Die Arbeit am Menschen: ein Produktionsvorgang?

Zur Charakteristik von Beziehungsdienstleistungen[1]

1. Auseinandersetzung mit der technisch-ökonomischen Denkweise: Die Arbeit am Menschen ist kein Produktionsvorgang

In der Diskussion um Qualitätssicherungssysteme sind die Fragen der Beurteilbarkeit und der Vergleichbarkeit von Handlungsergebnissen und der sie hervorbringenden Prozesse von grundlegender Bedeutung. Unter dem Eindruck einer wachsenden Scherenöffnung zwischen staatlich-öffentlichen Aufgabenverpflichtungen und Ausgabenmöglichkeiten wird auch an diejenigen Leistungsbereiche, die sich direkt mit dem Menschen beschäftigen, der Maßstab der technisch-ökonomischen Produktion angelegt. Immer mehr Kostenträger machen die Einführung eines von ihnen anerkannten Qualitätssicherungssystems oder eines Qualitätsmanagementsystems zur Voraussetzung ihrer Zahlungen. In der Sorge, vom öffentlich-gelenkten Finanzstrom abgeschnitten zu werden, wehren sich nur relativ wenige Einrichtungen dagegen, mit einem Produktionsbetrieb verglichen zu werden. Dass dieser Abwehr nicht ein selbstsüchtiges Ablehnungsverhalten zugrunde liegt, ergibt sich, wenn man sich tiefer mit dieser Frage auseinandersetzt. Die folgenden Betrachtungen wenden sich nicht nur an das Einsichtsverhalten derer, deren Vorwarnsystem von Anfang an Skepsis signalisierte, sondern vor allem auch derjenigen, die aus unterschiedlichen Motiven heraus diesen Übertragungsvorgang bisher forciert haben.

Qualitätssicherungsverfahren (Kernstück auch von Qualitätsmanagementsystemen) sind prozessorientierte Verfahren, mit deren Hilfe am Ende diejenige Qualität der Produkte bzw. Leistungen erreicht und optimiert wird, die man sich vorgenommen hat bzw. die verlangt wurde. Die direkte inhaltliche Bestimmung der Leistung, die eigentliche „Produktqualität“, ist merkwürdigerweise in den Verfahren weitgehend ausgeklammert. Ein „qualitätsgesichertes“ Produkt ist deshalb nach offizieller Lesart keineswegs ein „qualitativ hochstehendes“ Produkt, sondern eines, bei dem mit systematischer Sorgfalt dafür gesorgt wurde, dass es hält, was es verspricht oder sein soll.

Ein kurzer Blick auf den Charakter der technisch-industriellen Produktion, für deren Bedürfnisse die Qualitätssicherungsverfahren zunächst entwickelt wurden, zeigt u.a. folgende Merkmale:

Innerhalb der modernen technisch-industriellen Produktion entstehen die Produkte durch eine bewusste Verformung derjenigen Rohstoffe, die uns die Natur zur Verfügung stellt. Das Material wird aus seinem lebendigen Zusammenhang herausgenommen (Naturzerstörung) und lässt sich durch den Produktionsprozess einen neuen künstlichen aufprägen. Gelingt das Produkt nicht, wandert es auf den Abfallberg.

1 Die folgende Darstellung orientiert sich an dem Aufsatz von Udo Herrmannstorfer: *„Wege zur Qualität“ - Der Arbeitsansatz der anthroposophisch orientierten Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie (Schweiz)*; in: Peterander, Franz; Speck, Otto (Hg.): *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*, München 1999, S. 146-156

Die Produkte sind bestimmt für bedürftige Mitmenschen, die heute weltweit verteilt sein können. Diese Konsumenten sind selbständig und frei in ihrer Entscheidung. Das Produkt bildet zwischen beiden, Produzenten und Konsumenten, eine objektive Mitte. Der Kunde kann wählen, prüfen, kaufen oder auch ablehnen und sich der Beziehung nach jedem Kauf wieder entziehen. Produktions- und Verbrauchsstätten sind völlig getrennt und können sogar sehr weit auseinanderliegen.

Bei der Produktion steht die einwandfreie Beschaffenheit des Produktes im Mittelpunkt, dagegen kommt es auf die subjektive Befindlichkeit der beteiligten Menschen gerade nicht an.

Da für den Markt gearbeitet wird, muss das Produkt seine Wirksamkeit möglichst objektiv, d.h. unabhängig von einer bestimmten Situation, entfalten. Im definierten Standard kommt diese Situationsunabhängigkeit eines Produktes zum Ausdruck.

Gleichzeitig wird eine Arbeitsorganisation angestrebt, die möglichst den Charakter eines sich ständig optimierenden Systems annimmt und damit unabhängig vom einzelnen funktionieren kann.

Die technische Entwicklung hat eine Fülle von Maschinen und Apparaten geschaffen, die durch die Entwicklung der EDV bis zur Automation geführt haben. Indem diese Maschinen und Automaten menschliche Arbeit und Anstrengung ersetzen, wirken sie produktivitätserhöhend und damit verbilligend. Ersatz menschlicher Arbeit durch mehr Maschineneinsatz ist daher zwangsläufig das Ziel.

Der Verformungs- oder Produktionsvorgang muss dabei zielhaft in allen Einzelheiten organisatorisch vorausgedacht (SOLL) und von außen ingang gehalten werden. Jede Lücke in der Vorstellungskette bis zum Ziel bedeutet eine Fehlerquelle, die es auszumerzen gilt.

Die Übereinstimmung des Ergebnisses (IST) mit der Planung (SOLL) ist das angestrebte Ziel und gilt daher als Erfolgsnachweis für geleistete Qualität. Je kleiner die Abweichung, umso besser die Qualität.

Da der Produktionsvorgang unabhängig von den daran beteiligten Menschen geplant wird, kann er in der Regel beliebig wiederholt und dabei zugleich laufend optimiert werden. Dazu müssen möglichst alle Prozessschritte erfasst und dokumentiert werden, um die Rückverfolgbarkeit zu gewährleisten. Sind nach und nach alle Fehler ausgemerzt, tendiert die Organisation zur Perfektion, zur Fehlerlosigkeit.

In der Serienproduktion wird angestrebt, dass das einmal mit bestimmten Eigenschaften dem Markt vorgestellte Produkt immer wieder identisch produziert wird. Die Qualität liegt hier in der garantierten Gleichartigkeit (Standard). Fehlerhafte Produkte werden meist durch frühzeitige Kontrollen eliminiert, bevor sie den Kunden erreichen; so verursachen sie zwar dem Produzenten Kosten, dem Kunden jedoch in der Regel noch keinen Schaden.

Dadurch, dass jeder – zumindest theoretisch – freien Marktzutritt hat, entsteht jedem erfolgreichen Unternehmen Konkurrenz. Deren Wirksamkeit führt dazu, dass der eintretende Wettbewerb zur besseren Marktversorgung und gleichzeitig zur Verbilligung führt. So findet fortdauernd die Auslese der Besten statt, aber auch, im Kampf ums Überleben, die Höherqualifikation der Unterlegenen.

2. Individualisieren statt Standardisieren: Zur Charakteristik von Beziehungsdienstleistungen

Durch die Wahl der empfohlenen oder zugelassenen Prozesse, Formen und Verfahren wird jedoch das Handlungsergebnis indirekt sehr wohl beeinflusst, je prozessorientierter eine Leistung, umso stärker. Die Frage nach der Eignung eines qualitätssichernden Verfahrens hängt daher weitgehend davon ab, welche Vorstellungen man von den Prozessen hat, die es zu ordnen oder zu organisieren gilt. Handelt es sich bei dem, was sich in der Altenpflege, beim Arztbesuch, beim Krankenhausaufenthalt, beim Leben in einem Heilpädagogischen Heim, in der sozialen Beratung, in der Schule usw. ereignet, tatsächlich um ökonomische Produkte und bei deren Entstehung um entsprechende Produktionsvorgänge? Ist z.B. ein Heim im Kern nichts anderes als eine „Fabrik“, der Behinderte „Kunde“ und gleichzeitig „Produkt“? Solche analogen Behauptungen werden immer wieder aufgestellt, um eine Verfahrensübertragung z.B. von einer Fabrik in ein Heim zu rechtfertigen. Das gemeinsame Nachdenken und das Gespräch über diese Fragen wären für die an einer Institution beteiligten Menschen der beste Einstieg in die Qualitätsdiskussion.

„Wege zur Qualität“ entstand in der Auseinandersetzung mit dieser Frage nach dem Charakter derjenigen Leistungen, die sich zwischen Menschen in Heimen, Schulen usw. entfalten. Es wäre u.E. auch heute noch von großer Wichtigkeit, wenn sich die an der Qualitätsdiskussion Beteiligten ebenso wie die Mitarbeitenden einer Institution mit der Art ihrer Leistungen genauer und intensiver beschäftigen würden. Im Rahmen der Verfahrensunterlagen wurden dazu eine Reihe entsprechender Aufsätze veröffentlicht. (In der Zwischenzeit sind aus ähnlichen Motiven manche andere Verfahrensansätze entstanden und auch die ISO 9000 ist unter dem Eindruck der Kritik einer Überarbeitung unterzogen worden.) Die Haltung stand im Vordergrund, sich zwar der Qualitätsdiskussion aktiv zu stellen, aber auf eine Weise, die dem Charakter dieser Bereiche besser gerecht wird. Dabei stand auch die Leidensgeschichte der Landwirtschaft vor Augen, als man versuchte, technische Gesichtspunkte auf die lebendige Natur zu übertragen; die Folgen dieser Industrialisierung sind bis heute nicht überwunden.

Betrachtet man z.B. die heilpädagogische und sozialtherapeutische Aufgabe, dann wird natürlich auch hier ständig „gearbeitet“ und „produziert“. Und doch ist der Zusammenhang anders als in einem Hotel oder einem Restaurant. Im Hotel kommt es auf den Wohnkomfort an, im Restaurant auf das Essen. Die Leistung ist bereits der Dienst; Dienstleistungen sind die Arbeitsziele. Ein heilpädagogischer und sozialtherapeutischer Lebens- und Arbeitszusammenhang jedoch ist weder Hotel noch Restaurant, obwohl man dort auch wohnt und isst. Wohnen und Essen sind Teil einer höher integrierten Aufgabe, nämlich der Lebensgestaltung. Im Mittelpunkt dieser Lebensgestaltung steht die Aufgabe der individuellen Entwicklung in individuellen Begegnungen und Beziehungen zwischen begleitenden und begleiteten Menschen. Und ähnliches gilt für andere Bereiche wie Schule, Krankenhaus usw. Damit dies im Bewusstsein bleibt, wird im Handbuch „Wege zur Qualität“ konsequent von den „Beziehungsdienstleistungen“ gesprochen, um die herum sich dann natürlich auch andere Dienstleistungen angliedern können.

Geht man die oben dargestellten Merkmale heutiger Güterproduktionen noch einmal unter dem Gesichtspunkt der Beziehungsdienstleistungen durch, so ergeben sich markante Unterschiede. (Die damit gewonnenen Gesichtspunkte können auch in anderen Lebensbereichen sinngemäß angewendet werden.)

Im Bereich der Beziehungsdienstleistungen hat man es nicht mit totem Material zu tun, sondern mit Menschen, die nicht nur eine Leiblichkeit besitzen, sondern auch Seele und Geist. Damit sind sie auch selbstäußerungsfähig, wenn auch – wie im Fall mancher Behinderungen – teilweise oder ganz darin eingeschränkt. Was sich am Menschen vollzieht, ist immer „life“ und daher immer Ernstfall. Abfallmulden gibt es nicht.

Kein Produkt tritt objektiv trennend zwischen Heilpädagogen und Betreute; die Handlungen der Heilpädagogen vollziehen sich unmittelbar an und gemeinsam mit den Betreuten. Wenn man schon vergleichen wollte, dann müsste man sagen, dass in der Beziehungsdienstleistung Produktion und Konsum in einem einzigen Vorgang und an einem Ort zusammenfallen. Dies setzt einen intensiveren und sensibleren Umgang mit dem Gegenüber voraus, da es keinen distanzierten „Einkaufsvorgang“ gibt.: Das langfristige Aufeinanderangewiesensein in Betreuungs- oder sogar Lebensverhältnissen verlangt völlig andere Verhaltens- und Umgangsweisen als sie der Marktgedanke nahe legt.

Da die Beziehungsdienstleistung am und mit den Menschen stattfindet, bestimmt z.B. die Befindlichkeit der Betreuten wesentlich mit, was in einer Situation sachlich geschehen kann und welche Wirkungen erzielt werden. Bei der Beziehungsdienstleistung ist es so, als wenn der Produzent einer Ware auch die Verantwortung dafür übernehmen müsste, ob und wie der Verbraucher das Produkt sinnvoll gebraucht.
Die Empfänger von Beziehungsdienstleistungen sind nicht einfach passives „Material“, das den Heilpädagogen zur Verformung übergeben wird. Vielmehr ist es das Verständnis für die Individualität der Betreuten und ihrer Lebens- und Entwicklungsbedürfnisse selbst, aus denen die Betreuer ihre Handlungsimpulse gewinnen müssen. Andererseits wird die erstrebte Wirkung von den konstitutionellen Erlebnismöglichkeiten, von der Aufnahmebereitschaft, von dem vorhandenen Eigenwillen usw. der Bewohner oft wesentlich mehr bestimmt als durch die Absichten der Tätigen.. Beziehungsdienstleistungen sollen immer auch Hilfe zur Selbstwerdung sein.

Die Notwendigkeit, die Beziehungsdienstleistungen am Gegenüber individualisieren zu „müssen“, verlangt eine andere Art von Organisation. Während in „Systemen“ geradezu die Personenunabhängigkeit aller Maßnahmen als Ziel gilt, muss es in diesen Bereichen darum gehen, wie diese Individualisierung von der ganzen Gemeinschaft aus ermöglicht und gefördert werden könnte.

Während in der Produktion der Einsatz von Produktionstechnik forciert wird, um Arbeit und damit Löhne zu sparen, ist dies bei Beziehungsdienstleistungen schwieriger zu beantworten. Denn der Kern der Beziehun-

gen ist nicht durch Technik zu ersetzen, sondern kann allenfalls von ihr unterstützt werden. Wenn wirklich Zeit zu sparen wäre, dann müsste sie der Individualisierung der Beziehungsdienstleistungen dienen und nicht abgesaugt werden. Dann spart man nicht am Menschen sondern für den Menschen.

Beziehungsdienstleistungen kann man nicht definitiv in ihrem Verlauf vorherbestimmen, da sie generell interaktiv verlaufen, d.h. dass das Ergebnis durch den Handlungsverlauf selbst mitbestimmt wird. Die dennoch notwendige Vorbereitung und Planung dient oft nur der Stärkung des eigenen Bewusstseins und der situativen schöpferischen Improvisationskräfte. Aus diesen Gründen eignet sich auch eine Sollplanung nur in sehr allgemeiner, intentionaler Form als Ausdruck eines Qualitätsstrebens. Was geschehen kann, wird vor allem durch die Lebensentwicklung der Bewohner wesentlich mitbestimmt.

Da das Ergebnis heilpädagogischer und sozialtherapeutischer Handlungen durch die Reaktion der Betreuten selbst wesentlich mitbestimmt wird, hängt der „Erfolg“ einer Maßnahme gar nicht allein von den Tätigen ab und kann deshalb auch nicht direkt durch die Institution garantiert werden. Beziehungsdienstleistungen sind ergebnisoffene Prozesse, deren Wirkungen abgewartet werden müssen. Ein wirklichkeitsgemäßes Bild wird dabei nur entstehen, wenn dabei nicht nur die physische sondern auch die seelische und geistige Seite des Menschen entsprechend berücksichtigt wird. Wegen der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen diesen Ebenen lassen sich isolierte Erfolgsaussagen deshalb nicht mit derselben Eindeutigkeit machen, wie im Produktionsbereich.

Damit wird auch deutlich, dass das Instrument des traditionellen SOLL-IST-Vergleiches nur wenig geeignet ist, die Qualität einer Einrichtung zu bestimmen, die es in ihrem Zentrum mit Beziehungsdienstleistungen zu tun hat. Denn eine Abweichung zwischen Absicht und tatsächlicher Wirksamkeit kann nicht mehr direkt als zu behebender Mangel innerhalb der leistenden Einrichtung interpretiert werden.

Geht es im Produktionsbereich um die Unverwechselbarkeit eines Produktes, so geht es bei den Beziehungsdienstleistungen um die unverwechselbare Individualität der beteiligten Menschen. Was dort Wiederholbarkeit der Handlung bedeutet, muss hier Originalität der Handlung werden. Je besser den Handelnden diese schöpferische Individualisierung gelingt, umso höher die Arbeitsqualität einer Einrichtung. Außerdem verlaufen Entwicklungsprozesse nicht linear, sondern beinhalten auch Stillstände und Krisen. Diese als Qualitätsminderung zu betrachten, würde die Entwicklungsgesetze des Menschen außer acht lassen.

In diesem Zusammenhang ist es auch unangebracht, von einem Optimierungsprozess zu sprechen. Denn die Bewegung von einer Original-Handlung zur nächsten ist in diesem Sinne kein Optimierungsvorgang. Ein Original muss man immer wieder von Grund auf neu hervorbringen, während man beim Optimieren auf einen fortbestehenden Sockel nur einen Aufstockungsbeitrag leistet.

Beziehungsdienstleistungen sollten daher weitgehend individualisiert werden. Dies kann nur durch die Handlungsfreiheit der qualifizierten Mitarbeiter gewährleistet werden. Die Übertragung des Gedankens des reproduzierbaren Standards auf die Begleitung behinderter Menschen würde gerade nicht die Qualität der individuellen Ansprache sichern. Vielmehr muss das Recht auf Individualität dem Recht auf materielle Versorgung vorausgehen. Zwar wird in Standardfestlegungen oft umfangreiches Fachwissen zusammengetragen, verarbeitet und zu inhaltlich gut gemeinten Handlungsvorschriften verdichtet. Diese werden jedoch völlig unabhängig von der realen Situation und Befindlichkeit festgelegt und verfehlen damit das Ziel der Individualisierung. Standards sind in diesem Sinne nicht wirklichkeitsgemäß.

Die Frage von Standardisierung und Individualisierung wirkt bis in den wirtschaftlich-finanziellen Bereich. Der Gedanke, dass Billigkeit über den Markt „automatisch“ hergestellt werden soll, greift in die Auseinandersetzung zwischen diesen beiden Ansätzen parteiisch ein. Die Antworten können nur gefunden werden, wenn es nicht zur Konkurrenz sondern zur Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und/oder dem Staat käme. Erst wenn Einrichtungen ihre Verantwortlichkeit über die einzelne Institution hinaus erweitern dürfen (und auch wollen), kann der Marktdruck vermieden werden, der mit der Zeit die Sorge um das Geld größer werden lässt als die Sorge um die anvertrauten Menschen.

Was hier in der Gegenüberstellung nur allgemein erörtert wurde, das lässt sich in einer konkreten Einrichtung viel stärker herausarbeiten. Es geht bei diesen Beobachtungen und Feststellungen zur eigenen Arbeit weder darum, Argumente zur Begründung von Privilegien zu finden, noch sich eine erhöhte Bedeutsamkeit zuzuweisen. Einziges Ziel ist es, sachgemäße Bedingungen für die Arbeit mit behinderten Menschen herbeizuführen

III. „Wege zur Qualität“: Die Befreiung schöpferischer Kräfte

Die sich aus der Auseinandersetzung mit diesen Fragen ergebende Konsequenz führte zu einem ganz anderen Anforderungsprofil an eine Organisation, die es mit Beziehungsdienstleistungen zu tun hat. Im Mittelpunkt stand jetzt die Frage:

„Wie muss eine Aufgabengemeinschaft zusammenarbeiten, dass sich in ihr die schöpferischen Kräfte der Mitwirkenden möglichst frei zugunsten der Handlungsempfänger entfalten können?“

Die Antwort auf diese Frage wurde das Verfahren „Wege zur Qualität“. Wenn sich die Leistung nicht endgültig definieren lässt, dann muss sie im Kern ständig neu erfunden werden. Deshalb mussten die Bedingungen erforscht werden, unter denen ergebnis- und verlaufsoffene Leistungen sich so zugunsten der jeweils betroffenen Menschen entfalten können, ohne dass daraus eine zu große Unsicherheit oder gar Gefährdung entsteht. In zwölf Feldern wurden diejenigen Einflusskräfte erfasst, beschrieben und operationalisiert, deren Zusammenwirken die Organisation aufbauen und im Leistungsprozess halten. Der bewusste Umgang mit diesen Kräften wird dabei in den täglichen Leistungsprozess integriert. Auf diese Weise wird nicht nur die Organisation personell verantwortlich durchdrungen, sondern die Menschen entwickeln im bewussten Umgang damit auch die dazu notwendigen Kompetenzen. Die Qualität der Beziehungsdienstleistungen hängt von der tätigen Kompetenz der Leistenden ab. Diese Kompetenz lässt sich nur entwickeln, wenn die ganze Organisation eine lernende wird.

Diese zwölf Felder bilden die Kapitel des Handbuches „Wege zur Qualität“, in dem wesentliche Eckwerte festgehalten wurden. In Ergänzung dazu bewirken interne und externe Schulungen möglichst aller Mitarbeitenden eine entsprechende Vertiefung und Vertrautheit im Umgang. Im folgenden sollen die zwölf Felder in Kürze intentional beschrieben werden:

Gestaltungsfeld 1 – Aufgabenstellung

Ausgangspunkt ist dabei das eigene Aufgabenverständnis, wie es normalerweise im Leitbild einer Institution zum Ausdruck kommt. Welches Ziel wurde gewählt und auf welchem Weg soll es erreicht werden? Aus welcher Quelle speist sich dieses Aufgabenverständnis? Über diese drei Grundlagen muss zwischen den Mitarbeitern ein grundsätzliches Einverständnis herrschen, wenn sich der Impuls kraftvoll entfalten soll. Die Praxis zeigt, dass dies in den Institutionen bei weitem nicht immer der Fall ist. Deshalb wird empfohlen, das Leitbild zum Bestandteil des Anstellungsvertrages zu machen. Die Antworten müssen aber auch nach außen kommuniziert werden, bilden sie doch die Entscheidungsgrundlage für alle, die sich mit dieser Institution verbinden wollen. Das Leitbild ist auch der Maßstab, an dem man den tatsächlichen Zustand einer Einrichtung erkennen kann.

Gestaltungsfeld 2 – Eigenverantwortung

Eine Aufgabe wird nur dauerhaft richtig ergriffen werden, wenn sich die jeweils Beteiligten für ihre Erfüllung mitverantwortlich fühlen. Dies ist nicht nur im Sinne eines allgemeinen Appells gemeint. Vielmehr müssen die Strukturen der Institution die Wahrnehmung dieser Verantwortung auch ermöglichen. Solche Strukturen, die Eigen- und Mitverantwortung im Rahmen der Aufgabenstellung des Mitarbeiters nicht nur zulassen, sondern sogar fördern, kann man mit dem Ausdruck der „Selbstverwaltung“ bezeichnen. Ein zentrales Problem solcher Gemeinschaften liegt darin, wie im Rahmen eines gemeinschaftlichen Anliegens der einzelne genügend Initiativkraft entfalten kann. Denn letzten Endes werden die Aufgaben nicht durch die Gemeinschaft, sondern durch einzelne Menschen geleistet. Mit der Arbeitsmethode der mehrstufigen „dynamischen Delegation“ gibt „Wege zur Qualität“ ein methodisches Hilfsmittel an die Hand, die dem Problem zugrundeliegende Spannung fruchtbar aufzulösen.

Gestaltungsfeld 3 – Können

Es leuchtet ein, dass die Aufgaben nur von solchen Menschen erfüllt werden, die das entsprechende Können besitzen. Welche Voraussetzungen muss ein Mitarbeiter bereits mitbringen? Welchen Anteil kann die Institution als Einarbeitung zusätzlich leisten? Wie findet eine entsprechende Fortbildung statt? Hier ist auf die Notwendigkeit hinzuweisen, die praktische Erfahrung selbst zum Lernfeld zu machen, z.B. in regelmäßigen wöchentlichen Grundlagenarbeiten. Aber auch Fragen der Mitarbeiterbeurteilung, der regelmäßigen Hospitationen, der rückblickenden und vorausschauenden Arbeitsbesprechungen gehören in dieses Feld.

Gestaltungsfeld 4 – Freiheit

Hier geht es um die Gestaltung der Aufgabenstellung für den einzelnen Mitarbeiter. Es ist das Feld der Aufgabenbeschreibung, der Kompetenzen, aber auch der stellenübergreifenden Zusammenarbeit. Was kann die Gemeinschaft tun, um dem einzelnen eine selbständige Erfüllung seiner Aufgabe zu ermöglichen? Es geht aber auch um die Frage der Ab- und Ausgrenzung von Handlungen, die nicht in Übereinstimmung mit dem gewählten Ziel stehen. Ein bewusstes Gegenbild zu den Tendenzen der kollektiven Handlungsbestimmung ist zu entwickeln. Wir sind überzeugt, dass der unmittelbar Verantwortliche am besten weiß, was momentan zu geschehen hat. Es geht um den Grundsatz der Kompetenz vor Ort.
Die beanspruchte Handlungsfreiheit entspringt nicht dem Freiheitsbedürfnis der Handelnden, sondern ist die Bedingung, auf die individuellen Bedürfnisse eines Menschen auch eine individuelle Antwort geben zu können. Hier liegt einer der Gegensätze zu manchen Qualitätssicherungsverfahren, die diese Handlungsfreiheit durch den Vollzug festgelegter Handlungsstandards ersetzen wollen. Der Freiheit der qualifizierten Tätigen entspricht die Freiheit in der Wahl der Institution durch die Bedürftigen und ihre Vertreter, z.B. Eltern. „Wege zur Qualität“ setzt sich für die Wahlfreiheit ein, weil sie die beste Grundlage einer guten Zusammenarbeit ist.

Gestaltungsfeld 5 – Vertrauen

Keine Institution wird wirkliche Handlungsqualität erreichen, wenn sie nicht durch das Vertrauen aller an ihr Beteiligten getragen wird. Vertrauen in das noch Unbekannte ist notwendig, wenn sich freie Beziehungsdienstleistungen zum Heile der anvertrauten Menschen entfalten sollen. In einer Zeit des Misstrauens, wo man vorher schon wissen will, was noch gar nicht getan wurde, ist dies eine große Herausforderung. Es ist vielmehr zu fragen, durch welches Verhalten und welche Maßnahmen Vertrauen gefördert wird. Sicherlich gehören Transparenz der Verhältnisse, Gesprächs- und Kritikoffenheit dazu, aber auch Strukturen, die dies erlauben. Dieses Gestaltungsfeld beschreibt vertrauensbildende Maßnahmen.

Gestaltungsfeld 6 – Schutz

Es wird heute mit Recht angemahnt, dass die Handlungsempfänger nicht bewusstlos, empfindungslos und sprachlos sind, sondern sich, je nach Aufgabe, in den Prozess auch selbst einbringen können. „Wege zur Qualität“ weist darauf hin, dass nur echte Zusammenarbeit verhindern kann, dass das Beziehungsverhältnis in die Frontstellung Täter und Opfer zerfällt. Wo man nichts miteinander gemeinsam hat, nimmt der Schutz die Gebärde der Abwehr an und macht so die Entfaltung der Wirkungen der Beziehungsdienstleistung unmöglich. In diesem Gestaltungsfeld werden also Fragen der Einbeziehung der Leistungsempfänger und ihrer Angehörigen, aber auch der mitverantwortlichen Behörden behandelt. Der zentrale Gedanke dabei ist das Vertragsverhältnis. Dieses bildet eine einzigartige Rechtsgrundlage, da ein Vertrag nur durch die Selbstverpflichtung der daran Beteiligten entsteht. Verträge ermöglichen freien Menschen eine verbindliche Zusammenarbeit.

In dieses Gestaltungsfeld gehört auch die Frage nach den zunehmend verlangten Rückmeldungen, z.B. Kunden- oder Klientenbefragungen, wie sie die Ökonomie – auch nur in Teilbereichen – schon längere Zeit macht. Aber auch dieser Vergleich hinkt. Denn die Wirtschaft wird heute als Erwerbswirtschaft aufgefasst, deren Ziel der gewinnorientierte Verkauf ist. Ganz anders ist es jedoch, wenn ein pädagogisches oder therapeutisches Verhältnis vorliegt. Hier klaffen geäußerter Wunsch und Notwendigkeit einer Maßnahme oft weit auseinander. Beziehungsdienstleistungen sind eben mehr als nur bezahlte äußere Servicehandlungen.

Gestaltungsfeld 7 – Finanzieller Ausgleich

Die größte Aufgabe jedoch wird nicht ergriffen werden können, wenn sie wirtschaftlich nicht leistbar ist. Geldmittel dienen nicht der Bezahlung der Arbeit, sondern sollen die Aufgabenerfüllung ermöglichen. Beziehungsdienstleistungen werden vor allem in denjenigen gesellschaftlichen Bereichen benötigt, wo – im Gegensatz zur Ökonomie – die Leistungsempfänger nicht gleichzeitig auch die finanziellen Mittel aus eigener Kraft leisten können (z.B. in allen Sozialwerken, im Jugend- und Altersbereich), sondern auf die Solidaritätszahlungen aller angewiesen sind. Jeder Unwille und jedes Unverständnis für diese Aufgaben stellt die Finanzierungsgrundlagen der Aufgaben in Frage. Vertreten wird ein modifizierter Ansatz globaler Zahlungen (global budget), da diese den Institutionen am meisten Gestaltungsfreiheit lassen.

Auf der anderen Seite ist es jedoch nötig, dass Mitarbeiter auch in diesen Tätigkeitsfeldern ein Verantwortungsbewusstsein den eingesetzten Geldern gegenüber entwickeln. Und da ist es natürlich nicht in jeder Einrichtung zum besten bestellt. Auch hier gibt es Etatdenken und Subventionsoptimierung, die überwunden werden müssen.

An dieser Stelle verändern sich die Gesichtspunkte des Verfahrens. So wie nun bei den Finanzen ein ständiges Ringen anhebt, zu einem ausgeglichenen Ergebnis zwischen Aufgaben und Finanzen zu kommen, gibt es noch andere Dynamiken, die mit der Fortdauer und Fortentwicklung einer Einrichtung zu tun haben, sogenannte „Gestaltungsbewegungen".

Gestaltungsfeld 8 – Verantwortung aus Erkenntnis

Hier stehen Fragen im Vordergrund, die mit der laufenden Pflege des Impulses zu tun haben. In der Verantwortungsfülle der Alltagsaufgaben bleibt oft keine Zeit mehr für die gemeinsame Arbeit an den geistigen Grundlagen. Mitarbeiterwechsel tragen das ihre dazu bei, dass der Impuls langsam abflacht. Dem muss entgegengearbeitet werden. Der Gleichgewichtsfindung zwischen den täglichen Lebensanforderungen und der geistigen Erneuerung und Vertiefung gelten die in diesem Feld enthaltenen Ausführungen.

Gestaltungsfeld 9 – Individuelle Entwicklung

Das Können, auf das beim Mitarbeiter so viel Wert gelegt wird, ist nicht abgeschlossen, sondern muss mit den Anforderungen des Lebens mitwachsen. Nur wenn sich die am Prozess beteiligten Menschen selbst mitentwickeln, kann die Qualität der Aufgabenerfüllung auf der Höhe der Zeit bleiben. Zwischen innerlichem Stehenbleiben und Erneuerung liegt das Feld der Arbeit an sich selbst, ohne die weder der einzelne noch die Gemeinschaft weiter kommen kann.

Gestaltungsfeld 10 – Gegenwartsgemäßes Handeln

Was für den einzelnen zutrifft, gilt auch für eine Institution. Was einmal geregelt ist, will weiterbestehen und erlebt jede Erneuerungstendenz als Kritik und Bedrohung. Wo solche Erneuerungskräfte im Keim erstickt werden, beginnen Einrichtungen in traditionelle Erstarrung zu verfallen. Andererseits können Veränderungs- und Erneuerungskräfte so stark und unkontrolliert in eine Einrichtung hereinschlagen, dass sie die Substanz des Bestehenden gefährden. Das Gleichgewicht von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart ist Thema von Gestaltungsfeld 10.

Gestaltungsfeld 11 – Individualität und Gemeinschaft

Gemeinschaften neigen zur „Wir"-Bildung und darüber hinaus zum Kollektiv, indem sie dem einzelnen den Inhalt seiner Handlungen vorgeben oder mitbestimmen. Andererseits besteht oft das Freiheitsverständnis von Menschen aus einem persönlichen Liberalismus, in dem die Anliegen der Gemeinschaft verloren gehen. Mit den Fragen des Gleichgewichtes zwischen kollektiver Überformung und persönlicher Zersplitterung oder, anders ausgedrückt, mit den Lebensbedingungen individueller Impulse setzt sich dieses Gestaltungsfeld auseinander.

Gestaltungsfeld 12 – Gemeinschaft als Schicksal

Das Arbeitsleben fordert von uns objektive Leistung. Hinter dieser Objektivität droht der handelnde Mensch verloren zu gehen; nicht selten wird sogar im Menschen selbst eine Systembedrohung gesehen. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass das Arbeitsleben völlig den Privatinteressen ausgeliefert und damit geschwächt wird. Das Gleichgewicht zwischen Menschlichkeit der Arbeit und Arbeit für die Menschlichkeit herzustellen, ist Gegenstand der Arbeitshilfen im letzten Kapitel.

Aus dem Zusammenspiel dieser zwölf Gestaltungsaspekte einer Aufgabengemeinschaft sind die Bedingungen einer qualitativ hochstehenden Arbeit gewoben. In der Regel sind nicht alle Gestaltungsfelder gleich stark entwickelt. Es bedarf der regelmäßigen rückblickenden Wachheit, um zu bemerken, an welcher Stelle gearbeitet werden muss. Es zeigt sich auch, dass nicht jedem Menschen alle zwölf Gesichtspunkte in ausgewogener Mischung zur Verfügung stehen, so dass innerhalb einer Gruppe ausgeglichen werden muss und kann.