Die Arbeit am Menschen: ein Produktionsvorgang?

Zur Charakteristik von Beziehungsdienstleistungen

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.

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 oekonomische Produkte und bei deren Entstehung um entsprechende Produktionsvorgänge? Ist z.B. das Altersheim im Kern nichts anderes als eine „Fabrik“, der Schüler einer Schule „Kunde“ und gleichzeitig „Produkt“? Solche analogen Behauptungen werden immer wieder aufgestellt, um eine Verfahrensübertragung z.B. von einer Fabrik in ein Altersheim 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.

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

1. 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.
2. 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 auseinander liegen.
3. Bei der Produktion steht die einwandfreie Beschaffenheit des Produktes im Mittelpunkt, dagegen kommt es auf die subjektive Befindlichkeit der beteiligten Menschen gerade nicht an.
4. 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..
5. Gleichzeitig wird eine Arbeitsorganisation angestrebt, die möglichst den Charakter eines sich ständig optimierenden Systems annimmt und damit unabhängig vom einzelnen funktionieren kann.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.

Wir könnten gewarnt sein: Die Übertragung dieser, für die Umformung der toten Naturstofflichkeit in für den Menschen geeignete Produkte gültigen Gesichtspunkte auf die lebendige Natur, z.B. in Form der industrialisierten Landwirtschaft, hat dort gewaltige, zukunftsbedrohende Zerstörungen ausgelöst, deren Folgen noch lange nicht bewältigt sind. Eine ähnliche Gefahr besteht nun am anderen Skalenende der beruflichen Tätigkeiten, wo der

lebendige Mensch nicht nur Produzent oder Konsument ist, sondern als Patient, Behinderter, Kranker, Schüler usw. selbst zum Gegenstand der Handlungen wird. Was aber ändert sich dadurch?

Betrachtet man z.B. die altenpflegerische 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 Alters- und Pflegeheim 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 Alter. Im Mittelpunkt dieser Lebensgestaltung steht die Aufgabe, der individuellen Begegnung und Beziehung zwischen Betreuer und Betreuten. 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.)

1. 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 Altersgebrechen - teilweise oder ganz darin behindert. Was sich am Menschen vollzieht, ist immer „life“ und daher immer Ernstfall. Abfallmulden gibt es nicht.
2. Kein Produkt tritt objektiv trennend zwischen Betreuer und Bewohner; die Handlungen der Betreuer, Therapeuten usw. vollziehen sich unmittelbar an oder mit den Bewohnern. 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 nahelegt.
3. Da die Beziehungsdienstleistung am und mit den Menschen stattfindet, bestimmt z.B. die Befindlichkeit der Bewohner 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.
4. Die Bewohner von Alterseinrichtungen sind nicht einfach passives „Material“, das den Mitarbeitern 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.
5. 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.

6. 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 Beziehungen 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.
7. 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
8. Da das Ergebnis altenpflegerischer Handlungen durch die Reaktion der Bewohner 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.
9. 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.
10. 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 Altenbetreuung 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.

11. 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 alten Menschen herbeizuführen