

Volker Herrmann, Güte-Klasse A und Güte Gottes - zur Qualität diakonischer Arbeit. Eine Retrospektive auf Johann Hinrich Wichern sowie Friederike und Theodor Fliedners, in: Diakonie im 19. Jahrhundert. Überblicke Durchblicke Einblicke (DWI-Info Sonderausgabe 6), hg. von Volker Herrmann, Heidelberg 2005, 76-87: 76-82.

## **Güte-Klasse A und Güte Gottes – zur Qualität diakonischer Arbeit**

Eine Retrospektive auf Johann Hinrich Wichern

sowie Friederike und Theodor Fliedner

Es gibt zwar über die Zeiten hinweg bleibende menschliche Grundbefindlichkeiten, z.B. Ängste oder Sinnkrisen angesichts von Krankheit und Sterben oder Einsamkeit und Sucht, aber die Antworten und Hilfestellungen müssen sich der jeweiligen Zeit und dem jeweiligen Stand der Erkenntnis anpassen. Über die Qualität diakonischer Arbeit auf wenigen Seiten einen historischen Rückblick zu geben, ist eigentlich ein aussichtsloses Unterfangen. Wo soll man anfangen, was auswählen und was alles weglassen? Eine knappe Darstellung wird noch dadurch erschwert, dass Diakonie in Deutschland eine so lange Geschichte hat, in der sie stets sehr vielgestaltig war. Da also eine Beschränkung notwendig ist, seien im Folgenden nur zwei Beispiele für die Profilierung der Qualität diakonischer Arbeit zu Beginn der Geschichte der Inneren Mission im 19. Jahrhundert herausgegriffen. Diese sind mit den Namen Johann Hinrich Wichern (1808-1881) einerseits sowie Friedrike (1800-1842) und Theodor Fliedner (1800-1864) andererseits verbunden. Bevor der Blick jedoch in die Geschichte gelenkt wird, sei mit einigen wenigen Strichen versucht, den aktuellen Standort zu skizzieren.

### **Das neue Stichwort Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement ist in den letzten Jahren zu einem bestimmenden Thema im Bereich der sozialen Arbeit geworden. Nicht zuletzt haben auch die entsprechenden sozialpolitischen Forderungen des Gesetzgebers eine entscheidende Rolle gespielt, wobei hier erklärtermaßen das Ziel der Kostendämpfung im Hintergrund stand. Zugleich öffnete sich das viele Jahre bewährte duale System der Wohlfahrtspflege mehr und mehr einem wettbewerbs- und konkurrenzorientierten Marktsystem.

Was meint nun Qualitätsmanagement? Viele haben beim Hören des Wortes gleich eine Vorstellung davon, aber dennoch relativ große Schwierigkeiten, die Sache ohne lateinische oder englische Lehnbegriffe auszudrücken. Schaut man in den Duden, so ließe sich das Wort etwa mit „Beschaffenheits-Bewerksstellung“ übersetzen. Es geht also darum, eine bestimmte Beschaffenheit herzustellen. Man erkennt auch noch an der deutschen Übersetzung, dass der Be-

griff ursprünglich aus der Güterfertigung stammt. Dort ist es äußerst sinnvoll, dass jedes Blatt Papier, jedes Auto oder jeder Kernbrennstab bestimmten Normen und Richtlinien entspricht und mit der Produktion zusammenhängende Arbeitsabläufe unter effizienter Ausnutzung der Ressourcen optimiert werden. Zugleich wird deutlich: Bei der Herstellung einer bestimmten Qualität handelt es sich um ein relatives Prinzip. Zu einem absoluten Prinzip wird das Ganze erst durch eine festzulegende Norm. Qualität ist hier also nichts Absolutes, sondern immer nur die Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit, von vorgegebener und erfüllter Norm. Den Begriff Qualität kann man auch durch das deutsche Wort Güte ersetzen, ohne dass sich an dem beschriebenen Zusammenhang etwas ändert. Absoluten Charakter erhält Güte erst durch Normen, z.B. durch die Bestimmung von Güte-Klassen.

### **Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit**

Dieses Grundmodell wurde auf den Bereich der sozialen Arbeit übertragen. Das erklärte Ziel war dasselbe wie bei der Güterproduktion: Prozesse durch Normierungen zu optimieren und verlässlich zu gestalten sowie Kosten zu dämpfen. Die Schwierigkeit liegt nun darin, dass hier die Zusammenhänge komplexer werden. In der sozialen Arbeit geht es oftmals um die Einbringung der ganzen Person. Die Gewährleistung von Qualität ist in der sozialen Arbeit also nicht nur eine relative Aufgabe, eine Frage der Optimierung, der Angleichung von Vorgabenorm und Wirklichkeit, sondern zugleich eine relationale Aufgabe. Das heißt, dass die Individualität aller Beteiligten zu beachten ist, in der Sprache der QM-Modelle also der Kunden – in einem Hospiz wären das die Sterbenden (Aufgabe des Hospizes wäre die Begleitung eines individuellen Sterbevorgangs) –, der Mitarbeiter, der Leitung sowie evtl. der Leistungsträger etc. Erschwerend kommt hinzu, dass es in der sozialen Arbeit viel schneller und häufiger zu den für soziale Systeme typischen Prozessen der Wechselwirkung kommt.

Um der Aufgabe der Gewährleistung von Qualität in der sozialen Arbeit gerecht zu werden, wurde versucht, adäquate Modelle zu schaffen. Es ist ein berechtigtes Interesse, dass man als Patient oder Hilfesuchender gut behandelt wird. Aber was heißt „gut behandelt“? Was heißt Güte in der sozialen Arbeit? Wer kann oder darf definieren? Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass manche unausgesprochene Erwartung erst bewusst gemacht werden muss. Andererseits kann es auch nicht darum gehen, „Kundenwünsche“ unhinterfragt oder in jedem Fall zu erfüllen, etwa den Wunsch nach einem baldigen Tod.

Die Praxis hat inzwischen hinlänglich deutlich gemacht, dass sich Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit nur Erfolg versprechend vornehmen und

umsetzen lässt, „wenn es prozesshaft und als rückgekoppelter, das heißt lernorientierter Regelkreis geplant, gelenkt und evaluiert wird.“<sup>1</sup> Mit anderen Worten: Qualitätsmanagement-Modelle müssen in der sozialen Arbeit intelligenter sein als in der Güterproduktion, da wir es mit weit mehr Variablen zu tun haben. Die hohe Qualität eines Hospizes zeigt sich etwa darin, dass jeder begleitete Sterbeprozess eine unwiederholbare und individuelle „Einzelfertigung“ ist.

### **Wicherns Gebrauch des Begriffs Qualität**

Machen wir nun einen Sprung in die Anfänge der Diakonie bzw. Inneren Mission im 19. Jahrhundert und befragen einmal Johann Hinrich Wichern (1808-1881) nach seinem Gebrauch des Wortfeldes Qualität/Qualitätsmanagement. Der Begriff Management war für ihn ein ungebräuchliches, da englisches Wort, der Terminus Qualitätsmanagement wäre für ihn entsprechend ein merkwürdiges Kauderwelsch gewesen. Den Begriff Qualität verwendet er hingegen ein knappes Dutzend Mal in seinen Schriften zur Erziehung.

So vermittelt er Anfang der 1840er Jahre seinen pädagogischen Mitarbeitern im Rauhen Haus, dass Essensentzug – entgegen der gängigen zeitgenössischen gesellschaftlichen Sitte – kein adäquates Erziehungsmittel sein könne. Neben einer pädagogischen Begründung verweist er in diesem Zusammenhang auch auf gesellschaftliche Bewertungskriterien: „Dazu wird von solchen, die nichts Höheres und Himmlisches kennen, alles Maß von Glück und Wohlergehen nur am Essen genommen. Vorsicht ist überall dabei nötig und besonders in Anstalten wie der unsrigen, denn deren Wert wird bei dem Volke auch nur nach der Güte und Qualität des Essens gemessen; ist dies gut und gibt es dessen genug, dann wird auch alles gut genannt.“<sup>2</sup> In einer 1845 entstandenen Nachschrift lautet die Passage folgendermaßen: „Dazu kommt, dass bei denen, die nur fürs Leibliche und nicht fürs Himmlische leben, die Güte z.B. einer Anstalt wie der unsern nach dem Maßstabe des guten und vielen Essens und Trinkens gemessen wird.“<sup>3</sup> – Dieser Bestimmung eines Qualitätsstandards

---

<sup>1</sup> Maria Oppen, Qualitätsmanagement, in: Fachlexikon der sozialen Arbeit, Frankfurt/M. 1997, 753-754: 754.

<sup>2</sup> Johann Hinrich Wichern, Pädagogik für das Rauhe Haus. Eine Vorlesungsreihe (1841-1845), in: Ders., Sämtliche Werke VII, hg. v. Peter Meinhold, Hamburg 1975, 17-217: 96. – Dies ist die einzige Stelle in Wicherns Schriften, an der er die Begriffe Qualität und Güte gemeinsam verwendet.

<sup>3</sup> Wicherns Pädagogik-Vorlesung in der Nachschrift von Johann Georg Theiss (1845), in: A.a.O., 178.

durch die öffentliche Meinung setzt Wichern einen anderen Qualitätsmaßstab entgegen. Ende der 1860er Jahre, als Wichern sich grundsätzlich über Wesen und Gestalt der Rettungshäuser der Inneren Mission äußert, schreibt er: „Das Rettungshaus muss ein Erziehungshaus sein, das sich durch die Qualität seiner Zöglinge und seinen Zweck aufs klarste von allen übrigen für Erziehungszwecke bestimmten Anstalten unterscheidet“. Den prinzipiellen Unterschied, den Qualitätsunterschied, bestimmt er folgendermaßen: „Die Straf- und Korrektionshäuser sind nämlich vom Staate errichtete Anstalten, die den Zweck haben, nach dem Gesetz, wenn auch in verschiedener Weise, aber doch immer irgendwie, zu *strafen*. Das Rettungshaus ist grundsätzlich nicht vom Staat, sondern von der freien christlichen Liebe und Barmherzigkeit aufgerichtet und hat nicht den Zweck, wegen früherer Vergehen zu *strafen*, sondern beginnt mit dem Gegenteil – mit der vollen und vollständigen Vergebung für alles Vorangegangene und verharrt absolut in dieser Gesinnung gegen die Zöglinge.“<sup>4</sup>

### Qualität als Frage der Haltung

Dies hatte eine bestimmte Haltung Wicherns zur Folge und führte auch bereits sehr früh zu einem Aufnahme ritual, das dem Kind einen Neubeginn ermöglichen sollte. Es sollte sich frei von seiner bisherigen Straßenkinder-Karriere – um es mit einem modernen Begriff zu beschreiben – entfalten. Die Überlebensstrategien, die durch den Verteilungskampf um die wenigen, aber überlebensnotwendigen Dinge wie Nahrung oder Kleidung bestimmt waren, konnten und durften abgelegt werden, dafür sollten andere, sozialere angeeignet werden.

Wichern sprach in diesem Zusammenhang vom guten Geist des Hauses. Auf der Gründungsversammlung des Rauhen Hauses im September 1833 fragte er die Anwesenden direkt: „Und von wem anders sollten wir diesen guten Geist erwarten, als von dem Gott, der in Christo die Menschheit wiederum begrüßet, sie erlöst und beseligt hat? Mit diesem Geiste und der eben so freundlichen als ernsten, Rettung verheißenden Liebe will die Anstalt jedem einzelnen Kinde sogleich entgegentreten; und wie vermöchte sie dies kräftiger, als mit dem freudig und frei machenden Worte: *Mein Kind, dir ist alles vergeben!* Sieh um dich her, in was für ein Haus du aufgenommen bist! Hier ist keine Mauer, kein Graben, kein Riegel; nur mit einer schweren Kette binden wir dich hier, du magst wollen oder nicht; du magst sie zerreißen, wenn du kannst; diese heißt

---

<sup>4</sup> Johann Hinrich Wichern, Rettungsanstalten als Erziehungshäuser in Deutschland (1868), in: A.a.O., 374-435: 375 und 376.

*Liebe* und ihr Maß ist Geduld. – Das bieten wir dir, und was wir fordern, ist zugleich das, wozu wir dir verhelfen wollen, nämlich, dass du deinen Sinn änderst und fortan dankbare Liebe übest gegen Gott und Menschen!‘ Von dem Geist solcher Liebe soll in dem Rettungsdorfe alles zeugen, was dem Kinde irgendwie entgegenkommt, so dass ihm unwillkürlich bewusst werden muss: Hier bin ich in einer neuen Welt, die ich gehahnet und bisher nicht gefunden habe!“<sup>5</sup>

Es würde zu weit führen, die Grundlinien von Wicherns evangelischer Pädagogik, die auf den beiden Stichworten Freiheit (im Sinne von Eigenverantwortlichkeit) und Liebe basiert, hier auszuführen. Wichern selbst hat sie so gut wie nie theoretisch, sondern meist anwendungsorientiert zu Papier gebracht. Es zeichnete sich rasch ab, dass Wicherns neues Konzept einer an Familien- und nicht an Kasernenstrukturen orientierten Erziehung größere Erfolge der Resozialisierung zeitigte. So wuchs der Bedarf nach weiteren Plätzen rasch. Wir würden heute sagen: Aus einem Modellprojekt wurde eine ständige Einrichtung. Wichern musste in der Folge mehr und mehr Aufgaben delegieren. Um jedoch die Qualität der pädagogischen Arbeit des Rauhen Hauses auf einem gleichbleibend hohen Niveau zu halten, brauchte er qualifizierte Mitarbeiter. Da er nicht auf ausgebildete Kräfte zurückgreifen konnte, musste er sie selber ausbilden. In diesem Zusammenhang entstanden Wicherns (sozial-)pädagogische Vorlesungen. Dabei kam es ihm nicht nur auf Faktenvermittlung an, sondern ebenso wichtig war, dass die Auszubildenden sich auch in einer Wicherns pädagogischem Ansatz entsprechenden Haltung einübten. Denn durch die Vergrößerung des Rauhen Hauses wuchs die Gefahr, dass in ein die Individualität achtendes Erziehungsmodell doch eine mehr kasernenartige Sanktionsorientierung sowie eine stete Hierarchisierung Einzug hielten. Es sei hier angemerkt, dass seit diesen frühen Anfängen die Frage des Diakonats eine über fast zwei Jahrhunderte hinweg lebendige Frage und bleibende Aufgabenstellung für Diakonie und Kirche ist.

### **Der diakonische Doppelklang von Güte**

Wicherns Bestimmung von der „Qualität seiner Zöglinge“ weist auf eine weitere Ebene, die die diakonische Arbeit dem eigenen Anspruch nach von der weltanschaulich neutralen sozialen Arbeit unterscheidet. Es besteht nicht nur – anders als zwischen Produkt und Hersteller – eine Relation zwischen dem Menschen, der Hilfe oder Dienste in Anspruch nimmt, und dem, der sie anbietet.

---

<sup>5</sup> Wicherns Ansprache auf der Gründungsversammlung des Rauhen Hauses vom 12. September 1833 in Hamburg, in: Ders., Sämtliche Werke IV/1, Berlin 1958, 97-114: 108.

tet oder leistet, sondern es kommt hinzu, dass in der Diakonie von einer weiteren Relation ausgegangen wird, der Relation Gottes zu den Menschen: „Unsere Qualität orientiert sich an der Relation Gottes zu seinen Menschen.“<sup>6</sup> Mit anderen Worten ließe sich diese Relation auch als Liebe oder Güte Gottes beschreiben. Im Unterschied zum eingangs benannten Gebrauch des Wortes „Güte“ bedarf es bei der Güte Gottes keiner Einteilung in bestimmte normierte Güte-Klassen, Pflegestufen o.ä. Es verbietet sich sogar. Die Güte Gottes gilt allen Menschen. Menschen können dafür keine Norm festlegen. Es ist auch nicht möglich, eine Unterteilung einzuführen, in Personen(kreise), die ausschließlich zu berücksichtigen oder andererseits auszuschließen wären. In der Gestaltung der diakonischen Arbeit haben wir es somit in der Tat mit dem „Doppelklang des Begriffes ‚Güte‘“<sup>7</sup> zu tun.

### Internationale und ökumenische Perspektive

In der Anfangszeit der Inneren Mission lässt sich eindeutig erkennen, dass die selbst als Wirklichkeit erfahrene Güte Gottes ein entscheidendes Movens war, um gesellschaftliche Missstände anzugehen. Dabei sollte die Güte, die Qualität sozialer Lebensbezüge erhöht werden. Verwahrloste Kinder, strafentlassene Frauen und pflegebedürftige Kranke, dies waren die Personenkreise, denen sich die Innere Mission zuerst zuwandte. Wichern war nicht der Einzige, der sich um pädagogische Konzepte und entsprechende Einrichtungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bemühte. Das wusste er auch selbst zu gut. Seit 1844 gab er mit seinen *Fliegenden Blättern als offener Brief aus dem Rauhen Haus zu Horn bei Hamburg*<sup>8</sup> nicht nur ein Anstaltsblatt für das Rauhe Haus heraus. Der Zusatz auf dem ersten Inhaltsverzeichnis war ernst zu nehmen: „Mitteilungen über freie Vereine, Anstalten usw. (innere Mission)“. Die Konzeption dieser Zeitschrift zeichnete sich durch eine enorme Weite aus: Von Beginn an wurde den Lesern geboten, was im ersten Heft angekündigt worden war: „Diese Blätter werden enthalten: Fortlaufende Mitteilungen über das Rauhe Haus –

<sup>6</sup> Hanns-Stephan Haas, Qualität – eine diakoniewissenschaftliche Annäherung, in: Qualität, Güte und Nächstenliebe – Diakonie im 21. Jahrhundert. Dokumentation der Studientagung vom 24.-25. November 1999 in der Diakonischen Akademie Deutschland (Dokumentation Nr. 02/2000), Stuttgart 2000, 11-17: 14.

<sup>7</sup> Jürgen Gohde, Qualität, Güte und Nächstenliebe – Diakonie im 21. Jahrhundert, in: A.a.O., 1-10: 3.

<sup>8</sup> Zum folgenden vgl. Volker Herrmann, Fliegende Blätter als offener Brief. Zu den Ursprüngen der Zeitschrift Diakonie, in: Diakonie 22. 1996, 176-179. Dort auch die Nachweise.

über Rettungshäuser überhaupt – über Gefängnisse, Werk- und Armenhäuser – über Colonisten, sowie über alles, was sich auf freie christliche Vereine und Anstalten bezieht. – Zustände aus dem Handwerksleben, aus dem Volksleben und Allgemeineres aus dem Gebiete der innern Mission etc.“ So erhielt die Leserschaft nicht nur Kunde von den beginnenden diakonischen Bestrebungen im Hamburger Umkreis, sondern auch aus anderen Gebieten des durch zahlreiche Grenzen zerteilten deutschen Sprachraums (Bremen, Hannover, Rostock, Berlin, Dresden, Koblenz, Ludwigsburg etc.).

Bereits der allererste Beitrag der Fliegenden Blätter über die „Brüder des Rauhen Hauses in Amerika“ zeigte zugleich, dass Wichern über den Gesichtskreis der eigenen Anstalt und des deutschen Raums hinaus an einer internationalen wie ökumenischen Perspektive interessiert war. Allein der erste Jahrgang enthielt Nachrichten und Berichte u.a. aus Stockholm, Christiania (Grönland), St. Petersburg, Basel, Bern, Paris, Montpellier, Philadelphia, Boston. Im näheren Vergleich konkreter Einrichtungen stellte sich für Wichern zwar die Verschiedenheit etwa „des deutschen, französischen und schwedischen, so wie des römisch(-katholischen) und protestantischen Prinzips heraus“, doch kommt er an anderer Stelle zu dem Ergebnis, dass „Frankreich von Deutschland, Deutschland von Russland und England von Deutschland und Frankreich lernen“ müsse.

### **Informations-Netzwerk zur Qualitätsverbesserung**

Wichern nutzte die Fliegenden Blätter als Kommunikationsmedium und erreichte damit einen für seine Zeit überaus beachtlichen Grad an nationaler und internationaler Vernetzung. Das war auch beabsichtigt, wurden die Fliegenden Blätter u.a. doch nötig durch den „stets wachsenden (Schrift-)Verkehr und Austausch“, zu welchem Wichern „je mehr und mehr veranlasst“ wurde. Weiterhin sollte die neue Zeitschrift der Information dienen, um zu verhindern, „dass man an so vielen Stellen immer wieder dieselben übeln Erfahrungen durchmachen muss“. „Aus dieser Unkunde übereinander rührt es her, dass manche wähnen in der Welt die Einzigsten oder Ersten oder doch die Vorzüglichsten auf einem Arbeitsfelde zu sein, während doch auf demselben Gebiete andere vielleicht lange und mehr und Besseres geleistet.“ Gerade hier dachte Wichern über die Grenzen des deutschen Sprachraums hinaus. „Dabei werden die Fliegenden Blätter nicht bloß bei Einzellern stehen bleiben, sondern, so oft sich Gelegenheit bietet, auch allgemeine Erörterungen über soziale Fragen überhaupt in sich aufnehmen, und es sich zur Aufgabe machen, den Leser im Gebiet der innern Mission [...] kirchlich und politisch zu orientieren.“