine gelungene Beratung in einem unterstützenden Beitrag zur Selbstberatung eines Ratsuchenden besteht, der sich bereits in einem Prozess des Mit-sich-zurate-

Gehens befindet, unterscheiden wir die **Qualität von Beratung** und die **Qualität der Organisation der Bedingungen von Beratung**:

- Die **Beratung** ist gelungen, wenn sich der Ratsuchende selbst zu einer reflektierten Entscheidungsfindung hinsichtlich seines zukünftigen (Lebens-) Weges befähigt hat. In gelungener Beratung geht es darum, gegenwärtige Behinderungen zu überwinden, neue Ziele zu erkennen und Wege zu diesen Zielen zu finden, d.h. die Handlungsfähigkeit des Ratsuchenden zu erweitern.
- Die **Organisation der Bedingungen von Beratung** ist gelungen, wenn die Beratungsorganisationen alle ihre Abläufe und Strukturen auf die Unterstützung der Beratungsbedürfnisse des Ratsuchenden ausgerichtet hat und dabei selbst zu einer lernenden Organisation geworden ist.

Diese Definition ist allerdings noch sehr abstrakt; sie gilt vielleicht für Beratung allgemein. Jede besondere Beratung muss selbstverständlich ihre je spezifische Definition gelungener Beratung finden.

Drei Schritte zur Beratungsqualität

Wenden wir uns jetzt einem Ihnen von mir an dieser Stelle unterstellten praktischen Ansinnen zu. Nehmen wir also an, Sie wollten die Qualität Ihrer Beratungsarbeit bewerten und – für den Fall, dass Ihre Bewertung Sie nicht zufriedenstellt – verbessern. Wie müssten Sie dann vorgehen? Dafür sind im Prinzip drei Schritte nötig:

1. **Definition gelungener Beratung:** Sie müssten sich erstens darüber einigen, unter welchen Bedingungen Sie Ihre Beratung als gelungen betrachten. Da Beratung immer für den Anderen von Nutzen sein muss, müssen Sie dessen Standpunkt einnehmen und definieren, a) welche objektiven Bedingungen gegeben sein müssen, b) worüber zwischen Ihnen Einigkeit bestehen muss und c) was zu ihren jeweiligen subjektiven Vorlieben gehört, die sich mindestens nicht widersprechen dürften. In einem diskursiven Beratschlagungsprozess unter den Beteiligten geben Sie sich also ein handlungsleitendes Selbstverständnis.
2. **Bestimmung der Gelingensfaktoren:** Im nächsten Schritt müssen Sie die (Rahmen-)Bedingungen bestimmen, die einen bedeutenden Einfluss auf das Gelingen der Beratung haben. Beispielsweise sollten Sie die subjektiven Bedürfnisse und die gesellschaftliche Bedarfslage Ihrer Klientel gut kennen. Sie sollten geklärt haben, mit wem Sie wie kooperieren müssen, um Ihr Anliegen voranzubringen. Und Sie sollten wissen, an welchen Indikatoren Sie erkennen können, ob Ihre Beratung gelungen ist und Erfolg hatte.
3. **Gestaltung der Gelingensfaktoren:** Schließlich müssen Sie unter dem Gesichtspunkt und mit dem Fokus auf Ihre Definition gelungener Beratung, Ihre konkreten Arbeits- und Kooperationsbedingungen so gestalten, dass diese das Gelingen ihrer Beratung bestmöglich fördern und unterstützen.

Erst wenn Sie diese drei Schritte gemeinsam gegangen sind, kann man wirklich davon sprechen, dass Ihre Beratung eine ausweisbare Qualität hat, die Ihnen am Herzen liegt.

Erfolg oder Gelingen?

Als nächstem Punkt meiner Ausführungen möchte ich Ihr Augenmerk noch explizit auf ein Thema lenken, das ich während meines Vortrages eingeführt und sukzessiv stark gemacht habe. Es ist das Thema des **Gelingens** bzw. des **Gelungenen**. Ich habe ausgehend von der Frage der Qualität mit den Voraussetzungen eines gelungenen Lebens begonnen, um dann bei den ethischen Bedingungen gelungener

Arbeit für das Gemeinwesen und schließlich bei der gelungenen Beratung zu landen. Warum ist die Frage des Gelingens so wichtig, und warum spreche ich nicht einfach von Erfolg? Was hat es mit dem Gelungenen auf sich?

Und warum zum Beispiel reden wir bei ArtSet® nicht von erfolgreicher Beratung oder erfolgreichem Lernen? Nähern wir uns dieser Frage zunächst einmal von der Wortbedeutung, dann wird schon einiges klar:

- Das Herkunftswörterbuch des Duden erklärt **Erfolg** als das Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit, was auch nicht gerade selten ist in der Pädagogik. Als Verb »erfolgen« bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft!
- Das **Gelingen** hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im »flow«. Gelingendes fließt; Gelungenes hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll geworden. Man ist erfüllt!

Auch die Konnotationen der Begriffe sind bezeichnend:

Ein **erfolgreiches Leben** – der Mensch ist Topmanager geworden, ein Mann mit Einfluss und Macht, reich und *erfolg-reich*. Es schwingt viel Äußerliches mit, Status, Material, Reputation.

Ein **gelungenes Leben** – der Mensch hat sein Glück gefunden, er ist mit sich eins, im Einklang mit seiner Welt. Dieser Mensch hat auch sein Ziel erreicht, aber es schwingt eher Innerliches mit, Zufriedenheit, Frieden, Gelassenheit, Erfüllung.

Der Unterschied ist spürbar.

Nehmen Sie mich zum Beispiel: Ich habe z.B. irgendwann erfolgreich mein Abitur gemacht, aber meine Schulzeit war alles andere als gelungen – ehrlich gesagt: sie war eher eine Katastrophe! Das heißt, wenn jemand eine Prüfung erfolgreich bestanden hat, ist das gut. Das heißt aber noch nicht, dass sein Lernen auch gelungen in dem Sinne war, dass es ihn persönlich weiterentwickelt hat. Die Kategorie »erfolgreich« fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich bzw. von außen. Die Kategorie »gelungen« kann sowohl ein Werkstück (das Produkt) als auch die Arbeit daran (den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes.

Wer Erfolg will, ist zum Verzicht bereit, leistet Aufschub, stellt Anderes zurück – das muss nicht schlecht sein, kann sich lohnen, und wird oft belohnt. Wer das Gelingen anstrebt, bleibt mit seinem Selbst dabei, verleugnet sich nicht, sondern sucht sich. Ob er äußerlich belohnt wird, ist nicht die Frage. Der Lohn steckt in der Sache selbst, im Tun, im Finden, im Ankommen, in der Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Das Gelingen ist Teil des menschlichen Handlungsvermögens. Dazu schreibt Christoph Menke (2013, S.13): „Das Können des Subjekts besteht darin, etwas gelingen zu lassen, etwas auszuführen. Vermögen zu haben oder ein Subjekt zu sein bedeutet, durch Üben und Lernen imstande zu sein, eine Handlung gelingen lassen zu können. Eine Handlung gelingen lassen zu können wiederum heißt, in einer neuen, je besonderen Situation eine allgemeine Form wiederholen zu können. Jedes Vermögen ist das Vermögen der Wiederholung eines Allgemeinen. Die allgemeine Form ist stets die Form einer sozialen Praxis.“ Die soziale Praxis, um die es in unserem Zusammenhang geht, ist das Management guter Arbeit. Und darum geht es nicht nur um das Endergebnis dieser Arbeit, also den Erfolg, sondern es geht auch

immer um das Tun selbst, um das gelingende Handeln, bei dem die Handelnden mit sich selbst in Einklang sind.

Das Gelingen steckt im gesamten menschlichen Tun

Über das Lernen oder die Beratung hinaus ist die Kategorie des Gelungenen ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Wir kommen irgendwo hin, zu einer Veranstaltung, Verabredung, Vorladung, in ein Unternehmen, Geschäft, eine Arztpraxis etc. und nach kurzer Zeit spüren wir, ob die Situation mit uns im Einklang ist. (Qualität bedeutet übrigens auch: Klangfarbe eines Tons, eines Vokals usw.) Der Mensch hat einen zuverlässigen »**Evaluationsseismographen**« in sich, der ihm signalisiert, ob das, was passiert, gut für ihn ist. Die neuere Intuitionsforschung bestätigt, dass diesem Gefühl zu trauen ist, oft mehr als dem Verstand, der sich auch viel einreden kann. Das Gefühl des Gelungenen (oder Misslungenen) lässt sich nur schwer betrügen. Trotzdem ist das Gelungene nicht bloß eine Empfindungskategorie, sondern lässt sich über beobachtbare Merkmale intersubjektiv kommunizieren und objektivieren. Und weil dies so ist, kann das Prinzip des Gelungenen über die Beratung hinaus für die Arbeit und das Leben insgesamt zum Leitfaden werden.

In der **organisationalen Qualitätsentwicklung** können am **Leitfaden des Gelingens** z.B. folgende Orientierungsfragen gestellt werden, um Qualität in der Organisation insgesamt zu bewerten:

- Ist der Prozess der Leitbildentwicklung in der Weise gelungen, dass unsere Praxis sich an gemeinsamen Werten und Zielen orientiert?
Bei dieser Frage geht es also um das Selbstverständnis der eigenen Praxis.
- Gelingt es uns, die Bedürfnisse unserer Adressaten sowie die gesellschaftlichen Entwicklungstrends zutreffend zu erfassen?
Hier fragen wir nach der Kenntnis der Bedarfssituation, um die Arbeit zielgruppenorientiert machen zu können.
- Gelingt unsere interne Zusammenarbeit ohne unnötige Friktionen, d.h. sind die Prozesse gut definiert?
Gute Kooperationsverhältnisse sind ein wesentlicher Aspekt guter Arbeit.
- Gelingt in unserer Beratung der kommunikative Anschluss an die Ratsuchenden.
Gefragt ist, ob wechselseitiges Verstehen sichergestellt ist.
- Können wir feststellen und nachweisen, dass die Beratung gelungen ist?
Hier wird vor allem nach beobachtbaren Indikatoren für gute Beratung gesucht.
- Sind die Bedingungen unserer Arbeitsräume und unserer Infrastruktur insgesamt dem Gelingen unserer Aufgaben förderlich?
Gute Arbeit braucht die entsprechenden Rahmenbedingungen, die mit dieser Frage in den Blick genommen werden.
- Gelingt es der Führung, die Organisation auf Kurs zu halten?
Führung meint hier keine Anordnungsstruktur, sondern den steuernden Beitrag zum reibungslosen Verlauf der Arbeit.
- Gelingt es unseren Beschäftigten, ihre Kompetenzen zum Nutzen unserer Aufgabe zu entfalten, und fördert unsere Personalentwicklung diesen Prozess?
Unter diesem Aspekt ist es wichtig herauszufinden, ob die Beteiligten die richtigen Kompetenzen haben und sie auch richtig einsetzen können.
- Gelingt es mit unseren Kennziffern, Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren, das zu erfassen und zu bewerten, was wir als unseren spezifischen Erfolg betrachten?

Nicht alles kann mit Zahlen gemessen werden. Für personenbezogene soziale Dienstleistungen brauchen wir vor allem inhaltliche Erfolgsmerkmale.

- Fühlen sich unsere Partner und Klienten umfassend informiert, beraten, begleitet, unterstützt, d.h. ist die Kommunikation mit ihnen gelungen?
Wichtig ist die Transparenz und das Wissen um die wechselseitigen Positionen, Angebote und Interessen.
- Gelingt es uns unserer Organisation zukunftsfähig zu machen, d.h. sind Vision und strategische Ziele motivierend und tragfähig?
Hier geht es darum, die Arbeit nicht nur heute gut zu machen, sondern dafür zu sorgen, dass sie auch morgen noch gut getan werden kann.

Qualitätsentwicklung als Haltung, Reflexivität, Eigenschaft und Struktur

Personenbezogene soziale Dienstleistungen, z.B. in der Bildung oder der Beratung, sind so genannte **reflexive Güter**. Qualität besteht in diesen Kontexten nicht darin, dass man irgendwelche Verfahren einführt und Prozesse standardisiert. Qualität besteht hier im Kern darin, dass **man begründet tut, was man tut**. **Qualitätsentwicklung** als die Suche nach gemeinsamen Antworten auf Fragen der eben genannten Art ist daher **ein reflexiver Prozess**. Sich diese, andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Beteiligten zu diskutieren, wird das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr Selbstverständnis klären und ihre Arbeit und deren Ergebnisse verbessern. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte Praxis.

Das **Prinzip des Gelungenen kann ein Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung** sein, als Bewertung aller Prozesse und aller Dienstleistungen, die schlussendlich ja dem gelungenen Lernen der Beteiligten, ihrer gelungenen Beratung, ihrem gelungen Arbeiten und Leben insgesamt zu Gute kommen.

Deshalb möchte ich meinen Vortrag mit einem Rückbezug zu seinem Anfang schließen. Wenn wir von Qualität reden, dann geht es um das Ganze, dessen Teil wir sind. Ohne Qualität wäre das Leben nicht lebenswert. Qualitätsmanagement macht in meinen Augen nur aus dieser Perspektive Sinn; andernfalls resigniert sie zu einem technischen Verfahren, das mit uns als Menschen nicht zu tun hat. Ich fasse also zusammen (vgl. Zech, Tödt 2012, S.20ff.):

- **Qualität ist eine Haltung:** Die Grundvoraussetzung jeglicher Qualität ist ein Ethos im aristotelischen Sinne als Einstellung und Tätigkeit im Sinne eines wirklichen Interesses an den Menschen und den Dingen. Man will seine Arbeit deshalb gut machen, weil man darin einen Beitrag zu einem gelingenden Leben in einer gerechten Gesellschaft sieht, für den man Verantwortung trägt.
- **Qualität bedeutet Reflexivität:** Diese besteht in der Tatsache, dass wir es bei Lernen, Beratung und sozialer Dienstleistung mit einem reflexiven Gut, das durch Immaterialität und ethische Implikationen gekennzeichnet ist. Nur wenn ich weiß, was ich warum zu wessen und welchem Nutzen tue, kann meine Arbeit einem Qualitätsanspruch genügen. Reflektiertheit in der Sache und kritische Selbstreflexion ist die Voraussetzung von Professionalität.
- **Qualität ist eine funktionsbestimmte Eigenschaft:** Sie besteht aus objektiv messbaren, intersubjektiv vereinbarten und subjektiven Faktoren, die sich erst aus ihrem Verwendungszusammenhang erschließen. Die Bestimmung der Beschaffenheit, der Güte und des Wertes einer Sache oder einer Tätigkeit erfordert, diese Aspekte einerseits auseinanderzuhalten, sich über sie aber anderer-

seits unter den Beteiligten und Betroffenen zu einigen und ihr Gelingen zu definieren.

- **Qualität braucht Struktur:** Gute Arbeit braucht entsprechende infrastrukturelle Bedingungen in der Qualität der Organisation dieser Arbeit, wie ich sie z.B. oben an den Leitfragen des Gelungenen aufgezeigt habe. Die Qualität der Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit, im Interesse aller Beteiligten eine Arbeit von der Qualität zu leisten, die bemerkt wird, sich ausbreitet und die Empfänger dieser Arbeit und die Arbeitenden selbst verändert.

Literatur

Aristoteles (1995): Nikomachische Ethik. Philosophische Schriften in sechs Bänden, Band 3. Hamburg: Felix Meiner

Dworkin, Ronald (2012): Gerechtigkeit für Igel. Berlin: Suhrkamp

Goethe, Johann Wolfgang (1962): Die Wahlverwandtschaften. Ein Roman. In: Ders.: Gesammelte Werke in sieben Bänden, 5. Band, Gütersloh: Bertelsmann Lese-ring, S.357-564

Menke, Christoph (2013): Die Kraft der Kunst. Berlin: Suhrkamp

Pirsig, Robert M. (1978): Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten. Ein Versuch über Werte. Frankfurt am Main: S. Fischer

Zech, Rainer (2009): Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB). Leitfaden für die Praxis. Hannover: Expressum

Zech, Rainer; **Tödt**, Katia (2012): Gelungenes Lernen – Qualität und Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Technische Universität Kaiserslautern