

» Organisationsentwicklung in der Evangelischen Erwachsenenbildung durch kollegiale Beratungssettings

„Mit sich zu Rate gehen“ kann im strengen Sinn dieser schon altertümlich anmutenden Redewendung nur eine Person. Mit der Etablierung eines politischen Diskurses in der griechischen Polis ist der Gedanke der Selbstreflexion jedoch nicht nur als ein notwendigerweise dialogischer Prozess entwickelt worden, sondern als ein die staatlich-gesellschaftliche Verfassung praktisch veränderndes Handeln. Durch die kritische Reflexion der bestehenden Herrschaft sollte diese entweder als legitime gerechte Ordnung oder als veränderungs- und verbesserungsbedürftige und -fähige Ordnung erwiesen werden. Der Begriff der ‚Organisationsentwicklung‘ wird in diesem Beitrag in einer politischen und zugleich einer spezifisch reformatorisch-protestantischen Reflexionsperspektive entworfen (1). In einem zweiten Schritt wird der systematische Zusammenhang von „Menschenbildern und Organisationsprinzipien“ skizziert (2) und einige empirische Bedingungen einer Organisationsentwicklung durch ein kollegiales Beratungssetting beschrieben (3). Die Grundlage für diesen Beitrag sind die Implementierungserfahrungen des Qualitätsmanagementmodells QVB, das auf der Basis eines erwachsenenpädagogischen professionellen Selbstverständnisses als *Typus einer reflexiv-kollegialen Organisationsentwicklung* entwickelt und inzwischen in weit über hundert Einrichtungen erfolgreich eingeführt worden ist.¹

I. Reformatorisch-protestantische Zugänge – Historische Reflexionen zum Begriff ‚kollegiale Beratungssettings‘

Die mit dem Begriff ‚kollegiale Beratungssettings‘ verbundene und auf Organisationsentwicklung in der Evangelischen Erwachsenenbildung (EEB) bezogene *Praxis impliziert eine theoriegeschichtlich-normative Dimension*, die sich daraus ergibt, dass der Begriff ‚evangelisch‘ nicht nur als Differenzkategorie zur Selbstunterscheidung der Einrichtungen in einer pluralen Trägerlandschaft der Erwachsenen- und Weiterbildung, sondern in einem die Organisation qualitativ und normativ bestimmenden Sinn verwendet wird. Dies impliziert einen sowohl affirmativen wie einen kritisch-selbstreflexiven Begriff von Organisationsberatung und -entwicklung in evangelischen Erwachsenenbildungsorganisationen, der sich *aus der konfessionell-theologischen Selbstbezeichnung der Organisation und dem interpretierenden Rekurs auf ihren historischen Entstehungs- und Begründungskontext* ergibt. Für diese prinzipielle Orientierung spielten bei der Konzipierung des unter der Federführung der DEAE in Kooperation mit

dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben entwickelten Qualitätsmanagementsystems QVB zwei systematische Motive eine zentrale Rolle: Das Qualitätsmanagementsystem sollte zum einen aus der Logik des professionellen Selbstverständnisses der EEB resultieren, für das in den 1980er Jahren die Formel ‚Qualität durch Professionalität‘ (Jörg Knoll) geprägt worden war. Zum anderen sollte es an das historisch geprägte normative Selbstverständnis der institutionellen Träger evangelischer Erwachsenenbildung, der aus der Reformation hervorgegangenen Kirchen, *anschlussfähig* sein. Dieser Anspruch einer systematischen Anschlussfähigkeit von Organisationsentwicklung durch Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems an das protestantische Selbstverständnis der Erwachsenenbildungseinrichtungen lässt sich nur durch eine *organisationspolitische und -theoretische Interpretationsperspektive der Reformation* und der durch sie initiierten politisch-institutionellen Veränderungen und ihrer theologischen Begründungsdiskurse einlösen. Mit dieser Entscheidung lässt sich dann zugleich auch der sowohl praktischen als auch systematischen Forderung entsprechen, die theoretischen und methodischen Voraussetzungen für jede Form des Beratungshandelns transparent zu machen und rechtfertigen zu können. Damit soll ein *kommunikativ geteilter, historisch vermittelter Verständigungs- und Zugehörigkeitsrahmen* artikuliert werden, der dem konkreten Beratungsanlass und -prozess vorausliegt und von den beteiligten Akteuren – zumindest potentiell – in Anspruch genommen werden kann.

Für die Begründung der *theoriegeschichtlich-normativen Dimension* kollegialer Beratungssettings muss in einer zweifachen Weise auf die konstitutive Phase reformatorischer Theologie und ihrer publizistischen Verbreitung zurückgegangen werden. Anders als es die Fixierung auf das Jahr des Thesenanschlags 1517 nahelegt, wird der kirchenpolitische und theologische point of no return des Reformationsprozesses durch den von Thomas Kaufmann so genannten „kirchenhistorischen Dambruch“² markiert, der mit der „*theologische(n) Ermächtigung der Laien zu eigenständiger Urteilsbildung und zur Überwindung der krisenhaften Missstände*“³ vollzo-



Andreas Seiverth

Bundesgeschäftsführer der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung e.V. (DEAE)

a.seiverth@deae.de

www.deae.de

¹ Vgl. www.deae.de/QVB und dort Andreas Seiverth: Praktische Erfahrungen mit der „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB)“.

² Kaufmann, T. (2009): Geschichte der Reformation. Frankfurt/Main, S. 272.

³ A.a.O., Hervorhebung von AS.

gen worden war. Die ‚Gründe und Motive‘ für diese ‚theologische Ermächtigung der Laien‘ hat Luther in seinen reformatorischen Kernschriften aus dem Jahr 1520 entwickelt, „nach denen eine persönliche christliche Lebensführung zu gestalten und ein christliches Selbstverständnis in Freiheit und Bindung zu verwirklichen, das bestehende Kirchtum zu erneuern, die überkommene Sakramentstheologie und -praxis von Grund auf zu verändern und das Papsttum zu reformieren sei.“⁴ Damit wird eine umfassende *Organisationsgestaltungs-kompetenz der Laien* postuliert, die sich alle sozialen Gruppen und Stände der Reformationszeit, die Territorialfürsten und freien Reichsstädte nicht weniger als die Bürger und Bauern, zu Eigen gemacht haben. Durch diese Aneignung und die damit verbundene politische und soziale Deutungspraxis, die über das geistliche Selbstverständnis Luthers entschieden hinausging, wurde die ‚Kernfrage‘ des Reformationsprozesses gestellt, „wer das maßgebliche Handlungs- und Entscheidungs-subjekt der kirchlichen Neuerungen sein solle.“⁵ Genau darin besteht zugleich die Grund-satzfrage jeder Organisationsentwicklung, die Frage nämlich, *wer das legitime, bevollmächtigte Subjekt des Veränderungsprozesses ist*. Empirisch wird diese Frage durch die juristische Organisationsform beantwortet, durch die die formale und letztinstanzliche Entscheidungskompetenz geregelt ist.

Für Organisationsentwicklungsprozesse in kirchlichen Einrichtungen – und als solche sind die der EEB prinzipiell zu betrachten – ist es jedoch nicht nur eine empirische, sondern eine normative Frage des in der Organisation praktizierten und theologisch reflektierten Verantwortungs- und Beteiligungsethos, ob die von Luther jedem einzelnen Gläubigen unabhängig von Geschlecht und Stand sowie der Gemeinde als Kollektiv zugesprochene *Beurteilungspflicht und -kompetenz* ‚in allen Glaubensdingen‘ auf diese beschränkt bleiben soll, oder ob ihr auch für die weltliche Organisationsgestalt und -praxis eine normativ-verpflichtende und konstitutiv-wirksame Bedeutung zukommt. Anders formuliert lautet die Frage: In welcher Weise wird die religiös fundierte und für ‚Glaubensdinge‘ gültige autonome Beurteilungskompetenz verallgemeinert und auch auf die Gestaltung der ‚weltlichen Dinge‘ bezogen? An dieser Frage entzündeten und entschieden sich nicht nur die zentralen politischen und sozialen Konflikte der Reformationszeit, sondern auch der Zerfall der durch das Papsttum repräsentierten Einheit der westlichen Christenheit. Faktisch durchgesetzt haben sich schließlich die primären machtpolitischen Interessen der aufstrebenden, um ihre Souveränitätsrechte kämpfenden Territorialfürsten. Sie blieben die Sieger in der „Revolution des gemeinen Mannes 1525“ (Peter Blickle), in der die republikanisch-kooperative Reform des Gemeinwesens und die Orientierung am ‚gemeinen Nutzen‘ als praktische Gestaltungs-kompe-

tenz sowohl aus der Idee der ‚Gerechtigkeit Gottes‘ als auch der wieder entdeckten ‚Freiheit eines Christenmenschen‘ gefolgert und legitimiert worden war. Das im Augsburger Religionsfrieden von 1555 für die katholischen und lutherischen Reichsfürsten und -städte als Befriedungsinstrument eingeführte *ius reformandi* („cujus regio, eius religio“, wessen Herrschaft, dessen Religion) „erlaubte es dem Landesherrn, die Konfession all seiner Untertanen zu bestimmen. Denen, die nicht diesen Glauben annehmen wollten, stand theoretisch ein Auswanderungsrecht (*ius emigrandi*) zu.“⁶ Damit war die Gestaltungsmacht und Reflexionskompetenz im Arkanum der souveränen Obrigkeiten und ihrer Räte etabliert und eine zentrale Legitimations- und Machtressource für die Entwicklung einer absolutistischen Herrschaftsform geschaffen. Im Rückblick auf die Geschichte der Reformation sind für das Thema dieses Beitrages zwei Aspekte wichtig: Es ist zum einen die für den deutschen, lutherisch geprägten Protestantismus prägende Exklusion der ‚Revolution des gemeinen Mannes‘ aus dem historischen Gedächtnis und ihre theologische Diskriminierung. Zum anderen ist es der wachsende Einfluss der an den neu gegründeten Universitäten ausgebildeten *juristischen und theologischen Räte*, deren funktionale Rolle als Interpretationsexperten zu einer Systembedingung des absolutistischen Regierungshandelns wurde.⁷ Der *politischen Organisationslogik* des Absolutismus und dem Gottesgnadentum der Könige und Kaiser wurde in Deutschland daher gerade durch das orthodoxe Luthertum der Weg ebnet, der erst 1918 mit der Ausrufung der durch Krieg und Niederlage möglich gewordenen ersten deutschen Republik an sein Ende kam. Dieses politisch-autoritäre Erbe sitzt tief und hat nicht nur die professionelle Organisationstheorie, sondern auch die Praxis der Organisationsberatung lange Zeit bestimmt.

II. Zur Ethik kollegialer Organisationsentwicklung – eine Skizze zur internen Beziehung von Menschenbildern und Organisationsprinzipien

Für den Verlauf und die Erfolgsaussichten jeder Organisationsentwicklung (OE) ist es von wesentlicher Bedeutung, wie und durch wen die Entscheidung für eine Organisationsentwicklung getroffen wird. Dieser Entscheidung liegt immer ein Prozess der Interpretation einer objektiv oder subjektiv identifizierten Notwendigkeit der Veränderung des Status quo einer Einrichtung zugrunde. Diese Notwendigkeit ist im Falle der Implementierung von Qualitätsentwicklung in der EEB durch eine externe politische Vorgabe festgestellt und teilweise auch durch gesetzliche Regelungen als neuer Bedingung öffentlicher Anerkennung und staatlicher Förderung verfügt worden. Damit wurden die realen Bestandsvoraussetzungen der von öffentlicher

⁴ A.a.O., S., 267.

⁵ A.a.O., S. 321.

⁶ Lachenicht, S. (2016): Religion und Flucht im Spätmittelalterlichen und frühneuzeitlichen Europa. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 26–27/2016, S. 10–17, S. 12.

⁷ Vgl. Rosenstock-Huessy, E. (1951): *Europäische Revolutionen. Die europäischen Revolutionen und der Charakter der Nationen*. S. 207–263, bes. S. 241ff.



Anerkennung und Förderung abhängigen Einrichtungen perspektivisch von außen in Frage gestellt; systemtheoretisch gesprochen implizierte dies den *Zwang zu einem internen Lernprozess*, der die Existenz der Einrichtung dadurch sichert, dass sie sich durch eine ‚autopoietische Praxis‘ neu organisiert und den externen Anforderungen anpasst. Diese systemtheoretische Sicht besagt zugleich, dass die externen Vorgaben die Form und Reichweite der intern entwickelten Anpassungs- und Veränderungsprozesse *nicht determinieren*. Insofern ist es eine nur auf den ersten Blick als zynisch erscheinende Formel, wenn die mit dieser Konstellation verbundene Aufgabe als ‚Verwandlung von Zwang in Freiheit‘ beschrieben wird, denn mit ihr wird auf das Moment der Nichtverfügbarkeit und Offenheit abgehoben, das sich aus der *Strukturlogik verantwortlichen Handelns* ergibt. Für ein erkenntnistheoretisch und theologisch reflektiertes Verständnis von OE durch Qualitätsentwicklung ist daher die *paradoxe Situation* kennzeichnend, dass die Freiheit des Handelns und die Fähigkeit einen neuen Anfang zu machen, vorausgesetzt und in Anspruch genommen werden muss, die in den Routinen des Alltagshandelns und den eingespielten Praktiken der Organisation gleichsam verschwunden sind. Vor allem aus diesem Grund sind *Fragen der Organisationsentwicklung als Fragen einer reflektierten und angewandten Ethik zu verstehen*.⁸ Wenn OE als praktizierte Ethik verstanden wird, folgt daraus ein theoretisch-normativer Grundsatz, dessen praktisch-reale Einlösung die Konstituierung ‚kollegialer Beratungssettings‘ begründet und rechtfertigt: Der Grundsatz besagt, dass die von Organisations-

prinzipien und -praktiken Betroffenen die Experten und entscheidenden Akteure der sie bestimmenden Organisationsverhältnisse sind und werden müssen. Die zentrale Aufgabe für OE besteht dann darin, *die Handlungslogik verantwortlicher Personen in eine Handlungslogik von Organisationen zu transformieren*. Diesen Transformationsprozess wertorientiert zu begründen und praktisch zu ermöglichen, ist die grundlegende Motivation für eine kollegiale Praxis der OE, für die das QVB-Modell den Leitfaden bietet.

Der systematische Ort, von dem aus dieser Transformationsprozess seinen Ausgang nehmen muss, ist das für *eine Organisation immer schon bestehende handlungsleitende Werte- und Orientierungssystem*, in dem die Bestimmung der funktionalen Zweck- und Aufgabenbestimmung der Organisation nicht getrennt von dem der Bestimmung der ‚Humanressourcen‘ erfolgen kann. In der OE wird dieser latente Zusammenhang zwangsläufig zum Thema und zur Aufgabe, die in einer rekonstruierend-reflexiven Einstellung aller Beteiligten angegangen werden muss. Der *empirische Ansatzpunkt* für diese Rekonstruktion ist der juristische Status der Organisation und das in ihrer aktuellen Organisations- und insbesondere in ihrer Leitungsstruktur ‚verkörperte‘ Wertesystem. Der Begriff ‚Verkörperung des Wertesystems‘ ist nicht nur ein metaphorischer Ausdruck, er soll vielmehr deutlich machen, dass Werte nur von Personen vertreten (‚getragen‘) und artikuliert werden können, die sich darin als verantwortlich handelnde Akteure erweisen. Auf der Basis dieser grundlegenden Akteurorientierung von OE kann dann auch die Frage in

⁸ Vgl. Seiverth, A.: Spiegelungen der Qualitätslogik. Anhang zum Text in Fn 1.

⁹ Die folgende Übersicht ist entwickelt in Anlehnung an: Preiser, S. (1995): Organisationsentwicklung als Managementmethode – Zielsetzungen und Kennzeichen. In: Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (Hrsg.): Schule und Beratung, Nr. 5/1995, S. 5–10, und: Ulich, E. (2001): Historische Positionen. In: Ders.: Arbeitspsychologie (5. Aufl.). Stuttgart, S. 7–62.

Menschenbild	Merkmale
Homo oeconomicus (economic man)	verantwortungsscheu, Anreiz nur über Geld; Prinzip der Nutzenorientierung; Gefühle sind irrational und müssen von der Organisation unter Kontrolle gehalten werden.
Homo rattus (manipulierbarer Mensch)	Kontrolle durch Umwelt- und Reizbedingungen; behavioristisches Modell. „Das Menschenbild, des durch Bezahlung und Disziplinierung manipulierbaren Mitarbeiters geistert zumindest als Wunschbild immer noch durch die Köpfe vieler Führungskräfte“ (Preiser, S. 6).
Social man	Bedeutung von Normen der Arbeitsgruppe, des unterstützenden Verhaltens der Führungskräfte und der sozialen Motive; Berücksichtigung der informellen Beziehungen und der humanen Gestaltung der Arbeitsplätze.
Self-actualizing man (Ulich)	Ansprüche nach Selbstverwirklichung und Autonomie, Subjektivierung von Arbeit.
Homo reflexibilis (Preiser)	„Menschliches Handeln ist durch ein vielfältiges Motivationsgefüge angetrieben, das von einfachen physiologischen und materiellen Bedürfnissen bis hin zum Streben nach Selbstverwirklichung reicht“. (Preiser; ebd.) (Das Konstrukt „self-actualizing man“ ist daher in dieses Konstrukt integrierbar). Menschen sind zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle wie auch zur Übernahme von Verantwortung fähig und bereit; sie denken über ihr eigenes Handeln nach, daraus können Lernprozesse resultieren.
Complex man (Ulich)	technologische Veränderungen, wachsender Komplexitätsgrad, Aufgabenerweiterung und teilautonome Gruppen (ebenfalls in das Modell „homo reflexibilis“ integrierbar).
Homo cooperativus¹⁰	Anthropologische Begründung der Kooperationsfähigkeit des Menschen; Bedeutung der Emotionen, der Empathie und des Dialogs; „Pluralistische Erweiterung des Begriffs politischer Rationalität“: „Instrumentell und rational sind wir im öffentlichen, empathisch und ästhetisch nur im privaten Leben.“ Gemeinwohl als individuelles Anliegen; „Kooperative Verwaltung von Gemeingütern“ (S. 46f.). Nutzung der „Weisheit der Vielen“.

einer überprüfbar Form thematisiert werden, in welcher Weise und aus welchen Gründen die Beteiligten – unabhängig von ihrem organisationsinternen Status – an das organisationspezifische Wertesystem *gebunden* sind und welche organisationstypischen strukturellen und prozessualen Implikationen damit *verbunden* sind.

Für die Artikulation der Akteurorientierung sind historisch variable ‚Menschenbilder‘ entwickelt worden, die in der wissenschaftlichen Organisationsforschung zu einer Typologie von ‚Homo-Kon-

struktionen‘ zusammengefasst worden sind. Diese Typologie ist in der Abbildung⁹ zusammengefasst.

Bei diesem historisch-systematischen Phasenmodell der Entwicklung von Menschenbildern ist freilich zu berücksichtigen, dass dessen *Konstruktionsperspektive die Machtposition strategisch handelnder Akteure voraussetzt*. Gleichwohl ist es für die Evangelische Erwachsenenbildung nicht nur anschlussfähig, sondern zeigt in der Konstruktion des ‚homo reflexibilis‘ die gleichsam organisationstheoretisch restringierte säkulare Version des ‚vor Gott und den Menschen‘ verantwortlichen religiösen Subjekts. Als theoretische Grundlage für die Konstituierung von kollegialen Beratungssettings geeignet wird es jedoch erst dadurch, dass dieses monologische Handlungs- und Verantwortungsmodell eines strategisch handelnden Egoisten in ein dialogisches und Konkurrenzen reflexiv begrenzendes Modell von ‚gemeinwohlorientierten‘ Kooperationspartnern transformiert wird – und das vergessene und verdrängte reformatorische Erbe der ‚Revolution des gemeinen Mannes‘ neu interpretiert aufgenommen wird.

III. Empirische Bedingungen kollegialer Beratungspraxis

In organisationstheoretischer Hinsicht handelt es sich bei den Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung fast ausschließlich um kleinere, dezentrale und juristisch unselbständige Organisationen, für die *die organisationspolitische Grundannahme von OE und Qualitätsmanagement* nur bedingt gilt und die besagt, dass (privatwirtschaftliche) Unternehmen über die autonome, aus dem Eigentumstitel und dem Verfügungsrecht über die Ressourcen und die Zwecksetzung der Organisation abgeleitete Entscheidungsmacht verfügen. „Juristisch unselbständig“ heißt, dass die Bildungseinrichtungen nach außen wie selbständig agierende, an die gesetzlichen Vorgaben der länderspezifischen Erwachsenen- und Weiterbildungsgesetze gebundene Organisationen auftreten und sich verhalten müssen, nach innen jedoch von institutionellen Ansprüchen und Ressourcenzuweisungen der kirchlichen Träger abhängig sind. Für die Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung muss als organisationspezifisches Merkmal berücksichtigt werden, dass Bildungseinrichtungen an ein professionelles Berufsethos und ein professionstheoretisch ausdifferenziertes und artikulierbares pädagogisches (andragogisches) Selbstverständnis gebunden sind. Als Mitglieder von professionsgebundenen Organisationen müssen sich die beteiligten Akteure in der OE in dreifacher Hinsicht orientieren können: an ihrem berufsbiografisch erworbenen Professionalitätsverständnis, ihren lebensgeschichtlich fundierten und organisationstypisch gültigen Wertvorstellungen und an den Zwecksetzungen und den mit der Rechtsform verbundenen Verpflichtungen.

¹⁰ Bei dieser aus der politischen Theorie gewonnenen Erweiterung orientiere ich mich an: Nanz, P./Leggewie, C. (2016): Die Konsultative. Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung. Berlin, bes. S. 45–53.

Praktisch wirksam wird das hier vorausgesetzte Akteurbewusstsein zuerst in der Entscheidung eines Leitungsorgans, eine für notwendig gehaltene OE unter Beteiligung der Betroffenen, also aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu initiieren. Ein zweiter Schritt ist die Übertragung eines Mandats zur Einführung eines Qualitätsmanagements an die Mitarbeiterversammlung, wobei sich bei Bildungseinrichtungen mit mehr als zehn Mitarbeitenden die Einsetzung einer Steuerungsgruppe empfiehlt. Mit dieser Entscheidung werden aus der Perspektive der Leitung sowohl die professionstheoretisch begründete fachliche Autonomie der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Verantwortung für das Bildungsangebot der Einrichtung anerkannt als auch die selbstreflexive Relativierung des der Leitung zur Verfügung stehenden Wissens zum Ausdruck gebracht. *Partizipation ist in diesem Sinne nicht nur funktional notwendig, sondern eine Wertentscheidung und unverzichtbare Wissensressource.* Aus der Sicht der Mitarbeitenden wird mit diesem Mandat die Möglichkeit eröffnet und die Verpflichtung gesetzt, die eigene Erfahrung und das individuelle Wissen in einen kollektiven, von pluralen Wissens- und Wertorientierungen bestimmten Dialog- und Aushandlungsprozess in konstruktiver Weise einzubringen. Entscheidend ist dabei, dass diese Doppelperspektive von Leitung und Mitarbeitenden in einer dokumentierten evaluativen Festlegung der Gründe und Ziele für diese Beteiligungspraxis zum Ausdruck gebracht wird. Ohne einen Organisationsentwicklungsprozess begründende und seinen Verlauf orientierende *Vereinbarung* ist eine Beurteilung (fortlaufende Evaluierung) des Prozesses und seiner Ergebnisse nicht nur in Frage gestellt, sondern der Gefahr ausgesetzt, von beiden Seiten willkürlich interpretiert zu werden.

Im Zentrum der kollegialen Beratungspraxis steht dann eine durch fünf Aufgaben bestimmte und durch einzelne methodische Instrumente unterstützte Praxis: 1) Die historische Situierung der Einrichtung („Wo kommen wir her und wo stehen wir heute?“), die in einer rekonstruktiven Vergewärtigung der geschichtlichen Entwicklung der Einrichtung zum Ausdruck gebracht wird. 2) Die Beschreibung des Status quo („Wie sind wir organisiert und was tun (leisten) wir?“), die in einer Selbstbeschreibung der Organisationsstruktur und einer methodisch angeleiteten Bestandsaufnahme dokumentiert wird. 3) Die kollektive Erarbeitung des normativ und strukturell wirksamen Qualitätsverständnisses („Wer sind wir und wie verstehen wir uns?“), die die Funktion eines Leitbildes erfüllt und im Sinne einer „Verfassung der Organisation“ den internen evaluativen Maßstab für die Kommunikation der Organisation nach innen und außen darstellt. 4) Ausgehend von der oben genannten begrenzten Autonomie der Bildungseinrichtungen gilt es, die Spielräume der Selbstbestimmung und struk-



turellen Abhängigkeit zu bestimmen („Was können und wollen wir tun?“) und auf dieser Basis die strategischen Ziele zu definieren und die politischen Schritte zu ihrer Realisierung zu klären. Der Begriff des Politischen wird dabei im Sinne einer Vermittlungspraxis zugrunde gelegt, die sich in einem ‚Spannungsviereck‘ widersprüchlicher Anforderungen bewegt.¹¹ 5) Diese politische Vermittlungspraxis konkretisiert sich in der Festlegung von ‚Entwicklungs- und Verbesserungsprojekten‘, die in einem transparenten und nach Prioritäten orientierten Entscheidungsprozess definiert und systematisch dokumentiert werden. Abschließend wären noch als weitere empirische Bedingungen hervorzuheben: Ein relatives Maß an „existenzieller Sicherheit“ der Organisation selbst und der Mitarbeitenden, die im Prozess der OE erfahrbare Nützlichkeit und entlastende Wirksamkeit der Qualitätsentwicklung sowie die Herstellung und Sicherung einer organisationsinternen Öffentlichkeit.

¹¹ Das „Spannungsviereck“ umfasst die vier Elemente: Autonomie, Weisungsabhängigkeit und abgeleitete Leitungskompetenz, gesetzliche Vorgaben und gesellschaftliche Entwicklungen sowie kontingente Umstände und Ereignisse (vgl. Darstellung Fn 1).