

**MATERIALIEN ZUM GEMEINDEBAU**  
EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU

**Johannes Hörnlen**

Qualitätsmanagement in der  
Qualifizierung christlicher Leiterschaft

Eine kritische Reflexion der Anwendbarkeit von  
Qualitätsmanagement im Bereich christlicher  
Leiterschaftsausbildung

## Lizenz dieses Dokuments:

### Sie dürfen:

- den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen

### Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung.** Sie müssen den Namen des Autors/Rechtsinhabers nennen.



**Keine kommerzielle Nutzung.** Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



**Keine Bearbeitung.** Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

- Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Dies entspricht der Creative Commons Lizenz 2.0 Deutschland. Weitere Informationen zu dieser Lizenz finden Sie unter folgender URL:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

## Informationen zum Rechtsinhaber dieses Dokuments:

Der Rechtsinhaber dieses Dokuments ist der Verfasser. Dieser trägt die Verantwortung für den Inhalt und stellt Ihnen diesen unter oben genannter Lizenz zur Verfügung.

Sie erreichen den Verfasser unter folgender E-Mail Adresse:

[Johannes.Hoernlen@web.de](mailto:Johannes.Hoernlen@web.de)

Der Vertrieb dieses Dokuments wird über die Werkstatt für Gemeindeaufbau abgewickelt, die sie unter folgender URL erreichen: <http://leiterschaft.de/>

**New Covenant International University, Florida**

**A Thesis submitted to the faculty in candidacy for  
the degree of Bachelor of Theology**

**Qualitätsmanagement in der Qualifizierung  
christlicher Leiterschaft**

**Eine kritische Reflektion der Anwendbarkeit von  
Qualitätsmanagement im Bereich christlicher  
Leiterschaftsausbildung**

**Quality management in the qualification of  
Christian leadership**

**A critical reflection of the applicability of quality  
management in the area of Christian leadership education**

Vorgelegt von:

**Johannes Hörnlen**

Schönbuchstraße 9

72119 Ammerbuch / Germany

johannes@hoernlen.de

20. Februar 2010

## **Danksagung und Widmung**

**Ich danke allen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen  
haben!**

**Danke an Andreas Kielwein, Gerhard Podrasa, Dominik Sickinger  
und meine Frau Melanie für Korrektur und Unterstützung.**

**Danke auch an alle die Menschen, die mich ermutigt haben, an  
diesem Thema zu arbeiten.**

**Diese Arbeit ist all den Menschen gewidmet, die sich die Frage  
nach der Übertragbarkeit von Wirtschaftsprinzipien innerhalb von  
Gemeinden stellen und dabei Angst verspüren, von weltlichen  
Prinzipien infiltriert zu werden. Mögen Sie erkennen, wie weit  
Gottes Herz ist und wie segensreich ein Blick über den Tellerrand  
sein kann.**

***Quality management in the qualification of Christian leadership - A critical reflection of the applicability of quality management in the area of Christian leadership education***

This paper deals with the potential of applying quality management in the area of a theological seminary. The issue of quality management has recently greatly gained in importance in the education sector and therefore educational institutions should question the quality of their products and offered study range. Due to the fact, that a theological seminar's aim is to train spiritual leaders and theologians, this seminar paper will begin by investigating the topic of biblical reports. The question, if and to which extent quality is broached in the latter topic is first to be examined. Looking at reports from the Old Testament, the likes of the Mosaic creation account, the Mosaic account of building specifications for both the Tabernacle as well as the Temple of Salomon and furthermore the Mosaic offering instructions in Deuteronomy, all bear clear declarations concerning quality. Quality also occurs in the New Testament as a topic in the vocational training of the disciples of Jesus or in the theology of Apostle Paul. As the topics vocational training and leadership are both found in the Old and New Testament, the second chapter of this paper will deal with vocational training in the Old and New Testament as well as recent times. It will examine which factors are important to the vocational training and what requirements concerning leadership can be biblically be reasoned. Furthermore, which criteria the Old and New Testament as well as our current, postmodern culture demands of leadership. Preliminary considerations show, that quality and quality management require a holistic approach to meet previously named criteria. Therefore the third chapter will introduce "TQM" and its European derivative, the "EFQM Excellence Model" and describe the valuation and concepts thereof. In regard to these, the outlining philosophical concept of Kaizen will be discussed, being the basis for TQM/EFQM. Further examination of the topics QM and congregation in relation to congregation, demonstrates the relevance of the realm of ethics, as different ethical parameters come to bear in congregations than in the business world. An identification of possible synergies that can be created through QM as well as its limits will be made. Through this identification of limits, it becomes clear that, as philosophical approach, Kaizen should be viewed critically and should be complemented by an approach defined on the basis of biblical values.

Furthermore, the suggestion to view QM as a chance will be examined. A hands-on implementation of the theses developed in this paper has been made at the “Akademie für Leiterschaft” by introducing a quality management system with the goal to advance the quality of organizational processes, as well as to improve rate of customer request delivery and to raise the quality of training. The fundamental values and the mission statement of the “Werkstatt für Gemeindeaufbau” have been inscribed in the framework of this paper. Based on these, the concept of quality, which includes the fundamental values and the focus on high quality of vocational training, have been determined and formally established. Finally a valuation system for quality and respective valuation methods were defined. The paper closes with a perspective on future advancements at the “Werkstatt für Gemeindeaufbau”.

Johannes Hörnlen

Ammerbuch, den 7. August 2010

<b>0</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
0.1	DEFINITION DES ARBEITSAUFTRAGS .....	7
0.2	DEFINITION DES QUALITÄTSBEGRIFFS.....	8
0.3	ABRISS DER QUALITÄTSGESCHICHTE.....	9
<b>1</b>	<b>QUALITÄTSVERSTÄNDNIS DER BIBEL</b> .....	<b>11</b>
1.1	ALLGEMEINE GEDANKEN.....	12
1.1.1	<i>Wahrheit im Alten Testament</i> .....	12
1.1.2	<i>Wahrheit im Neuen Testament</i> .....	13
1.1.3	<i>Zusammenfassung</i> .....	14
1.2	QUALITÄT ALS WESENSZUG GOTTES.....	15
1.3	ALTES TESTAMENT.....	16
1.3.1	<i>Die Schöpfung als Verortung des göttlichen Qualitätsanspruchs</i> .....	16
1.3.2	<i>Alttestamentliche Baubeschreibungen als Manifestation göttlichen Qualitätsanspruchs</i> .....	17
1.3.3	<i>Qualitätsanspruch im israelitischen Ritusgesetz</i> .....	19
1.4	NEUES TESTAMENT .....	20
1.4.1	<i>hamartia – Zielverfehlung</i> .....	20
1.4.2	<i>Jesus</i> .....	21
1.4.2.1	Qualität der Früchte .....	22
1.4.2.2	Ausbildung der Jünger .....	23
1.4.3	<i>Paulus</i> .....	25
1.4.3.1	Exkurs: Paulinische Briefe .....	26
1.4.3.2	Verankerung des Qualitätsanspruchs Gottes in den paulinischen Gemeindeordnungen .....	27
1.4.3.3	Der intrinsische Qualitätsanspruch von Mündigkeit und Reife .....	28
1.4.3.4	Exkurs „Qualitätsdenken im Gemeindebau“ .....	29
1.5	ZWISCHENERGEBNIS .....	31
<b>2</b>	<b>DIE GRUNDLAGEN DES LEITERSCHAFTS- UND AUSBILDUNGSVERSTÄNDNISSES DER BIBEL</b> .....	<b>32</b>
2.1	(AMTS)FUNKTIONEN VON LEITERSCHAFT .....	33
2.2	GOTTES ANFORDERUNGEN AN LEITERSCHAFT IM ALTEN TESTAMENT .....	34
2.2.1	<i>Herz</i> .....	35
2.2.2	<i>Charakter</i> .....	36
2.2.3	<i>Gesinnung, Werte und Handeln</i> .....	37
2.3	GOTTES ANFORDERUNGEN AN LEITERSCHAFT IM NEUEN TESTAMENT.....	38
2.4	LEITERSCHAFT IN EINEM VON DER POSTMODERNE GEPRÄGTEN KONTEXT .....	40
2.5	DIE AUSBILDUNG IM ALTEN TESTAMENT .....	42
2.6	THEOLOGISCHE AUSBILDUNG IM NEUEN TESTAMENT .....	43
2.7	AKTUELLE THEOLOGISCHE AUSBILDUNG .....	44
2.8	ZUSAMMENFASSUNG .....	45

<b>3</b>	<b>DER GANZHEITLICHE ANSATZ DES QUALITÄTSMANAGEMENTS .....</b>	<b>46</b>
3.1	DEFINITIONEN .....	46
3.1.1	<i>TQM</i> .....	47
3.1.2	<i>EFQM Excellence Model</i> .....	48
3.2	DIE WERTE DES TQM/EFQM.....	49
3.2.1.1	Kaizen (KVP) .....	51
3.3	REFLEKTION DER MOTIVE VON KAIZEN UND QM.....	53
3.4	QUALITÄTSMANAGEMENT IN SÄKULARER AUSBILDUNG.....	55
<b>4</b>	<b>QUALITÄTSMANAGEMENT KRITISCH HINTERFRAGT .....</b>	<b>57</b>
4.1	QUALITÄTSMANAGEMENT UND ETHIK.....	58
4.1.1	<i>Exkurs: Christliche Wirtschaftsethik</i> .....	58
4.1.2	<i>Reflektion analog wirtschaftsethischer Ansätze</i> .....	59
4.1.3	<i>Ethische Grenzen und χάρις</i> .....	60
4.1.4	<i>Synergien</i> .....	61
4.2	MÖGLICHE PARADIGMENUNTERSCHIEDE.....	62
4.3	KUNDEN UND KUNDENORIENTIERUNG.....	64
4.4	LEGITIMATION UND EINSCHRÄNKUNGEN.....	66
<b>5</b>	<b>EIN ALTERNATIVES QUALITÄTSMANAGEMENT PARADIGMA.....</b>	<b>69</b>
5.1	ALTERNATIVER ANSATZ EINES QM RAHMENKONZEPTES (PHIL3-ANSATZ) .....	70
<b>6</b>	<b>EINE PRAKTISCHE STUDIE.....</b>	<b>74</b>
6.1	EINFÜHRUNGSPROZESS.....	75
6.1.1	<i>Missionstatement und Grundwerte</i> .....	76
6.1.2	<i>Entwicklung einer Qualitätspolitik</i> .....	76
6.1.3	<i>Die KPI der Werkstatt für Gemeindeaufbau</i> .....	77
6.1.4	<i>Qualitätsmessung und -steuerung</i> .....	79
6.1.5	<i>Prozessdefinition</i> .....	80
6.1.6	<i>Prozessdokumentation</i> .....	80
6.1.7	<i>Ausblick</i> .....	84
	<b>BIBELSTELLENINDEX.....</b>	<b>85</b>
	<b>SCHLAGWORTINDEX.....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>89</b>
	INTERNET .....	100



# 0 Einleitung

## 0.1 Definition des Arbeitsauftrags

Gegenstand dieser Arbeit ist die Frage nach Qualität und qualitativen Maßstäben im Zusammenhang mit theologischer Ausbildung, denn „...mit den Fragen nach Qualität und Qualitätsentwicklung theologischer Studiengänge und deren Evaluierung ist die Theologie als Ganzes und im Zusammenhang ihrer einzelnen Fächer herausgefordert.“<sup>1</sup>. Das Thema „Qualität in Bildungsprozessen“ gewann im letzten Jahrhundert deutlich an Relevanz<sup>2</sup>, daher wird der Ruf nach der Anwendung von Qualitätsmessungs- und Überwachungsprozessen immer deutlicher. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, in wie weit die Bibel Ansätze von Qualitätsaussagen liefert und damit als Grundlage für Überlegungen zur Steuerung von Qualität in der Entwicklung geistlicher Leiter und Theologen dienen kann. Qualitätsmanagementkonzepte wie beispielsweise TQM<sup>3</sup> liefern ein breites, ganzheitliches Spektrum von Ansätzen, Methoden und Motive zur Steuerung von Prozessen im Hinblick auf qualitative Verbesserungen. Thema dieser Arbeit ist weiter, die Untersuchung der Übertragbarkeit auf den Bereich der Leiterschaftsausbildung und die Frage, inwieweit sich in diesem Bereich Grenzen und Anknüpfungspunkte ergeben. Diese Arbeit liefert theologische Grundsatzüberlegungen zur Vorbereitung der Akkreditierung der Werkstatt für Gemeindeaufbau nach DIN ISO 9000ff. Diese Akkreditierung soll von der Akkreditierungsgesellschaft C.O.C.P<sup>4</sup> mittels des COCP-Verfahrens<sup>5</sup> vorgenommen werden.

---

<sup>1</sup> Wolfgang Weirer, Qualität und Qualitätsentwicklung theologischer Studiengänge: Evaluierungsprozesse im Kontext kirchlicher und universitärer Anforderungen aus praktisch-theologischer Perspektive, *Kommunikative Theologie – interdisziplinär*, Hrsg. Bernd Jochen Hilberath u.a., Bd. 2 (Münster: LIT Verlag, 2004), 5.

<sup>2</sup> Vgl. Ebd. 17.

<sup>3</sup> Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement) ist eine auf die Mitwirkung aller Mitglieder einer Organisation gestützte Managementmethode, in deren Mittelpunkt die Zufriedenstellung des Kunden steht und die auf langfristigen Erfolg und den Nutzen für alle Beteiligten zielt. Vgl. dazu Walter Geiger, *Qualitätslehre: Einführung, Systematik, Terminologie*, 3.Aufl. (Wiesbaden und Braunschweig: Vieweg & Sohn, 1998), 216.

<sup>4</sup> <http://www.cocp.net> vom 28.01.2008.

Im Rahmen der Arbeit wird zu untersuchen sein, inwieweit Methoden anwendbar, mit der Heiligen Schrift vereinbar, zu modifizieren oder abzulehnen sind. Darüber hinaus müssen ethische und dogmatische Grundsatzfragen und Prämissen der Anwendung eines Qualitätsmanagements und grundsätzliche Fragen, wie das Vorkommen von Qualitätsaussagen in der Heiligen Schrift berücksichtigt werden. Im Rahmen dieser Arbeit können lediglich Themenfelder aufgezeigt, kurz angerissen und Grundlagen gelegt werden. Detailliertere Überlegungen und Betrachtungen können Gegenstand weiterführender wissenschaftlicher Arbeiten sein.

## 0.2 Definition des Qualitätsbegriffs

Bei der Definition von Qualität nach aktuellem Verständnis ist westliches Qualitätsdenken grundlegend zu differenzieren von östlichem Qualitätsdenken. Während östliches Qualitätsdenken sich am Weg<sup>6</sup> und der Unternehmenskultur<sup>7</sup> orientiert, geht es bei westlicher Definition um den Aspekt von Wahrheit im Sinne von Ansprüchen an die Beschaffenheit von Dingen.<sup>8</sup> In neueren Qualitätsansätzen verschmelzen beide Aspekte jedoch miteinander.<sup>9</sup>

In dieser Arbeit wird folgende Definition von Qualität zugrunde gelegt: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse

---

<sup>5</sup> C.O.C.P. bedeutet Customer Oriented Capabilities and Processes und ist ein Konzept zur Qualifizierung, Zertifizierung und Weiterentwicklung von Methoden und Programmen im gesamten Unternehmen / oder in Einrichtungen und Institutionen in unterschiedlichen Branchen. Vgl. <http://www.cocp.net/leistungen.html> vom 28.01.2008.

<sup>6</sup> Dies wird hauptsächlich mit dem Begriff des Kaizens in Verbindung gebracht. Kaizen bedeutet übersetzt „Handlung/Veränderung zum Guten“ und beschreibt die kontinuierliche prozesshafte Verbesserung der Qualität. Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/kaizen.htm> vom 11.01.2008. Japanisches Kaizen, also die prozessorientierte Art zu Denken unterscheidet sich grundlegend von der innovations- und ergebnisorientierten Denkweise des Westens. Vgl. Masaaki Imai, *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 4. Aufl. (München: Herbig, 1992), 15;40ff. Hierbei ist zu beachten, dass der japanische Kaizen Ansatz auf den KVP Gedanken von William Edwards Deming beruht und zu diesem oft als Synonym verwendet wird. Vgl. <http://www.deming.ch> vom 27.02.2009.

<sup>7</sup> Vgl. Hans Dieter Seghezzi, Fritz Fahrni und Frank Herrmann, *Integriertes Qualitätsmanagement: Der St. Galler Ansatz*, 3. Aufl. (München: Hanser, 2007), 19 und 373ff.

<sup>8</sup> Vgl. Klaus-Peter Gerull, *Qualitätsmanagement in der Jugend- und Sozialhilfe: Literaturanalytische und empirische Studien*, (Göttingen: Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Georg-August Universität, 2004), 84.

<sup>9</sup> Dieser integrative Ansatz lässt sich in vielen wissenschafts-theoretischen Annäherungen beobachten. Exemplarisch sind hier integrative Ansätze in Pädagogik und Psychologie zu nennen. Vgl. Susanne Heine, u.a., „Psychologie“, RGG, 4. Aufl., Bd. 6, 1800ff.

beziehen“<sup>10</sup> also „...die Relation zwischen einem Ist-Zustand und einer Soll-Forderung.“<sup>11</sup> Qualitätsmanagement ist folglich die Beschaffenheitsgestaltung der betrachteten Einheiten, mit dem Ziel, definierte Qualitätsanforderungen zu erfüllen.<sup>12</sup> Dabei muss die Qualitätssicherung als ein Prozess und als ein Weg verstanden werden.<sup>13</sup> Hier treffen sich westliche und östliche Vorstellungen. Jesus selbst wird als Lehrer beschrieben, der den Weg Gottes in Wahrheit lehrt<sup>14</sup>, ja den Anspruch erhebt, selbst Weg, Wahrheit und Leben zu sein.<sup>15</sup> Qualität ist also nicht als erreichbarer Endzustand zu verstehen, sondern als der Weg dahin, ständig darauf bedacht, die momentane Qualität zu verbessern. Dazu folgt nun ein kurzer Abriss über die Geschichte von Qualität und des Qualitätsdenkens.

### 0.3 Abriss der Qualitätsgeschichte

Standardisierungen gibt es, seit Menschen miteinander im Austausch stehen und dabei Prozesse entstehen. Damit Prozesse kompatibel wurden und einen Standard erfüllten, mussten Maßstäbe für Standards gesetzt werden. So entstanden definierte Qualitätsstandards, verbunden mit dem Management derselben. Die Beschäftigung mit Qualität war also von Beginn der Menschheit von Bedeutung.<sup>16</sup> Erste historisch verifizierbare Hinweise für die Bedeutung von Qualität liefert der von König Hammurabi von Babylonien (1728-1686 v. Chr.)<sup>17</sup> herausgegebene Codex Hammurapi, der sich durch strenge Strafen für Qualitätsmängel am Bau auszeichnet<sup>18</sup>. Auch in China werden früh Qualitätsstandards zur Herstellung von

---

<sup>10</sup> Gerull, 84.

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. Geiger, a.a.O., 3.

<sup>13</sup> Vgl. Joachim König, *Wert und Bewertung Sozialer Arbeit – Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten*. In „Der Wert der Sozialen Arbeit: Qualitätsmanagement in Non-Profit Organisationen“, Hrsg. Thies Boysen und Marius Strecker (München: Herbert Utz Verlag, 2002), 16.

<sup>14</sup> Mt 22,16b. Wenn nicht anders angegeben, stammen Bibelzitate aus Scofield Bibel: Revidierte Elberfelder Übersetzung. C.I Scofield, D.D. 6. Aufl. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 2001.

<sup>15</sup> Vgl. Joh 14,6.

<sup>16</sup> Vgl. Seghezzi, Fahrni und Herrmann. a.a.O., 16.

<sup>17</sup> Vgl. [http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia\\_761574778/Hammurapi.html](http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia_761574778/Hammurapi.html) vom 21.01.2008.

<sup>18</sup> Vgl. §228-235 im Codex Hammurapi. Übersetzt in Heinz-Dieter Viel, *Der Codex Hammurapi* (Göttingen: Dührkohp & Radicke Wissenschaftliche Publikationen, 2002), 652ff.

Handwerksprodukten angewandt.<sup>19</sup> Im ersten vorchristlichen Jahrhundert gibt die „De Architectura“, das Werk des Architekten Vitruv, aus dem Jahr 30 v. Chr.<sup>20</sup> Einblicke in die Qualität am antiken Bau.<sup>21</sup>

Im Mittelalter stellen die sogenannten Schaumeister der Zünfte die Qualität von angebotenen Waren sicher<sup>22</sup> und Zünfte bilden „...mit ihren Regeln und Normen den Kern der Qualitätsarbeit“<sup>23</sup>. Ebenso stellt das in der auf der mittelalterlichen Zunftordnung basierenden Handwerksordnung verankerte Meisterrecht bis heute die Qualitätssicherung von handwerklichen Leistungen im Sinne des Verbrauchers dar.<sup>24</sup>

Dies setzt sich im Zuge der industriellen Revolution fort. Im Jahr 1872 führt die Firma Friedrich Krupp das „General regulativ“ ein, welches eine Sammlung von Qualitätsgrundsätzen darstellt. Das „General regulativ“ beinhaltet das erste betriebliche Vorschlagswesen für Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern.<sup>25</sup> Im Jahr 1887 entstand der Begriff „Made in Germany“, der, im Handelsmarkengesetz verankert, deutsche Exportwaren gegen minderwertige Plagiate schützen soll.<sup>26</sup> In den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts prägt Frederick Winslow Taylor in den USA den sogenannten „Taylorismus“. Taylor stellt Grundprinzipien für effektive Arbeitsorganisation und zur Vermeidung von Ressourcenverschwendung auf.<sup>27</sup> 1956 definiert Armand Feigenbaum Qualitätsphasen zur Erreichung der Spitzenqualität (Total Quality Control). 1961 entwickelt die US Army das „Null-Fehler-Programm“.<sup>28</sup> Qualitätsprüfung wird um die „...Anwendung wissenschaftlich fundierter Methoden der statistischen Qualitätskontrolle erweitert.“<sup>29</sup> Im Fokus von Qualitätsmanagement steht nicht mehr die Endkontrolle des Produktes, sondern die

---

<sup>19</sup> Vgl. Cornelia Eßer und Christine Stock, *Qualitätsmanagement in einer Berufsfachschule für Ergotherapie und in ambulanten ergotherapeutischen Praxen*: Bachelorarbeit an der Fachhochschule Osnabrück (Osnabrück, 2004), 4.

<sup>20</sup> Vgl. [http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia\\_761559942/Vitruv.html](http://de.encyarta.msn.com/encyclopedia_761559942/Vitruv.html) vom 21.01.2008.

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.medical-quality.eu/Geschichte.html> vom 02.11.2007.

<sup>22</sup> Vgl. Vgl. Eßer und Stock, a.a.O., 4.

<sup>23</sup> Seghezzi, Fahrni und Herrmann, a.a.O., 16.

<sup>24</sup> Vgl. [http://www.zeit.de/1996/13/Relikt\\_aus\\_dem\\_Mittelalter](http://www.zeit.de/1996/13/Relikt_aus_dem_Mittelalter) vom 21.01.2008.

<sup>25</sup> Vgl. [http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/betriebliches\\_vorschlagswesen.php](http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/betriebliches_vorschlagswesen.php) vom 26.01.2008.

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.made-in-germany.biz/ueber-uns/made-in-germany.html> vom 26.01.2008.

<sup>27</sup> Vgl. Eßer und Stock, a.a.O., 4.

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.medical-quality.eu>, a.a.O.

<sup>29</sup> Eßer und Stock, a.a.O., 4.

Kontrolle der Fertigung.<sup>30</sup> Hauptsächlich getrieben von Walter Andrew Shewhart und William Edwards Deming, dem Vater des modernen Qualitätsmanagements, wird Qualität zum Managementprinzip.<sup>31</sup> In den 1990er Jahren gewinnt der ganzheitliche Ansatz Total Quality Management an Bedeutung. Im Mittelpunkt von TQM stehen dabei der Kunde sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter und Unternehmensbereiche<sup>32</sup>, sowie deren Kultur<sup>33</sup> im Fokus. Zusätzlich werden in integrierten Qualitätsmanagementsystemen neben der Qualität auch Umwelt- und Arbeitssicherheit berücksichtigt und als Qualitätsfaktoren definiert.<sup>34</sup>

Betrachtet man nun den Kontext von geistlicher Leiterschaftsausbildung als Zielgröße für Qualitätsmanagement, stellt sich die legitime Frage, ob ein QM-System das zielführende Mittel ist, um Qualität sicherzustellen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob – und wenn ja, wie – das Streben nach Qualität mit Grundsätzen der Bibel zu vereinbaren ist.

Im Folgenden wird untersucht, wo Qualität oder Qualitätsaussagen in den beiden Testamenten der Bibel Erwähnung finden. Tatsache ist, dass Qualitätsmanagement längst den Bereich der produzierenden Industrie verlassen hat und Bereiche der Dienstleistung mit einschließt.<sup>35</sup> Da auch das Arbeitsumfeld der Theologie und der Gemeinden derzeit als Dienstleistung betrachtet werden<sup>36</sup>, befasst dich diese Arbeit mit den theologischen Grundlagen von Qualität und Qualitätsmanagement.

## 1 Qualitätsverständnis der Bibel

Wie bereits in der Einleitung ausgeführt, wird Qualität hier als Aussage über die Beschaffenheit von Dingen, sprich über das wahrheitsgemäße Beinhalt

---

<sup>30</sup> Vgl. Gerull, a.a.O., 82.

<sup>31</sup> Vgl. Eßer und Stock, a.a.O., 4.

<sup>32</sup> Vgl. Thomas Hummel und Christian Malorny, Total Quality Management, 3. Aufl. (München und Wien: Hanser, 2002), 5.

<sup>33</sup> Vgl. Seghezzi, Fahrni und Herrmann, a.a.O., 19.

<sup>34</sup> Vgl. Hummel und Malorny, a.a.O., 6ff.

<sup>35</sup> Vgl. Seghezzi, Fahrni und Herrmann, a.a.O. 19.

<sup>36</sup> „Wissenschaft ist eine Dienstleistung, die dazu beitragen soll, dass es den Menschen besser geht. Dennoch erhält man bisweilen den Eindruck, Wissenschaft und Gesellschaft seien getrennte Systeme, die nichts miteinander zu tun haben.“ Vgl. <http://blog.igw.edu/2009/10/15/theologie-als-dienstleistung/> vom 07.08.2010.

spezifischer Merkmale definiert. Daher ist es angebracht, zuerst den Wahrheitsbegriff des biblischen Kanons zu durchleuchten, um Aussagen in Bezug auf das jeweilige kulturelle Wahrheitsverständnis zu treffen. Die Bibel stellt einen normativen Anspruch. Dieser Anspruch findet sich auch im modernen Qualitätsgedanken. Daher werden im Folgenden der biblische Wahrheitsbegriff und der moderne Qualitätsgedanke dargestellt und aufeinander bezogen.

## 1.1 Allgemeine Gedanken

„Hebräisches Denken ... kommt vom Einzelfall zu allgemeinen Regeln, von konkreten Beobachtungen zu Gedanken. Deshalb kennt die Bibel weder Dogma noch System an sich.“<sup>37</sup> Wahrheit in neutestamentlichem Kontext ist eine Synthese zwischen dem Verständnis von Treue und Beständigkeit und der erkenntnismetaphysisch ausgerichteten Verwendung von Wahrheit.<sup>38</sup> Dazu ist es notwendig, beide Wahrheitsaspekte zu beleuchten, denn in die kanonische Füllung des Begriffes spielen sowohl frühjüdische, jüdische und griechische Deutungen hinein.<sup>39</sup>

### 1.1.1 Wahrheit im Alten Testament

Im abendländischen Begriff der Wahrheit, ebenso wie im Hebräischen, wird die Übereinstimmung von Aussage und Tatbestand mit eingeschlossen.<sup>40</sup>

„Das hebr. Nomen ... maet ist auf verlässliche personale Kommunikation ausgerichtet und bildet oft mit ... haesaed (Huld, Bundestreue) eine Art Hendiadyoin. Das Sagen solcher W. legt die für das gegenseitige Verhältnis wichtigen Tatbestände offen und verspricht zugleich ein heilsames Handeln.“<sup>41</sup>

Deshalb ist das Tun der Wahrheit wichtig, um zu verwirklichen, was gesellschaftliche oder göttliche Konventionen fordern.<sup>42</sup> Wahrheit ist mehr als die

---

<sup>37</sup> Risto Santala, *Der Messias: im Alten Testament im Licht der rabbinischen Schriften* (Neuhausen-Stuttgart: Hänssler, 1997), 31.

<sup>38</sup> Vgl. Eberhard Jüngel, „Wahrheit. I. Begriff und Problematik“, *RGG*, 4. Aufl. Bd. 8. 1245f.

<sup>39</sup> Vgl. Ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Jürgen von Oorschot, „Wahrheit/Wahrhaftigkeit I. I. Altes Testament“, *TRE*, Bd. 35. 338.

<sup>41</sup> Klaus Koch, „Wahrheit. II. Altes Testament“, *RGG*, 4. Aufl. Bd. 8. 1247.

<sup>42</sup> Vgl. Ebd.

bloß objektive Kenntnis von Tatsachen, Wahrheit kann und muss getan werden.<sup>43</sup> Die Verwendung von zentralen weisheitlichen Begriffen in alttestamentlicher Literatur macht die Tatsache deutlich, dass Wahrheit elementarer Bestandteil des frühjüdischen Menschenbildes war, auf das hin erzogen werden sollte (Spr 22,21).<sup>44</sup> Wo *maet* von Personen ausgesagt wird, bedeutet es Zuverlässigkeit und Treue.<sup>45</sup> Wahrheit ist ebenfalls Wesen und Wirksamkeit Gottes. Weitere Übersetzungen unterschiedlicher hebräischer Begriffe<sup>46</sup> können zusätzlich mit den Worten richtig, dauerhaft, zuverlässig, fest, sicher übersetzt werden<sup>47</sup>. In diesem Bedeutungsspektrum findet sich eine Vielzahl von Attributen, die mit unserem modernen Qualitätsbegriff wiedergegeben und gemessen werden können. Doch zunächst die Definition im Neuen Testament. Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass menschliches Verhalten gegenüber Gott selten als wahr klassifiziert wird.<sup>48</sup> Dies wird an späterer Stelle bei der Untersuchung des ἁμαρτία Begriffes deutlich.

### **1.1.2 Wahrheit im Neuen Testament<sup>49</sup>**

„Die Semantik des Begriffsfeldes W. ... umfasst im NT sowohl die formale Perspektive wie auch unterschiedliche materiale Bestimmungen.“<sup>50</sup> Die Abgrenzung zu einem antiken oder altgriechischen Verständnis ist wissenschaftlich umstritten und kann nicht eindeutig bewiesen oder widerlegt werden.<sup>51</sup> Die neutestamentliche Füllung von ἀλήθεια ist sehr stark vom jeweiligen Kontext abhängig.<sup>52</sup> In den synoptischen Evangelien wird der Begriff fast ausschließlich für *verba dicendi* und für Lehraussagen verwendet.<sup>53</sup> Die Acta drückt mit ἀλήθεια die Abgrenzung von

---

<sup>43</sup> Vgl. von Oorschot, a.a.O., 338.

<sup>44</sup> Vgl. Ebd.

<sup>45</sup> Vgl. Ernst Jenni und Claus Westermann, „*mn*“, *Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament*, Bd. 2, 202.

<sup>46</sup> Im Hebräischen gibt es kein einheitliches Wort für die deutschen Ausdrücke „Wahrheit“ und „Wahrhaftigkeit“. Vgl. Ebd. 337.

<sup>47</sup> Vgl. Jenni und Westermann, a.a.O., 178.

<sup>48</sup> Vgl. Ebd. 339.

<sup>49</sup> Vgl. Gerhard Kittel, „ ἀλήθεια “, *ThWNT*, Hrsg. Gerhard Kittel, Bd 1, 233ff.

<sup>50</sup> Christof Landmesser, „Wahrheit III. Neues Testament“, *RGG*, 4. Aufl., Bd. 8. 1248.

<sup>51</sup> Vgl. Ebd.

<sup>52</sup> Vgl. Christof Landmesser, „Wahrheit/Wahrhaftigkeit II. II. Neues Testament“, *TRE*, Bd. 35. 340.

<sup>53</sup> Vgl. Ebd.

wirklichem Geschehen zu einer täuschenden Erscheinung aus (Apg 12,9).<sup>54</sup> Die johanneische Füllung des Begriffes ist im Besonderen theologisch und als semantisch bestimmbarer Gegenstand des Erkennens und des Wissens zu verstehen.<sup>55</sup> Paulus beansprucht für sich, die Wahrheit zu sagen (Röm 9,1) wobei sein Gewissen den Maßstab darstellt. Wahrheit hat für Paulus auch eine ethische Dimension.<sup>56</sup> „Auch in der übrigen neutestamentlichen Literatur wird ἀλήθεια als ein semantisch bestimmbarer Gegenstand des Redens, Lehrens, Erkennens, Hörens und Glaubens selbstverständlich vorausgesetzt.“<sup>57</sup> Und abgesehen von einigen Ausnahmen wird dabei auf das Evangelium, die Verkündigung des Evangeliums, auf die Person Jesu Christi und sein Heilshandeln verwiesen. Christus, der sich selbst als ἀλήθεια bezeichnet, muss also unser Maßstab für Wahrheit sein.

### **1.1.3 Zusammenfassung**

In Anbetracht der erwähnten Definitionen von Wahrheit und Qualität stellt sich die Frage, ob es legitim ist, Aussagen über Qualität oder Qualitätsmanagement mit dedizierten Stellen des Kanons zu verbinden. Wie bereits gezeigt, lässt das Bedeutungsspektrum der hebräischen Verwendung von Wahrheit und deren Derivaten Anknüpfungspunkte an unseren heutigen Qualitätsbegriff zu. Wie HAACKER und HEMPELMANN schreiben, ist dies deshalb legitim, denn „...es gilt, das Evangelium in die Sprache der Hörer hinein zu sagen, sich der Worte zu bedienen, die sie sprechen und verstehen.“<sup>58</sup> Wie an anderer Stelle gezeigt wird, gehört Qualität (respektive Wahrheit) zum Wesen Gottes als Vater, Sohn und Heiliger Geist. Bei Qualität „...müssen alle Merkmale eines Produkts den Anforderungen entsprechen. Jede Nichterfüllung des Solls eines Merkmals beim Soll-Ist-Vergleich, führt zu einem Fehler und somit zu einem fehlerhaften Produkt.“<sup>59</sup> In der

---

<sup>54</sup> Vgl. Landmesser, *TRE*, a.a.O., 341.

<sup>55</sup> Vgl. Ebd.

<sup>56</sup> Vgl. Ebd. 344.

<sup>57</sup> Vgl. Ebd. 345

<sup>58</sup> Klaus Haacker und Heinzpeter Hempelmann, *Hebraica Veritas: Die hebräische Grundlage der biblischen Theologie als exegetische und systematische Aufgabe* (Wuppertal: Brockhaus, 1989), 71. Später wird noch gezeigt, wie das Evangelium als zentrales Element der Heiligen Schrift mit Qualität in Verbindung zu bringen ist.

<sup>59</sup> [http://quality.kenline.de/seiten\\_d/qualitaet\\_definition.htm](http://quality.kenline.de/seiten_d/qualitaet_definition.htm) vom 22.02.2008.



vorliegenden Arbeit ist christliche geistliche Leiterschaft Produkt der Betrachtung. Deshalb geht es darum, biblisch zu ergründen, was mögliche Fehler und was Zielerfüllung für einen geistlichen Leiter sind. Qualitätsmanagement legt den Fokus der Betrachtung auf die Verbesserung jedes einzelnen Merkmals des Produkts und bezieht dabei Kunden und beteiligte Interessengemeinschaften mit ein.<sup>60</sup> Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Kundenorientierung<sup>61</sup> als wichtiger Bestandteil von Qualitätsmanagement in diesem Kontext zulässig ist. Genau genommen ist Gott der Kunde theologischer Ausbildung<sup>62</sup> und somit im besonderen Fokus der Betrachtung. Dies wird später weiter ausgeführt. Im Folgenden wird betrachtet, wie Qualität mit dem Wesen Gottes in Verbindung gebracht werden kann.

## 1.2 Qualität als Wesenszug Gottes

Gott kann nicht zum Gegenstand wissenschaftlich empirischer Untersuchungen gemacht werden. Gegenstand der Betrachtung kann nur die Offenbarung des göttlichen Wesens und die daraus resultierende Vorstellung über Gott sein<sup>63</sup>. Viel diskutiert wird das Verhältnis zwischen metaphysischen und personalen Aussagen über das Wesen und die Eigenschaften Gottes.<sup>64</sup> Betrachtet man die metaphysische Ebene, dann „...stehen die Eigenschaften der Allmacht, der Allgegenwart, der Ewigkeit und der Unveränderlichkeit Gottes im Vordergrund.“<sup>65</sup> Die personalen Eigenschaften können immer nur auf Grund des Wirkens Gottes begriffen werden. Für die Frage nach einer qualitativen Charakterisierung Gottes ergibt sich daher ein Problem. Gott selbst ist Maßstab für Qualität, Gott ist

---

<sup>60</sup> Vgl. Ebd.

<sup>61</sup> Ein Kunde ist nach DIN EN ISO 8402 der Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts. Er ist weiter der Akzeptierende des Produkts und seiner Qualität. Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/kunde.htm> vom 22.01.2008.

Kunden im Rahmen von Leiterschaft sind demnach die zu leitenden Personen. Kunden im Kontext einer Gemeinde oder Kirche sind die Mitglieder und die kirchenfremden Personen. Vgl. Walt Kallestad, Steve Schey und Jens-Arne Buttke, *Kirche mit Qualität: Aus Liebe zu Gott und den Menschen* (Aslar: Gerth Medien, 1999), 47f.

<sup>62</sup> Da Gott das Haupt der Gemeinde ist, geschieht theologische Ausbildung in seinem Auftrag. Damit könnte Gott als Kunde theologischer Ausbildung bezeichnet werden.

<sup>63</sup> Vgl. Hartmut Zinser, „Gott I. Religionswissenschaftlich“, *RGG*, 4. Aufl., Bd. 3, 1098.

<sup>64</sup> Vgl. Christoph Schwöbel, „Gott II. Systematisch-theologisch“, *RGG*, 4. Aufl., Bd. 3, 1124.

<sup>65</sup> Ebd.

Qualität.<sup>66</sup> „Die metaphysischen Eigenschaften fungieren dann als Qualifikatoren der personalen Eigenschaftsaussagen, die zum Ausdruck bringen, dass die so prädierten Eigenschaften dem trinitarischen Gott als Grund, Sinn und Ziel der Welt zuzuschreiben sind.“<sup>67</sup> In 1Kor 14,33 schreibt Paulus „Denn Gott ist nicht ein Gott der Unordnung, sondern des Friedens. Wie es in allen Gemeinden der Heiligen ist“. Hier wird deutlich, dass Gottes Ordnung als Maßstab für die Gemeinde festgelegt ist. Unter der Annahme, dass sich die Ordnungen Gottes qualitativ messen lassen können, müssen diese als Maßstab genauer betrachtet werden. Aussagen über das, was wir mit dem Begriff Qualität definieren, lassen sich demnach durch das Handeln Gottes bestimmen. Dazu werden im Folgenden exemplarisch der mosaische Schöpfungsbericht als Bericht über die Schaffung der Welt und die Baubeschreibungen der Stiftshütte und des salomonischen Tempels als Berichte über die Schaffung irdischer Bauwerke untersucht.

## 1.3 Altes Testament

### 1.3.1 Die Schöpfung als Verortung des göttlichen Qualitätsanspruchs

Vor der Schöpfung war die Erde „wüst und leer“<sup>68</sup>. „Wüst“ kann Nichtigkeit oder Nichts bedeuten, oder wie in diesem Fall, Chaos oder Unordnung.<sup>69</sup> „This frightening disorganization is the antithesis to the order that characterized the work of creation when it was complete.“<sup>70</sup> Gott schuf alle Dinge sehr gut, wie Gen 1,31<sup>71</sup> zeigt. Alle Dinge waren gut nach dem Maßstab Gottes, nicht nach menschlichem Maßstab.<sup>72</sup> Es herrschte perfekte Harmonie zwischen Gott und dem Menschen.<sup>73</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Mk 10,18 und LK 18,19. Keiner ist gut außer Gott selbst. Nicht einmal der Mensch Jesus lässt es zu, dass man ihn gut nennt.

<sup>67</sup> Ebd.

<sup>68</sup> Vgl. Gen 1,2.

<sup>69</sup> Gordon J. Wenham, *Genesis 1-15*, Word Biblical Commentary, Bd. 1, Hrsg. David A. Hubbard und Glenn W. Baker (Waco, Texas: Word Books, 1987), 15.

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> „Und Gott sah alles, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut. Und es wurde Abend, und es wurde Morgen: der sechste Tag“. Gott blickt zurück, analysiert sein Werk und bewertet es mit sehr gut.

<sup>72</sup> Vgl. Francis A. Schaeffer, *The complete works of Francis A. Schaeffer: Volume Two*, 14. Aufl. (Cumbria: Paternoster Press, 1998), 328.

Der Mensch der Schöpfung<sup>74</sup> war nach dem Bild Gottes geschaffen<sup>75</sup>, er war in enger Gemeinschaft mit seinem Schöpfer<sup>76</sup>, er lebte in einer perfekten Umwelt<sup>77</sup> und er war ein freies Geschöpf<sup>78</sup>. Diese Aspekte beinhalten die Aussage über die Qualität der Schöpfung. Gott bewertet in dieser Situation seine gesamte Schöpfung und befindet sie als sehr gut. „The harmony and perfection of the completed heavens and earth express more adequately the character of their creator than any of the separate components can“.<sup>79</sup> Gott ist geradezu enthusiastisch über das Ergebnis der Schöpfung, was die Verwendung von רבהבֹּאֲנֵי anstelle von כ in V.31 zeigt.<sup>80</sup> Gott gibt also mit dem Schöpfungsakt einen Maßstab von Qualität, den man nach den bereits genannten Ansprüchen definieren kann. Gottes Qualität der Schöpfung umfasst Harmonie und Gemeinschaft mit Gott, eine perfekte Umwelt und Freiheit.<sup>81</sup> Dieser allgemeine Qualitätsanspruch wird an verschiedenen Stellen im Alten Testament (auch nach dem Sündenfall, der einen Bruch zur Folge hatte) konkretisiert. Als eine der Konkretisierungen werden im Folgenden der Bau der Stiftshütte und der des salomonischen Tempels untersucht, der Gottes Qualitätsanspruch in Bezug zum Handwerk aufzeigt. Außerdem wird das Thema Qualität im Rahmen deuteronomischer Opfervorschriften dargelegt.

### **1.3.2 Alttestamentliche Baubeschreibungen als Manifestation göttlichen Qualitätsanspruchs**

In Baubeschreibungen des Alten Testaments wurde nie das fertige Gebäude als ruhende Einheit beschrieben, sondern vielmehr der Bauprozess als Tat, um dem Gebäude einen lebendigen und dynamischen Charakter zu verleihen.<sup>82</sup> Die

---

<sup>73</sup> Vgl. Ebd. 329.

<sup>74</sup> Vgl. Ebd. 330.

<sup>75</sup> Vgl. Gen 1,26a.

<sup>76</sup> Vgl. Gen 3,8a.

<sup>77</sup> Vgl. Gen 2,8f.

<sup>78</sup> Vgl. Gen 2,16.

<sup>79</sup> Wenham, a.a.O. 34.

<sup>80</sup> Vgl. Ebd.

<sup>81</sup> Vgl. Schaeffer, a.a.O., 330.

<sup>82</sup> Vgl. Thorleif Boman, *Das hebräische Denken im Vergleich mit dem griechischen*, 5. Aufl. (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1952), 60f.

Baumeister mussten kunstfertig sein (Ex 35,30ff). Weisheit ist auch das Qualitätsmerkmal der Baumeister Bezaleel und Oholiab und aller am Bau der Stiftshütte beteiligter Handwerker. Sie alle wurden von Gott befähigt, Güter von bester Qualität herzustellen. Am Ende des Herstellungsprozesses überprüft Mose die Qualität. „...not just [how] the objects [are] made, but specifically at how they had been made by those entrusted with and guided in the task.“<sup>83</sup>

„Genau wie der HERR dem Mose geboten hatte, so hatten die Söhne Israel die ganze Arbeit gemacht. Und Mose sah sich das ganze Werk an – und siehe, sie hatten es ausgeführt; wie der HERR geboten hatte, so hatten sie es ausgeführt. Da segnete Mose sie.“<sup>84</sup> Mose bewertet das Ergebnis anhand der von Gott gemachten Vorgaben. Aufgrund der überzeugenden Qualität<sup>85</sup> segnet Mose die Baumeister und alle Beteiligten.<sup>86</sup> Beim Bau des salomonischen Tempels spricht Gott zu Salomo:

„Wenn du in meinen Ordnungen lebst und meine Rechtsbestimmungen tust und alle meine Gebote bewahrst, dass du in ihnen lebst, dann werde ich dir mein Wort aufrechterhalten, das ich zu deinem Vater David geredet habe. Und ich werde mitten unter den Söhnen Israel wohnen und werde mein Volk Israel nicht verlassen.“<sup>87</sup>

Gott verbindet das Einhalten seiner Ordnungen mit dem Aufrechterhalten seiner Segenszusage. Daraufhin baut Salomo einen prachtvollen Tempel und verwendet nur beste Baumaterialien, wie uns das Schriftzeugnis zeigt. Salomo baut für Gott ein Wohnhaus. Die alttestamentliche Gottesoffenbarung zeigt sich also zentripetal, wie PETERS<sup>88</sup> anschaulich darstellt. Die Völker sollen seine Herrlichkeit sehen, indem sie Jerusalem und im Besonderen den Tempel sehen.<sup>89</sup> Wie sich später

---

<sup>83</sup> John Durham, Exodus, *Wold Biblical Commentary*, Bd. 3, Hrsg. David A. Hubbard und Glenn W. Baker (Waco, Texas: Word Books, 1987), 496.

<sup>84</sup> Ex 39,42f.

<sup>85</sup> Vgl. Douglas K. Stuart, Exodus, *The New American Commentary*, Bd. 2, Hrsg. E. Ray Clendenen (Nashville: Broadman & Holman, 2006), 783.

<sup>86</sup> Vgl. Durham, a.a.O., 496..

<sup>87</sup> 1Kön 6,12b-13.

<sup>88</sup> Vgl. George W. Peters, *Gemeindegrowth: Ein theologischer Grundriss* (Bad Liebenzell: Verlag der Bad Liebenzeller Mission, 1982), 21ff und 234.

<sup>89</sup> Vgl. Ebd.

zeigen wird, hat die Gemeinde einen zentrifugalen Auftrag<sup>90</sup>, was die Ansprüche an Qualität differieren lässt.

### **1.3.3 Qualitätsanspruch im israelitischen Ritusgesetz**

Bei den deuteronomischen Opfern durften nur untadelige Tiere geopfert werden, es galt gleichbleibend, dass sie männlich und fehlerlos sein mussten.<sup>91</sup>

„Die Wichtigkeit der vorschriftsmäßigen Opfermaterie wird durch die Tatsache dokumentiert, dass die Ritualgesetze diese für jede Opferart genau spezifizieren. Insbesondere die Ritualvorschrift des Speiseopfers in Lev 2 besteht hauptsächlich aus Anweisungen über die exakte Zubereitung der Opfermaterie. Dem korrespondieren weitere Aussagen, denen zufolge die Frage, ob ein Opfer von Gott akzeptiert wird und den Opfernden wohlgefällig macht, auch von der vorschriftsmäßigen Qualität der Opfermaterie abhängt.“<sup>92</sup>

Das Speiseopfer wurde JHWH gewöhnlich als „Mahl“ dargeboten. Es wurde nicht in der Rohform als Getreide, Oliven, Trauben oder Fleisch dargebracht, sondern in einer kulinarischen Form als Mehl, Brot, Öl und Wein. Die Opfer werden als JHWHs Speise beschrieben.<sup>93</sup> JHWH achtet bei seiner Speise auf die Qualität des Zustandes der dargebrachten Gaben. „Den hohen Anforderungen an die Qualität von Opfertieren korrespondiert, ... für die Zubereitung bestes Weizenmehl ... zu verwenden, also den nach dem Mahlen zurückgebliebenen wertvollsten Teil des Getreides.“<sup>94</sup> JHWH ist bei den Opfern also auf die Qualität der Opfertiere bedacht, was detaillierte Anweisungen in den Gesetzestexten belegen. Diese Tatsache unterstreicht die bereits gemachten Beobachtungen zur Tatsache der Qualität als Wesenseigenschaft Gottes. Auf das Thema „Qualität bei Menschen“ wird in Kapitel 2 beim alttestamentlichen Leiterschaftsverständnis näher eingegangen.

---

<sup>90</sup> Vgl. Ebd. Und die Missionsbefehle der Evangelien.

<sup>91</sup> Vgl. Christian Eberhart, Studien zur Bedeutung der Opfer im Alten Testament: Die Signifikanz von Blut- und Verbrennungsriten im kultischen Rahmen (Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag, 2002), 21.

<sup>92</sup> Ebd. 179.

<sup>93</sup> Vgl. Alfred Marx, „Opfer. II. Religionsgeschichtlich“ RGG, 4. Aufl., Bd.6, 575f.

<sup>94</sup> Eberhart, a.a.O., 79.

## 1.4 Neues Testament

Nachdem gezeigt wurde, dass die Verwendung des Prädikats „Qualität“ in Bezug auf Gott, sein Handeln und seinen Charakter durchaus legitim ist, wird der Befund im Folgenden durch neutestamentliche Aspekte erweitert. Hier ist der Begriff der ἁμαρτία von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus werden Aussagen und Lehren von Jesus und Paulus in Bezug auf Qualität und Leiterschaft untersucht.

### 1.4.1 hamartia – Zielverfehlung

Der Begriff der Sünde wird im allgemeinen religionswissenschaftlich-systematischen Gebrauch mit Schuld gleichgesetzt und mit Begriffen wie Fehlverhalten umschrieben.<sup>95</sup> Dies spiegelt sich auch in der aktuellen umgangssprachlichen Verwendung wieder, wo Sünde ausschließlich moralisch verstanden wird.<sup>96</sup> Der Mensch kehrt sich von Gott und seinen Zielen ab und missbraucht seine Freiheit, indem er dem Willen Gottes zuwider handelt.<sup>97</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass Sünde von den „Tatsünden“ her verstanden werden darf.<sup>98</sup> „Tatsünden als Einzeltaten sind vielmehr Aktualisierungen der grundlegend verkehrten Ausrichtung...“<sup>99</sup> Der griechische Begriff ἁμαρτία bedeutet in seiner ursprünglichen Form soviel wie Zielverfehlung im weitesten Sinn, nämlich sowohl als Tat genauso wie als Beschaffenheit.<sup>100</sup> Gott setzt in seiner Offenbarung Maßstäbe und Ziele fest. Die Differenz zur Zielerreichung, sprich die Verfehlung des Zieles, ist ἁμαρτία. ἁμαρτία ist also ein Verfehlen der von Gott gesetzten Qualitätsansprüche. Für Paulus ist Sünde eine feste Größe, die größer ist als die Summe der „Tatsünden“, Sie ist für ihn eine Wirklichkeit, die durch Adams Fall in die Welt gekommen ist und sich im Sündigen aller gründet.<sup>101</sup> Sünde ist der Rückfall

---

<sup>95</sup> Vgl. Dorothea Sitzler-Osing, „Sünde I. Religionsgeschichtlich“, *TRE*, Bd. 32, 360 .

<sup>96</sup> Vgl. Wilhelm Gräb, „Sünde VIII. Praktisch-Theologisch“, *TRE*, Bd. 32, 437.

<sup>97</sup> Vgl. Wolf Krötke, „Sünde/Schuld und Vergebung. I. Begrifflichkeit“ *RGG*, 4. Aufl. Bd. 7, 1868 (1867-1868).

<sup>98</sup> Vgl. Ebd.

<sup>99</sup> Ebd.

<sup>100</sup> Vgl. Peter Fiedler, „ἁμαρτία“, *EWNT*, 2.Aufl., Bd. I, 158.

<sup>101</sup> Vgl. Rainer Metzner, „Sünde/Schuld und Vergebung. V. Neues Testament“ *RGG*, 4. Aufl., Bd. 7, 1877 (1876-1881)

in die Unordnung der Zeit vor dem göttlichen Schöpfungsakt<sup>102</sup>, der Qualifizierung Gottes in der Welt.

Um von Zielverfehlung reden zu können, muss ein klares Zielbild gegeben sein, mit welchem sich messen lässt. Für die Thematik der Leiterschaft und damit verbunden der Ausbildung von Leitern finden sich diese Ziele in den Kriterienkatalogen für Älteste in Tit1 und 1Tim 3. So lässt sich anhand des Begriffs der ἁμαρτία verdeutlichen, was Qualitätsansprüche Gottes sind, und dass das „nicht Erreichen“ dieser Ziele Zielverfehlung ist. Dies deckt sich mit Zielen und Zielerreichung im Qualitätsmanagement.

### **1.4.2 Jesus**

Wie bereits gezeigt, ist Qualität ein Ausdruck von Gottes Wesen und Sünde die Abweichung von diesen Qualitätsansprüchen. Der Schreiber des Hebräerbriefes beschreibt einzig Jesus als „das vollkommene Abbild von Gottes Herrlichkeit<sup>103</sup>, der unverfälschte Ausdruck seines Wesens“<sup>104</sup>

„Jesus aus Nazareth in seiner irdisch-menschlichen Gestalt trägt das Wesen Gottes. Er kann sagen: „Ich und der Vater sind eins!“ und „Wer mich sieht, sieht den Vater“. Wer ihm begegnet, begegnet Gott. Der Apostel Paulus bezeugt es immer wieder in seinen Briefen, dass Christus das Ebenbild ... Gottes ist.“<sup>105</sup>

Weiter heißt es im Kolosserbrief, dass in Christus „...die ganze Fülle der Gottheit leibhaftig...“<sup>106</sup> wohnt. Aus diesem Grund ist es legitim, auch in Christi Reden Aussagen über Qualität zu suchen. Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich damit, wo Jesus Qualität lehrt und wo er Qualität lebt.

---

<sup>102</sup> Vgl. hierzu das Kapitel über die Schöpfung.

<sup>103</sup> Oder: ...er strahlt Gottes Herrlichkeit in vollkommener Weise aus...

<sup>104</sup> Vgl. Hebr 1,3 in *NGÜ 2003: Neue Genfer Übersetzung* (Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft, 2007).

<sup>105</sup> Fritz Laubach, *Der Brief an die Hebräer*, Wuppertaler Studienbibel, 10. Aufl., Bd. 11, Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll (Wuppertal: R. Brockhaus, 2000), 38.

<sup>106</sup> Kol 2,9.

### 1.4.2.1 **Qualität der Früchte**

Frucht ist im Alten Testament Ergebnis von Pflanzung, Wachstum und Ernte.<sup>107</sup> „Als Glied des Tat-Folge-Zusammenhangs wird sie auch auf menschliches Verhalten bezogen.“<sup>108</sup> Ansätze davon lassen sich auch im Alten Testament beispielsweise bei der Berufung Abrams in 1Mose 12 erkennen. Dort stellt Gott klar den Zusammenhang von Tat und Segen und Fluch dar. Wer Abram segnet, wird gesegnet, wer ihn flucht, wird verflucht. Auch im Neuen Testament ist eine schwankende Bedeutung zwischen eigentlicher und theologisch übertragener Ebene zu erkennen. Im Neuen Testament wird der Typus καρπός häufig im Kontext von Gerichtsperspektiven verwendet<sup>109</sup>, bei der die Beschaffenheit der Früchte von Bedeutung ist. (Mt 7,16ff<sup>110</sup>; Lk 13,6ff<sup>111</sup>; Mk 11,13f<sup>112</sup>) Es geht hier darum, dass nur Bäumen, die qualitativ hochwertige Frucht tragen, eine Daseinsberechtigung zugesprochen wird.

Frucht entsteht nach Joh 15,1-16 unweigerlich, wenn man in Jesus bleibt – so wird Gott verherrlicht. „Das Ausmaß unseres Verbleibens in Christus und somit der Grad unserer Teilhabe an Seinem heiligen Leben kann an der Qualität der in uns erkennbaren Frucht gemessen werden“<sup>113</sup>. Es kommt der Zeitpunkt, an dem die Qualität der Werke geprüft wird (1Kor 3,11ff<sup>114</sup>), denn „Gottes Augenmerk ist zuerst auf Qualität, erst dann auf Quantität gerichtet“<sup>115</sup>.

---

<sup>107</sup> Vgl. Hans-Theo Wrege, „καρπός“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. II, 620.

<sup>108</sup> Ebd.

<sup>109</sup> Vgl. Ebd.

<sup>110</sup> Die Qualität der Früchte dient als Erkennungs- und Unterscheidungskriterium. Es wird erwartet, dass ein Baum gute Frucht bringt. Weicht der Baum von dieser Erwartung ab, wird er abgehauen und ins Feuer geworfen. Auch faule Bäume werden erwähnt, die keinerlei Anlagen haben, gute Frucht zu bringen. Auch diese sind für die Vernichtung vorgesehen.

<sup>111</sup> Hier wird deutlich, dass Gott jeder Pflanze Zeit lässt, Frucht zu bringen, aber auch, dass das Erbringen von Frucht unabdingbar für den Fortbestand der Pflanze ist.

<sup>112</sup> Jesus untersucht hier einen Feigenbaum. Da er keinerlei Frucht an ihm findet, verflucht er den Baum, dass dieser in Ewigkeit keine Frucht mehr bringen solle.

<sup>113</sup> Günter Krallmann, *Von der Begabung zur Befähigung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft* (Holzgerlingen: Hänssler, 2000), 166.

<sup>114</sup> „Denn einen anderen Grund kann niemand legen außer dem, der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus. Wenn aber jemand auf den Grund Gold, Silber, kostbare Steine, Holz, Heu, Stroh baut, so wird das Werk eines jeden offenbar werden, denn der Tag wird es klarmachen, weil er in Feuer offenbart wird. Und wie das Werk eines jeden beschaffen ist, das wird das Feuer erweisen. Wenn jemandes Werk bleiben wird, das er darauf gebaut hat, so wird er Lohn empfangen; wenn jemandes Werk verbrennen wird, so wird er Schaden leiden, er selbst aber wird gerettet werden, doch so wie durchs Feuer.“ Dieser Text ist zentral für das



War Gottes Hauptaugenmerk im Alten Testament auf die Qualität der Bauweise des Tempels und damit auf physische Merkmale gerichtet, so richtet es sich im Neuen Testament auf charakterliche Merkmale. Gal 5,22-23a<sup>116</sup> zeigt, was die Früchte des Geistes sind. Zwar bedient sich das Neue Testament oft der Metapher der „Feldfrucht“, meint aber geistliche Frucht. Auch das missionarische Wirken des Paulus wird als Frucht beschrieben.<sup>117</sup> So ist Frucht nach Gal 5 ein charakterliches Qualitätskriterium, das sich in der gelebten Nachfolge zeigt.

#### **1.4.2.2 Ausbildung der Jünger**

Jesus hat sich bereits in seiner Kindheit, bei seiner Ausbildung zum Zimmermann, gewisse Fähigkeiten erworben, die auch bei der Ausbildung seiner Jünger<sup>118</sup> zum Tragen kamen. Jesus lernte in frühesten Jugend, was es heißt, als Handwerker qualitativ hochwertig zu arbeiten.<sup>119</sup> Jesus selbst setzt in seiner Ausbildungsstrategie eine Qualitätssicherung ein, indem er seine Jünger zuerst hören und sehen ließ, bevor sie an seiner Verkündigung teilhaben durften.<sup>120</sup> Ebenfalls charakterisierend für die Ausbildung der Jünger ist die Tatsache, dass diese nur von Jesus alleine ausgebildet wurden (verbindliches Zusammensein<sup>121</sup>) und nicht, wie damals durchaus üblich, von mehreren Rabbinen.<sup>122</sup> Auch die Ausbildungstechniken (hören und sehen, fragen und antworten und memorieren) Jesu zeigen die Absicht, die Qualität der nachösterlichen Überlieferung so gut wie möglich zu erhalten.<sup>123</sup> Beim Lernen der Jünger ging es nicht in erster Linie nur um

---

Verständnis von Qualität. Jesus selbst ist der Grundstein für gute Frucht. Kein anderer Grund trägt vergleichbare Frucht.

<sup>115</sup> Gottfried Müller, *Zeitgeist: Kultur und Evangelium in der Postmoderne*, Hrsg. Tobias Faix und Thomas Weißenborn (Marburg: Francke, 2007), 130.

<sup>116</sup> „Die Frucht des Geistes aber ist: Liebe, Freude, Friede, Langmut, Freundlichkeit, Güte, Treue, Sanftmut, Enthaltensamkeit.“

<sup>117</sup> Vgl. Wrege, a.a.O., 622.

<sup>118</sup> Mit Jünger sind ist der Zwölferkreis gemeint, da die Bezeichnung μαθητής hauptsächlich für diesen Kreis verwendet wird. Vgl. dazu Poul Nepper-Christensen, „μαθητής“ EWNT, 2. Aufl. Bd. II, 917.

<sup>119</sup> Vgl. Günter Krallmann, *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission*, Übersetzt von Andrea Gleiß (Wuppertal und Wittenberg: One Way, 1995), 38.

<sup>120</sup> Vgl. Rainer Riesner, *Jesus als Lehrer: Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien-Überlieferung*, 3. Aufl. (Tübingen: Mohr Siebeck, 1988), 430.

<sup>121</sup> Vgl. Krallmann, *Leidenschaftliche Leiterschaft*, a.a.O., 63.

<sup>122</sup> Vgl. Riesner, a.a.O., 449.

<sup>123</sup> Vgl. ebd. 429ff.

das Aneignen von Wissen, sondern um das Tun<sup>124</sup> im alttestamentlichen Sinn<sup>125</sup>, mit dem Ziel, die Jünger als qualifizierte Leiter für die nachösterliche Gemeinde auszubilden.<sup>126</sup> Interessanterweise lässt die Auswahl der Jünger kein Streben Jesu nach Qualität und Perfektion im Sinne eines Qualitätsmanagements erkennen, da ein charakterliches Merkmal der Jünger ihr mangelndes Verständnis war.<sup>127</sup> Auch wenn Jesus bei der Ausbildung auf Qualität zu achten schien, war seine Auswahl der Jünger mehr von geistlichen<sup>128</sup> als qualitativen Motiven beeinflusst. Jesus wich bei der Auswahl der Jünger stark von der üblichen Vorgehensweise der jüdischen Rabbinen ab.<sup>129</sup> Jesus suchte sich keine gebildeten *Talmidim*, sondern ungebildete Handwerker<sup>130</sup> als Jünger. Diese Tatsache stellt aber nicht die qualitativ hochwertige und zielgerichtete Ausbildung in Frage, die die Jesu Jünger genossen. Gute Vorbildung und Intelligenz sind also nicht Jesu Kriterien für die Auswahl seiner Jünger, wohl aber der Vorgehensweise bei der Ausbildung selbst. WATSON schreibt dazu: „Vom menschlichen Standpunkt aus hätten wir für diese besondere Gruppe von Aposteln Männer mit besseren Qualifikationen ausgesucht als diese zwölf, aber Gottes Wege sind nicht unsere Wege und Gottes Gedanken sind nicht unsere Gedanken.“<sup>131</sup> Gott beruft gerade nicht das Edle und Starke um unsere menschlichen Maßstäbe zunichte zu machen.<sup>132</sup> Als Konsequenz daraus ergibt sich, dass menschliche Methoden der Qualitätsbestimmung und –messung ungeeignet sind um in diesem Zusammenhang Aussagen zu treffen.

---

<sup>124</sup> Vgl. Hierzu oben über Wahrheit.

<sup>125</sup> Vgl. Klaus Haacker und Dieter Müller, „μαθητής“, THBLNT, Bd. 2, 1371.

<sup>126</sup> Vgl. Krallmann, *Leidenschaftliche Leiterschaft*, a.a.O., 63.

<sup>127</sup> Vgl. Nepper-Christensen, a.a.O., 920f.

<sup>128</sup> Gemeint ist hier das göttliche Potential, das Jesus zweifelsohne in seinen Jüngern sah. Auch wenn die Jünger anfangs charakterliche Defizite aufwiesen und wenig weise handelten, so entwickelten sie sich unter Jesu Joch zu den Aposteln, die zu Grundpfeilern der ersten Gemeinde wurden. Hätte Jesus seine Auswahl hier nach rein äußerlichen Merkmalen getroffen, so wäre seine Wahl sicher auf gebildete Thoraschüler und nicht auf ungebildete Fischer und Handwerker gefallen.

<sup>129</sup> Das jüdische Bildungssystem kannte verschiedene Ebenen. Die erste Ebene (*Bet Sefer*) dauerte vom sechsten bis zum zehnten Lebensjahr. Darauf folgte für die Besten *Bet Talmud* bis zum 14. Lebensjahr. Nach dieser Stufe gab es die Möglichkeit, bei einem Rabbi die Stufe *Bet Midrasch* zu erreichen, indem man dem Rabbi nachfolgte. Vgl. Rob Bell, *Velvet Elvis: Ein neues Bild des Glaubens malen*, 2. Aufl. (Gießen: Brunnen, 2007), 118ff.

<sup>130</sup> Wer nicht die Stufe *Bet Talmud* beschritt, erlernte das Familienhandwerk. Vgl. Ebd. 120.

<sup>131</sup> David Watson, *Jüngerschaft* (Wiesbaden: Projectin J, 1981), 23.

<sup>132</sup> Vgl. 1Kor 1,26ff.

### 1.4.3 Paulus

Paulus versteht sich selbst als von Gott Auserkorener, um dessen Plan in der Geschichte auszuführen.<sup>133</sup> „Paulus hielt sich für diese Aufgabe besonders geeignet...“<sup>134</sup> In diesem grundlegenden Selbstverständnis, kann er beispielsweise den Korinthern schreiben: „Werdet meine Nachfolger“<sup>135</sup> In seinem unentwegten Einsatz für das Reich Gottes fürchtete Paulus am Meisten den Gedanken, vergeblich gearbeitet zu haben und „...im Gericht nicht von ihm gegründete oder zumindest geprägte Gemeinden vorweisen zu können“<sup>136</sup> Paulus fürchtete, dass seine Arbeit nicht den Kriterien Gottes entsprechen könnten.<sup>137</sup> Dies impliziert, dass Paulus die Gemeinden in Mündigkeit und Verantwortung führen will.<sup>138</sup> Durch seine Briefe betreibt er eine frühe Art der Qualitätssicherung. Paulus selbst sieht sein Apostelamt in unmittelbarer Abhängigkeit Christi.<sup>139</sup> „Diese berufliche Qualifizierung, die Paulus von gegnerischen Missionaren und Aposteln unterscheidet..., ist mit der gesamten Person und Existenz des Paulus verknüpft“<sup>140</sup>. Paulus selbst stellt sein Leiden (und das der Gemeinden) als Qualitätsmerkmal wahrer Nachfolge und seinen Dienst als Wahrheit auf.<sup>141</sup> In 1Kor 11,1 wird die „paulinische Kette der Nachahmung (Qualitätskette)“ ersichtlich. Paulus schreibt den Korinthern: „Seid meine Nachahmer, wie auch ich Christi Nachahmer bin!“. Mit anderen Worten könnte man sagen, „Werdet, wie ich durch Christus bin!“. Jesus ist Paulus' Maßstab und Paulus der der Korinther. Die Qualität des Nachahmens stellt er durch seine beiden Briefe sicher und begegnet in ihnen offensichtlichen Mängeln. Auch Timotheus kann Paulus schreiben: „Du aber bist meiner Lehre gefolgt, meinem Lebenswandel, meinem Vorsatz, meinem Glauben, meiner Langmut, meiner Liebe,

---

<sup>133</sup> Vgl. Udo Schnelle, *Paulus: Leben und Denken* (de Gruyter: Berlin, 2003), 160.

<sup>134</sup> Ebd.

<sup>135</sup> 1Kor 4,16; 11,1.

<sup>136</sup> Vgl. Schnelle, a.a.O., 162.

<sup>137</sup> Vgl. 1Thess 2,19f; 3,5; 1Kor 3,10-17.

<sup>138</sup> Vgl. Georg Eichholz, *Die Theologie des Paulus im Umriss*, 5. Aufl. (Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag, 1985), 35.

<sup>139</sup> Vgl. Eve-Marie Becker, *Paulus: Leben – Umwelt – Werk – Briefe*, Hrsg. Oda Wischmeyer (Tübingen und Basel: Francke, 2006), 113.

<sup>140</sup> Ebd.

<sup>141</sup> Vgl. Wolfgang Fenske, *Paulus lesen und verstehen: Ein Leitfaden zur Biographie und Theologie des Apostels* (Stuttgart: Kohlhammer, 2003), 144.

meinem Ausharren, meinen Verfolgungen, meinen Leiden“<sup>142</sup> Paulus ermutigt hier Timotheus, weil er weiß, dass dieser sich an die ihm vermittelten Maßstäbe hält.

Sieht man die Briefe des Paulus als Qualitätssicherungsinstrument paulinischer und göttlicher Maßstäbe, so ist es bedeutsam, zu klären, welche der kanonischen Briefe als paulinisch gelten. Aus diesem Grund ist eine Klärung notwendig, auch wenn sich der Bezug zum Thema Qualität nicht direkt erschließt.

#### **1.4.3.1 Exkurs: Paulinische Briefe**

Nach dem aktuellen Stand historisch-kritischer Forschung gelten die folgenden Briefe als genuin paulinisch: Der 1 Thessalonicherbrief, 1. und 2. Korinther, Galater, Römer und Philipperbrief, sowie der Philemonbrief.<sup>143</sup> Im Folgenden kann keine detaillierte historische Analyse der als nicht-genuin paulinisch angesehenen Briefe durchgeführt werden. Da in den folgenden Kapiteln drei von ihnen für das paulinische Qualitätsverständnis herangezogen werden, muss auf diese näher eingegangen werden.

#### **Epheserbrief**

Die Echtheit des Epheserbriefs wurde erstmals 1792 bestritten.<sup>144</sup> Einwände sind hauptsächlich die verwendete Sprache und der im Vergleich zu anderen Paulusbriefen abweichende Stil. Dazu zählt die Verwendung von ὁ διάβολος und τὰ ἐπουράνια sowie der Verwendung des Sündenbegriffs im Plural. Für die Echtheit spricht, dass Paulus diese Worte auch in anderen Briefen in leicht abgewandelter Form benutzt. Desweiteren kann man mit MAUERHOFER sagen: „Wenn man Sprache und Stil des Apostel Paulus nur nach den sog. Paulinischen Hauptbriefen beurteilt, wird man weder dem Wortschatz noch dem Stil des Apostels gerecht“<sup>145</sup> Auch theologische Unterschiede klären sich bei entsprechender Betrachtung.<sup>146</sup> Legt man den Schwerpunkt der Kritik mehr auf die

---

<sup>142</sup> 2Tim 3,10f.

<sup>143</sup> Vgl. Udo Schnelle, *Einleitung in das Neue Testament*, 5. Aufl. (Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005),31ff.

<sup>144</sup> Vgl. Erich Mauerhofer, *Einleitung in die Schriften des Neuen Testaments*, 3. Aufl., Bd. 2 (Nürnberg: VTR, 2004), 129.

<sup>145</sup> Ebd. 130.

<sup>146</sup> Vgl. End. 130ff.

Gemeinsamkeiten als auf die Differenzen<sup>147</sup>, so zeigen diese Gemeinsamkeiten, dass durchaus von einer paulinischen Verfasserschaft ausgegangen werden kann.

### **Pastoralbriefe**

Zu den Pastoralbriefen werden Titus und 1. und 2. Timotheus gezählt. In allen drei Briefen nennt sich Paulus als Verfasser (Tit 1,1; 1Tim 1,1; 2Tim 1,1). Die Briefe werden von mehreren Kirchenvätern (Irenäus, Clemens Alexandrinus, Theophilus von Antiochien) und dem Kanon Muratori als echte Paulusbriefe bezeugt und zitiert. Ein großer Kritikpunkt an der paulinischen Verfasserschaft ist die stark abweichende Sprache (Wortlänge). Diese lässt sich jedoch zum Teil durch die Einzigartigkeit der Thematik in den Briefen erklären. Vergleicht man weiter die Wortlänge der Pastoralbriefe mit thematisch ähnlichen Abschnitten genuiner Paulusbriefe, so relativieren sich die Unterschiede, wie Michaelis belegt.<sup>148</sup> Da die Qualität einer Fälschung von deren Übereinstimmung mit dem Original abhängt, ist es bei der Größe der Unterschiede der Pastoralbriefe kaum anzunehmen, dass der Schreiber ein Fälscher war.<sup>149</sup> Es muss also auch an der Echtheit der Pastoralbriefe festgehalten werden.

### **Zusammenfassung**

Wie gezeigt wurde, müssen die behandelten Briefe als genuin paulinisch gesehen werden. Dies ermöglicht es, diese Briefe als weiterführende Quelle zum Qualitätsverständnis des Paulus heranzuziehen.

#### **1.4.3.2 Verankerung des Qualitätsanspruchs Gottes in den paulinischen Gemeindeordnungen**

Ein wichtiges Anliegen von Paulus war es, die Ordnung in den Gemeinden zu wahren, damit falsche Lehren sich nicht verbreiten und Fuß fassen konnten. Die Aufrechterhaltung der Qualität und „Reine“ des Evangeliums ist dabei oberstes Ziel.<sup>150</sup> Zur Qualitätssicherung setzt Paulus Leiterschaft in den Gemeinden ein<sup>151</sup>.

---

<sup>147</sup> Vgl. Donald Guthrie, *New Testament Introduction*, 4. Rev. Aufl. (Downers Grove: Inter Varsity, 1990), 498f.

<sup>148</sup> Vgl. Mauerhofer, a.a.O., 171f.

<sup>149</sup> Vgl. Ebd. 172.

<sup>150</sup> Vgl. Beispielsweise 2Tim 2,14ff.

Für diese Leiterschaft definiert er explizite Anforderungen. In Tit 1,6-9<sup>152</sup> und 1Tim 3,2-7<sup>153</sup> finden sich die sogenannten „Tugendkataloge für Älteste“<sup>154</sup>. Der Fokus der Tugenden ist es, Ordnung als Qualitätsmerkmal der Ältestenschaft zu halten. So wie Paulus an Titus schreibt<sup>155</sup>, dass dieser Vorbild für die Gemeinde sein soll, so geben die Tugendkataloge Auskunft über die Norm, über das, was zum Vorbild dienen soll.<sup>156</sup> Qualitative Leiterschaft ist für Paulus als Garant der Ordnung in der Gemeinde unabdingbar. Paulus stellt Leiterschaft als ein Qualitätsmerkmal für die Ordnung einer Gemeinde heraus. Im Folgenden wird Mündigkeit als weiteres Kriterium für die Qualität der Nachfolge behandelt.

### **1.4.3.3 Der intrinsische Qualitätsanspruch von Mündigkeit und Reife**

Der Apostel Paulus spricht an vielen Stellen seiner Briefe von Unmündigkeit als Zustand, der nicht seinem Ideal entspricht (Eph 4,14). Im Negativen wird *νήπιος* (im eigentlichen Sinn ein kleines Kind jungen Alters beschreibend) als eine Zustandsbeschreibung des Verhaltens im Glauben gebraucht<sup>157</sup>. Unmündigkeit oder Unreife besitzt keine akademische Kompetenz, sondern bildet den Gegensatz zu denen, die das Wissen besitzen.<sup>158</sup> Wenn Paulus *νήπιος* als abzulegenden Zustand und nicht als Ideal versteht, dann scheint es legitim, *τέλειος* (Reife, Vollendung<sup>159</sup>) als erstrebenswerten Zustand zu betrachten. „An wichtigen Stellen bezeichnet *τέλειος* ... das Vollständigsein, die Vollkommenheit als moralische

---

<sup>151</sup> Vgl. Tit1,5.

<sup>152</sup> Folgende Kriterien werden hier aufgezählt: Ein untadeliges Leben als Gottes Verwalter, nicht eigenmächtig, nicht jähzornig, nicht dem Wein ergeben sein, kein Schläger, nicht schändlichem Gewinn nachgehend, sondern gastfrei, das Gute liebend, besonnen, gerecht, heilig, enthaltsam, an der Lehre festhaltend, fähig sein, sowohl mit der gesunden Lehre zu ermahnen, als auch die Widersprechenden zu überführen“.

<sup>153</sup> Im Timotheusbrief wird Folgendes ergänzt: Er muss der Mann einer Frau, nüchtern, besonnen, anständig, milde, nicht streitsüchtig, nicht geldliebend sein, dem eigenen Haus gut vorstehen und die Kinder mit aller Ehrbarkeit in Unterordnung halten und er darf kein Neubekehrter sein und muss ein gutes Zeugnis haben.

<sup>154</sup> Vgl. Hans Bürki, *Die Briefe des Paulus an Timotheus, an Titus und an Philemon*, Wuppertaler Studienbibel, 10. Aufl., Bd. 10, Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll (Wuppertal: R. Brockhaus, 2000), 97.

<sup>155</sup> Tit 2,7.

<sup>156</sup> Vgl. Bürki, a.a.O., 98.

<sup>157</sup> Vgl. Simon Legasse, „*νήπιος*“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. II, 1142.

<sup>158</sup> Vgl. Ebd. 1143.

<sup>159</sup> Vgl. Eph 4,13.

Eigenschaft von menschlichem Sein und Handeln ... was [jedoch] nicht gleichbedeutend mit Sündlosigkeit ist...“<sup>160</sup>. Ein weiteres Bedeutungsspektrum, welches *νήπιος* konträr gegenübersteht, ist „Erwachsen sein“. Im klassisch hellenistischen Griechisch reicht das Spektrum von „vollständig“ über „ohne Fehl“ hin zu „vollkommen“, „ausgewachsen“ oder „erwachsen“.<sup>161</sup>

Mündigkeit heißt also, das volle Maß an Reife (Qualität) anzustreben und zu erreichen. Liest man Jesus und Paulus im Kontext von Mündigkeit und Reife, so kann man sagen, Mündigkeit steht für Weiterentwicklung in Eigenverantwortung<sup>162</sup>.

#### **1.4.3.4 Exkurs „Qualitätsdenken im Gemeindebau“**

Eine Vorreiterrolle in Sachen „Qualität, Gemeinde und Leiterschaftsausbildung“ gehört unbestritten der 1975 gegründeten Willow Creek Community Church (WCCC) mit ihrem „seeker sensitive“ Programm.<sup>163</sup> Analysen, die von der WCCC vorgenommen wurden, ergaben, dass „Some of the stuff that we have put millions of dollars into thinking it would really help our people grow and develop spiritually, when the data actually came back it wasn't helping people that much“<sup>164</sup> Bill Hybels, Pastor der WCCC, gesteht gravierende Fehler darin ein, als Gemeinde nur nach möglichst hoher Qualität gestrebt zu haben. Hier zeigt sich eine falsche hermeneutische Herangehensweise. Es wurde nur eine hohe Produktqualität (Gottesdienst, Verwaltung) erreicht, weil Qualität nur als solche definiert wurde.. Qualität darf aber nicht nur von äußeren, sondern muss auch von geistlichen Gesichtspunkten her definiert werden. Hier muss eine Verknüpfung zwischen äußerlicher Qualität und geistlichen Gesichtspunkten erfolgen.

WARREN sagt:

“We made a mistake. What we should have done when people crossed the line of faith and become Christians, we should have started telling people and teaching people that they have to take responsibility to become ‘self feeders.’ We should have gotten people, taught people, how to read their

---

<sup>160</sup> Eckhard Schnabel, „τέλος“, *Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament*, Neubearb. Ausg., Bd. I, 43.

<sup>161</sup> Vgl. Hans Hübner, „τέλειος“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. III, 821.

<sup>162</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3 zur Rolle eines Mitarbeiters im TQM/EFQM.

<sup>163</sup> Vgl. [http://www.willowcreek.org/pdfs/press\\_releases/WillowCreekGeneralInfo.pdf](http://www.willowcreek.org/pdfs/press_releases/WillowCreekGeneralInfo.pdf) vom 19.04.2008.

<sup>164</sup> [http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow\\_creek\\_re.html](http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow_creek_re.html) vom 19.04.2008.

bible between service, how to do the spiritual practices much more aggressively on their own.”<sup>165</sup>

Mit anderen Worten, geistliches Wachstum, also Mündigkeit “...doesn’t happen best by becoming dependent on elaborate church programs but through the age old spiritual practices of prayer, bible reading, and relationships”.<sup>166</sup> Was nicht heißt, dass “seeker focused” ein grundsätzlich falscher Ansatz wäre. Greg Hawkins, ebenfalls Pastor in der WCCC, ist der Meinung:

“The power of REVEAL’s [Willow Creeks neu definierter Ansatz] insights for our seeker strategy is the evangelistic strength uncovered in the more mature segments. If we can serve them better, the evangelistic potential is enormous, based on our findings.”<sup>167</sup>

Hier zeigt sich, dass eine hohe Qualität von Dienstleistungen in den Gemeinden nicht automatisch den persönlichen Jüngerschaftsprozess fördert. Es deutet sich eine Unterscheidung an von Qualität in äußeren Belangen und Qualität in spirituellen Prozessen. Es kommt darauf an, dass eine Gemeinde gesund ist. Ein Ansatz dazu ist die Natürliche Gemeindeentwicklung (NGE/NCD<sup>168</sup>) von Christian A. Schwarz. NGE ist „...eine Denkweise über Gemeindegewachstum. Wachstum sollte sich nicht nur auf Quantität (Zahlen) beziehen, sondern auch – oder im Grunde sogar in erster Linie – auf Qualität (Gesundheit)“<sup>169</sup>. Kern des Paradigmas ist es, die Qualität des Organismus zu verbessern um ganzheitliches Wachstum zu erreichen. NGE definiert acht Qualitätsbereiche – Leitung, Mitarbeiter, Spiritualität, Strukturen, Gottesdienst, Kleingruppen, Evangelisation und Beziehungen – die empirisch erwiesenes Wachstum in Gemeinden garantieren.<sup>170</sup> Um diese Bereiche zu definieren, wurden Daten aus über 45.000 Gemeinden weltweit gesammelt und ausgewertet.<sup>171</sup> Zur Verbesserung der Qualität wird auf göttliche Wachstumsprinzipien verwiesen und ein Prozess des kontinuierlichen Wachstums

---

<sup>165</sup> Ebd.

<sup>166</sup> Ebd.

<sup>167</sup> [http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow\\_creek\\_re\\_1.html](http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow_creek_re_1.html) vom 19.04.2008.

<sup>168</sup> Natural Church Development.

<sup>169</sup> <http://www.reformnetzwerk.de/doc/NGE-Einfuehrung.pdf> vom 08.11.2008.

<sup>170</sup> Vgl. Christian A. Schwarz, Natürliche Gemeindeentwicklung: nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat, 4. Aufl. (Emmelsbühl: C&P, 2006), 42f.

<sup>171</sup> Vgl. Ebd. 3f.



in allen Bereichen angestrebt. Eine solche Qualität wird sich nach SCHWARZ auch immer quantitativ auswirken.<sup>172</sup> Das Vernachlässigen auch nur eines Bereiches, führt laut SCHWARZ dazu, dass das komplette System qualitative Abstriche verzeichnen muss.

## 1.5 Zwischenergebnis

Sowohl im Alten wie auch im Neuen Testament finden sich Anzeichen, dass das Erreichen und Erfüllen von gesetzten Maßstäben sowohl mit dem Handeln als auch den Ansprüchen Gottes vereinbar ist, ja geradezu gefordert wird. Gott selbst bewertet seine Schöpfung und bestätigt ihr sehr gute Qualität. Jesus wendet eine Art Qualitätssicherung bei der Ausbildung seiner Jünger an und ermahnt, dass die Qualität der Früchte wichtig ist. Jesus ist qualitativer Erfolg weniger wichtig, als das Bewusstsein der Gotteszugehörigkeit der Jünger, ohne die Qualität in Frage zu stellen.<sup>173</sup> Ist Gottes Augenmerk im Alten Testament auf die Qualität der Bauweise des Tempels und damit auf physische Merkmale gerichtet, so richtet sich das Augenmerk Gottes im Neuen Testament auf charakterliche Merkmale. Paulus stellt sich selbst und Christus als Vorbild für die Gemeinde auf, welches anzustreben ist. Paulus stellt Ordnungen für die Gemeinden auf und setzt Leiterschaft ein, die bestimmten Kriterien entsprechen muss und zum Ziel hat, die Ordnung der Gemeinden und die genuine Überlieferung des Evangeliums sicherzustellen. Wie gezeigt wurde, ist es biblisch legitim, nach Qualität zu streben, denn Qualität wird nicht nur von Jesus und Paulus gefordert, sie ist zentrale Charaktereigenschaft Gottes.

Da sich diese Arbeit mit Qualität im Bereich der Leiterschaftsausbildung befasst, wird im Folgenden ein kurzer Abriss über die Thematik der Leiterschaft und der Ausbildung von Leitern in den beiden Testamenten und in unserem heutigen, von der Postmoderne geprägten Kontext gegeben.

---

<sup>172</sup> Vgl. Ebd. 42f.

<sup>173</sup> Dies wird in Lk 10,18ff deutlich, wo Jesus unter Anderem in V.20 sagt: „Doch darüber freut euch nicht, dass euch die Geister untertan sind; freut euch aber, dass eure Namen in den Himmeln angeschrieben sind!“ Wichtiger als der qualitative „Arbeitserfolg“ der Jünger bei der Austreibung der Dämonen ist Jesus das Begreifen der Zugehörigkeit der Jünger zu ihm und seinem Vater.

## 2 Die Grundlagen des Leiterschafts- und Ausbildungsverständnisses der Bibel

Die Heilige Schrift gibt uns deutliche Kriterien, wie gottgewollte Leiterschaft auszusehen hat<sup>174</sup>. Bei diesen Schlüsselqualifikationen geht es um die Kompetenz jenseits des Fachwissens.<sup>175</sup> „Lehren im biblischen Sinn bedeutet nicht einfach, in einer Ausbildungsstätte zu arbeiten, sondern vielmehr, andere auf den rechten Weg zu führen. Gott ebnet Wege und führt uns in die Wahrheit.“<sup>176</sup> Theologische Ausbildung hat primär geistliche Leiterschaft zum Ziel, daher wird nun ein kurzer Abriss aus Altem und Neuem Testament und ein kurzer Ausblick auf unsere gegenwärtige kulturelle Situation gegeben, um die Aussagen an späterer Stelle mit Aussagen über Qualität zu verbinden.

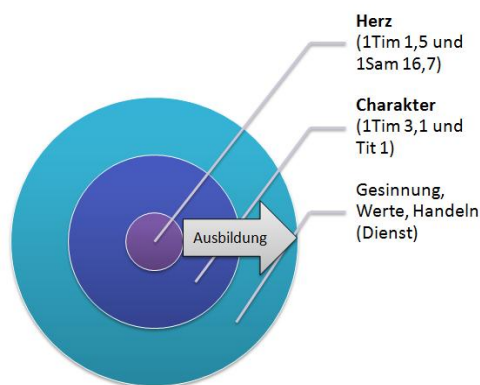


Abbildung 1: Der ganzheitliche Leiter

Den hier aufgezeigten Eigenschaften liegt ein Schema von Leiterschaft und der Ausbildung zugrunde, das als Zentrum das Herz des Leiters ansieht. Dies gründet sich auf den zahllosen Aussagen über das Herz eines Leiters. Beispielhaft sei an dieser Stelle die paulinische Weisung an Timotheus (1Tim 1,5) und die göttliche Weisung an Samuel, bei der Wahl des zweiten israelitischen Königs nicht auf das Äußere, sondern auf das Herz zu achten. (1Sam 16,7ff). Stellt man das Schema als konzentrische Kreise dar, so ist das Herz der innerste Kreis. Um diesen Kreis fügt sich der Kreis der Charaktereigenschaften an. Als äußerster Kreis bilden die

<sup>174</sup> Im AT: Hes 34.

<sup>175</sup> Vgl. Bernhard Ott, Handbuch Theologische Ausbildung: Grundlagen – Programmentwicklung – Leitungsfragen (Wuppertal: Brockhaus, 2007), 239.

<sup>176</sup> Vgl. Sikinger: The Forgotten Ways, 28.

Gesinnung, die Werte und das sichtbare Handeln die Außenwirkung. Eine Ausbildung, die alle Bereiche beinhaltet, muss ganzheitlich sein. Genau diese Form der Ausbildung lässt sich daher auch in der Bibel finden. Die Herausforderung unserer Zeit ist es nun, diese Ganzheitlichkeit zu respektieren und ihr in der Konzeption von Ausbildung Rechnung zu tragen.

## 2.1 (Amts)Funktionen von Leiterschaft<sup>177</sup>

Häufig wird im Kontext von Leitung von einer Amtsfunktion gesprochen. Daher muss zuerst geklärt werden, inwieweit dies zulässig ist. „Nach heutigem Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff Amt eine rechtlich eindeutig festgelegte und gesellschaftlich anerkannte Führungsstelle...“<sup>178</sup>. Im NT findet sich kein entsprechender Terminus zu diesem Begriff. In Funktionen, die Ämtern entsprechen könnten, zeigen sich die Ausübung von Autorität und Vollmacht und die Voraussetzung von Berufung und Einsetzung als grundlegende Elemente.<sup>179</sup> Bei Paulus haben alle Dienste ihre Begründung „... vom Geist her (1Kor 12,7.11), der in der Taufe gegeben wurde (1Kor 12,13)“<sup>180</sup>.

Paulus summiert unter dem Begriff *χάρισματα* gleichermaßen pneumatische Funktionen, Leitungsfunktionen und Gaben ohne besondere Prägung. Ein Amtsverständnis ist bei Paulus und der Urgemeinde nicht zu erkennen.<sup>181</sup> Erst mit der institutionalisierten Kirche bedarf es Ämter und Funktionen zur Wahrung von Autorität und zur Repräsentation der Institution.<sup>182</sup> Die Entstehung von Ämtern lässt sich erst ab der dritten Generation der Kirche feststellen, als die Entstehung gemeindebezogener Funktionen zum Gegenstand theologischer Theoriebildung wurde.<sup>183</sup> Ein institutionalisiertes Funktionsverständnis für Leitungsfunktionen lässt sich also nicht vom biblischen Befund her argumentieren. „Die Dualität Charisma und Institution ist für Paulus ... eine Scheindualität; denn

---

<sup>177</sup> Vgl. Johannes Hörnlen, *Der fünffältige Dienst: Untersuchungen zum fünffältigen Dienst* (Ditzingen, Werkstatt für Gemeindeaufbau, 2007), 17ff.

<sup>178</sup> Jürgen Roloff, „Amt / Ämter / Amtsverständnis IV“ *TRE*, Bd. 2, 509.

<sup>179</sup> Vgl. Hermann von Lips, „Amt: IV Neues Testament“, *RGG*, Bd. 1, 4. Aufl., 424ff.

<sup>180</sup> Ebd. 425.

<sup>181</sup> Vgl. Ebd.

<sup>182</sup> Vgl. Eckhard Lessing, „Amt: VI Systematisch“, *RGG*, 4. Aufl., 430.

<sup>183</sup> Vgl. Ebd. 510.

beide gehen für Paulus ... auf den einen Geber Gott bzw. Christus zurück...“<sup>184</sup> Paulus hat beispielsweise in Eph 4,11 absichtlich die Amtsnamen wie Bischof oder Diakon weggelassen und redet von Personen, „... denen das Verständnis für das Wort Gottes und für die Sendung Jesu in einem Maß gegeben ist, dass sie andere zu lehren fähig sind...“<sup>185</sup> Es ist also nicht angebracht, im Kontext der fünf Dienstgaben (Eph 4,11) und der damit verbundenen Leiterschaft von einem Amtsautomatismus zu sprechen. Personen mit Leitungsfunktion können Älteste in (Amts-)Leitungsfunktionen sein, wenn die Charakterkataloge in Tit1 und 1Tim3 erfüllt werden. Das Thema „Amt“/Funktion spielt folglich auch bei der Betrachtung oder Messung von Ausbildungsqualität nur eine untergeordnete Rolle. Es muss vielmehr um die ganzheitliche Qualifizierung des Leiters gehen um ihn zu befähigen, Leiterschaft unabhängig von institutionalisierten Funktionen oder Ämtern auszuüben.

## 2.2 Gottes Anforderungen an Leiterschaft im Alten Testament

Als einige Beispiele aus der Vielzahl von Erwähnungen lassen sich aus dem 34. Kapitel des Buches Hesekiel und dem Dienst von Esra und Nehemia geistliche Prinzipien für Leiterschaft sowohl in Wirtschaft und Politik als auch in der Gemeinde ableiten.<sup>186</sup> Dies geschieht zum einen dadurch, dass gezielt positive Eigenschaften genannt werden oder zum anderen dadurch, dass die negativen Eigenschaften kritisiert werden. In Hesekiel wird das Bild des Schafes benutzt. Die Schafe sind dabei mit den geführten Menschen gleichzusetzen.

Esra und Nehemia sind weitere Leiterpersönlichkeiten des Alten Testaments. Esra war unter den nachexilischen Führern der für seine geistliche

---

<sup>184</sup> Vgl. Franz Mußner, *Der Brief an die Epheser*, Ökumenischer Taschenbuchkommentar zum Neuen Testament, Bd. 10, Hrsg. Erich Gräßer und Karl Kertelge (Gütersloh: Gerd Mohn, 1982), 125.

<sup>185</sup> Vgl. Schlatter, a.a.O., 209.

<sup>186</sup> Das griechische Wort für Hirte (ποιμήν), welche im frühen Palästina die Grundlage der Volkswirtschaft bildeten, wird in den Testamenten sowohl für die Beschreibung des Berufsbildes als auch für die übertragene Leiterschaft (Gott, König) verwendet. ποιμήν bezeichnete auch politische und militärische Führer, wie in den Drohworten Jeremias deutlich wird. Der Hirte kann also sowohl als geistlicher Leiter (als Abbild Gottes) oder als weltlicher Leiter (Regierung, Vorgesetzte) verstanden werden. Vgl. Gerhard Kittel, „ποιμήν“, *ThWNT*, Bd. 6, Hrsg. Gerhard Kittel, 484ff.

Leiterschaft bekannteste Führer Israels. Er wurde von König Artaxerxes I. mit dem Auftrag versehen, das „Gesetz des Himmelskönigs“ wieder in Kraft zu setzen. Dazu wurde ihm der persische Beamtentitel „Schreiber des Gesetzes des Himmelskönigs“ verliehen.<sup>187</sup> Nehemia führte das Volk bekanntlich zum Wiederaufbau der Jerusalemer Stadtmauer<sup>188</sup>, nachdem er zuvor Karriere am Hof des Königs Artaxerxes I gemacht hatte und mit Empfehlung von ihm sein Werk begann.<sup>189</sup> Nehemia festigte durch sein Wirken die damalige persische Provinz Juda als von Samaria unabhängig.<sup>190</sup> Mose und Jesaja sind weitere Leiterpersönlichkeiten in deren Leben Gottes Ansprüche und Vorstellungen deutlich werden. Die angesprochenen Punkte werden jeweils in die im Schema des ganzheitlichen Leiters definierten Dimensionen eingeordnet.

### **2.2.1 Herz**

Ein erster Punkt, den Hesekeil anspricht, ist das Mitleid des Hirten für seine Herde.. In Vers 4-6 heißt es:

„Die Schwachen habt ihr nicht gestärkt und das Kranke nicht geheilt und das Gebrochene nicht verbunden und das Versprengte nicht zurückgebracht und das Verlorene nicht gesucht, sondern mit Härte habt ihr über sie geherrscht und mit Gewalt. Und sie zerstreuten sich, weil sie ohne Hirten waren, und wurden allen Tieren des Feldes zum Fraß. So zerstreuten sich und irrten umher meine Schafe. Auf allen Bergen und auf jedem hohen Hügel und über das ganze Land hin sind meine Schafe zerstreut worden, und da ist niemand, der nach ihnen fragt, und niemand, der sie sucht.“

Hirte zu sein heißt also, Mitleid für das Schwache, Kranke und Zerstreute zu haben. Ein guter Hirte kümmert sich, wie es der Typus des Guten Hirten aus Joh 10,11ff zeigt, um die Schafe und unterscheidet sich grundlegend von einem Mietling. Das hier angesprochene Versäumnis, das Verlorene zu suchen und das Verirrte nicht zurückzuholen, erübrigt sich, wenn das Herz des Leiters von Liebe für die Schafe geprägt ist.

---

<sup>187</sup> Vgl. Thomas Heike, *Die Bücher Esra und Nehemia*, Neuer Stuttgarter Kommentar Altes Testament, Bd. 9/2, Hrsg. Christoph Dohmen, (Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, 2005), 52f.

<sup>188</sup> Vgl. <http://www.soundwords.de/artikel.asp?id=839> vom 29.01.2009.

<sup>189</sup> Vgl. Heike, a.a.O., 44f.

<sup>190</sup> Vgl. Ebd. 45.

Esra war dank seiner priesterlichen Ausbildung dem Wort Gottes hingegen. „Esra hängte sein ganzes Herz daran, das Gesetz Gottes zu studieren, zu praktizieren und zu lehren. Kein Wunder, dass er in der Anwendung der Schrift auf tägliche Situationen kundig war“<sup>191</sup>

### **2.2.2 Charakter**

Das Erste, was Hesekeil den Hirten Israels vorwirft, ist, dass diese sich selbst und nicht die Schafe weiden (34,2) und sich nicht schützend hinter ihre Herde stellen (34,8), denn von einem König oder Hirten erwartet man, dass er seine Macht zum Schutz der Herde gebraucht<sup>192</sup>. Die Hirten bereichern sich zwar an ihren Schafen, wenn aber die wilden Tiere kommen und die Schafe zerstreut werden, so fehlt es den Hirten an charakterlicher Stärke, sich schützend vor die Herde zu stellen. Herden, die keinen Hirten haben, werden, wie man in Vers 10 lesen kann, von der Hand der Hirten (Leiterschaft) gefordert werden. Leiterschaft hat die Aufgabe, die Schafe zu fördern und auf grüner Weide zu weiden, indem sie ihnen den Schutzraum schafft, den die Schafe benötigen um ihrerseits (charakterlich) zu wachsen. Dies setzt einen starken Charakter des Hirten voraus, der die Schafe fördert, ohne auf sein eigenes Ansehen zu achten. In Vers 14 spricht Hesekeil von der guten Weide, die Gott für die Schafe vorgesehen hat und die Geborgenheit, Schutz und Erfahrung von Hilfe ausdrücken.<sup>193</sup> Vor allem geistliche Leiter sind angehalten, ihre Herde in dieses göttliche Ideal hineinzuführen.

Hesekeil 34,3 schildert das selbstsüchtige und ausbeuterische Verhalten der treulosen Hirten Israels.<sup>194</sup> Diese bereichern sich am Fett der Schafe. Das Fett steht als Symbol für „das Beste“, sodass den Hirten zur Last gelegt wird, das Beste der Schafe zu essen und sich ihren Besitz anzueignen. Ob Hirten dazu generell kein Recht hätten, bleibt für MAIER fragwürdig. Für ihn ist nur das egoistische Ausnutzen dieses Rechts verwerflich.<sup>195</sup> Selbst wenn Leiter das Recht auf die Leistungen ihrer Schafe haben, so dürfen sie diese nicht aus einem egoistischen

---

<sup>191</sup> Vgl. <http://www.soundwords.de>, a.a.O.

<sup>192</sup> Vgl. Helmut Lamparter, *Zum Wächter bestellt: Der Prophet Hesekeil*, Die Botschaft des Alten Testaments, 2. Aufl., Bd. 21, (Stuttgart: Calwer Verlag, 1986), 243.

<sup>193</sup> Vgl. Ebd. 161.

<sup>194</sup> Vgl. Gerhard Maier, *Der Prophet Hesekeil: 1. Teil*, Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament, Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl (Wuppertal. Brockhaus, 1998), 155.

<sup>195</sup> Vgl. Ebd. 156.

und eigennützigem Motiv heraus verlangen oder gar mit Gewalt fordern. Für den Schutz, den der Hirte seinen Schafen bietet, hat er nach Ansicht des Verfassers das Anrecht auf die „Erzeugnisse“ der Schafe, sofern diese freiwillig gegeben werden.

Im Prophetenbuch Jesaja<sup>196</sup> wird im Hinblick auf Jesus ein weiterer Aspekt deutlich, der sich im Neuen Testament durch den Dienst Jesu vollzieht – eine dienende Leiterschaft. Doch diese dienende Leiterschaft findet sich bereits bei Leitern des Alten Testaments: Abigail (1Sam 25), Barsillai (2Sam 17) oder Arauna (2Sam 24)<sup>197</sup> und wird im Neuen Testament durch Jesus und die Apostel fortgeführt.

### **2.2.3 Gesinnung, Werte und Handeln**

In Hesekeel 34 geht der klare Auftrag eines Hirten hervor, verirrte Schafe zurückzuholen und verlorene Schafe zu suchen. Aufgabe des Hirten ist es also, die Gruppe (Herde) zusammenzuhalten zum Wohl der einzelnen Schafe. Schafe, die versprengt über das Land verteilt sind, befinden sich außerhalb des bereits erwähnten Schutzrahmens. Innerhalb dieses Rahmens muss der Hirte ein Klima der Förderung schaffen. Den Hirten in Israel wird zur Last gelegt, dass sie „...mit Härte ... über sie geherrscht und mit Gewalt...“<sup>198</sup> geherrscht haben. Anders könnte man übersetzen, „...mit Gewalt tretet ihr sie nieder und mit Härte“<sup>199</sup>. Ein Leiter ist also aufgerufen, die Schafe zu fördern und sie nicht mit Gewalt und Härte klein zu halten, wenn sie drohen, den eigenen Machtbereich zu gefährden. Nicht mit Härte zu regieren oder reagieren, darf aber nicht heißen, keine Autorität auszuüben, sondern Autorität nicht mit Gewalt durchzusetzen.

Esra verankerte das Gesetz im Bewusstsein der jüdischen Rückkehrergemeinde und schaffte eine darauf gegründete Rechtsordnung.<sup>200</sup> Darüber hinaus war Esra ein Mann des Gebets, was sich in den alltäglichen Situationen seines Wirkens zeigte. Auch wusste Esra mit Menschen umzugehen

---

<sup>196</sup> Vgl. Jes 42,1-4; Jes 52,13-53,12.

<sup>197</sup> Vgl. Sonja Hannemann, *Geistliche Leiterschaft*. Studienarbeit an der Akademie für Leiterschaft (Ditzingen, 2001), 21.

<sup>198</sup> Hes 34,4.

<sup>199</sup> Vgl. Gerhard Maier, *Der Prophet Hesekeel: 2. Teil*, Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament, Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl (Wuppertal. Brockhaus, 1998), 154.

<sup>200</sup> Vgl. Heike, a.a.O., 53.

und sie zu motivieren. Weiter lesen wir von Esra an vielen Stellen<sup>201</sup>, dass die Hand Gottes mit ihm war. Im Alten Testament findet sich kein Leiter, von dem nicht erwähnt wird, dass die Hand Gottes mit ihm ist.<sup>202</sup>

In 2 Mose 19,17 zeigt sich ein weiterer Qualitätsanspruch an Leiter. Mose führte das Volk aus ihrem Lager heraus, Gott entgegen. Er führte das passive Volk also aktiv in die Begegnung mit Gott und das Volk folgte seiner Leitung. Das Volk bedurfte Mose als Leiter für ihre eigene Gottesbegegnung.

## 2.3 Gottes Anforderungen an Leiterschaft im Neuen Testament<sup>203</sup>

Wir finden kein völlig einheitliches System von Leitung in der Bibel, jedoch starke Hinweise auf Leitungsstrukturen<sup>204</sup>. Es gab wahrscheinlich auch keine einheitliche neutestamentliche Gemeindeleitungsstruktur.<sup>205</sup> Trotzdem gibt es im Neuen Testament grundlegende Aussagen darüber, wie Leitung innerhalb der Gemeinde verstanden und gelebt wurde. „Das letzte Ziel der Gemeindeleitung ist die qualitative und quantitative Erbauung der Gemeinde durch die Motivierung ihrer Glieder zu einem mission. Engagement in Wort und Tat.“<sup>206</sup> Paulus schreibt an die Epheser<sup>207</sup>, dass die Apostel, Lehrer, Propheten, Evangelisten und Hirten den Leib erbauen und zur vollen Mannesreife bringen sollen. Paulus kann hier als Paradebeispiel für Leiterschaft herangezogen werden. Seine Briefe beweisen durch ihre Form<sup>208</sup>, dass Paulus nicht in erster Linie dekretieren, sondern argumentieren

---

<sup>201</sup> Vgl. Esra 7,6.9.28 und 8,18.22.31.

<sup>202</sup> Vgl. <http://www.soundwords.de> a.a.O.

<sup>203</sup> Vgl. Daniel Soldner, Ausarbeitung zur Ältestenwahl in der Arche Tübingen (Tübingen, 2008), 1ff.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu die paulinischen Briefe.

<sup>205</sup> Gemeindeleitung und Diakonie standen schon im Neuen Testament in einem nicht ausgeglichenen Spannungsverhältnis zueinander. Zudem vollzieht sich Leitung in der Spannung zwischen Ordination und dem Priestertum aller Gläubigen. Vgl. Alfred Seiferlein, „Gemeindeleitung“, RGG, 3. Aufl., Bd. 3, 626.

<sup>206</sup> Klaas. Runia, „Gemeindeleitung“, *Evangelisches Lexikon für Theologie und Gemeinde*, 2. Aufl., Bd. 1, 718.

<sup>207</sup> Eph 4,11-13. „Und er hat die einen als Apostel gegeben und andere als Propheten, andere als Evangelisten, andere als Hirten und Lehrer, zur Ausrüstung der Heiligen für das Werk des Dienstes, für die Erbauung des Leibes Christi, bis wir alle hingelangen zur Einheit des Glaubens und der Erkenntnis des Sohnes Gottes, zur vollen Mannesreife, zum Vollmaß des Wuchses der Fülle Christi.“

<sup>208</sup> Vgl. Gerhard Lohfink, *Wie hat Jesus Gemeinde gewollt? Zur gesellschaftlichen Dimension des christlichen Glaubens*, 6 Aufl., (Freiburg, Basel, Wien: Herder, 1982) 138.



wollte. Er rang darum, die Gemeinden zum geistlichen Wachstum zu überzeugen. Bei der Wahl der Leiterschaft kommt es auf drei Kriterien an, Berufung, Begabung und Beglaubigung<sup>209</sup>. Die Berufung ist ein auf Gott zurückgeführter Erwählungsakt, der in der Begabung eine objektive Bestätigung erhält. Unterstützt werden die beiden ersten Punkte von der Beglaubigung durch die Gemeinde, die hinter ihrem Leiter stehen muss. Ein Leiter muss ein gutes charakterliches<sup>210</sup>, familiäres<sup>211</sup>, weltliches<sup>212</sup> und gemeindliches<sup>213</sup> Zeugnis abgeben, kurz gesagt, er muss ein gutes Vorbild für die Herde sein<sup>214</sup>.

Für die in der Bibel erwähnten Ältesten finden sich zwei Begriffe: „πρεσβυτερος“, was mit Vorsteher oder Ältester zu übersetzen ist, und „επισκοπος“, der Aufseher. Die Gaben der Leitung und des Regierens müssen nicht mit dem Ältestenamnt identisch sein (vgl. z.B. 1. Korinther 12,28) Es gibt also in aller Regel Personen, die Leitungsaufgaben in einer Gemeinde wahrnehmen, ohne dass sie πρεσβυτερος sein müssen. Die Ältestenschaft stellt die Gesamtleitung und Gesamtverantwortung für eine Gemeinde dar. Es gab in den Gemeinden des Neuen Testaments jedoch von Anfang an öffentlich eingesetzte<sup>215</sup> und für jeden erkennbare Leitung, für die gilt:

- a) Die Aufgabe eines Ältesten wird als „Hirtendienst“ verstanden. Ein Ältester übt sein Amt in der Gesinnung und in der Art eines Hirten aus und ist als solcher vor allem Diener der Gemeinde.<sup>216</sup>
- b) In ihrem Amt als Hirten der Gemeinde tragen Älteste die Gesamtverantwortung für eine Gemeinde und ihre Glieder vor Gott.<sup>217</sup>

---

<sup>209</sup> Vgl. Birgit Marchlowitz, *Freikirchlicher Gemeindebau: Geschichtliche und empirische Untersuchung baptistischer Gemeindeverständnisse*, Bd. 7, (Berlin, New York: de Gruyter, 1995), 114.

<sup>210</sup> 1Tim 3,1ff und Tit 1,5ff.

<sup>211</sup> 1Tim 3,5.

<sup>212</sup> 1Tim 3,7.

<sup>213</sup> 2Kor 3,5ff.

<sup>214</sup> 1Petr 5,3.

<sup>215</sup> In aller Regel durch Handauflegung (vgl. 1. Timotheus 5,22).

<sup>216</sup> Eine der ausführlichsten Stellen der Bibel über Gottes Verständnis von Leitung als Hirtendienst findet sich in Hesekiel 34.

<sup>217</sup> Hebräer 13,17.

- c) Entsprechend dem Vorbild des Hirten üben sie die Leitung von Menschen auch und vor allem dadurch aus, dass sie ihnen – als Vorbilder – vorangehen.<sup>218</sup>
- d) Im Besonderen geschieht ihr Dienst durch Ermutigen, Ermahnen und Seelsorge und das Gebet für Kranke (1. Thess 5,12f; Jak 5,13ff).

Die Qualifikationen für Älteste wurden bereits in Kapitel 1.4.3 im Rahmen der gemeindlichen Ordnung behandelt und werden an dieser Stelle daher nicht noch einmal behandelt.

## 2.4 Leiterschaft in einem von der Postmoderne geprägten Kontext<sup>219</sup>

Leiterschaft ist mehr, als nur irgendwelchen Modellen zu folgen. Leiterschaft hat viel mit Charakter zu tun und dabei sowohl mit charakterlichen Stärken wie auch mit Schwächen. Die Bibel selbst „...paint[s] a story of God in a relationship with a whole lot of leaders who lead in a whole lot of different ways...“<sup>220</sup> Für HIRSCH manifestiert sich Leiterschaft vor allem im sogenannten „apostolischen Genius“. Apostolische Leiter haben die Aufgabe, die Gemeinde physikalisch und theologisch auszubreiten. Dabei ist apostolischer Dienst eine Funktion und kein Amt.<sup>221</sup> Leiter führen und verändern durch ihr Verhalten und ihre Autorität und nicht durch eine Amtsautorität.<sup>222</sup> Dazu schreibt HIRSCH weiter:

„Das Problem mit CEO-mäßiger Leiterschaft ist, dass sie dazu neigt, andere zu entmachten ...Charismatische Leiter sind eines der größten Hindernisse dafür, dass aus einer guten Organisation eine sehr gute werden kann. Der Leiter spürt die schlafende Energie und katalysiert sie. Bewegung und Adaption finden nicht deswegen statt, weil der Leiter alle Antworten hat, sondern aufgrund des Zusammenspiels der Umgebung, zeitlicher Gegebenheiten, Mitgliedern der Organisation und einem Leiter ... Wie ein guter Landwirt schafft apostolische

---

<sup>218</sup> 1. Petr 5,1ff; 1. Tim 5,19ff; 1. Tim 5,22.

<sup>219</sup> Vgl. Johannes Hörnlen, *Analyse einer apostolischen Bewegung: Die Emerging Church Bewegung* (Ditzingen, Werkstatt für Gemeindeaufbau, 2007), 7ff.

<sup>220</sup> <http://jasonclark.emergent-uk.org> vom 20.12.2007.

<sup>221</sup> Vgl. Sikinger: *The Forgotten Ways*, 19.

<sup>222</sup> Vgl. ebd.

Leiterschaft die äußeren Bedingungen, die inneres Wachstum und Entwicklung ermöglichen und sucht den Einklang mit dem Wirken Gottes.“<sup>223</sup>

Emergente Leiterschaft ist also eng verbunden mit dem fünffältigen Dienst, welcher eine neue Renaissance erlebt. Es kann aber nicht nur darum gehen, einen „Anti Clericalism“<sup>224</sup> zu entwickeln und alle bezahlten Leiter loszuwerden. Das Verständnis von Leiterschaft ändert sich dahingehend, dass nunmehr lebendige, offene Systeme zu führen sind.

„Die Herausforderung ist, lebende Systeme nicht zu steuern, sondern sie auf eine Weise durcheinander zu bringen, die dem gewünschten Ergebnis nahe kommt. Leiterschaft muss dann das Vorhaben durch Sinn und Vision fokussieren. Dieser Prozess des Durcheinanderbringens des Systems ist eine entscheidende Aufgabe von Leiterschaft. Es geht darum, Bedingungen zu schaffen, in denen Veränderung, Anpassung und Innovation stattfinden kann. Außer einer klaren Vision gehört zu missionaler Leiterschaft die Förderung der Entstehung von Neuem durch den Aufbau und das Nähren von Kommunikationsnetzwerken; das Schaffen einer Lernkultur, in der das Stellen von Fragen ermutigt und Innovation belohnt wird; das Schaffen einer Atmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung; und das (An-)Erkennen von brauchbarem Neuem, wenn es entsteht, bei gleichzeitiger Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen.“<sup>225</sup>

Leiterschaft muss also ein Umfeld schaffen, in dem der Heilige Geist die missionale Vorstellungskraft der Christen hervorrufen, freisetzen und entfesseln kann.<sup>226</sup> Da jedes System, in dem sich Menschen befinden, ein gewisses Maß an Ordnung und Organisation bedarf, besteht die Rolle eines Leiters in einem emergenten System darin, die Wahrnehmung einer Situation zu ändern, Mittel zum Ändern der Situation bereitzustellen und eine Umgebung zu schaffen, in der Entscheidungen von der Basis her wachsen können.<sup>227</sup> Menschen leiten durch „...die eigene aktive Nachfolge und das ... geistliche Leben“<sup>228</sup>, welches sie vorleben. Dieses

---

<sup>223</sup> Ebd. 20.

<sup>224</sup> Vgl. <http://jasonclark.emergent-uk.org>, a.a.O.

<sup>225</sup> Sikinger: *The Forgotten Ways*, 29f.

<sup>226</sup> Vgl. ebd.

<sup>227</sup> Vgl. Kester Brewin, *Der Jesus-Faktor. Eine leidenschaftliche Theologie der Veränderung* (Glashütten, Emmelsbühl: C&P, 2005), 118f.

<sup>228</sup> Vgl. Aschoff: *Newbigin*, a.a.O., 22.

beispielhafte Leben ermuntert die Gemeinde, dem vorgelebten Beispiel zu folgen. KIMBALL nennt folgende Kriterien für emergente Leiter:<sup>229</sup>

- 1) Leiter müssen echte und tiefe Gemeinschaft mit den Mitgliedern der Gemeinde leben
- 2) Leiter müssen besser zuhören als reden können
- 3) Leiter müssen dem Menschen sagen, wer sie sind, nicht, wer sie sein sollten
- 4) Leiter fördern Menschen, ihre (nicht nur geistlichen) Gaben einzusetzen
- 5) Leiter müssen Väter und Mütter sein<sup>230</sup>
- 6) Leiter denken ganz neu über Jüngerschaft nach und führen ihr Leben, wie Jesus es geführt hätte.

Der Fokus von Leiterschaft liegt also mehr auf den sogenannten „Soft Skills“ als auf fachlicher Qualifikation.

## 2.5 Die Ausbildung im Alten Testament<sup>231</sup>

Im Alten Testament ist die Familie primärer Ort von Erziehung und Bildung, wo diese hauptsächlich informell erfolgte. Es ist in diesen Familienkontext keine formelle, institutionalisierte Leiterschaftsausbildung<sup>232</sup> zu beobachten. Am Beispiel Moses und Josuas zeigt sich, dass Nachwuchs-Führungskräfte in der Gemeinschaft und am Vorbild erfahrener Leiter lernen<sup>233</sup>. Einzig bei der Priesterausbildung (am Beispiel Samuels) lassen sich formalisierte Bildungswege erkennen.<sup>234</sup> BANKS fasst alttestamentlich theologische Ausbildung folgendermaßen zusammen:<sup>235</sup>

- Der Hauptgrund einer Lehre war der Wunsch, Gott zu dienen.
- Lehre bedeutete, mit dem Lehrer zusammen zu leben.
- Miterleben, Mitarbeiten, Beobachten, Diskutieren, und Reflektieren waren maßgebliche Unterrichtsmethoden.

---

<sup>229</sup> Vgl. Dan Kimball, *Emerging Church: Die postmoderne Kirche. Spiritualität und Gemeinde für neue Generationen*, 2. Aufl. (Asslar: Gerth Medien, 2006), 233ff. (Die Kriterien wurden vom Autor zusammengefasst.)

<sup>230</sup> Vgl. ebd. 224.

<sup>231</sup> Vgl. Ott, a.a.O., 129ff.

<sup>232</sup> Da theologische Ausbildung und Leiterschaftsausbildung im Volk Israel des Alten Testaments nicht zu trennen sind, sind die Begriffe synonym zu verstehen.

<sup>233</sup> Vgl. hier das Muster der jüdischen Didaktik.

<sup>234</sup> Vgl. 1.Sam 2+3 und Riesner, a.a.O., 97ff.

<sup>235</sup> Vgl. Robert Banks, *Reenvisioning Theological Education: Exploring a Missional Alternative to Current Models* (Grand Rapids: Eerdmann, 1999), 92f übersetzt nach Ott, a.a.O., 130.

Da es in ganz Israel zu dieser Zeit kein vom übrigen Leben abgesondertes Bildungswesen mit Schulen gibt, wird deutlich, dass ein Vergleich mit unserem heutigen institutionalisierten Bildungswesen nicht möglich ist. OTT schreibt dazu:

„Theologische Ausbildung, wie wir sie heute kennen und praktizieren, gibt es im Alten Testament nicht! Die Schlussfolgerung muss und darf nun aber nicht heißen: Wir machen alles falsch und sollten wieder zurück zu dem, was die Bibel sagt.“<sup>236</sup>

Betrachtet man das Deuteronomium als Schrift der Lehrüberlieferung für Israel als Lehr- und Lerngemeinschaft<sup>237</sup> wird deutlich, dass sich die theologische Bildung nicht auf eine Elite beschränkt, sondern für das ganze Volk von Bedeutung ist.

„Das Deuteronomium macht auch deutlich, dass Familie (Alltag) und Kult/Fest (Gemeindeversammlung) die primären Lernorte sind. Zentrale Anweisungen des Dtn gelten der Vermittlung von Glauben und Lebensweisheit in Haus und Familie (zentral Dtn 6) ... Folgt theologische Ausbildung dieser Stoßrichtung, wird sie nie aus den Augen verlieren, dass der primäre Lernort ... nicht die theologische Schule ist – dies sind vielmehr Gemeindeversammlung und Familie“<sup>238</sup>

Die hier aufgezeigten Beobachtungen sollen nun anhand des Neuen Testaments weiter verfeinert werden. Dazu wird die Frage nach theologischer (Leiterschafts-) Ausbildung anhand neutestamentlicher Beispiele weiter verfolgt.

## 2.6 Theologische Ausbildung im Neuen Testament

Das Neue Testament liefert uns kein Ausbildungssystem für Leiter, sondern bietet geistliche Grundprinzipien, an denen sich theologische Ausbildung zu orientieren hat.<sup>239</sup> Grundlegendes Ausbildungssystem der neutestamentlichen Zeit war das System der Rabbinen.<sup>240</sup> Jesus selbst war Teil dieses Systems, auch wenn er sich durch markante Unterschiede auszeichnete.<sup>241</sup> „Allerdings fehlt bis heute eine Studie, die umfassend und mit hermeneutischer Sensibilität herausarbeitet, in welcher Weise sich von der Jüngerschule Jesu ein Modell der theologischen

---

<sup>236</sup> Ott, a.a.O., 131.

<sup>237</sup> Vgl. Dtn 6,4-5 – Dazu wurde das Schema „höre Israel höre“ praktiziert.

<sup>238</sup> Ebd. 134.

<sup>239</sup> Ebd. 144.

<sup>240</sup> Vgl. Bell, a.a.O., 118ff.

<sup>241</sup> Vgl. Ott, a.a.O., 145.

Ausbildung ableiten lässt.<sup>242</sup> Verglichen mit aktuellen Modellen, kann man die Jüngerschulung Jesu und auch die des Paulus am Besten mit dem deutschen System der dualen Ausbildung (Lehre) vergleichen, bei dem theoretische und praktische Ausbildung einander ergänzen.<sup>243</sup> Die Jünger Ausbildung bei Paulus kann folgendermaßen charakterisiert werden:<sup>244</sup>

1. Paulus konzentriert sich auf wenige leitende und lehrende Mitarbeiter als Multiplikatoren.
2. Vorbild und Nachahmen spielen eine große Rolle.
3. Informelles Lernen wird mit formellen Inhalten ergänzt.
4. Das Ziel der Ausbildung bei Paulus ist missionarisch.
5. Weiteres Ziel ist Selbständigkeit (Multiplikation).

Was jedoch an dieser Stelle betont werden muss, ist, dass Jüngerschulung im Neuen Testament nicht nur von der formalen Gestalt her begründet werden darf. Die inhaltliche Komponente, die theologische Wissensvermittlung, ist ebenso zentraler Bestandteil.<sup>245</sup> OTT schreibt dazu, dass jeder „...Lehrer der Kirche nicht nur Jünger, sondern auch Schriftgelehrter sein muss.“<sup>246</sup>

## 2.7 Aktuelle theologische Ausbildung

Das Ziel aktueller reformierter theologischer Ausbildung<sup>247</sup> „...sollte die wissenschaftlich begründete, selbständige theologische Urteilsbildung sein“<sup>248</sup>, so BENNER und HASSIEPEN. Theologische Ausbildung<sup>249</sup> ist dem Konzept nach dreiphasig (Studium, Vikariat, Fortbildung)<sup>250</sup> mit dem Ziel, theologische Kompetenz zu erwerben. Als theologische Kompetenz werden kommunikative, missionarische

---

<sup>242</sup> Ebd. 147.

<sup>243</sup> Vgl. Ebd. 149.

<sup>244</sup> Vgl. Ebd. 148.

<sup>245</sup> Vgl. End. 151.

<sup>246</sup> Ebd.

<sup>247</sup> In diesem Abschnitt wird bewusst nur reformierte theologische Ausbildung betrachtet, da ein kurzer Abriss einen größeren Umfang nicht zulässt.

<sup>248</sup> Thomas Benner und Werner Hassiepen, „Theologiestudium III Praktisch-theologisch“, *TRE*, Bd. 33, 359.

<sup>249</sup> Der Einfachheit halber wird hier nur evangelische theologische Ausbildung in Richtung Pfarramt betrachtet.

<sup>250</sup> Vgl. Benner u. Hassiepen, a.a.O., 359.

und kybernetische Fertigkeiten zusammengefasst, die sachgemäß angewendet werden können.<sup>251</sup> Im 21. Jahrhundert verlangen gesellschaftliche Differenzierung und die fortschreitende technologische Entwicklung flexible Strukturen in theologischer Aus- und Weiterbildung.<sup>252</sup> Differenzierung und Professionalisierung haben in der kirchlichen Ausbildung zu einer funktionalen Vielschichtigkeit geführt, die mit Pfarramt, Lehramt und Diakonie konkurriert oder sich sogar vermischt.<sup>253</sup> „Durch Schwerpunktbildung und Zusatzaufgaben können spezielle Qualifikationen erworben werden, die den professionellen Standards etablierter außerkirchlicher Berufsbilder entsprechen.“<sup>254</sup> Gerade durch diese Tatsache wird der Ruf nach konstant qualitativ hochwertiger Ausbildung laut.

Nun stellt sich nach allem Betrachteten berechtigterweise die Frage, inwieweit qualitätserhaltende und qualitätsfördernde Methoden und Konzepte aus christlich-ethischer Sicht vertretbar angewendet werden können und dürfen. Es wurde gezeigt, dass Ausbildung bei Jesus keinesfalls ohne Qualitätsansprüche ablief und dass das Neue Testament an vielen Stellen von Qualität (gerade im Bezug auf Leiterschaft) spricht. Im folgenden Kapitel wird nun die Frage der Anwendung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement auf christlich-ethischer Basis beantwortet.

## 2.8 Zusammenfassung

Wie gezeigt wurde, ist alt- und neutestamentliche Leiterschaft kein Amt, wie es heutzutage oft der Fall ist. Theologische Ausbildung muss also darauf vorbereiten, Leiterschaft vorzuleben. Bei aktueller theologischer Ausbildung geht es meist nur um den Erwerb von Wissen, das leider allzu oft wenig praktische Relevanz aufweist.<sup>255</sup> Wie am Beispiel aus Hesekeil 34 deutlich wird, geht es bei Leiterschaft (Hirten) darum, die Schafe zu weiden und sie zu schützen, Mitleid für die Schafe zu haben, die Herde zu sammeln und zu fördern und die Schafe nicht ausnutzen. Nimmt man weiter das Alte Testament ernst, so muss der Sitz der Ausbildung die

---

<sup>251</sup> Vgl. Ebd.

<sup>252</sup> Vgl. Heinz Schmidt, „Ausbildung“, RGG, 4. Aufl., 976.

<sup>253</sup> Vgl. Ebd.

<sup>254</sup> Ebd.

<sup>255</sup> Vgl. Kapitel über aktuelle theologische Ausbildung.

Familie und der direkte Kontext (Gemeinde) sein und kann nicht losgelöst davon an einer universitären Bildungsstätte stattfinden. In unserer, von der Postmoderne geprägten Kultur, müssen Leiter Jüngerschaft leben, offen sein für Beziehungen und Menschen fordern und fördern. Theologische Ausbildung muss Leiter, neben theologischer Wissensvermittlung, auch auf diese Herausforderungen vorbereiten. Diese Tatsache zeigt, dass es eines ganzheitlichen Ansatzes von Qualitätsmanagement bedarf, bei dem nicht nur äußerliche Kriterien und Ziele im Vordergrund stehen. Es bedarf eines Ansatzes, der das ganzheitliche System und die interaktiven Beziehungen in diesem berücksichtigt.

Aus dem bisher Betrachteten ergeben sich Kriterien, die an die Ergebnisse von Qualitätsmanagement angelegt werden müssen. Diese Kriterien werden später behandelt. Um einen Einblick in moderne Qualitätsmanagementtheorien zu bekommen, wird im Folgenden ein Überblick über TQM und die europäische Adaption EFQM gegeben, weil es eben diesen ganzheitlichen Ansatz verkörpert.

## **3 Der ganzheitliche Ansatz des Qualitätsmanagements**

Einer ganzheitlichen Sicht von Leiterschaft, wie sie die Bibel an vielen Stellen zeigt, kann nur ein ganzheitlichen Ansatz von Qualität und Qualitätsmanagement gerecht werden. Als Grundlage für die weiteren Betrachtungen und Übertragungen wird daher auf den ganzheitlich orientierten „Total Quality Management“<sup>256</sup> Ansatz und dessen europäisches Derivat EFQM<sup>257</sup> zurückgegriffen, da dieser einem ganzheitlichen Anspruch nach Ansicht des Autors am nächsten kommt.

### **3.1 Definitionen**

Im Folgenden werden zunächst die beiden, für diese Arbeit zentralen Qualitätsmanagementkonzepte Total Quality Management (TQM) und das

---

<sup>256</sup> Vgl. Hummel u. Malorny, a.a.O., 7ff.

<sup>257</sup> Das EFQM-Modell für Excellence ist ein Total Quality Management Modell, das alle Managementbereiche abdeckt und zum Ziel hat, den Anwender zu exzellentem Management und exzellenten Geschäftsergebnissen zu führen. Es ist ein von der European Foundation for Quality Management (EFQM) getragenes Modell, das alljährlich den European Quality Award an europäische Spitzenunternehmen verleiht. Vgl. hierzu Hummel u. Malorny, a.a.O., 8 und <http://www.deutsche-efqm.de/> vom 16.06.2008.



Excellence Model der European Foundation for Quality Management (WFQM) kurz vorgestellt.

### 3.1.1 TQM

Eine Definition des Begriffs erfordert die Aufteilung in seine Bestandteile:<sup>258</sup>

**Total:** TQM bezieht sich auf die gesamte Organisation vom Topmanagement bis hin zum Mitarbeiter.

**Qualität:** Bedeutet, die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und eine Null-Fehler Strategie zu verfolgen.

**Management:** Bezieht sich auf die Erleichterung und die Verbesserung des Produktionsprozesses.

TQM bedeutet „...umfassendes und selbstverantwortliches Qualitätsmanagement in jedem Führungsbereich“<sup>259</sup> und ist die „...Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effektiven und effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette im Unternehmen.“<sup>260</sup> Weiter ist TQM ein auf *Kaizen* basiertes organisationsweites Paradigma, welches davon ausgeht, dass alles durch aktive Problemfindung eines jeden Beteiligten verbessert werden kann. Dies wird im TQM vor allem durch Veränderung von eingefahrenen Strukturen, Prozessen und Haltungen und durch den Abbau von überflüssigen Schnittstellen erreicht. Ein weiterer zentraler Bestandteil sind regelmäßige Audits und die Einrichtung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN-ISO 9000ff.<sup>261</sup> Unternehmenspolitik (-kultur) und -strategie sind weitere zentrale Elemente des TQM. Während Unternehmenspolitik die Vision und zentrale Werte des Unternehmens beinhaltet und somit ein Leitbild formt, ist die Strategie diesem untergeordnet.<sup>262</sup>

---

<sup>258</sup> Vgl. Astrid Rois, *Kaizen: Verbesserungsprozesse in der Automobilindustrie*, Schriftreihe Organisation, Bd. 2, Hrsg. Otto Krickl (Wien: Linde, 1999), 21.

<sup>259</sup> Martin Heß, *TQM/Kaizen Praxisbuch: Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total Quality Management*, (Köln: TÜV Rheinland, 1995), 23.

<sup>260</sup> Rois, a.a.O., 21.

<sup>261</sup> Vgl. Heß, a.a.O., 24.

<sup>262</sup> Vgl. Eßer und Stock, a.a.O., 35.

### 3.1.2 EFQM Excellence Model

Das Excellence Model der EFQM<sup>263</sup> ist eine unverbindliche Rahmenstruktur, die zur Bewertung des Qualitätsfortschrittes einer Organisation verwendet wird.<sup>264</sup> Es basiert auf folgender Prämisse: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.“<sup>265</sup>

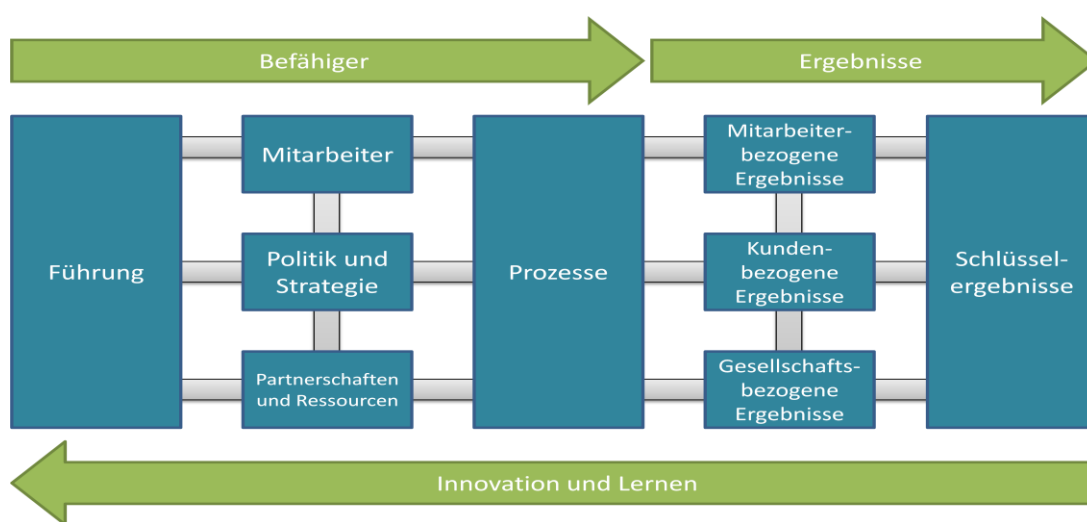


Abbildung 2: Das EFQM Excellence Modell<sup>266</sup>

Das Modell unterscheidet die beiden Hauptgruppen „Befähiger“ und „Ergebnisse“. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich mit der Abwicklung der Hauptaktivitäten der Organisation, während es bei den Ergebnis-Kriterien um die erzielten Ergebnisse geht.<sup>267</sup>

„Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment

<sup>263</sup> Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM®) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Ihre Mission ist es, die treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein. Sie sieht als Vision eine Welt, in der europäische Organisationen eine überragende Stellung einnehmen. *EFQM: Grundkonzepte der Excellence*, Infobroschüre der EFQM (Brüssel, 2003), 2.

<sup>264</sup> Vgl. *EFQM: Excellence einführen*, Infobroschüre der EFQM (Brüssel, 2003), 5.

<sup>265</sup> Ebd.

<sup>266</sup> Abbildung vgl. *WFQM, Excellence einführen*, a.a.O. wurde vom Autor grafisch überarbeitet.

<sup>267</sup> Vgl. Ebd.

(Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung). Die Elemente Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung dienen zur Bewertung der „Befähiger“- Kriterien, das Ergebnis-Element zur Bewertung der „Ergebnis“-Kriterien.“<sup>268</sup>

TQM und das daraus abgeleitete EFQM Excellence Modell basieren auf spezifischen Paradigmen und Werten, die westlichem Denken teilweise diametral gegenüber stehen.<sup>269</sup> Deshalb werden im Folgenden die Basiswerte des TQM/EFQM Modells betrachtet, um diese später christlich-ethisch zu hinterfragen.

## 3.2 Die Werte des TQM/EFQM

An erster Stelle eines Qualitätsmanagementsystems wie TQM/EFQM steht die Veränderung der Denkweise. Zum einen muss verinnerlicht werden, dass Qualität letztendlich keinen Mehraufwand, sondern eine Kostenersparnis bringt.<sup>270</sup> Darüber hinaus erfordert TQM/EFQM einen Paradigmenwechsel dahingehend, dass Qualität als oberstes Ziel zu sehen ist. Westlich geprägtes Management sieht Kosten, Zeit und Qualität als gleichwertige Ziele, was zu einem Spannungsdreieck kommt, wenn man die Qualität verbessern will.

„Die neue Sichtweise [Qualität als oberstes Ziel zu sehen] löst den traditionellen Konflikt zwischen Qualität, Kosten und Zeit auf – und zwar durch die Betrachtung der Prozessqualität. Zum einen führt das neue Denken über die ständige Verbesserung ... der Prozessqualität zur Verringerung des Fehlleistungsaufwands, d.h. zur Kostenreduzierung. Zum anderen gewährleistet erst eine hohe Prozessqualität einen störungsfreien Material- und Informationsfluss und damit kürzere Liefer- und Entwicklungszeiten. Kosten und Zeit werden zu einem Qualitätsmerkmal und Qualität wird zum obersten, strategischen Ziel, auf das das Unternehmen, ohne Wechsel der Priorität, ausgerichtet wird.“<sup>271</sup>

Bei allem Handeln steht Kundenorientierung im Mittelpunkt der Bemühungen, denn „Qualität hat nur auf den ersten Blick etwas mit Produktion zu tun. Auf den zweiten

---

<sup>268</sup> Ebd.

<sup>269</sup> Vgl. Imai, a.a.O., 15ff.

<sup>270</sup> Vgl. Hummel und Malorny, a.a.O., 11f.

<sup>271</sup> Ebd. 14.

und gründlicheren Blick bedeutet Qualität, dass die Leistungen ... die Erwartungen der Kunden erfüllt oder übertrifft.“<sup>272</sup>

Ein weiterer Paradigmenwechsel bei TQM ist die prozessorientierte Denkweise des *Kaizens*<sup>273</sup>, die als logische Konsequenz aus einer kontinuierlichen Qualitätsmessung resultiert. Diese „...steht in großem Widerspruch zur westlichen Managementpraxis, die die Leistung der Mitarbeiter streng nach den Ergebnissen beurteilt und Mitarbeiter nicht ihren Bemühungen entsprechend honoriert.“<sup>274</sup> Ein weiterer Wert ist die Erkenntnis, dass Qualität ein Ergebnis von Kommunikation und einer qualitätsorientierten Kommunikationskultur ist.<sup>275</sup> Ergebnis- und Werteorientierung bilden weitere Eckpunkte von TQM/EFQM. Werteorientierung meint dabei die Ausrichtung des Unternehmens an Grundwerten<sup>276</sup> als dauerhafte und tragende Grundsätze und Handlungsmaximen. „Grundwerte geben Auskunft darüber, wie das Geschäft geführt werden sollte, wie sich die Allgemeinheit aus Sicht des Unternehmens darstellt [und] wie die Rolle aussieht, die das Unternehmen in der Gesellschaft spielt...“<sup>277</sup> Ergebnisorientierung bedeutet:

„In dem sich schnell ändernden Umfeld der heutigen Welt verhalten sich exzellente Organisationen agil, flexibel und reaktionsfähig entsprechend den veränderten Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen. Exzellente Organisationen messen und sehen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen voraus, überwachen deren Erfahrungen und Wahrnehmungen und beobachten und bewerten die Leistung anderer Organisationen.“<sup>278</sup>

Die untenstehende Grafik zeigt weitere Grundkonzepte auf der Basis des EFQM Excellence Modells.<sup>279</sup>

---

<sup>272</sup> Hartmut Giesen, *Business Tipp 18 - Von der Qualität zur Exzellenz: Qualität ist mehr als ein gutes Produkt*, (Roetgen: Publizistik Projekte, 2004), 1.

<sup>273</sup> Vgl. hierzu die Erklärungen zu Kaizen in Kapitel 3.2.2.1.

<sup>274</sup> Vgl. Imai, a.a.O., 19.

<sup>275</sup> Vgl. Thomas Köcher, Vortrag zum Projekt Prozessqualität für Lehre und Studium an der Universität Bremen (Neubrandenburg, 2007), 3.

<sup>276</sup> Hierbei kommt es zu einer Vermischung von unternehmerischen Werten und gesellschaftlich, ethischen Werten. Daher muss hier im Einzelnen differenziert werden.

<sup>277</sup> Hummel und Malorny, a.a.O., 56.

<sup>278</sup> Excellence einführen, Infobroschüre der EFQM, a.a.O., 5.

<sup>279</sup> Reife Organisationen zeichnen sich bei der EFQM folgendermaßen aus: „Es gibt transparente Vorgehensweisen, um die Erwartungen der Interessengruppen auszugleichen. Treibende Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheitsbedürfnisse und Loyalitätsaspekten werden verstanden, gemessen und lösen

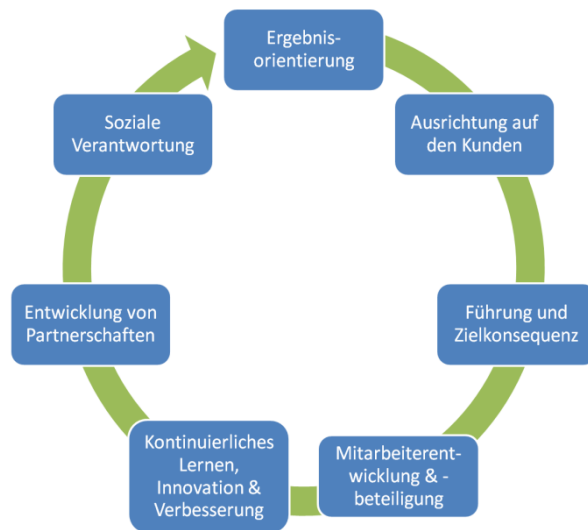


Abbildung 3: Die Grundkonzepte des EFQM Excellence Modells<sup>280</sup>

TQM und das EFQM Excellence Modell fordern eine Grundhaltung, in der der einzelne Mitarbeiter mit seinem bedeutenden Problemlösungs- und Kreativitätspotential betrachtet und behandelt wird.<sup>281</sup> Durch eine Mitarbeiterorientierung wird ein Umfeld geschaffen, in dem „...Mitarbeiter selbständig denken, eigenverantwortlich handeln und zufrieden sein können.“<sup>282</sup> Der zentrale Begriff und Wert der Systeme ist *Kaizen*, auf das im Folgenden detailliert eingegangen wird.

### 3.2.1.1 *Kaizen (KVP<sup>283</sup>)*

Es gilt klar zu differenzieren, dass *Kaizen* und Qualitätsmanagement keine Synonyme sind. Wie bereits oben erwähnt, ist *Kaizen* elementarer Bestandteil und

---

Maßnahmen aus. Auf allen Organisationsebenen gibt es gemeinsame Werte und ethische Vorbilder. Die Prozessfähigkeit wird voll verstanden und verwendet, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben. Die Mitarbeiter sind ermächtigt zu handeln und teilen offen Wissen und Erfahrung miteinander. Erfolgreiche Innovation und Verbesserung ist weit verbreitet und integriert. Die Organisation und ihre wichtigsten Partner sind voneinander abhängig – Pläne und Politik werden gemeinsam entwickelt und beruhen auf dem Austausch von Wissen. Die Erwartungen der Gesellschaft werden gemessen und es werden Maßnahmen ergriffen.“ Grundkonzepte der Excellence, Infobroschüre der EFQM, a.a.O., 8.

<sup>280</sup> Abbildung vgl. WFQM, Excellence einführen, a.a.O. wurde vom Autor grafisch überarbeitet.

<sup>281</sup> Vgl. Hummel und Malorny, a.a.O., 33.

<sup>282</sup> Ebd.

<sup>283</sup> Im deutschen wird *Kaizen* mit KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) wiedergegeben.

philosophisches Paradigma von EFQM<sup>284</sup>. Daher ist es angebracht, an dieser Stelle näher darauf einzugehen.

*Kaizen* setzt sich aus Kai (Handlung und Veränderung) und Zen (Gutes<sup>285</sup>) zusammen.<sup>286</sup> *Kaizen* ist nicht nur reine Methode oder Instrument im Portfolio des Qualitätsmanagement. *Kaizen* ist vielmehr eine Philosophie und eine Denkhaltung.<sup>287</sup> Im *Kaizen* werden Veränderungen bewusst angegangen, um ein Maximum an Leistung und Wirkung zu erzielen.<sup>288</sup> „Auf der methodischen Seite bietet *Kaizen* in seinem permanenten Streben nach Perfektion eine Reihe von Prinzipien, Grundsätzen und Hilfsmitteln ... etymologisch ... meint [es] die ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter...“<sup>289</sup> Wie bereits erwähnt, steht bei diesem vom östlichen Denken geprägten Ansatz der kontinuierlich zu beschreitende Weg und nicht primär das Ergebnis im Fokus.<sup>290</sup> *Kaizen* basiert auf Standardisierung, den 5S und *Muda*<sup>291</sup>. Die 5S<sup>292</sup> bedeuten *Seiri* (Nötiges und Unnötiges unterscheiden und unnötige Dinge entfernen), *Seiton* (Dinge ordnen, damit alles klar adressiert und auffindbar ist), *Seiso* (Reinheit und Ordnung halten), *Seiketsu* (Sauberkeit und Ordnung der eigenen Person) und *Shisuke* (Selbstdisziplin entwickeln und Standards einhalten)<sup>293</sup>. *Kaizen* heißt, dass kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen oder der Organisation vergeht.<sup>294</sup> Ein japanisches Sprichwort gibt *Kaizen* treffend wieder: „Wenn man einen Mann drei Tage lang nicht gesehen hat, sollten seine Freunde gut darauf achten, welche

---

<sup>284</sup> *Kaizen* ist die östliche Auslegung des Weges zu immer besserer Qualität, jedoch nicht Ursprung von Qualitätsmanagement.

<sup>285</sup> Zen hat sich aus der buddhistischen Religionslehre entwickelt und bedeutet im engeren Sinne: Den Weg zur Erleuchtung durch Meditation und Selbstdisziplin, in Harmonie mit dem Universum und all seinen Wesen zu gehen. Im Zusammenhang mit dem *Kaizen* wird der Begriff Zen jedoch schlicht mit dem Ausdruck: zum Guten übersetzt. <http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft/kaizen.html> vom 07.07.2008.

<sup>286</sup> Vgl. Ebd.

<sup>287</sup> Vgl. Seghezzi, Fahrni und Herrmann, a.a.O., 373.

<sup>288</sup> Vgl. Ebd.

<sup>289</sup> Ebd.

<sup>290</sup> Vgl. Ebd. 374.

<sup>291</sup> Jap. *Muda* bedeutet Verschwendung.

<sup>292</sup> Vgl. wie sich dies im spirituellen Hintergrund von Bonsai äußert.

<sup>293</sup> Vgl. Ebd. 374f.

<sup>294</sup> Vgl. Imai, a.a.O., 24.

Veränderungen an ihm vorgegangen sind.“<sup>295</sup> *Kaizen* fördert das prozessorientierte Denken, da es die Verbesserung der Prozesse zum Ziel hat, bevor verbesserte Ergebnisse erwartet werden können.<sup>296</sup> Es ist damit das Gegenteil von westlich innovationsorientierter Verbesserung.

„... Innovation verläuft dramatisch und zieht die Aufmerksamkeit aller auf sich. Im Gegensatz dazu ist *KAIZEN* wenig spektakulär, und seine Auswirkungen springen selten sofort ins Auge. Während es sich bei *KAIZEN* um einen kontinuierlichen Prozess handelt, ist die Innovation meist ein einmaliges, abgeschlossenes Phänomen.“<sup>297</sup>

Dieser Ansatz wird aktuell in der „Emerging Conversation“<sup>298</sup> aufgegriffen, die versucht, einen Ansatz der ständigen Veränderung zu leben.<sup>299</sup> Durch *Kaizen* fließen Werte aus anderen (östlichen) Kulturen in westliche Managementkulturen. Die Botschaft von *Kaizen* ist es „...nicht ein großes, endgültiges Ziel ins Auge zu fassen, sondern [sich] auf das zu konzentrieren, was in diesem Augenblick getan werden muss“<sup>300</sup>. Hier muss Vorsicht geboten sein bei der kritiklosen Transformation in den Kontext der christlichen Leiterschaftsausbildung.<sup>301</sup> Es ist im Weiteren notwendig, die Motive und systemischen Werte von Qualitätsmanagement und insbesondere von *Kaizen* zu beleuchten und zu hinterfragen.

### 3.3 Reflektion der Motive von Kaizen und QM

Wie bereits erwähnt, lässt schon der semantische Ursprung (*ZEN*<sup>302</sup>) des Hauptgedankens *Kaizen* eine Selbsterlösungsstrategie erkennen. Ein solcher

---

<sup>295</sup> Ebd. 24f.

<sup>296</sup> Ebd. 39.

<sup>297</sup> Ebd. 47.

<sup>298</sup> Vgl. <http://www.emergingconversation.com> vom 07.07.2008.

<sup>299</sup> Vgl. Kester Brewin, *Der Jesus-Faktor. Eine leidenschaftliche Theologie der Veränderung* (Glashütten, Emmelsbühl: C&P, 2005), 121.

<sup>300</sup> Vgl. Heß, a.a.O., 25.

<sup>301</sup> Hier wird im Rahmen dieser Arbeit noch zu klären sein, inwieweit ein östlich-spirituell geprägter Qualitätsmanagementansatz mit christlichen Werten und dem Absolutheitsanspruch Christi zu vereinbaren ist. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, inwieweit richtige Werte und Methoden aus dem spirituellen Kontext von *Kaizen* herausgelöst werden können. Der Autor dieser Arbeit ist der Meinung, dass es eines Ansatzes bedarf, der auf biblischen Paradigmen basiert. Dies wird im finalen Kapitel der Arbeit umrissen und es werden Kerngedanken formuliert.

<sup>302</sup> Vgl. <http://www.zenbuddhismus.de/> vom 14.07.2008.

Ansatz ist nicht mit dem biblischen Ansatz der Gnadensühnung Christi vereinbar.<sup>303</sup> Alleine die Gnade Jesu führt zur Erlösung und weitergedacht, führt nur diese Gnade zu Qualität in biblischem Kontext.<sup>304</sup> Qualitätsmanagement als Rahmen für die Verbesserung von Qualität hingegen ist als solche ethische Verpflichtung im Kontext von Leiterschaftsausbildung.<sup>305</sup>

„...theologische Schulen sind ... der Kirche und der Mission gegenüber verpflichtet, gut zu sein. Wenn theologische Ausbildung der Kirche in ihrer Mission dienen will und auf dieses Ziel hin Menschen ausbildet, dann steht sie in der Pflicht, mit ihrer Ausbildung ein gutes Produkt abzuliefern.“<sup>306</sup>

Dazu bietet ein Modell wie das „EFQM Excellence Model“ Methoden und Wertmaßstäbe, die aus christlich-ethischer Sicht durchaus teilbar sind. Nimmt man beispielhaft den Fokus auf soziale Verantwortung, so ist dies ein Bereich, den auch das Neue Testament fordert.<sup>307</sup> Auch der starke Fokus auf Mitarbeiter und eigenverantwortliches Handeln entspricht der Ethik, die Paulus vertritt. Ein ethisch sehr heikel zu sehender Punkt ist das Thema Gnade in Anbetracht von Qualitätsbezogenheit. Hier wird die Frage nach der übernatürlichen Berufung Gottes laut, die vordergründig keinerlei Qualitätskriterien entspricht. Gott beruft souverän und teilweise nach uns unverständlichen Kriterien<sup>308</sup>. „Echte Leiterschaft hat ... in ihrem Kern mit der Gabe der Leitung zu tun, einer Qualität, die unabhängig von der Aufgabe ist...“<sup>309</sup> und die nichts mit natürlichen Fähigkeiten zu tun hat. Hier könnte ein Qualitätsmanagement, welches sich zu stark an sichtbaren Fähigkeiten orientiert, zu einem Problem werden. Hier könnten die „Früchte“, wie wir sie vom Neuen Testament her als Bemessungskriterium kennen, als sinnvolle Ergänzung herangezogen werden. Die „Früchte“ sind zwar nur subjektive, aber von der

---

<sup>303</sup> Röm 3,23f. „denn alle haben gesündigt und erlangen nicht die Herrlichkeit Gottes und werden umsonst gerechtfertigt durch seine Gnade, durch die Erlösung, die in Christus Jesus ist.“ Vgl. weiter 1Joh 4,10; 1Joh 2,2; 2Kor 5,18f.

<sup>304</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu ἀμαρτία.

<sup>305</sup> Vgl. Ott, a.a.O., 331.

<sup>306</sup> Ebd.

<sup>307</sup> Vgl. die Witwen- und Waisenversorgung der neutestamentlichen Gemeinden, wie sie in Jak1,27 erwähnt wird.

<sup>308</sup> Beispiele hierfür sind David (jüngster und kleinster der Brüder) oder Josef (verdorbener Charakter und Hochmut) oder die Ahnentafel Jesu aus Matthäus (Huren als Vorfahren Jesu).

<sup>309</sup> Andreas Herrmann, *In dir steckt mehr als du denkst: Entdecke dein Leiterpotential*, 2. Aufl. (Emmelsbüll: C&P, 1991), 109.



Gemeinde her verifizierbare Kriterien.<sup>310</sup> Es ergibt sich also die Fragestellung, wie Qualitätsmanagement und biblische Ethik zusammenwirken. Dazu dient folgende Übersicht über eine Auswahl an Grundgedanken.

Thema	TQM/EFQM	Biblisch/Ethisch
Kundenorientierung	starke Kundenorientierung	göttliche Maßstäbe
Leitung/Leiterschaft	Führung und Zielkonsequenz, Amtsverständnis	An den Früchten erkennt man das Ergebnis. Berufung und Befähigung, göttlicher Lebensstil
Verantwortung	soziale Verantwortung, Verantwortung gegenüber Kunden	Verantwortlichkeit als Ziel des Reifungsprozesses als Christ <sup>311</sup>
Prozessorientierung	Weg der kontinuierlichen Verbesserung	Christus als Weg, Christsein als Lauf
Werte	unternehmerische und gesellschaftliche Werte	Gnade und Liebe <sup>312</sup>
Qualität	Qualität als Ziel der kontinuierlichen Verbesserung	Qualität als Wesenszug Gottes und das Bestreben, Gott ähnlicher zu werden

### 3.4 Qualitätsmanagement in säkularer Ausbildung

Im Herbst 1985 tagt erstmals der Arbeitskreis „Qualität von Schule“ um sich über Merkmale und Kriterien zur Bestimmung der Schulqualität zu beraten und zu klären, wie sich die Güte von Unterricht bestimmen lässt, wie Leistungsselektion und Chancenausgleich zueinander stehen und zu definieren, worin die Qualität von

<sup>310</sup> Vgl. das Prinzip „Erst die Früchte, dann das Diplom“ Ebd. 109f.

<sup>311</sup> Vgl. Eph 4,13ff.

<sup>312</sup> Gnade und Liebe sind die in diesem Zusammenhang relevanten Werte.

Schule liegt.<sup>313</sup> Erkenntnisse hieraus sind unter anderem, dass die Veränderung arbeits- und lernorganisatorischer Binnenverhältnisse großen Einfluss auf die Qualität von Problemlösungsprozessen und dem Schulklima hat. Weiter wurde ermittelt, dass die Kooperation der Lehrer (gutes kollegiales Klima) ein entscheidendes Kriterium für die innere Schulentwicklung und -verbesserung ist.<sup>314</sup> Evaluation und Benchmarking gehören seit dieser Zeit im Sektor der Schulen und Hochschulen als fester Bestandteil zum Bereich des Qualitätsmanagements. Im internationalen Vergleich zeigt sich ein Vorsprung des japanischen Bildungssystems gegenüber internationalen Vergleichssystemen. Auch wurde erforscht, dass Erziehungs- und Nationalkultur sehr eng zusammenhängen.<sup>315</sup> Nach FEND wird zu kurz gegriffen, versucht man

„...das Bildungswesen analog zu einer industriellen Produktionsstätte zu betrachten, in der Schulleistungen produziert werden, und wenn die ineffizient geschieht, einfach neue Verfahren zur Qualitätskontrolle einzuführen sind, der Maschinenpark erneuert werden muss und eventuell das Management zu ersetzen ist.“<sup>316</sup>

Die Tendenz geht dahin zurück, Schule als pädagogische Forschungs- und Handlungseinheit zu verstehen. Die Qualitätskriterien dafür lassen sich in die Ebenen Schulsystem, Schule, Klasse und Person untergliedern.<sup>317</sup> Auf der Schulsystem-Ebene wird dabei beispielsweise die Flexibilität oder Versorgungsdichte gemessen. Auf der Schul- und Klassenebene die Konfliktlösungsfähigkeiten oder die Motivation und Leistungsbereitschaft. Die Personen-Ebene bietet eine große Varianz und betrachtet dabei Kompetenz oder soziale Kompetenz.<sup>318</sup>

Im Bereich der deutschen Hochschulen geht der Trend zur Qualitätspolitik. Qualität bildet den Kern hochschulischer Leistungen und Betrachter von innen und außen orientieren sich an diesen Qualitätsstandards. Diese Tatsache verdeutlicht

---

<sup>313</sup> Vgl. Ulrich Steffens und Tino Bargel, *Erkundungen zur Qualität von Schule* (Berlin: Luchterhand, 1993), 7.

<sup>314</sup> Vgl. Ebd. 123ff.

<sup>315</sup> Vgl. Helmut Fend, *Qualität im Bildungswesen: Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistung* (München: Juventa, 1998), 226ff.

<sup>316</sup> Ebd.

<sup>317</sup> Vgl. Ebd. 199f.

<sup>318</sup> Vgl. Ebd. 201f.

den Bedarf, Qualität fortlaufend implizit zu bestimmen und zu bewerten.<sup>319</sup> Die von PASTERNAK beschriebene Hochschuldebatte zeigt jedoch, dass dies gerade im Bereich der Hochschulen kein leichtes Unterfangen ist. In der Diskussion konkretisieren sich hauptsächlich zwei Leitbilder für Hochschulen. 1) Hochschule als Dienstleistungsunternehmen und 2) Hochschule als Agentur einer demokratischen Wissensgesellschaft.<sup>320</sup> Unabhängig davon gehört es zu den wichtigsten Fragen in Bezug auf Qualitätspolitik und Qualitätsmanagement, sich über die generellen Grundsätze und Leitlinien klarzuwerden, das Verständnis der Aufgaben im eigenen Arbeitsbereich zu definieren, rechtliche und inhaltliche Vorgaben mit einzubeziehen und Leitideen zu erfassen und zu beschreiben.<sup>321</sup> In diesem Bereich kommen vor allem ganzheitliche Qualitätsmanagementkonzepte wie TQM oder EFQM zum Einsatz.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die Verbesserung der Qualität schulischer und hochschulischer Ausbildung in den letzten Jahren mehr in den Fokus der Forschung, aber auch der Umsetzung in die Praxis gerückt ist. Daraus ergibt sich gerade für theologische Schulen und Hochschulen die Notwendigkeit, sich mit der Thematik zu befassen. Absolventen müssen für den „Markt der Zukunft“ gerüstet sein. Dazu bedarf es einer qualitativ hochwertigen Ausbildung, wobei anders als in der Wirtschaft nicht die Produktqualität (Ausbildung) im Vordergrund steht, sondern die pädagogisch-soziale Komponenten, ohne die Produktqualität außer Acht zu lassen. Der säkulare Bildungssektor hat erkannt, dass Prinzipien und Methoden aus der Wirtschaft übernommen werden können. Für theologische Ausbildung darf dies aufgrund des Ausbildungsgegenstands nicht ohne Reflektion und Modifikationen geschehen.

## 4 Qualitätsmanagement kritisch hinterfragt

Im Folgenden werden die bisher erzielten Ergebnisse noch einmal verdichtet und strukturiert, bevor in den abschließenden Kapiteln versucht wird, eine theologische

---

<sup>319</sup> Vgl. Peer Pasternack, *Qualität als Hochschulpolitik: Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes* (Bonn: Lemmens, 2006), 86.

<sup>320</sup> Vgl. Ebd. 491.

<sup>321</sup> Vgl. Ebd. 280. Vgl. hierzu auch die praktische Studie am Ende der Arbeit.

Alternative zu dem bestehenden philosophischen Rahmen aufzuzeigen und den Praxisbezug des Erarbeiteten herzustellen.

## 4.1 Qualitätsmanagement und Ethik

Ziel dieses Teils der Arbeit ist es nicht, eine christliche Managementethik zu entwickeln, sondern ethisch relevante Gesichtspunkte in Bezug auf Qualitätsmanagement zu betrachten.

### 4.1.1 Exkurs: Christliche Wirtschaftsethik

Ethik<sup>322</sup> ist „...die Lehre vom richtigen und falschen Handeln, vom Guten und bösen Denken und Handeln“<sup>323</sup>. Christliche Ethik ist untrennbar mit dem Glauben an Gott verbunden. „Christliche Ethik ist die Wissenschaft von dem durch göttliches Handeln bestimmten menschlichen Handeln“<sup>324</sup>. Christliche Ethik ist daher an die offenbarten göttlichen Gesetze und Maßstäbe gebunden. Ethik ist die Lehre vom richtigen Handeln der Menschen<sup>325</sup>, Wirtschaftsethik die Lehre vom richtigen Handeln im ökonomischen Kontext. Es geht dabei aber nicht um ein christliches Wirtschaftssystem, sondern um persönliches, verantwortliches Handeln vor Gott und den Mitmenschen.<sup>326</sup> Bei ethischem Handeln in Angesicht von Marktwirtschaft und Kapitalismus geht es in erster Linie um Haushalterschaft und Gerechtigkeit.<sup>327</sup> Die Bibel liefert eine Vielzahl von Ideen und Normen zum ökonomischen Umgang. Ethische Ökonomie muss eine Antwort finden auf menschenverachtende Methoden zur Profitmaximierung. Sie muss dem Grundgedanken des Kapitalismus Rechnung tragen<sup>328</sup> und im Auge behalten,

---

<sup>322</sup> Das griechische Wort *ethos* entspricht dem lat. Begriff für Moral und beschreibt nicht, wie wir leben, sondern normativ, wie wir leben sollen. Vgl. Klaus Bockmühl, *Christliche Lebensführung: Eine Ethik der zehn Gebote* (Gießen: Brunnen, 1999), 1.

<sup>323</sup> Vgl. Thomas Schirmacher, *Ethik: Das Gesetz der Liebe*, 2. Aufl., Bd. 1 (Nürnberg u. Hamburg: VTR/RVB, 2001), 23.

<sup>324</sup> Ebd. 32.

<sup>325</sup> Vgl. Bockmühl, a.a.O., 1.

<sup>326</sup> Vgl. Thomas Schirmacher, *Ethik: Wirtschaft, Kirche, Staat*, 2. Aufl., Bd. 3 (Nürnberg u. Hamburg: VTR/RVB, 2001), 133

<sup>327</sup> Vgl. Ebd. 136 und 156.

<sup>328</sup> Der klassische Kapitalismus geht auf die Lehren Calvins zurück und bewegte sich ausschließlich im Rahmen biblischer Gebote und Gerechtigkeit. Vgl. Ebd. 151ff.

„... dass dieser selbst ... mit seiner schließlichen Wendung zum Erwerb um des Erwerbs willen, mit seinem harten Konkurrenzkampf, seinem agonalen ... Siegesbedürfnis und seiner weltlich triumphierenden Freude an des Kaufmanns Herrschgewalt von dem ursprünglichen Boden sich völlig gelöst hat und zu einer dem echten Calvinismus und Protestantismus ... entgegengesetzten Macht geworden ist.“<sup>329</sup>

Ökonomie und Ethik haben viel mit Entscheidungen zu tun. „Da Entscheidungen Entscheidungsalternativen voraussetzen, ist es notwendig, ethische Maßstäbe aufzustellen, nach denen entschieden werden kann.“<sup>330</sup> Christliche Wirtschaftsethik bildet also einen biblischen Entscheidungsrahmen mit Maximen zur Handlungsbestimmung<sup>331</sup>.

#### **4.1.2 Reflektion analog wirtschaftsethischer Ansätze**

Wie im obigen Exkurs gezeigt, muss christliche Wirtschaftsethik als eine Sammlung biblischer Handlungsmaximen verstanden werden. Anhand dieser Maximen muss auch die Methode Qualitätsmanagement überprüft und kritisch beleuchtet werden.

Qualitätsmanagement nimmt die Verantwortung wahr, die vor Kunden und Mitarbeitern besteht und besinnt sich zurück auf den Qualitätsfaktor „Mensch“.

„In der Diktion der Sozialethik spricht man davon, dass der Mensch das "Subjekt der Arbeit" ist. Das heißt: Der Mensch – unabhängig von der konkreten Tätigkeit – bildet den Zweck der Arbeit. Der Mensch ist nicht für die Arbeit da, sondern umgekehrt.“<sup>332</sup>

Die Frage jedoch, ob Ethik oder Profit im Mittelpunkt der Qualitätsphilosophie stehen, bleibt offen. Es wird nur deutlich, dass Systeme wie TQM und Methoden wie *Kaizen* den Mitarbeiter im Fokus haben.

„Man sollte sich vom Vorurteil lösen, Ethik und Effizienz müssten ein Widerspruch sein. Wirtschaftliche Effizienz gedeiht nicht nur auf dem Boden rücksichtsloser Unmoralität, Ethik besteht nicht in erster Linie aus mit erhobenem

---

<sup>329</sup> Ernst Troeltsch, *Die Bedeutung des Protestantismus für die Entstehung der modernen Welt*, Sonderdruck aus der Historischen Zeitschrift (München: Oldenbourg, 1906), 45.

<sup>330</sup> Jens Harms, *Wirtschaftsethik in ihrer Bedeutung für gemeinwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen*, *Arnoldshainer Texte Arbeit und Wirtschaft*, Bd. 59, Hrsg. Jens Harms und Fritz Rüdiger Volz (Frankfurt am Main: Haag und Herchen, 1989), 291.

<sup>331</sup> An dieser Stelle können nicht alle biblischen Maxime aufgeführt werden, da dies über den Rahmen der Arbeit hinausreichen würde. Exemplarisch können Gerechtigkeit oder Freiheit genannt werden. Vgl. Ebd 294ff.

<sup>332</sup> <http://www.saberschinsky.de/tagesp5.html> vom 04.08.2008.

Zeigefinger vorgetragenen Verzichtsaufforderungen. Damit beide zusammengehen können, muss sich Ethik auch im System der Wirtschaft bewähren. Das heißt, dass die Moral nicht grundsätzlich der Ökonomie entgegen laufen und der moralisch Handelnde nicht dauernd im wirtschaftlichen System den Kürzeren ziehen darf.<sup>333</sup>

Für den Bereich der Wirtschaft versucht ein ganzheitliches Qualitätsmanagement also, eine Brücke zu bauen, damit der scheinbare Widerspruch von Ethik und Ökonomie aufgelöst werden kann. OTT sieht Qualitätsmanagement als ethische Verpflichtung von theologischer Ausbildung, in der Verantwortung gegenüber den Studierenden eine gute Ausbildung zu bieten und der Kirche gegenüber, ein gutes „Produkt“ abzuliefern.<sup>334</sup> Betrachtet man Gemeinde und speziell theologische Ausbildung im Gegensatz zur freien Wirtschaft, so werden Grenzen deutlich, die im Folgenden näher betrachtet werden.

### **4.1.3 Ethische Grenzen und χάρις**

Qualitätsmanagement – und seien seine Motive noch so ethisch – kommt an seine Grenze, wo es mit der göttlichen Gnade kollidiert, die sich als ureigenste Wesensart Gottes versteht. Alle noch so gut gemeinten Versuche dürfen nie die Gnade außer Acht lassen, die uns Gott seinerseits allumfassend zuteil werden lässt.

χάρις ist Charakteristik der Heilsbotschaft<sup>335</sup> und daher muss Qualitätsmanagement ebenfalls χάρις aufweisen. Darüber hinaus darf das Streben nach Qualität nicht zu einem perfektionistischen Unterordnen aller Ziele unter das Hauptziel Qualität bedeuten. Perfektionismus darf nie zur Triebfeder von Qualitätsdenken werden. Geprägt durch den Exzellenzgedanken wird oft alles dem „Perfekten“ untergeordnet. Hierin liegt die klare Grenze von ethisch vertretbarem Qualitätsmanagement. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie weit Qualitätsmanagement gehen darf, beachtet man χάρις als handlungssteuernde Maxime. Wie weit dürfen Bewerten und Verbessern gehen und wie kann sichergestellt werden, dass der Bewertende zuerst den „Balken“ in seinem Auge

---

<sup>333</sup> Ebd.

<sup>334</sup> Vgl. Ott, a.a.O., 331.

<sup>335</sup> Vgl. Hans Conzelmann und Walther Zimmerli, „χάρις“, *ThWNT*, Hrsg. Gerhard Kittel, Bd. 9, 382.

entfernt, bevor er sich um den „Splitter“<sup>336</sup> im Auge des Gegenübers kümmert. KIMBALL bringt zu dieser Thematik auch noch den Leiter ins Blickfeld und merkt an, dass bei allem Qualitätsdenken die Seele des Leiters nicht vergessen werden darf.<sup>337</sup> Ein weiteres, bereits angesprochenes Grenzgebiet ist das Thema der göttlichen Berufung. Erfährt in einer von Qualität geprägten Gemeinde/Kirche oder einer theologischen Ausbildungsstätte ein von Gott Berufener die Freiheiten, die er braucht, auch wenn er obligatorischen Qualitätsmerkmalen nicht zu genügen scheint? Auch die Themengebiete Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung müssen hinterfragt werden. Menschen sind Beziehungswesen, Gemeinden sind Beziehungsnetzwerke. Theologische Ausbildung muss also befähigen, an Beziehungsnetzwerken zu partizipieren und sie gegebenenfalls zu steuern. Es ergibt sich also bei Qualitätsmanagement die Spannung Beziehungen contra Prozesse. Diese darf nicht einseitig in eine der beiden Richtungen aufgelöst werden. Diese Bereiche haben sowohl für die theologische Ausbildung wie auch für den späteren Praxiseinsatz des Theologen Relevanz. Während eines Studiums muss der Theologe Methoden erlernen, die ihn dabei unterstützen. Ein weiterer Grenzbereich ist das Thema der göttlichen Berufung. Zwar geht mit einer Berufung oft auch eine Ausbildung einher, doch darf sich der Auszubildende nicht anmaßen, mit menschlichen Maßstäben bewerten, was göttlich berufen ist.

#### **4.1.4 Synergien**

Aus dem bisher Behandelten stellen sich die Fragen: Wie lassen sich Menschen und Strukturen verbinden, ohne „unethisch“ zu sein? Wie kann man Qualitätsmanagement mit Menschen in Verbindung bringen, so dass ein Gewinn für Menschen (Beziehungen) dabei entsteht? Hier kann insoweit eine Antwort gefunden werden, als dass die sinnvollen Methoden aus dem fragwürdig philosophischen Paradigma herausgelöst und mit einer biblischen Rahmenkonzeption versehen werden müssen. Diese Rahmenkonzeption muss im Gegensatz zu *Kaizen* noch mehr den Menschen, seine Beziehung zu Gott und seinen Mitmenschen und die göttliche  $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\varsigma$  zum Gegenstand haben.

---

<sup>336</sup> Vgl. Mt 7,3ff und Lk 6,41f.

<sup>337</sup> Vgl. Kimball, a.a.O., 239.

Wie gezeigt, kann Qualitätsmanagement helfen, der ethischen Verpflichtung theologischer Bildungseinrichtungen nachzukommen, Theologen bestmöglich auszubilden und auf den Praxiseinsatz vorzubereiten. Um die Möglichkeiten auszureizen, die Rahmenkonzepte wie TQM bieten, nämlich die Förderung von Gaben und Fähigkeiten oder die Optimierung von Strukturen, mit dem Ziel, Reich Gottes zu bauen, muss erkannt werden, dass nur die Kombination von Menschen und Beziehungen mit angepassten Strukturen befriedigende Ergebnisse liefert. Die Grundlage hierfür zu legen, ist Aufgabe theologischer Ausbildung. Die Theorie in die Praxis zu transferieren, ist Aufgabe des ausgebildeten Theologen. Bei beidem kann und sollte Qualitätsmanagement unterstützend agieren.

## 4.2 Mögliche Paradigmenunterschiede

Betrachtet man Qualitätsmanagement im Kontext von theologischer Ausbildung in einem Nonprofit-Markt und Qualitätsmanagement in einem ökonomischen Kontext, so fallen diverse Paradigmenunterschiede ins Auge. Theologische Bildungseinrichtungen, die qualitätsorientiert arbeiten, unterscheiden sich in ihren Paradigmen von profitorientiert arbeitenden Firmen in der freien Wirtschaft. Theologische Ausbildung erfolgt in Deutschland in der Regel im Nonprofit-Bereich<sup>338</sup> mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, aber auch hier ist der Bedarf von Qualität und Qualitätsmanagement gegeben.<sup>339</sup> Im Ehrenamt arbeiten Menschen

---

<sup>338</sup> Eine genaue Definition lässt sich nur schwer treffen, da in Deutschland oft sehr heterogene Organisationen als Nonprofit-Organisationen bezeichnet und zusammengefasst werden. Hierzulande fallen beispielsweise Stiftungen, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, freie Träger im Gesundheitswesen, Vereine, Selbsthilfegruppen und viele andere Organisationen unter diesen Bereich. Auch bedeutet Nonprofit nicht, dass die Organisationen einem Gewinnerzielungsverbot unterliegen, sondern diese Absicht zugunsten einer Bedarfsorientierung niedriger priorisieren und verpflichtet sind, Gewinne in der Organisation zu belassen. Sie stellen ebenso „... wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen zielgerichtete Systeme zweckorientierten und sinnhaften Handelns dar; sie sind produktive Systeme zur Beschaffung und Verwaltung knapper Produktionsfaktoren...“ Vgl. Rolf Abelmann, *Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen* (Göttingen: Cuvillier, 2005), 49.

<sup>339</sup> „Wissenschaftlich-soziologische Untersuchungen zeigen, dass es in der Gesellschaft immer noch eine hohe Bereitschaft gibt, sich in Projekten einzubringen, deren Zielsetzung, Anspruch, zeitlicher Umfang und Sinn allen Beteiligten klar ist. Der viel beklagte Ehrenamtlichenschwund liegt oft daran, dass in vielen Leitungsgremien mehr über die Anzahl der Würstchen beim Gemeindefest diskutiert wird als über die Möglichkeiten der Armutsbekämpfung oder Jugendsozialarbeit innerhalb der Gemeinde. ... Wenn im folgenden von QM die Rede ist, denken wir vor allem an Qualitätsentwicklung, d.h. die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualität, weniger an Sicherung bestimmter Auflagen, Zertifizierungen, Ausführung von Bestimmungen, die die einen für die anderen gemacht haben (eine Haltung, die sich oft unter dem Stichwort "Qualitätssicherung" verbirgt). Wir denken an die Identifizierung vorhandener Stärken, an die systematische Weiterentwicklung sowie an das bewusste Aufgreifen der Verbesserungspotenziale. Für uns ist Qualitätsentwicklung vor allem eine Haltung: gemeinsam aus Praxis lernen, gegenwärtige Arbeit systematisch und regelmäßig reflektieren, Stärken



aus eigener, freier Entscheidung zusammen, um eine Aufgabe zu erledigen oder ein Ziel zu erreichen.<sup>340</sup> Im christlichen Bereich ist die Motivation für ehrenamtliches Handeln oft die Erfüllung des ethischen Auftrags eines Christen und die *caritas*<sup>341</sup>. Darüber hinaus ist ehrenamtliches, sprich freiwilliges Handeln ein Charakteristikum von Nachfolge Christi. Im Ehrenamt fällt die Arbeitsvergütung als Motivation weg, weshalb oft eine geringere Wertschätzung der „kostenlosen“ Arbeit von Seiten der Arbeitgeber zu erkennen ist. Diese Tatsache wirkt sich auf die Qualität der ehrenamtlichen Arbeit aus. Das heißt jedoch nicht, dass Ehrenamtliche weniger Qualitätsbewusstsein an sich haben oder gar weniger qualitativ arbeiten können. Es ist jedoch die Tatsache zu erkennen, dass vor allem die Arbeitsstätten und Arbeitsbedingungen im ehrenamtlichen Bereich teilweise qualitativ weniger hochwertig sind oder dass Arbeitsleistung durch schlechte Organisation vergeudet wird, weil die Arbeitskraft kostenlos ist. Doch auch ehrenamtliches Engagement hat Anspruch auf gute Organisation und Qualität.<sup>342</sup> In der freien Wirtschaft ist die Arbeitsvergütung ein Mittel, um Anerkennung auszudrücken. Während hier Qualitätsmanagement primär als Methode zur Optimierung von Abläufen verwendet wird, kann es im ehrenamtlichen Sektor beitragen, Wertschätzung zu transportieren, indem die Arbeitsbedingungen optimiert werden und Gelder sinnvoll eingesetzt werden. Die Tendenz in praktisch-theologischer Ausbildung geht heute dahin, Gleichberechtigung zwischen Ehren- und Hauptamt zu schaffen, Qualitätsstandards zu entwickeln und das Selbstvertrauen und den Selbstwert des Ehrenamts zu stärken und zu professionalisieren.<sup>343</sup> Hierbei hilft Qualitätsmanagement, wird es vertretbar mit biblischen und ethischen Maßstäben verwendet. OTT beschreibt Qualitätsmanagement in theologischer Ausbildung, wie bereits erwähnt, als ethische Verpflichtung einer Schule.<sup>344</sup> Das Management eines Unternehmens hat diese Verpflichtung nicht aus ethischer Notwendigkeit, sondern aus der Notwendigkeit heraus, Produkte qualitativ hochwertig zu produzieren und Kunden bestmöglich zu betreuen. Das Management von Aktiengesellschaften stellt

---

wie "Lichter auf den Leuchter" zu stellen (vgl. Mt 5,15) und Verbesserungsprojekte zielgerichtet anzugehen.“  
<http://www.forum-kum.de/> vom 08.08.2008.

<sup>340</sup> Vgl. Michael Schibilsky u.a., „Ehrenamt/ehrenamtlich“, RGG, 4. Aufl., Bd. 2, 1105.

<sup>341</sup> Die Notwendigkeit, gute Werke zu tun. Vgl. Ebd.

<sup>342</sup> Vgl. [http://www.quifd.de/123\\_Qualitaetsgrundsaeetze.htm](http://www.quifd.de/123_Qualitaetsgrundsaeetze.htm) vom 30.05.2008.

<sup>343</sup> Vgl. Schibilsky u.a., a.a.O., 1113.

<sup>344</sup> Vgl. Ott, a.a.O., 331.

oftmals Verpflichtungen gegenüber Aktionären vor ethische Verpflichtungen gegenüber den Beschäftigten. Theologische Ausbildung hat zuallererst eine ethische Verpflichtung gegenüber den Kunden (Gott selbst, Studenten, Gemeinde, Mission), dann erst gegenüber sonstigen Interessengemeinschaften. Aus diesem Kontext heraus stellt sich generell die Frage der Kundenorientierung von theologischer Ausbildung.

### 4.3 Kunden und Kundenorientierung

Kundenorientierung ist ein zentraler Teil von TQM und des EFQM Exzellenz Modells. Im Zusammenhang dieser Arbeit stellt sich jedoch die Frage, wer die Kunden theologischer Ausbildung sind und was Kundenorientierung bedeutet. Zuerst einmal bedeutet Kundenorientierung, als Organisation bedarfs- und bedürfnisorientiert zu handeln.<sup>345</sup> Kundenorientierung bedeutet, in einem gesättigten Markt Produkte zur Zufriedenheit des Kunden anzubieten. Kundenzufriedenheit ist also ein Standardthema in Organisationen und Unternehmen.<sup>346</sup> Die Tatsache eines gesättigten Marktes gilt auch für theologische Ausbildung angesichts eines so vielfältigen Angebots an universitären, privaten und semiprofessionellen Ausbildungsgängen, wobei man dabei den göttlichen Aspekt und das „Kunde sein“ Gottes nicht vergessen darf. Es stellt sich die Frage, warum sich theologische Ausbildung am Kunden orientieren muss. Neben der bereits erwähnten ethischen Verpflichtung sind es die Herausforderungen eines gesättigten Marktes, die kundenorientierten Service<sup>347</sup> und einen Fokus auf Kundenbindung und CRM<sup>348</sup> erfordern, um am Markt zu bestehen. Heutige Ansätze gehen von einem werteorientierten Marketing über den gesamten Kundenlebenszyklus aus,

---

<sup>345</sup> Vgl. Pius Bischofberger und Manfred Belok, *Kirche als pastorales Unternehmen: Anstöße für die kirchliche Praxis*, Hrsg. Pius Bischofberger und Manfred Belok (Zürich: Theologischer Verlag, 2008), 12.

<sup>346</sup> Vgl. Armin Töpfer und Andreas Mann, „Kundenzufriedenheit als Basis für Unternehmenserfolg“, *Handbuch Kundenmanagement*, 3.Aufl., Hrsg. Armin Töpfer (Berlin, Heidelberg: Springer, 2008), 37.

<sup>347</sup> Vgl. Ebd. 40f.

<sup>348</sup> „Die Gartner Group definiert CRM als eine Geschäftsstrategie, die dazu beitragen soll, dass sich der Umsatz erhöht, während sich gleichzeitig der Kundenservice verbessert. Diese Definition berücksichtigt sowohl den Unternehmensnutzen als auch den Vorteil aus Kundensicht: CRM is a business strategy built around the concept of the customer, and designed to enhance revenue and improve service.“  
[http://www.crmmanager.de/magazin/artikel\\_78\\_definitionen\\_und\\_thesen\\_was\\_bedeutet\\_crm.html](http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_78_definitionen_und_thesen_was_bedeutet_crm.html) vom 08.09.2008.

um eine starke Kundenbindung zu erreichen.<sup>349</sup> Dieser ganzheitliche Ansatz wird auch von den in dieser Arbeit betrachteten Qualitätsmanagementmodellen angewandt.

Im Kontext der Frage nach den Kunden theologischer Ausbildung ist es angebracht, zuerst den Begriff des Kunden zu definieren.

„Die DIN EN ISO 8402 definiert Kunde als den Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts, der im Rahmen einer Vertragssituation auch als Auftraggeber bezeichnet werden kann ... Es ist ein wesentlicher Bestandteil der Philosophie der Norm, dass jede interne Leistung in einem Unternehmen den Empfänger der Leistung als Kunden sieht. Die Norm definiert den Kunden nicht weiter, da dieser den Anspruch auf einwandfreie Leistung hat.“<sup>350</sup>

Diese Definition zeigt, dass die Empfänger theologischer Ausbildung als Kunden zu sehen und als solche zu behandeln sind. Aber der Kreis der Kunden lässt sich nicht nur auf die Studierenden begrenzen. Auch die Gemeinden, Dienste und Werke sind als direkte Kunden zu betrachten. Hierin besteht die Chance eines ganzheitlichen Qualitätsansatzes, die Empfänger der Leistungen als Kunden zu sehen und die Produkte und Leistungen den Kundenwünschen anzupassen und qualitativ angemessen anzubieten.

Berufung wird im Allgemeinen als: „Das in den Dienst genommen werden einer göttlichen Macht und in diesem speziellen Fall durch den Gott der Bibel.“ definiert. Die Berufung wird als Initiation angesehen, der eine längere Zeit der Lehre und Reife vorausgeht oder folgt.<sup>351</sup> Nachösterliche Berufung führt den Berufenen immer in die Christusbefolgung und in bestimmte Aufgaben oder Einstellungen (Heiligung, Leiden, Verkündigung, Segen)<sup>352</sup>. Neutestamentlich bezeichnet κλήσις sowohl die Berufung als auch die Ausübung eines technischen Berufes. Religionswissenschaftlich ist die Berufung in die Christusbefolgung (generelle Berufung) und der Berufsstand (spezielle Berufung), in dem irdische Arbeit und die Arbeit am Reich Gottes verschmelzen.<sup>353</sup> Gerade hier muss theologische

---

<sup>349</sup> Vgl. Ebd. 42.

<sup>350</sup> Vgl. <http://www.industrie-lexikon.de/lexikon/kunde.htm> vom 08.09.2008.

<sup>351</sup> Vgl. Sigurd Hjelde, „Berufung. I. Religionswissenschaftlich“, *RGG*, 4. Aufl. Bd. 1, 1347.

<sup>352</sup> Vgl. Friedrich Horn, „Berufung. III. Neues Testament“, *RGG*, 4. Aufl. Bd. 1, 1349.

<sup>353</sup> Wurde dies bei Luther noch nicht unterschieden, so wird heutzutage unterschieden zwischen einem Berufenen in einem säkularen Beruf (*vocatio interna*) und einem Berufenen, der ordiniert seine allgemeine Berufung als Beruf ausübt (*vocatio externa*). Vgl. Falk Wagner, „Berufung III“, *TRE*, Bd. 5, 692.

Ausbildung als Hilfe dienen, um in die Berufung zu finden, Christusnachfolge als Beruf auszuüben. Wie bereits erwähnt, ist eine spezielle Berufung mit einer Zeit der Reife und der Lehre verbunden. Aus dieser Tatsache ergeben sich natürliche Anforderungen an theologische Ausbildung. Gott überlässt die Ausbildung der von ihm berufenen irdischen Einrichtungen. So ist auf der einen Seite von theologischer Ausbildung ein Höchstmaß an Qualität zu erwarten, ohne dabei Qualitätsmaßstäbe göttlichen Berufenes falsch zu bewerten. Somit wird Gott zum Auftraggeber und Kunden theologischer Ausbildung, die somit verpflichtet ist, göttliche Maßstäbe anzulegen und durch ihr Werk der Berufung (*vocatio externa*) Gottes gerecht zu werden.

Da aus der Bibel konkrete Anforderungen an Leiterschaft hervorgehen, kann Qualitätsmanagement dabei unterstützen, im Bereich der Ausbildung und Qualifizierung die göttlichen Anforderungen zu erreichen. Da sich die Ausbildung von Theologen im Bereich der Gemeinde bewegt, wird im Folgenden nur auf die erwähnten Anforderungen aus dem Neuen Testament im Blick auf unsere gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung eingegangen. Die Tugendkataloge aus Titus und Timotheus zeigen auf, dass neben der Lehre die sog. „Soft Skills“ stark im Fokus liegen (...untadelig, nicht eigenmächtig, nicht jähzornig, nicht dem Wein ergeben, nicht ein Schläger, nicht schändlichem Gewinn nachgehend, sondern gastfrei, das Gute liebend, besonnen, gerecht, heilig, enthaltsam...<sup>354</sup>). Hier hat Qualitätsmanagement die Aufgabe, zielführende Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln, zu steuern und zu überwachen. Da Leitung in Gemeinden kein Amt sein darf, müssen Leiter charakterlich qualifiziert und ausgebildet werden. Der Bereich der Soft Skills ist quantitativ schwer messbar (nicht jedoch qualitativ), muss aber fest in der theologischen Ausbildung verankert sein und im Rahmen von Qualitätsmanagement betrachtet werden. Im Rahmen der Kundenorientierung muss theologische Ausbildung diese Fähigkeiten vermitteln und kann sich dabei zur Zielkontrolle eines Qualitätsmanagement-Systems bedienen.

## 4.4 Legitimation und Einschränkungen

Der Kontext Gemeinde zeigt sich als *communio et ministratio* (Gemeinschaft und Dienst). Die Grenzen der Anwendung von Qualitätsmanagement oder anderer

---

<sup>354</sup> Vgl. Tit1, 7f.

betriebswirtschaftlicher Methoden ergeben sich aus diesem Doppelcharakter.<sup>355</sup> „Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ... kann ... ausschließlich die Kirche als Institution, die sichtbare Versammlung, das Wandelbare sein“<sup>356</sup>. Ebenso kann Qualitätsmanagement in theologischer Ausbildung nur Strukturen, Lehrinhalte sowie Methoden umfassen. Es darf sich nie anmaßen, Berufung Gottes zu bewerten, denn ein Attribut Gottes ist „unermesslich“, also ist Gott nicht messbar, wie Röm 11,33 zum Ausdruck bringt. Auch das Evangelium, welches die verbindliche Grundlage und das Ziel der Theologie bildet, wird in 1Tim 3,16 als unermesslich groß und einzigartig herausgestellt. Hier darf nicht versucht werden, Unmessbares (nach menschlichen Kriterien) messen zu wollen und Einzigartiges in menschliche Raster und Methoden zu zwingen. Gottes Entscheidungen sind ἀνεξιχνίαστος also etwas, dessen Spuren sich nicht zu Ende verfolgen lassen<sup>357</sup>. Ja, das Wahrnehmbare führt noch nicht einmal auf die Spur der eigentlichen göttlichen Wege.<sup>358</sup> Folglich greifen auch Methoden des Qualitätsmanagements nicht, geht es um das Unergründliche und Unermessliche in Gottes Plänen. Auch wird das Christentum allzu oft als „organisierte Religion“ bezeichnet. In der *ekklesia* Christi darf keine „Überorganisation“ vorherrschen und den Fokus vom Wesentlichen ablenken.<sup>359</sup> Weitere Einschränkungen werden deutlich, erweitert man das Anwendungsgebiet und stellt sich die Frage, wie und mit welcher Legitimierung die Konzepte auf Gemeinde anwendbar sind. Hier ergeben sich Konflikte zwischen Mensch und Gott in der Frage, wie Qualitätskriterien an Gott oder an Menschen anzulegen sind. Wie in dieser Arbeit dargelegt, differieren göttliche und menschliche Qualitätsansprüche und -kriterien teilweise eklatant. Denkt man beispielsweise an Qualität(smanagement) in Entwicklungsprozessen von Menschen, entstehen ethische Konflikte im Hinblick auf χάρις. Es ergibt sich das Problem: Wer nicht gut genug ist, ist aus der Gemeinde oder aus Leiterschaftspositionen zu entfernen. Selbiges Problem findet sich auch im Rahmen theologischer Ausbildung. Dürfen Studenten, die oberflächlich bestimmten Kriterien

---

<sup>355</sup> Vgl. Bischofberger und Belok, a.a.O., 13.

<sup>356</sup> Ebd.

<sup>357</sup> Vgl. Fritz Rienecker, *Sprachlicher Schlüssel zum Griechischen Neuen Testament*, 21. Aufl. (Gießen: Brunnen, 2003), 341.

<sup>358</sup> Vgl. Horst Balz, „ἀνεξιχνίαστος“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. I, 234.

<sup>359</sup> Vgl. Kimball, a.a.O., 230.

nicht entsprechen, eine theologische Ausbildung absolvieren? BONNKE merkt zum Thema Kundenorientierung in Gemeinden an, dass die Gemeinde Menschen nicht als „Kunden“ oder „Verbraucher“ sehen darf<sup>360</sup>. Das sagt er im Hinblick darauf, dass Christen Liebe am Mitmenschen praktizieren müssen. Diese Aussage steht einer Kundenorientierung entgegen, muss es aber nicht zwangsläufig. Liebe muss die handlungsbestimmende Maxime der Kundenorientierung sein.<sup>361</sup> Betrachtet man das ökonomische Paradigma, aus welchem Qualitätsmanagement von seiner griechischen Wortwurzel her entspringt und versteht es in neutestamentlichem Kontext, so erkennt man, dass οἰκονομία eine feste Verankerung im christlichem Denken haben sollte. Neutestamentlich unterscheidet sich der οἰκονόμος vom δοῦλος durch die Eigenverantwortung seiner Taten.<sup>362</sup> Haushalterschaft Gottes ist nicht identisch mit weltlicher Ökonomie. 1Petr 4,10 zeigt Dienen als Prinzip göttlicher Ökonomie. Versteht man Qualitätsmanagement als die dem Dienen unterstützende Methode, eigenverantwortlich zu handeln, so wird es kontextuell korrekt auf die Themenfelder theologische Ausbildung und Gemeinde transferiert. Qualitätsmanagement lässt sich dann in Bereichen wie Benchmarking<sup>363</sup> in Leiterschaftsausbildung oder der bekannten Engel-Skala<sup>364</sup> anwenden, um den geistlichen Fortschritt zielführend zu messen. Generell muss jedoch zwischen der Anwendung von Qualitätsmanagement in spirituellen Prozessen und organisatorischen Prozessen unterschieden werden. Qualitätsmanagement bietet Methoden zur Optimierung organisatorischer Prozesse und Hilfestellung bei der Ausrichtung auf den Kunden, was auch gut messbar ist. Bei dem Versuch, Qualität in spirituellen Prozessen zu messen, gelangen die Methoden an bereits erwähnte Grenzen. Oft sind individuelle Änderungen erkennbar (Lebenswandel,

---

<sup>360</sup> Vgl. Reinhard Bonnke, *Leiterhandbuch zur Full Flame Filmserie* (Frankfurt am Main: E-R Productions, 2007), 8.

<sup>361</sup> Das ist der Grund warum nicht die Studenten oder die Gemeinden allein die Kunden sein dürfen. Gott muss Maßstab und letzte Instanz der Beurteilung bleiben.

<sup>362</sup> Vgl. Horst Kuhli, „οἰκονομία“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. II, 1219ff.

<sup>363</sup> Benchmarking ist „...die kontinuierliche Vergleichsanalyse von Produkten (Dienstleistungen), Prozessen und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen des besten Konkurrenten.“  
<http://www.4managers.de/themen/benchmarking> vom 29.09.2008.

<sup>364</sup> Die Engel Skala wurde vom gleichnamigen Missiologen James F. Engel in Anlehnung an 1Kor 3,6-8 definiert. Diese Art der Objektivierung des geistlichen Zustandes hilft, den Fortschritt festzustellen, den ein jeder macht. Dabei wird dieser anhand eines Schemas mit Wertigkeiten von -8 (Keine Kenntnis über die Existenz von Jesus, Evangelium und Christen) bis +5 (Bewusste Anleitung anderer zur Jüngerschaft) dargestellt. Vgl. <http://www.evangelium.de/1124.0.html> vom 29.09.2008.

charakterliche Veränderung) aber nicht unbedingt messbar. Die Bibel ruft durch Paulus in Korinth die Gemeinde zur Ordnung und zur Überprüfbarkeit im Bereich der Zungenrede auf.<sup>365</sup> Hierdurch lässt sich die Legitimierung ableiten, spirituelle Prozesse zu überprüfen, auch wenn sich dies als nicht immer möglich darstellt. Nimmt man die Bibel als autoritative Schrift ernst, so bedarf es, wie bereits dargelegt, eines „kaizen-losen“ Theorierahmenkonzeptes für Qualitätsmanagement, in dem göttliche Prinzipien maßgebend sind, ohne die Ganzheitlichkeit von *Kaizen* (in einem christlichen Sinn interpretiert) außer Acht zu lassen.

## 5 Ein alternatives Qualitätsmanagement Paradigma

„Sich als Kirche, als „Volk Gottes auf dem Weg“ zu verstehen bedeutet, sich als lernende Kirche, als die „*semper reformanda*“ zu verstehen bzw. als lernende Gemeinde. Mit der Bibel als Kompass in der Hand kann Qualitätsentwicklung ... eine gute Landkarte sein“<sup>366</sup>. Dies gilt in gleichem Maße für Theologie und theologische Ausbildung<sup>367</sup>. Will man Qualitätsmanagement aus der Ökonomie übertragen, bedarf es eines eigenständigen, theozentrischen Ansatzes, der von *Kaizen* Abstand nimmt<sup>368</sup>. Dieser Ansatz muss sich in das „Weg-Sein“ Jesu eingliedern. So wie *Kaizen* sich als den Weg zur Perfektion und zur Erleuchtung versteht, muss sich eine christlich theologische Alternative als Weg von der Schöpfung, dem Sündenfall über die Sendung Jesu bis hin zu seiner Wiederkunft, dem Gericht und der Neuschöpfung und die Menschen auf ihrem Weg zur Christusähnlichkeit verstehen.

Durch einen solchen Neuansatz könnte man die von *Kaizen* gemachten richtigen Beobachtungen aus dem Christus entgegengesetzten religiös-

---

<sup>365</sup> Vgl. hierzu 1Kor11+12+14.

<sup>366</sup> <http://www.forum-kum.de/> vom 11.08.2008.

<sup>367</sup> Vgl. Dominik Sikinger, *Theologia Semper Reformanda: Grundlinien für theologisches Arbeiten in der Zeit nach der Moderne*, BA Thesis an der Akademie für Leiterschaft, 2006, 92ff.

<sup>368</sup> An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass der Grundgedanke des Kaizen ursprünglich aus den USA (Juran und Demling) kommt und nach im Zuge des Zweiten Weltkriegs Japan „exportiert“ wurde. Dort wurde Kaizen weiter verfeinert und mit seinem heutigen Bedeutungsspektrum gefüllt, bevor es den Rückweg nach Europa und Amerika antrat. Vgl. *Ausbildung Trainer im Verbesserungsprozess 1. Hintergründe des Verbesserungsprozesses*, Daimler Chrysler AG, 5.

philosophischen Paradigma herauslösen und neu in einen Weg Gottes einordnen – der dann auch für die anderen Bereiche von Qualitätsmanagement Auswirkungen hätte. Ein solcher Ansatz muss mehr sein als nur ein christlich-ethisch aufbereitetes *Kaizen*, es muss ein aus dem christlichen Glauben und aus der christlichen Ethik herkommender praktikabler Neuansatz sein. Paulus schreibt den Korinthern über den Umgang mit Gedanken und Denksystemen:

„...denn die Waffen unseres Kampfes sind nicht fleischlich, sondern mächtig für Gott zur Zerstörung von Festungen; so zerstören wir überspitzte Gedankengebäude und jede Höhe, die sich gegen die Erkenntnis Gottes erhebt, und nehmen jeden Gedanken gefangen unter den Gehorsam Christi“<sup>369</sup>

Paulus gebraucht hier die Worte νόημα (Gedanken) und λογισμούς (Gedankengebäude, Denksystem). Während νόημα<sup>370</sup> das Ergebnis des menschlichen Denkens beschreibt<sup>371</sup>, stellt Paulus λογισμούς<sup>372</sup> als Gedankengebäude dagegen, indem er die

„... den Glauben hindernden Gedanken – bildhaft als Bollwerk – gebraucht. Das Einreißen der Gedanken wird interpretiert als das Gefangennehmen des νόημα in den Gehorsam Christi. Dass Pls damit jedoch nicht das vernünftige Denken als solches Verurteilt, zeigt sein Gebrauch von λογίζομαι.“<sup>373</sup>

Es gilt also, aus *Kaizen* die νόημα herauszulösen<sup>374</sup> und aus den Bruchstücken des fernöstlichen λογισμούς ein christliches System oder Rahmenkonzept unter dem Gehorsam Christi zu konstruieren.

## 5.1 Alternativer Ansatz eines QM Rahmenkonzeptes (Phil3-Ansatz)

*Kaizen* als Gedankenrahmen funktioniert kulturbedingt in Europa nicht<sup>375</sup>. Genauso funktioniert in Gemeinden und anderen christlichen Organisationen nur ein

---

<sup>369</sup> 2Kor 10,4+5.

<sup>370</sup> Als νόημα werden im klassischen und hellenistischen Griechisch das Ergebnis der Tätigkeit des Verstandes bezeichnet. Vgl. Gerhard Kittel, „νόημα“, *ThWNT*, Bd. 4, 958.

<sup>371</sup> Vgl. Wolfgang Schenk, „νόημα“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. II, 1155.

<sup>372</sup> Die Wortgruppe beschreibt Gedanken „...einer sich Gott verschließenden, weil selbstherrlichen Vernunft“. Hans Wolfgang Heidland, „λογίζομαι“, *ThWNT*, Bd. 4, 290.

<sup>373</sup> Hans-Werner Bartsch, „λογίζομαι“, *EWNT*, 2. Aufl., Bd. II, 879.

<sup>374</sup> Vgl. hierzu den Dekonstruktivismus, wie er in Postmoderner Theologie gebraucht wird. Vgl. <http://zeit-geist.info/2008/03/09/dekonstruktion-eine-annaeherung> vom 30.01.2009.



Qualitätsmanagementansatz, der zur Kultur passt. Qualitätsmanagement versucht, Qualität zu sichern und den Qualitätsstandard zu erhalten oder zu verbessern indem Prozesse „zementiert“ werden. Hier ist kein Platz für organisches Wachstum und für persönliche Beziehungen. Es wird nicht versucht, eine Vision zu vermitteln, sondern Menschen nach Methoden arbeiten zu lassen.<sup>376</sup> Der Ansatz, Qualität zu verbessern (christusähnlicher zu werden) ist tief in paulinischer Theologie verankert und muss daher seinen Platz in der Gemeinde Jesu haben.

Was Paulus an die Gemeinde in Philippi<sup>377</sup> schreibt, gibt uns Einblick in sein zielgerichtetes Denken. Nach Auffassung des Autors kann man daraus den Rahmen modellieren, der *Kaizen* als Rahmenkonzept für Qualitätsmanagement in christlichem Kontext ablösen kann.

12 Nicht, dass ich es schon ergriffen habe oder schon vollendet bin; ich jage ihm aber nach, ob ich es auch ergreifen möge, weil ich auch von Christus Jesus ergriffen bin. 13 Brüder, ich denke von mir selbst nicht, es ergriffen zu haben; eines aber tue ich: Ich vergesse, was dahinten, strecke mich aber aus nach dem, was vorn ist, 14 und jage auf das Ziel zu, hin zu dem Kampfpriestertum der Berufung Gottes nach oben in Christus Jesus. 15 So viele nun vollkommen sind, lasst uns darauf bedacht sein! Und wenn ihr in irgendetwas anders denkt, so wird euch Gott auch dies offenbaren.<sup>378</sup> 16 Doch wozu wir gelangt sind, zu dem lasst uns auch halten! 17 Seid miteinander meine Nachahmer, Brüder, und seht auf die, welche so wandeln, wie ihr uns zum Vorbild habt!

Diese Verse bilden den Rahmen, müssen jedoch zur Verdeutlichung der einzelnen Schritte näher betrachtet werden. Das Ergriffensein von Jesus Christus fungiert für Paulus hier als Motor seines gesamten Bestrebens. Bedenkt man Qualitätsmanagement und seine Auswirkungen, so kann dies auch hier Jesu

---

<sup>375</sup> Obwohl Managementtheoretiker wie Peter Zettel *Kaizen* als kompatibel ansehen (Vgl. [http://www.g-f-a.de/news/archiv/Rueckspiegel-Wertschoepfung\\_durch\\_Kaizen.pdf](http://www.g-f-a.de/news/archiv/Rueckspiegel-Wertschoepfung_durch_Kaizen.pdf) vom 10.10.2008) zeigt die Theorie, dass *Kaizen* sich oftmals als kulturell inkompatibel herausstellt. Dies wurde in einem Gespräch deutlich, dass im Rahmen dieser Arbeit mit Prof. Dr. Kurt Woletz von der FH Technikum Wien geführt wurde. Prof. Dr. Kurt Woletz ist Studiengangleiter Innovations- und Technologiemanagement und Leiter des Instituts für Management, Wirtschaft, Recht am FH Technikum Wien. Diese Aussage bezieht sich jedoch nicht darauf, dass Qualitätsmanagement nicht funktioniert. Hier ist unbedingt zu differenzieren.

<sup>376</sup> Vgl. Manfred Lorenz, *First Fruit Philosophie* (Tübingen: 2006).

<sup>377</sup> Vgl. Phil 3,12-17.

<sup>378</sup> „Wir alle, die der Glaube an Christus zu geistlich reifen Menschen gemacht hat, wollen uns ganz auf dieses Ziel ausrichten. Und wenn eure Einstellung in dem einen oder anderen Punkt davon abweicht, wird Gott euch auch darin die nötige Klarheit schenken.“ Hier ist die abweichende Übersetzung nach NGÜ zu berücksichtigen.

primären Wesenszug, die Liebe, als Motor dienen, um qualitative Verbesserungen anzustreben.<sup>379</sup> V.12: Paulus selbst will das Ziel erreichen<sup>380</sup> und stellt die „Unfertigkeit des Christen“<sup>381</sup> fest. Dabei ist Paulus die „Freie Gnade und der äußerste eigene Einsatz“<sup>382</sup> wichtig. Das Ziel kann letztendlich nicht durch eigene Kraft erreicht werden, es ist aber die persönliche Anstrengung notwendig.

Die Verse 13f. bilden das Rückgrat der Theorie, die sich bei Paulus als biographisch zeigt<sup>383</sup> und in dem er den „Unterwegs-Charakter“ als Grundstruktur christlichen Lebens betont, eines Lebens, das auf das Ziel Christus ausgerichtet ist.<sup>384</sup> Paulus beschreibt seine eigene Vorgehensweise in V.13f. wie folgt:

(1) Brüder, ich denke von mir selbst nicht,

↑ es ergriffen zu haben;

(2) eines aber tue ich:

- ↑ {
- 1.) Ich vergesse, was dahinten,
  - 2.) strecke mich aber aus nach dem, was vorn ist,
  - 3.) und jage auf das Ziel zu, hin zu dem Kampfpreis der Berufung Gottes nach oben in Christus Jesus.
- }

Der erste Schritt ist die Analyse des Vergangenen und des aktuellen Zustandes, ohne den kein fortführendes Handeln möglich wäre. Paulus fixiert sich jedoch nicht auf die Vergangenheit, sondern lässt diese zurück. „Das Entscheidende ... besteht gerade darin, dass man nicht über das bereits Gewonnene nachdenkt, sich darüber selbst beruhigt und selbstzufrieden und

---

<sup>379</sup> Aus dem Motiv der Liebe lässt sich ableiten, dass Gnade feste Größe sein muss. Ist sie dies, so fallen die ethischen Bedenken gegenüber Qualitätsmanagement weit weniger ins Gewicht.

<sup>380</sup> In gleichem Maß will er dies auch für die Gemeinden, die unter seiner apostolischen Betreuung sind.

<sup>381</sup> Werner de Boor, *Die Briefe des Paulus an die Philipper, an die Kolosser und an die Thessalonicher*, Wuppertaler Studienbibel, 10. Aufl., Bd. 9, Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll (Wuppertal: R. Brockhaus, 2000), 121.

<sup>382</sup> Ebd.

<sup>383</sup> Paulus erwehrt sich hier gegen Irrlehrer, die seine Gemeinde in Philippi gefährden. Vgl. Ullrich B. Müller, „Der Brief des Paulus an die Philipper“, *Theologischer Handkommentar zum Neuen Testament*, Hrsg. Erich Fascher u.a., Bd. 11 (Leipzig: Evang. Verlagsanstalt, 1993), 166.

<sup>384</sup> Vgl. Wilhelm Egger, „Galaterbrief, Philipperbrief, Philemonbrief“, Neue Echter Bibel, Hrsg. Joachim Gnllka u. Rudolf Schnackenburg, Bd. 11 (Würzburg: Echter, 1985), 67.

gelassen wird.“<sup>385</sup> Dann folgt für Paulus die Ausrichtung nach vorne, was die Wegstrecke in zwei Teile unterteilt. Einen vergangenen und einen zukünftigen Teil. Der Fokus liegt klar auf dem zukünftigen Stück der Wegstrecke, das eine klare Orientierung und ein eindeutiges Ziel besitzt.<sup>386</sup> In V.14 wird erneut klar das Zielbild aufgezeigt, welches sich allein an der gegebenen Verheißung zur Vollendung in Christus orientiert. Das Ziel ist demnach ein Eschatologisches. V.15 („So viele nun vollkommen sind, lasst uns darauf bedacht sein! Und wenn ihr in irgendetwas anders denkt, so wird euch Gott auch dies offenbaren.“) und V.16 („Doch wozu wir gelangt sind, zu dem lasst uns auch halten!“) lassen sich mit dem Oberbegriff „Qualitätssicherung durch göttliche Offenbarung“ überschreiben. Paulus will den Erhalt des Gesagten sicherstellen und verwendet dazu einen sehr ausdrücklichen Ton<sup>387</sup>, weil ihm die Reife des Glaubens der Philipper am Herzen liegt.<sup>388</sup> Die Ausrichtung von Qualitätsmanagement ist also eschatologisch auf die Vollendung in Christus bezogen um sicherzustellen, dass die Christusüberlieferung frei von Irrlehre bleibt und somit die geistliche Reife nicht durch qualitativ minderwertige Lehre gemindert wird. Die göttliche Offenbarung von Missständen und Abweichungen wird dabei als Mittel zur Qualitätssicherung von Paulus eingeführt. In V.17 formuliert Paulus als Ziel für die Philipper, ihn, Paulus, nachzuahmen, der selbst Christus nachahmt. Diese Vorgehensweise lässt sich mit der Methodik des Benchmarking vergleichen, wo gezielt Eigenschaften der „Besten“ übernommen werden. In V.18 schreibt Paulus „Viele leben nämlich ganz anders.“ (NGÜ). Um diese Aussage treffen zu können, muss Paulus in irgendeiner Form die Zielerreichung (die Qualität) gemessen haben. Sonst wäre eine solche Aussage nicht möglich.

---

<sup>385</sup> Joachim Gnilka, *Der Philipperbrief* (Freiburg im Breisgau: Herder, 1968), 199.

<sup>386</sup> Vgl. Ebd.

<sup>387</sup> Vgl. Müller, a.a.O., 170.

<sup>388</sup> Vgl. Gnilka, a.a.O., 200f.

Löst man Methoden wie Benchmarking, Qualitätssicherung und -management aus dem philosophischen Rahmenkonzept und überträgt diese in den hier angerissenen Ansatz, so merkt man, dass die Methoden das hier Gesagte unterstützen können, um das Ziel, den Kampfpfeil in Christus Jesus, erreichen zu können.

Um ein Qualitätsmanagement auf den Phil3 Ansatz aufzubauen, bedarf es jedoch noch weiterer Forschung und Definition des Ansatzes. Diese Arbeit will lediglich die Notwendigkeit aufzeigen, über einen solchen Rahmen für Qualitätsmanagement zu reflektieren, kann dies jedoch nicht umfassend liefern, da es den zulässigen Rahmen übersteigen würde. Diese Arbeit soll Grundlage und Gedankenanstoß für eine solche Forschung sein.

Da aktuell Bestrebungen im Vollzug sind, in der Werkstatt für Gemeindeaufbau, dem Institut des Autors, ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren, ist ein praktischer Ausblick zu dem hier Dargelegten angebracht.

## 6 Eine praktische Studie

Seine praktische Anwendung findet das hier Erarbeitete in der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems an der Akademie für Leiterschaft zur Verbesserung der Qualität organisatorischer Prozesse, zur Verbesserung der Erfüllung von Kundenanforderungen und zur Steigerung der Ausbildungsqualität. Das hier benutzte C.O.C.P. Verfahren setzt dazu auf die Anwendung wirksamer Methoden. Dazu zählen die Implementierung eines schmalen Managementhandbuchs (Dokumentation vorhandener Kenngrößen, Prozesse und Ziele), einer Methode zur Qualitätslenkung und eine Methode zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung.<sup>389</sup> C.O.C.P richtet sich an die Bedürfnisse der Unternehmen und Organisationen, indem unkomplizierte Hilfestellung geleistet wird, konstruktive Hinweise zur Förderung der eigenen Leistung gegeben werden und zur Methodenanwendung und Innovation angeregt wird.<sup>390</sup> Das Verfahren setzt auf Veränderungsprozesse, denn „Gelebte Werte im Unternehmen, der strategische

---

<sup>389</sup> Vgl. Eßer und Stock, a.a.O., 80.

<sup>390</sup> Vgl. Werner Stepsarsch, *Zertifizierung mit dem Ziel der Unternehmensentwicklung Beschreibung des C.O.C.P.– Verfahrens* (Aalen: C.O.C.P, 2007), 1.

Kurs, die Prozesse und geeignete Messwerte sind strukturelle Voraussetzungen für den Erfolg der Veränderungen.<sup>391</sup> OTT schreibt dazu:

„Es geht beim Qualitätsmanagement nicht einfach um photographische Zustandsaufnahmen, auf Grund deren dann Qualitätsurteile gefällt werden. Es geht vielmehr um prozess- und systemorientierte Evaluation als ein wesentliches Verhalten der Person in der Institution mit dem Ziel, immer besser zu werden. Dass es dann noch externe Kontrollmechanismen braucht, insbesondere wenn es um Akkreditierung geht, ist selbstverständlich, darf aber nicht zur Hauptsache werden.“<sup>392</sup>

Das C.O.C.P Verfahren setzt hierzu auf einen normativen Ansatz bei der Verwendung von Managementmethoden und Werkzeugen.<sup>393</sup>

## 6.1 Einführungsprozess

Begonnen wurde der Einführungsprozess mit der Vorstellung der Vorgehensweise und einer Analyse des IST-Zustandes. In diesem Zusammenhang wurde das Fehlen einer klar ausformulierten Vision und einer Qualitätspolitik<sup>394</sup> festgestellt. Darüber hinaus fehlen dokumentierte Kernprozesse und Standardabläufe. Im ersten Schritt wurde mit dem Leitungsgremium vereinbart, Qualitätsziele und eine Vorgehensweise zur Messung der Qualität zu definieren, sowie die Vision und Geschichte knapp und übersichtlich zu formulieren. Im Rahmen der Überlegungen wurde deutlich, dass das Thema Qualität in der Auftragsformulierung (Missionstatement) verankert werden muss. Hierzu wurde das Missionstatement neu erarbeitet. Der nächste Schritt war die Ausformulierung von Qualitätszielen. Dies wurde im Rahmen von Workshops während der Leitungsteamsitzungen im Jahr 2008/2009 durchgeführt. Dann erfolgten Interviews mit betroffenen Personen zur Dokumentation gelebter Kernprozesse. Dies wurde noch im Rahmen dieser Arbeit umgesetzt und wird im Folgenden dokumentiert.

---

<sup>391</sup> Ebd.

<sup>392</sup> Ott, a.a.O., 338f.

<sup>393</sup> Vgl. Werner Steparsch, *Normativer Ansatz des C.O.C.P.– Verfahrens* (Aalen: C.O.C.P, 2007), 1

<sup>394</sup> Hierunter versteht man definierte Qualitätsziele und eine Vorgehensweise zur Messung der Ziele sowie das definierte Qualitätsverständnis.

Da es sich hierbei um Interna aus der Arbeit der Werkstatt für Gemeindeaufbau handelt, wurden diese Seiten entfernt.

Wir bitten um Verständnis.

### **6.1.7 Ausblick**

Die Erkenntnisse, die durch den bisherigen Einführungsprozess gemacht wurden, haben gezeigt, dass die Prozessbeschreibungen einen hohen Dokumentationsaufwand bedeuten. Daher wird die weitere Prozessdokumentation bedarfsorientiert<sup>400</sup> durchgeführt. Es wurde erkannt, dass dokumentierte Prozesse viele Arbeitsabläufe erleichtern und dass hier ein großes Optimierungspotential liegt. Der Prozess der Definition der Werte und Qualitätsziele wurde sehr positiv empfunden, da hier sowohl eine Neuausrichtung als auch ein klares Bekenntnis zu bereits gelebten Werten und Zielen gemacht werden konnte. Diese Werte und Ziele wurden zum ersten Mal in einer so klar strukturierten Form dokumentiert und bilden nun eine Grundlage für die weitere Arbeit der Werkstatt für Gemeindeaufbau. Der weitere Prozess wird durch den Autor auch im Folgenden begleitet und unterstützt. Von einer Zertifizierung wird Abstand genommen. Dies wurde im Leitungsgremium entschieden und damit begründet, dass Aufwand und Kosten den Nutzen der reinen Zertifizierung nicht rechtfertigen. Es wurde wiederholt bekräftigt, durch qualitätsorientiertes Handeln die Ausbildung stetig verbessern zu wollen.

---

<sup>400</sup> Bedarfsorientiert bedeutet hier, dass ein Prozess dann dokumentiert wird, wenn er angepasst wird oder wenn im Arbeitsalltag Fragen auftreten, die durch die Dokumentation beantwortet werden können.

# Bibelstellenindex

1. Kor 12,28.....	35	Gen 2,16.....	16
1. Petr 5,1ff.....	35	Gen 2,8.....	16
1. Thess 5,12f.....	35	Gen 3,8a.....	16
1. Tim 5,19ff.....	35	Hebr 1,3.....	20
1. Tim 5,22.....	35	Hebr 13,17.....	35
1.Sam 2+3.....	39	Hes 34.....	31
1Kön 6,12b-13.....	18	Hes 34,10.....	31
1Kor 11,1.....	24	Hes 34,14.....	33
1Kor 12,13.....	36	Hes 34,2.....	31
1Kor 12,7.11.....	36	Hes 34,3.....	33
1Kor 14,33.....	15	Hes 34,4.....	32
1Kor 3,10-17.....	24	Hes 34,4-6.....	32
1Kor 3,11.....	22	Hes 34,6.....	33
1Kor 4,16.....	24	Hes 34,8.....	31, 33
1Kor11+12+14.....	62	Jak 5,13ff.....	35
1Petr 4,10.....	61	Joh 14,6.....	9
1Petr 5,3.....	35	Joh 15,1-16.....	21
1Thess 2,19.....	24	Lev 2.....	18
1Thess 3,5.....	24	Lk 10,18.....	30
1Tim 1,1.....	26	Lk 13,6.....	21
1Tim 3,1ff.....	34	Lk 6,41ff.....	55
1Tim 3,2-7.....	27	Mk 11,13.....	21
1Tim 3,5.....	34	Mt 5,15.....	57
1Tim 3,7.....	35	Mt 7,16.....	21
2Kor 3,5ff.....	35	Mt 7,3ff.....	55
2Tim 1,1.....	26	Phil 3,12-17.....	63
2Tim 2,14.....	27	Phil 3,13+14.....	64
2Tim 3,10.....	25	Phil 3,14.....	65
Apg 12,9.....	13	Phil 3,15.....	65
Dtn 6.....	40	Phil 3,17.....	65
Dtn 6,4-5.....	40	Phil 3,18.....	65
Eph 4,11.....	36	Phil3-Ansatz.....	63
Eph 4,11-13.....	34	Röm 3,23f.....	50
Eph 4,13.....	28	Röm 9,1.....	13
Eph 4,14.....	27	Spr 22,21.....	12
Ex 35,30.....	17	Tit 1,1.....	26
Ex 39,42.....	17	Tit 1,5ff.....	34
Gal 5,22-23a.....	22	Tit 1,6-9.....	27
Gen 1,2.....	16	Tit 2,7.....	27
Gen 1,26a.....	16	Tit1,5.....	27
Gen 1,31.....	16		



# Schlagwortindex

## A

Acta .....	13
Aktiengesellschaften .....	63
Alte Testament .....	16
Älteste .....	21, 28, 34, 40
Amt .....	33, 34, 40, 46, 89, 91
Apostel .....	21, 26, 28, 39
Arbeitsvergütung .....	62
Armand Feigenbaum .....	10
Ausbildung ... 7, 15, 21, 23, 31, 32, 42, 43, 44, 45, 46, 54, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 68, 91, 92	
Ausbildungssystem .....	44

## B

Benchmarking .....	67
Bezalel .....	18
Bibel ... 7, 9, 11, 12, 32, 38, 39, 40, 43, 47, 58, 67, 68, 90, 92	
Bildungswesen .....	43
Bill Hybels .....	29
Bonnke .....	66, 85

## C

Charakter .....	18, 20, 40
Christen .....	42, 62, 66, 67, 70
Christus .....	14, 21, 22, 25, 31, 34, 54, 68, 70, 72
Clemens Alexandrinus .....	27
CRM .....	64

## D

De Architectura .....	10
Deuteronomium .....	43
DIN ISO 9000 .....	7

## E

Edward Deming .....	11
EFQM .....	29, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 63, 85

Ehrenamt .....	62, 92
Eigenverantwortung .....	29
<i>ekklesia</i> .....	66
Engel-Skala .....	67
Epheser .....	26, 34, 39, 91
Ethik .....	54, 57, 58, 59, 68, 84, 92
Evaluierung .....	7
Evangelisten .....	39
Evangelium .....	14, 23, 65, 67
Excellence Model .....	47, 48, 54

## F

Fachwissen .....	32
Familie .....	42, 43, 46
Firma .....	10
Frederick Winslow Taylor .....	10
Friedrich Krupp .....	10
Frucht .....	22, 23
Führungskräfte .....	42
Funktion .....	33, 34

## G

Gemeinde ... 15, 16, 19, 24, 28, 29, 31, 34, 38, 39, 40, 42, 46, 55, 59, 60, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 88, 90, 91	
Gewissen .....	14
Gnade .....	54, 59, 66, 70
Gnadensühnung .....	54
Gott .....	16, 17, 22, 32, 65, 66

## H

hamartia .....	20
Hammurapi .....	9, 10, 94, 95
Haushalterschaft .....	58, 67
Hebräisches Denken .....	12
Heiliger Geist .....	14
Herde .....	35, 36, 39, 46
Hesekiel .....	34, 35, 36, 40, 46, 89, 90
Hirten .....	35, 36, 37, 39, 40, 46

**I**

Irenäus .....27

**J**

Jesus ..... 21, 29, 53, 85

JHWH.....19

Joh 14,6.....9

Jünger Ausbildung .....23, 44

Jüngerschaft .....42, 46, 67

**K**

Kaizen . 3, 8, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 59, 61, 67, 68, 69, 70, 87, 88, 91, 96

Kanon Muratori.....27

Kapitalismus .....58

Kirche ... 15, 33, 42, 44, 53, 54, 58, 59, 60, 63, 65, 68, 75, 84, 88, 92

Kommunikation.....12, 50

Kommunikationskultur.....50

Kompass .....68

Kompetenz .....28, 32, 45

Kriterien .....24, 25, 31, 32, 39, 42, 46, 49, 54, 66

Kunden .....7, 15, 47, 48, 51, 58, 63, 64, 66

Kundenorientierung ..... 15, 51, 63, 66

**L**

Lehrer ..... 9, 23, 39, 43, 44, 91

Leiter ..... 7, 40, 41, 42

Leiterschaft 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 54, 68, 72, 89, 93

Leitung ..... 33, 37, 38, 39, 40, 54

Liebe..... 15, 23, 26, 57, 66, 70, 88, 92

Literatur .....13, 14

**M**

Made in Germany .....10

Management..... 7, 9, 11, 47, 48, 50, 63, 87

Marketing.....64

Marktwirtschaft .....58

Maßstab ..... 14, 16, 25

Menschen.....42, 66

Methoden 7, 8, 11, 45, 47, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 67, 69, 72

Mittelalter .....10, 95

Motivation.....56, 62

*Muda* ..... 52

Mündigkeit .....25, 28, 29, 30

**N**

Neue Testament ..... 20

Nonprofit.....61, 84

**O**

Oholiab..... 18

Ökonomie.....58, 59, 67, 68

Opfer ..... 19

Organisation ..7, 41, 42, 47, 48, 49, 51, 53, 61, 62, 63, 91

**P**

Pastoralbriefe ..... 27

Paulus ... 14, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 39, 44, 54, 67, 69, 70, 72, 84, 85, 86, 92

Phil3-Ansatz..... 69

Philosophie .....52, 64, 69

Propheten ..... 39

Prozesse ..... 9, 48, 53, 60, 67, 69, 72

Prozessen .....7, 30, 48, 67

prozessorientiert .....8, 50, 53

**Q**

Qualität 7, 8, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 29, 31, 34, 45, 66, 67, 69, 88, 94

Qualitätsmanagement. 7, 8, 9, 10, 11, 14, 21, 24, 45, 46, 47, 52, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 84, 86, 89, 93

Qualitätspolitik .....56, 74

Qualitätssicherung ....9, 10, 23, 25, 28, 31, 45, 62, 71, 72

**R**

Rabbinen .....23, 44

RADAR-Logik..... 49

Reich Gottes .....25, 61  
Reife ..... 28, 29, 51, 64, 71

**S**

Salomo .....18  
Schöpfungsakt .....17  
seeker sensitive .....29  
*semper reformanda* .....68  
Service .....63  
Spieseopfer .....19  
Standardisierung .....52  
Standardisierungen .....9  
Stiftshütte ..... 16, 17, 18  
Strukturen ..... 45, 48, 61, 65  
Sünde ..... 20, 21, 86, 89, 90, 93

**T**

Tempel .....18  
Theologie .....7, 11, 14, 25, 42, 53, 85, 86, 87, 94  
Theophilus von Antiochien .....27  
Total Quality Management .....11  
TQM ..... 7, 11, 29, 46, 47, 49, 50, 51, 59, 61, 63, 87  
Tugendkataloge .....28

**U**

Unmündigkeit .....28

**V**

Verantwortung .....25, 37, 54, 58, 59  
Vitruv .....10, 95  
Vorbild ..... 28, 31, 37, 39, 40, 43, 44, 70

**W**

Wachstum .....22, 30, 39, 41, 69  
Wahrheit .....8, 9, 12, 13, 14, 25, 32, 88, 89, 91  
Walter Andrew Shewhart ..... 11  
Werte .....49, 53  
Werteorientierung ..... 50  
WFQM .....47, 49, 51  
Willow Creek ..... 29  
Wirtschaft ..... 34, 58, 59, 61, 87, 92  
Wirtschaftsethik .....57, 58, 87  
wirtschaftsethisch ..... 58

**Z**

Zielbild ..... 21  
Ziele ..... 21  
Zielerreichung .....20, 21, 72  
Zünfte ..... 10  
Zungenrede ..... 67

## Bibliographie

Abelmann, Rolf. *Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen*. Göttingen: Cuvillier, 2005.

Aschoff, Peter. Zusammenfassende deutsche Übersetzung des Buches „*The Gospel in a Pluralist Society*“ von Lesslie Newbigin.

*Ausbildung Trainer im Verbesserungsprozess<sup>1</sup>. Hintergründe des Verbesserungsprozesses*, Daimler Chrysler AG

Balz, Horst. „ἀνεξιχνίαστος“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. I. 234.

Banks, Robert. *Reenvisioning Theological Education : Exploring a Missional Alternative to Current Models*. Grand Rapids: Eerdmann, 1999.

Bartsch, Hans-Werner. „λογίζομαι“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 879-880.

Becker, Eve-Marie. *Paulus: Leben – Umwelt – Werk – Briefe*. Hrsg. Oda Wischmeyer. Tübingen und Basel: Francke, 2006.

Bell, Rob. *Velvet Elvis: Ein neues Bild des Glaubens malen*. 2. Aufl. Gießen: Brunnen, 2007.

Benner, Thomas und Hassiepen, Werner. „Theologiestudium III Praktisch-theologisch“. *TRE*. Bd. 33. 358-364.

Bischofberger, Pius und Belok, Manfred. *Kirche als pastorales Unternehmen: Anstöße für die kirchliche Praxis*. Hrsg. Pius Bischofberger und Manfred Belok. Zürich: Theologischer Verlag, 2008.

Bockmühl, Klaus. *Christliche Lebensführung: Eine Ethik der zehn Gebote*. Gießen: Brunnen, 1999.

- Boman, Thorleif. *Das hebräische Denken im Vergleich mit dem griechischen*. 5. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1952.
- Bonnke, Reinhard. *Leiterhandbuch zur Full Flame Filmserie*. Frankfurt am Main: E-R Productions, 2007.
- Brewin, Kester. *Der Jesus-Faktor. Eine leidenschaftliche Theologie der Veränderung*. Glashütten, Emmelsbühl: C&P, 2005.
- Bürki, Hans. *Die Briefe des Paulus an Timotheus, an Titus und an Philemon*. Wuppertaler Studienbibel. 10. Aufl. Bd. 10. Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll. Wuppertal: R. Brockhaus, 2000.
- Conzelmann, Hans und Zimmerli, Walther. „*χάρις*“. *ThWNT*. Hrsg. Gerhard Kittel. Bd. 9. 363-393.
- de Boor, Werner. *Die Briefe des Paulus an die Philipper, an die Kolosser und an die Thessalonicher*. Wuppertaler Studienbibel. 10. Aufl. Bd. 9. Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll. Wuppertal: R. Brockhaus, 2000.
- Durham, John. Exodus. *Word Biblical Commentary*. Bd. 3. Hrsg. David A. Hubbard und Glenn W. Baker. Waco, Texas: Word Books, 1987.
- Eberhart, Christian. *Studien zur Bedeutung der Opfer im Alten Testament: Die Signifikanz von Blut- und Verbrennungsriten im kultischen Rahmen*. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag, 2002.
- EFQM: Excellence einführen*. Infobroschüre der EFQM. Brüssel, 2003.
- EFQM: Grundlagen der Excellence*. Infobroschüre der EFQM. Brüssel, 2003.

- Egger, Wilhelm. „*Galaterbrief, Philipperbrief, Philemonbrief*“. Neue Echter Bibel. Hrsg. Joachim Gnilka u. Rudolf Schnackenburg. Bd. 11. Würzburg: Echter, 1985.
- Eichholz, Georg. *Die Theologie des Paulus im Umriss*. 5. Aufl. Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlag, 1985.
- Eßer, Cornelia und Stock, Christine. *Qualitätsmanagement in einer Berufsfachschule für Ergotherapie und in ambulanten ergotherapeutischen Praxen*: Bachelorarbeit an der Fachhochschule Osnabrück. Osnabrück, 2004.
- Fend, Helmut. *Qualität im Bildungswesen: Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerverleistung*. München: Juventa, 1998.
- Fenske, Wolfgang. *Paulus lesen und verstehen: Ein Leitfaden zur Biographie und Theologie des Apostels*. Stuttgart: Kohlhammer, 2003.
- Fiedler, Peter. „*αμαρτία*“. *EWNT*. 2.Aufl. Bd. I. 157-165
- Geiger, Walter. *Qualitätslehre: Einführung, Systematik, Terminologie*. 3.Aufl. Wiesbaden und Braunschweig: Vieweg & Sohn, 1998.
- Gerull, Klaus-Peter. *Qualitätsmanagement in der Jugend- und Sozialhilfe: Literaturanalytische und empirische Studien*. Göttingen: Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Georg-August Universität, 2004.
- Giesen, Hartmut. *Business Tipp 18 - Von der Qualität zur Exzellenz: Qualität ist mehr als ein gutes Produkt*. Roetgen: Publizistik Projekte, 2004.
- Gnilka, Joachim. *Der Philipperbrief*. Freiburg im Breisgau: Herder, 1968.
- Gräb, Wilhelm. „Sünde VIII. Praktisch-Theologisch“. *TRE*. Bd. 32. 436-442.

Guthrie, Donald. *New Testament Introduction*. 4. Rev. Aufl. Downers Grove: Inter Varsity, 1990.

Haacker, Klaus und Hempelmann, Heinzpeter. *Hebraica Veritas: Die hebräische Grundlage der biblischen Theologie als exegetische und systematische Aufgabe*. Wuppertal: Brockhaus, 1989.

Haacker, Klaus und Müller, Dieter. „μαθητής“. *THBLNT*. Bd. 2. 1368-1374.

Hannemann, Sonja. *Geistliche Leiterschaft: Studienarbeit an der Akademie für Leiterschaft*. Ditzingen, 2001.

Harms, Jens. Wirtschaftsethik in ihrer Bedeutung für gemeinwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen. *Arnoldshainer Texte Arbeit und Wirtschaft*. Bd. 59. Hrsg. Jens Harms und Fritz Rüdiger Volz. Frankfurt am Main: Haag und Herchen, 1989.

Heidland, Hans Wolfgang. „λογίζομαι“. *ThWNT*. Bd. 4. 287-295.

Heike, Thomas. *Die Bücher Esra und Nehemia*. Neuer Stuttgarter Kommentar Altes Testament. Bd. 9/2. Hrsg. Christoph Dohmen. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, 2005.

Heine, Susanne. u.a. „Psychologie“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 6. 1797-1809.

Herrmann, Andreas. *In dir steckt mehr als du denkst: Entdecke dein Leiterpotential*. 2. Aufl. Emmelsbüll: C&P, 1991.

Heß, Martin. *TQM/Kaizen Praxisbuch: Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total Quality Management*. Köln: TÜV Rheinland, 1995.

Hjelde, Sigurd. „Berufung. I. Religionswissenschaftlich“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 1. 1347.

Hoernlen, Johannes. *Der fünffältige Dienst: Untersuchungen zum fünffältigen Dienst*. Ditzingen, Werkstatt für Gemeindeaufbau, 2007.

Hoernlen, Johannes. *Analyse einer apostolischen Bewegung: Die Emerging Church Bewegung*. Ditzingen, Werkstatt für Gemeindeaufbau, 2007.

Horn, Friedrich. „Berufung. III. Neues Testament“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 1. 1349-1351.

Hübner, Hans. „τέλειος“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. III. 821-824.

Imai, Masaaki. *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. 4. Aufl. München: Herbig, 1992.

Jenni, Ernst und Westermann, Claus. „*mn*“. *Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament*. Bd. 2. 177-209.

Jüngel, Eberhard. „Wahrheit. I. Begriff und Problematik“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 8. 1245-1246.

Kallestad, Walt, Schey, Steve und Buttkerreit, Jens-Arne. *Kirche mit Qualität: Aus Liebe zu Gott und den Menschen*. Asslar: Gerth Medien, 1999.

Kimball, Dan. *Emerging Church: Die postmoderne Kirche. Spiritualität und Gemeinde für neue Generationen*. 2. Aufl. Asslar: Gerth Medien, 2006.

Kittel, Gerhard. „ἀλήθεια“. *ThWNT*. Hrsg. Gerhard Kittel. Bd 1. 233-248.

Kittel, Gerhard. „ποιμήν“. *ThWNT*. Hrsg. Gerhard Kittel. Bd 6. 484-498.

Kittel, Gerhard. „νόημα“. *ThWNT*. Bd. 4. 958-959.

Koch, Klaus. „Wahrheit. II. Altes Testament“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 8. 1246-1248.



Köcher, Thomas. *Vortrag zum Projekt Prozessqualität für Lehre und Studium an der Universität Bremen*. Neubrandenburg, 2007.

König, Joachim. *Wert und Bewertung Sozialer Arbeit – Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten*. In „Der Wert der Sozialen Arbeit: Qualitätsmanagement in Non-Profit Organisationen“. Hrsg. Thies Boysen und Marius Strecker. München: Herbert Utz Verlag, 2002.

Krallmann, Günter. *Leidenschaftliche Leiterschaft: Der Auftrag Jesu zur Mission*. Übersetzt von Andrea Gleiß. Wuppertal und Wittenberg: One Way, 1995.

Krallmann, Günter. *Von der Begabung zur Befähigung: 10 Schlüssel zur geistlichen Leiterschaft*. Holzgerlingen: Hänssler, 2000.

Krötke, Wolf. „Sünde/Schuld und Vergebung. I. Begrifflichkeit“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 7. 1867-1868.

Kuhli, Horst. „οὐκονομία“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 1218-1222.

Lamparter, Helmut. *Zum Wächter bestellt: Der Prophet Hesekiel*. Die Botschaft des Alten Testaments. 2. Aufl. Bd. 21. Stuttgart: Calwer Verlag, 1986.

Landmesser, Christof. „Wahrheit/Wahrhaftigkeit II. II. Neues Testament“. *TRE*. Bd. 35. 340-345.

Landmesser, Christof. „Wahrheit III. Neues Testament“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 8. 1248-1251.

Laubach, Fritz. *Der Brief an die Hebräer*. Wuppertaler Studienbibel. 10. Aufl. Bd. 11. Hrsg. Fritz Laubach, Adolf Pohl und Claus-Dieter Stoll. Wuppertal: R. Brockhaus, 2000.

Legasse, Simon. „νήπιος“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 1142-1143.

Lessing, Eckhard. „Amt: VI Systematisch“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 1. 420-443.

von Lips, Hermann. „Amt: IV Neues Testament“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 1. 422-440.

Lohfink, Gerhard. *Wie hat Jesus Gemeinde gewollt?: Zur gesellschaftlichen Dimension des christlichen Glaubens*. 6 Aufl. Freiburg, Basel, Wien: Herder, 1982.

Luther, Martin. *Die Bibel*, revidierte Auflage. Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft, 1985.

Maier, Gerhard. *Der Prophet Hesekiel: 1. Teil*. Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament. Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl. Wuppertal. Brockhaus, 1998.

Maier, Gerhard. *Der Prophet Hesekiel: 2. Teil*. Wuppertaler Studienbibel Reihe: Altes Testament. Hrsg. Gerhard Maier und Adolf Pohl. Wuppertal. Brockhaus, 1998.

Marchlowitz, Birgit. *Freikirchlicher Gemeindebau: Geschichtliche und empirische Untersuchung baptistischen Gemeindeverständnisses*. Bd. 7. Berlin, New York: de Gruyter, 1995.

Marx, Alfred. „Opfer. II. Religionsgeschichtlich“. *RGG*. 4. Aufl. Bd.6. 572-576.

Mauerhofer, Erich. *Einleitung in die Schriften des Neuen Testaments*. 3. Aufl. Bd. 2. Nürnberg: VTR, 2004.

Metzner, Rainer. „Sünde/Schuld und Vergebung. V. Neues Testament“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 7. 1876-1881

Müller, Ullrich B. „Der Brief des Paulus an die Philipper“. *Theologischer Handkommentar zum Neuen Testament*. Hrsg. Erich Fascher u.a. Bd. 11. Leipzig: Evang. Verlagsanstalt, 1993.

Mußner, Franz. Der Brief an die Epheser. *Ökumenischer Taschenbuchkommentar zum Neuen Testament*. Bd. 10. Hrsg. Erich Gräßer und Karl Kertelge. Gütersloh: Gerd Mohn, 1982.

Nepper-Christensen, Poul. „μαθητής“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 915-921.

NGÜ 2003: *Neue Genfer Übersetzung*. Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft, 2007.

von Oorscot, Jürgen. „Wahrheit/Wahrhaftigkeit I. I. Altes Testament“. *TRE*. Bd. 35. 337-340.

Ott, Bernhard. *Handbuch Theologische Ausbildung: Grundlagen – Programmentwicklung – Leitungsfragen*. Wuppertal: Brockhaus, 2007.

Pasternack, Peer. *Qualität als Hochschulpolitik: Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*. Bonn: Lemmens, 2006.

Peters, George W. *Gemeindegewachstum: Ein theologischer Grundriss*. Bad Liebenzell: Verlag der Bad Liebenzeller Mission, 1982.

Rienecker, Fritz. *Sprachlicher Schlüssel zum Griechischen Neuen Testament*. 21. Aufl. Gießen: Brunnen, 2003.

Riesner, Rainer. *Jesus als Lehrer: Eine Untersuchung zum Ursprung der Evangelien-Überlieferung*. 3. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck, 1988.

Rois, Astrid. Kaizen: Verbesserungsprozesse in der Automobilindustrie. *Schriftreihe Organisation*. Bd. 2. Hrsg. Otto Krickl. Wien: Linde, 1999.

Roloff, Jürgen. „Amt / Ämter / Amtsverständnis IV“. *TRE*. Bd. 2. 509-533.

Runia, Klaas. „Gemeindeleitung“. *Evangelisches Lexikon für Theologie und Gemeinde*. 2. Aufl. Bd. 1. 717-718.

Santala, Risto. *Der Messias: im Alten Testament im Licht der rabbinischen Schriften*. Neuhausen-Stuttgart: Hänssler, 1997.

Schaeffer, Francis A. *The complete works of Francis A. Schaeffer: Volume Two*. 14. Aufl. Cumbria: Paternoster Press, 1998.

Schenk, Wolfgang. „νόημα“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 1155.

Schibilsky, Michael u.a. „Ehrenamt/ehrenamtlich“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 2. 1105-1113.

Schirmacher, Thomas. *Ethik: Das Gesetz der Liebe*. 2. Aufl. Bd. 1. Nürnberg u. Hamburg: VTR/RVB, 2001.

Schirmacher, Thomas. *Ethik: Wirtschaft, Kirche, Staat*. 2. Aufl. Bd. 3. Nürnberg u. Hamburg: VTR/RVB, 2001.

Schmidt, Heinz. „Ausbildung“. *RGG*. 4. Aufl. 976-977.

Schnabel, Eckhard. „τέλος“. *Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament*. Neubearb. Ausg. Bd. I. 38-47.

Schnelle, Udo. *Einleitung in das Neue Testament*. 5. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005.

Schnelle, Udo. *Paulus: Leben und Denken*. de Gruyter: Berlin, 2003.

Schwarz, Christian A. *Natürliche Gemeindeentwicklung: nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat*. 4. Aufl. Emmelsbühl: C&P, 2006.

Schwöbel, Christoph. „Gott II. Systematisch-theologisch“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 3. 1119-1127.

*Scofield Bibel: Revidierte Elberfelder Übersetzung.* C.I Scofield,D.D. 6.Aufl.  
Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 2001

Seghezzi, Hans Dieter, Fahrni, Fritz und Herrmann, Frank. *Integriertes Qualitätsmanagement: Der St. Galler Ansatz.* 3. Aufl. München: Hanser, 2007.

Seiferlein, Alfred. „Gemeindeleitung“. *RGG.* 3. Aufl. Bd. 33 625-626.

Sikinger, Dominik. *Theologia Semper Reformanda: Grundlinien für theologisches Arbeiten in der Zeit nach der Moderne.* BA Thesis an der Akademie für Leiterschaft. 2006.

Sikinger, Dominik. Zusammenfassende deutsche Übersetzung des Buches „*The Forgotten Ways: Reactivating the Misisonal Church*“ von Alan Hirsch.

Sitzler-Osing, Dorothea. „Sünde I. Religionsgeschichtlich“. *TRE.* Bd. 32. 360-364.

Soldner, Daniel. *Ausarbeitung zur Ältestenwahl in der Arche Tübingen.* Tübingen, 2008.

Steffens, Ulrich und Bargel, Tino. *Erkundungen zur Qualität von Schule.* Berlin: Luchterhand, 1993.

Steparsch, Werner. *Normativer Ansatz des C.O.C.P.– Verfahrens.* Aalen: C.O.C.P, 2007.

Steparsch, Werner. *Zertifizierung mit dem Ziel der Unternehmensentwicklung Beschreibung des C.O.C.P.– Verfahrens.* Aalen: C.O.C.P, 2007.

Stuart, Douglas K. Exodus. *The New American Commentary.* Bd. 2. Hrsg. E. Ray Clendenen. Nashville: Broadman & Holman, 2006.

Töpfer, Armin und Mann, Andreas. „Kundenzufriedenheit als Basis für Unternehmenserfolg“. *Handbuch Kundenmanagement*. 3.Aufl. Hrsg. Armin Töpfer. Berlin, Heidelberg: Springer, 2008.

Troeltsch, Ernst. *Die Bedeutung des Protestantismus für die Entstehung der modernen Welt*. Sonderdruck aus der Historischen Zeitschrift. München: Oldenbourg, 1906.

Viel, Heinz-Dieter. *Der Codex Hammurapi*. Göttingen: Dührkohp & Radicke Wissenschaftliche Publikationen, 2002.

Wagner,Falk. „Berufung III“. *TRE*. Bd. 5. 688-713.

Watson, David. *Jüngerschaft*. Wiesbaden: Projectin J, 1981.

Weirer, Wolfgang. *Qualität und Qualitätsentwicklung theologischer Studiengänge: Evaluierungsprozesse im Kontext kirchlicher und universitärer Anforderungen aus praktisch-theologischer Perspektive*. Kommunikative Theologie – interdisziplinär. Hrsg. Bernd Jochen Hilberath u.a. Bd. 2. Münster: LIT Verlag, 2004.

Wenham, Gordon J. Genesis 1-15. *Word Biblical Commentary*. Bd. 1. Hrsg. David A. Hubbard und Glenn W. Baker. Waco, Texas: Word Books, 1987.

Wrege, Hans-Theo. „καρπός“. *EWNT*. 2. Aufl. Bd. II. 619-623.

Zinser, Hartmut. „Gott I. Religionswissenschaftlich“. *RGG*. 4. Aufl. Bd. 3. 1098-1100.

## Internet

<http://www.medical-quality.eu/Geschichte.html> vom 02.11.2007.

<http://www.quality.de/lexikon/kaizen.htm> vom 11.01.2008.

[http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia\\_761574778/Hammurapi.html](http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_761574778/Hammurapi.html) vom  
21.01.2008.

[http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia\\_761559942/Vitruv.html](http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_761559942/Vitruv.html) vom 21.01.2008.

[http://www.zeit.de/1996/13/Relikt\\_aus\\_dem\\_Mittelalter](http://www.zeit.de/1996/13/Relikt_aus_dem_Mittelalter) vom 21.01.2008.

<http://jasonclark.emergent-uk.org/> vom 20.12.2007.

[http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/betriebliches\\_vorschlagswesen.php](http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/betriebliches_vorschlagswesen.php) vom  
26.01.2008.

<http://www.made-in-germany.biz/ueber-uns/made-in-germany.html> vom 26.01.2008.

<http://www.cocp.net/leistungen.html> vom 28.01.2008.

[http://quality.kenline.de/seiten\\_d/qualitaet\\_definition.htm](http://quality.kenline.de/seiten_d/qualitaet_definition.htm) vom 22.02.2008.

[http://www.willowcreek.org/pdfs/press\\_releases/WillowCreekGeneralInfo.pdf](http://www.willowcreek.org/pdfs/press_releases/WillowCreekGeneralInfo.pdf) vom  
19.04.2008.

[http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow\\_creek\\_re.html](http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow_creek_re.html) vom  
19.04.2008.

[http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow\\_creek\\_re\\_1.html](http://blog.christianitytoday.com/outofur/archives/2007/10/willow_creek_re_1.html)  
vom 19.04.2008.

<http://www.deutsche-efqm.de/> vom 16.06.2008.

<http://www.emergingconversation.com> vom 07.07.2008.

<http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft/kaizen.html> vom 07.07.2008.

<http://www.zenbuddhismus.de/> vom 14.07.2008.

<http://www.saberschinsky.de/tagesp5.html> vom 04.08.2008.

<http://www.forum-kum.de/> vom 08.08.2008.

[http://www.quifd.de/123\\_Qualitaetsgrundsaeetze.htm](http://www.quifd.de/123_Qualitaetsgrundsaeetze.htm) vom 30.05.2008.

[http://www.crmmanager.de/magazin/artikel\\_78\\_definitionen\\_und\\_thesen\\_was\\_bedeutet\\_crm.html](http://www.crmmanager.de/magazin/artikel_78_definitionen_und_thesen_was_bedeutet_crm.html) vom 08.09.2008.

<http://www.industrie-lexikon.de/lexikon/kunde.htm> vom 08.09.2008.

<http://www.evangelium.de/1124.0.html> vom 29.09.2008.

<http://www.4managers.de/themen/benchmarking> vom 29.09.2008.

[http://www.g-f-a.de/news/archiv/Rueckspiegel-Wertschoepfung\\_durch\\_Kaizen.pdf](http://www.g-f-a.de/news/archiv/Rueckspiegel-Wertschoepfung_durch_Kaizen.pdf)  
vom 10.10.2008.

<http://www.reformnetzwerk.de/doc/NGE-Einfuehrung.pdf> vom 08.11.2008.

<http://www.soundwords.de/artikel.asp?id=839> vom 29.01.2009.

<http://zeit-geist.info/2008/03/09/dekonstruktion-eine-annaeherung> vom 30.01.2009.

<http://www.deming.ch> vom 27.02.2009.

<http://blog.igw.edu/2009/10/15/theologie-als-dienstleistung/> vom 07.08.2010.



**MATERIALIEN FÜR DEN GEMEINDEBAU**  
EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU

WERKSTATT FÜR **GEMEINDEAUFBAU**  
SIEMENSSTR. 22  
71254 DITZINGEN

FON: 07156-350115  
FAX: 07156-350116

[HTTP://LEITERSCHAFT.DE](http://leiterschaft.de)  
[INFO@LEITERSCHAFT.DE](mailto:info@leiterschaft.de)