

„Wege zur Qualität“: Die Befreiung schöpferischer Kräfte¹

Udo Herrmannstorfer

Die Beobachtung zeigt, dass das ökonomische Modell der Produkterzeugung auf die direkte Arbeit mit Menschen nicht ohne schwerwiegende Nachteile übertragen werden kann. Vor allem zeigt sich, dass mit steigender Regelungsdichte die qualifizierten Mitarbeiter ihre schöpferische Handlungskompetenz verlieren und immer stärker zu Vollzugs-Beamten mutieren. Für die Entwicklung von „Wege zur Qualität“ wurde deshalb die Frage zum Ausgangs- und Mittelpunkt: „Wie muss eine Aufgabengemeinschaft zusammenarbeiten, dass sich in ihr die schöpferischen Kräfte der Mitwirkenden möglichst frei zugunsten der Handlungsempfänger entfalten können?“ Um diesen Mittelpunkt herum führt das Handbuch durch 12 Gestaltungsfelder, von denen wesentliche Einflüsse auf das Qualitätsgeschehen ausgehen. Diese Einflüsse bewusst zu machen und gleichzeitig Anregungen zum gestaltenden Umgang mit den darin wirksamen Kräften zu geben, ist die selbstgestellte Aufgabe des Verfahrens.

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“

Die Aufgabe wird nur dauerhaft richtig ergriffen werden, wenn sich möglichst alle Mitarbeiter 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 im allgemeinen 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 in die Hand, die dem Problem zugrundeliegende Spannung fruchtbar aufzulösen.

¹ Dieser Beitrag erscheint in dieser Form unter dem Obertitel „Soziale Gestaltungsfelder in Aufgabengemeinschaften“ im Rundbrief „Dreigliederung des sozialen Organismus“ Nr. 3/2000 (Bezug Büro Strawe, Haußmannstr. 44a., D-70188 Stuttgart). Erstveröffentlichung in Rundbrief „Wege zur Qualität“.

Gestaltungsfeld 3 - „Können“

Es leuchtet ja unmittelbar ein, dass die Aufgaben nur von solchen Menschen erfüllt werden, die das entsprechende Können besitzen. Freiheit setzt Können voraus. In diesem Kapitel werden die Fragen der Qualifikation und Qualifizierung der Mitarbeiter bearbeitet. Welche Voraussetzungen muss ein Mitarbeiter bereits mitbringen? Welchen Anteil kann die Institution als Einarbeitung zusätzlich leisten? Wie findet eine entsprechende Fortbildung statt? Dabei wird vor allem auf die Notwendigkeit hingewiesen, 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 Gestaltungsfeld.

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. Dieses Kapitel bildet ein bewusstes Gegenbild zu den Tendenzen der kollektiven Handlungsbestimmung. Die Autoren von „Wege zur Qualität“ 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 ihrer Vertreter, z.B. Eltern. „Wege zur Qualität“ setzt sich deshalb für diese Wahlfreiheit ein, weil sie die beste Grundlage einer gedeihlichen Zusammenarbeit abgibt.

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. In diesem Kapitel wird gefragt, durch welches Verhalten und welche Maßnahmen Vertrauen gefördert wird. Sicherlich gehören Transparenz der Verhältnisse, Gesprächs- und Kritikoffenheit dazu, aber auch Strukturen, die dies erlauben. Es ist das Kapitel der vertrauensbildenden 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 verunmöglicht so die Entfaltung der Wirkungen der Beziehungsdienstleistung. In diesem Kapitel 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 machen es möglich, dass freie Menschen verbindlich zusammenarbeiten können.

In dieses Kapitel 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 gewinnhafte Verkauf ist. Ganz anders ist es jedoch, wenn ein pädagogisches oder therapeutisches Verhältnis vorliegt. Hier klaffen geäußertes 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 der Ermöglichung der Aufgabenerfüllung. Beziehungsdienstleistungen werden vor allem in den gesellschaftlichen Bereichen benötigt, wo - im Gegensatz zur Ökonomie - die Leistungsempfänger nicht gleichzeitig auch die finanzielle Ermöglichung 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. Im Arbeitshandbuch wird ein modifizierter Ansatz globaler Zahlungen vertreten (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. Umgekehrt führt eine zu starke Zersplitterung bei der Kostenerfassung auch zu einer sozialen Zersplitterung.

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. Die Kapitel 8 bis 12 wenden sich als „Gestaltungsbewegungen“ solchen Fragen zu; ihr Inhalt steht in Ergänzung zu dem im Kreis gegenüberliegenden Feld.

Gestaltungsfeld 8 - „Verantwortung aus Erkenntnis“

In diesem Kapitel werden Fragen behandelt, die mit der laufenden Pflege des Impulses zu tun haben. In der Verantwortungsfülle der Alltagsaufgaben (s. Kapitel 2) bleibt keine Zeit mehr für die gemeinsame Arbeit an den geistigen Grundlagen. Mitarbeiterwechsel tragen das ihre dazu bei, dass der Impuls langsam abflacht. Dem muss in gewisser Weise entgegengearbeitet werden. Der Gleichgewichtsfindung zwischen den täglichen Lebensanforderungen und der geistigen Erneuerung und Vertiefung gelten die im Kapitel 8 enthaltenen Ausführungen.

Gestaltungsfeld 9 - „Individuelle Entwicklung“

Das Können (Kapitel 3), 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 weiterkommen 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 Inhalt der Ausführungen und Anregungen zu diesem Kapitel.

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 setzen sich die Ausführungen des elften Kapitels 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 Gemeinschaft 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 12 Gesichtspunkte in ausgewogener Mischung zur Verfügung stehen, so dass innerhalb einer Gruppe ausgeglichen werden muss und kann.

Dokumentation

Hier macht sich der Einfluss des „EDV-Denkens“ bemerkbar. Das Muster vieler Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung lautet: Erfassen des Ist-Zustandes, Diskussion eines Soll-Zustandes, Festlegung Soll, schriftliche Dokumentation des Soll, Einübung Soll, Dokumentation des neuen Ist, Vergleich Ist-Soll, Korrekturen usw. Diese Tendenz zur umfassenden Dokumentation allen Geschehens und des dauernden Vergleichens entspringt der

Denkweise eines toten Systems, wie es z.B. beim Computer der Fall ist. Was dort nicht irgendwo lückenlos dokumentiert ist, ist nicht existent. Dabei wird zu oft vergessen, dass an den Beziehungsdienstleistungen immer erlebnisfähige, bewusste, kommunikationsfähige Menschen beteiligt sind: Zwischen Menschen reichen z.B. auch Verabredungen oder Versprechen; ein Erlebnis ist vor seiner Dokumentation schon da und wird nicht erst kraft Dokumentation geschaffen.

In diesem Sinne wurde z.B. das Arbeitsmaterial „Formen der Regelung“ geschaffen.

Fragen der Umsetzung

Die praktische Umsetzung beginnt einerseits mit einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Regelungen. Liegt nichts besonderes vor, so kann man von der Leitbildarbeit ausgehend nach und nach die einzelnen Felder durcharbeiten. Liegt dagegen eine aktuelle Störung oder Schwäche vor, so kann natürlich dort begonnen werden.

Die Vertreter von „Wege zur Qualität“ bieten ein breites Schulungsprogramm an, durch das möglichst viele Mitarbeiter mit dem Verfahren vertraut gemacht werden können. Vor allem Orientierungs- und Einführungsseminare dienen dem Zweck einer breiten Verankerung bei den Mitarbeitern.

Arbeitsmaterialien

Im praktischen Leben zeigen sich bei einer systematischen Durchdringung der Zusammenarbeitsverhältnisse viele ungeklärte Fragen, z.B.

- Wie soll ein Leitbild aussehen?
- Wie viel soll geregelt werden, wie viel nicht?
- Wie kommt es auf richtige Weise zu Entscheidungen?
- Formen und Grenzen von Mitarbeiterbeurteilungen
- Wie baut man ein richtiges Gehaltssystem auf?

Zu solchen auftauchenden Fragen werden im Rahmen der Vertragspartnerschaft laufend Arbeitsmaterialien publiziert als Anregungen und Hilfen für die Arbeit in den Institutionen.