

# »Und wie erkenne ich, wer zu den Guten gehört?«

## Die Qualität Sozialer Arbeit entscheidet sich nur am Einzelnen

■ Roger Prott

*Taylorist methods are not suitable for quality assurance in social work. Equalling performance, customers and professional workers provides the wrong answer to the correct question, namely: how can professional quality be provided in a cost-efficient way. Professional social work has to focus on the individuality of the user as the most important point of reference. Nothing is better and economically more viable than satisfied customers.*

*Les méthodes Tayloristes ne sont pas pertinentes pour garantir la qualité du travail social. En pratiquant la course aux résultats, clients et professionnels du social proposent une mauvaise réponse à une vraie question: comment les professionnels peuvent-ils fournir de la qualité d'une manière rentable? Le travail social professionnel doit fixer son point de référence le plus important sur le client pris en tant qu'individu. Rien n'est meilleur ou plus économiquement viable que des clients satisfaits.*

*Die Qualitätssicherung Sozialer Arbeit nach dem Prinzip der Taylorisierung ist ein Irrweg. Die Gleichmacherei von Leistungen, Kunden und Fachkräften ist die falsche Antwort auf die richtige Frage, wie hohe fachliche Qualität kostengünstig angeboten werden kann. Die professionelle Soziale Arbeit muss vielmehr die Individualität ihrer Nutzer zu ihrem wichtigsten Arbeitsprinzip machen. Nichts ist besser und ökonomischer als zufriedene Kunden.*

Soziale Arbeit kann man verstehen als die Verausgabung von Arbeitskraft im Umgang mit anderen Menschen und zu ihrem Wohlergehen. Diese Tätigkeit wird auf vielfältige Weise geleistet, als mildtätige Nächstenliebe, innerfamiliäre Verpflichtung, ehrenamtliche Nachbarschaftshilfe. Oder professionell, also regelmäßig gegen Entlohnung und mindestens auf der Basis einer anerkannten Minimalqualifikation.

Professionelle Soziale Arbeit fungiert als Ersatz, wo andere Hilffsysteme nicht ausreichend verfügbar sind. Weil nicht professionelle Arbeit scheinbar nichts kostet, ihr Ersatz jedoch bezahlt werden muss, steht dieser moralisch wie ökonomisch unter Legitimationsdruck. Als Ersatz muss professionelle Soziale Arbeit der eigentlich vorgesehenen Hilfe mindestens ebenbürtig sein, als Ausfallbürge darf sie nicht mehr als unbedingt nötig kosten.

### Soziale Arbeit taylorisiert

Um dem ökonomischen Legitimationsdruck zu begegnen, wurden für viele Bereiche Sozialer Arbeit detaillierte Leistungskataloge verhandelt und möglichst geringe Kostensätze vereinbart. Die Komplexität Sozialer Arbeit wurde operationalisiert und einzelne Handlungen in Geldwert berechnet. Um dem moralischen Legitimationsdruck zu begegnen, wurden beispielsweise für die Altenpflege, für

Kindertageseinrichtungen und die Jugendarbeit detaillierte Qualitätshandbücher entwickelt, mit denen die Komplexität Sozialer Arbeit ebenfalls operationalisiert und als fachliches (Minimal-) Handeln gesichert wird.

Mit beiden Verfahren werden Handlungskomplexe Sozialer Arbeit zergliedert und zu den Zwecken der Messbarkeit und Konstanz standardisiert. Einzelne Handlungen werden vergleichbar, überprüfbar, kalkulierbar. Umfang und Kosten von Leistungen erscheinen transparent und in festgelegter Form für jedermann weitgehend verbindlich zu erfahren. Anders ausgedrückt: Weil das Prinzip der Taylorisierung in die professionelle Soziale Arbeit eingeführt wurde, ist es möglich zu kontrollieren, ob eine einzelne Leistung erbracht wird (werden kann) und was sie kosten darf. Die Qualität Sozialer Arbeit wird damit nicht gesichert.

Um diese Aussage zu belegen, bedarf es keiner Statistik über Anwendung grober Gewalt in der Altenpflege. Nicht die besonderen Auswüchse sind bezeichnend, sondern was als durchaus übliche Praxis thematisiert wird. Eine Krankenkasse sah sich kürzlich genötigt festzustellen, dass »gravierende Pflegemängel« als Gewalt gegen Menschen anzusehen sind (Kundenzeitung der BKK Conzelmann 3/2005, Seite 2). Mängel im fachlichen Handeln von Pflegekräften und Mängel in der Qualität Sozialer Arbeit stehen vorsätzlichen Verletzungen in der Wirkung gleich. Diese Sichtweise setzt freilich voraus, dass tatsächlich Fachkräfte in der Pflege eingesetzt werden. Falls dies nicht der Fall ist, müsste allerdings erst recht der Wert der eingesetzten Qualitätsinstrumente bezweifelt werden.

### Ziel verfehlt

Der Prozess der Zergliederung stellt sich insofern als untauglich zur Legitima-

Dr. Roger Prott arbeitet freiberuflich als Bildungsreferent und Autor.  
E-Mail rogerprott@freenet.de

tion von Leistungen und Kosten professioneller Sozialer Arbeit dar, als er – wenigstens teilweise – geeignet ist, die ihr entgegen gebrachten Vorbehalte zu verstärken. An professioneller Sozialer Arbeit wird im Gegensatz zu den Formen familiärer oder ehrenamtlicher Fürsorge die humane (eben: soziale) Grundlage bezweifelt: Zuwendung gegen monetäre Vergütung, ist das nicht wie bezahlte Liebe? Die Tatsache, dass professionelle Soziale Arbeit stets auf mehrere Adressaten bezogen ist, lässt zudem Bilder von Massenabfertigung statt qualifizierter individueller Pflege in einem angenehmen Rahmen entstehen.

Die Standardisierung von Leistungen Sozialer Arbeit signalisiert das Gegenteil

## *»Die Standardisierung von Leistungen Sozialer Arbeit signalisiert das Gegenteil von Individualisierung und verfestigt das Bild eines an sich inhumanen Systems«*

von Individualisierung und verfestigt dadurch das Bild eines an sich inhumanen Systems. Soziale Arbeit nach Qualitäts- oder Leistungskatalogen kann von Fachkräften wie von Kunden leicht mit »Dienst nach Vorschrift« verwechselt werden. Hinzu kommt, dass die professionelle Soziale Arbeit so weitgehend operationalisiert wurde, dass jede einzelne Tätigkeit durch un- oder angelernte Kräfte ausgeübt werden kann. Die Arbeitsbeschreibungen ähneln Bedienungsanleitungen. Sie scheinen Ausbildung und Erfahrung ersetzen zu können. Jeder Zivildienstleistende kann der Anleitung folgen, um »mal eben einen Stützstrumpf hochzuziehen«. Eine qualifizierte und versierte Fachkraft wäre dafür doch zu teuer, oder nicht?

Ein Mittel, Vertrauen in die Institutionen Sozialer Arbeit zu steigern, ist die Qualitätssicherung mittels externer Evaluation. Doch nicht einmal dieses Instrument ist frei von Kontraindikationen. Erstens kommt es darauf an, wer die Evaluation durchführt und nach welchem System, denn nicht alle Anbieter sind qualifiziert. Auch sind fachpolitische Fol-

gen zu bedenken: Wer darf die Qualität Sozialer Arbeit einschätzen? Zweitens wirkt ein Qualitätszertifikat nach einer externen Evaluation wie ein TÜV-Siegel, das einem Auto Verkehrssicherheit bescheinigt. Ob dieses aber komfortabel ist, ob es genug Benzin und der Fahrer genug Übung hat und auf die individuellen Wünsche seiner Beifahrer eingehen kann, spielt bei der Überprüfung keine Rolle.

### Fachlichkeit als Qualität

Um die Qualität des institutionellen Rahmens einer sozialen Einrichtung, beispielsweise eines Seniorenheimes, zu messen, kann man Bewertungen aus dem Ho-

telgewerbe übernehmen. Eine Aussage über die Qualität der handelnden Personen und ihrer Handlungen wird damit nicht getroffen. Die besten Hotels zeichnen sich durch individuellen Service aus. Wenn man so will, gehört dies zur Standardleistung.

An diesem Begriff von Standardisierung sollte sich professionelle Soziale Arbeit orientieren: Qualität beginnt, wo die Fachkräfte ihre Rolle nicht als Ausführungsorgan einer standardisierten Vorgabe begreifen, sondern als verantwortliche Anwender komplexer Fachkompetenzen agieren.

Diese Sicht auf erforderliche Qualität Sozialer Arbeit scheint manche Rahmenbedingung und den Zwang zu Kosteneinsparung (»Wirtschaftlichkeit«) zu ignorieren. Dem ist nicht so. Sie fußt allerdings auf drei Annahmen:

- Nur Fachlichkeit begründet gute Qualität.
- Nur gute Qualität ist wirtschaftlich.
- Nur gute Qualität legitimiert professionelle Soziale Arbeit.

Soziale Arbeit kann den scheinbaren Widerspruch zwischen erforderlicher

Fachlichkeit und wirtschaftlichen Erfordernissen (Ökonomisierung durch Standardisierung, Rationalisierung, Kostensenkung) dadurch lösen, dass sie die Individualität ihrer Kunden zu ihrem wichtigsten Prinzip und dann wirklich zur Arbeitsgrundlage macht – und dies nicht nur beteuert. Das, was scheinbar am Aufwendigsten ist, kann zur Basis von Zufriedenheit, Anerkennung und Kostenersparnis werden!

Drei Beispiele aus der Praxis eines zertifizierten Seniorenheimes, in welchem – angeblich – das Individuum und dessen Würde im Mittelpunkt stehen, erläutern die These.

### Erstes Beispiel: Beziehungen

Die Frage in der Überschrift dieses Beitrags »Und wie erkenne ich, wer zu den Guten gehört?« ist nicht ausgedacht. Eine demenzkranke Bewohnerin hat sie in diesem Heim gestellt. Wer als Fachkraft diese Frage hört, hat die Wahl, sie als individuelle Schwäche der Kundin zu beurteilen, zu belächeln und dabei vorauszusetzen, dass das eigene Handeln als »gut« erlebt werden müsste, weil es gut gemeint ist. Sie kann die Frage aber auch als Stärke anerkennen und akzeptieren, dass Anspruch und Wirklichkeit – Leitbild und Umsetzung – im Erleben mindestens dieser Kundin nicht übereinstimmen. Pflegeleistung und erfahrbare Interaktionsqualität lassen sich auch ohne Kundenmonitor kritisieren. Wird das akzeptiert? Zumindest sollte qualifiziertes Fachpersonal bedenken, dass die zu betreuende Person zu erkennen gibt,

- dass jemand oder etwas sie beunruhigt,
  - dass sie sich nicht vollkommen sicher und wohl fühlt.
- Fachkräfte können die Frage als Versuch der Betreffenden interpretieren,
- sich zu orientieren, weil sie Potenzial und Willen besitzt, ihr Leben zu gestalten;
  - aktiv mit Unsicherheit umzugehen, auf sich Acht zu geben und für sich zu sorgen,
  - Vertrauen zu geben und Anhaltspunkte zu finden, wer dies verdient,
  - differenziert mit Menschen umzugehen.

Auf diesen Fähigkeiten kann professionelle Soziale Arbeit aufbauen und sich ausrichten. Das (An-) Erkennen dieser Stärken zwingt beispielsweise geradezu, anderes denn Widerborstigkeit und Altersstarrsinn

zu interpretieren, wenn Medikamente nicht eingenommen werden. Wer das Problem hat, »die Guten« zu identifizieren, aber selbst auf sich achtet, beugt einer Vergiftung vor. Vielleicht hat die zitierte Bewohnerin sich einen kritischen Umgang mit Medikamenten bewahrt, weil sie weiß, dass unser Krankenversicherungssystem an zu hohen Ausgaben für Medikamente krankt. Was immer der Grund sein mag, ihn auf der Akzeptanz von Stärke zu erkennen, stellt nicht nur die Beziehung zwischen Fachkraft und Kundin auf eine andere Basis, sondern »spart« täglich Ärger und Arbeitskraft.

## Zweites Beispiel: Würde und Tätigkeit

In Seniorenheimen werden Übungen angeboten, die die feinmotorischen und geistigen Fähigkeiten der alten Menschen erhalten sollen. Wie die Übungen bezeichnet werden, ist ein untrüglicher Ausdruck für die Qualität Sozialer Arbeit dort. Finden Beschäftigungen statt oder werden Anregungen für die Kunden (gar mit ihnen) erdacht? Im ersten Fall soll Zeit totgeschlagen, im zweiten Fall sollen Lebensgeister wachgehalten werden.

Die Würde von Menschen, die ihr ganzes Leben lang gearbeitet haben, besteht nicht zuletzt in Nützlichkeit. Individuelle feinmotorische Übungen können zugleich auch das Wohlbefinden der Gemeinschaft fördern. Nützliche Hände werden in jeder Küche gebraucht, trotz Sicherheitsrichtlinien. Einkaufslisten können mit der Hand geschrieben werden, solange die Handschrift noch scharf oder wenigstens lesbar ist, oder am Computer, wenn das Interesse zum lebenslangen Lernen ihn einschließt.

Was alte Menschen brauchen, muss mit dem verbunden werden, was sie gern tun wollen und was gebraucht wird. Wie das geschehen kann, ist eine Frage der Fachlichkeit; sie entscheidet über Lebensqualität.

## Drittes Beispiel: Würde und Scham

Professionelle Soziale Arbeit ist mehr als Geduld und Freundlichkeit. Sie antizipiert mögliche Verletzungen der individuellen Schamgrenzen.

Standardisierte Leistungen wie »gesunde Ernährung«, »regelmäßige Körperpflege« oder »unverzügliche Säuberung nach einem Malheur« reichen zur Beschreibung von Qualität nicht aus. Nicht alle Menschen vertragen alle Speisen, selbst wenn diese gesund sind und richtig zubereitet wurden ... und wenn sie heiß geliebt werden. Sauerkraut hat sowohl wichtige Vitamine, als auch für manchen

Polen zerrissen. Nicht jede Leistung kann in einem Seniorenheim wirtschaftlich angeboten werden. Qualitätsvolle Soziale Arbeit aber ist wirtschaftlich. Sie führt zu individueller Zufriedenheit bei Kunden wie Fachkräften, zu sozialem Frieden und zu Anerkennung. Sie spart im Effekt auch Zeit und daher Ressourcen.

Taylorisierung mit dem Resultat der Gleichmacherei von Leistungen, Kunden

## »Kundenorientierung spart Zeit und schont Ressourcen«

Menschen eine durchschlagende Wirkung. Flüssigkeits- und Nährstoffverlust können die Gesundheit beeinträchtigen. Auch kann der Zugriff auf Sauerkraut, beispielsweise wenn gewisse Gehbehinderungen, Orientierungsverlust oder feinmotorische Schwierigkeiten vorhanden sind, zu vorzeitigem Nährstoffverlust an falschem Ort führen. Die Beseitigung der Folgen ist unweigerlich mit einem hohen zeitlichen und nervlichen Aufwand für das Pflegepersonal verbunden, doch wichtiger ist: Das Ereignis beschämt und entwürdigt die betreffende Person.

Mindestens zwei Möglichkeiten eröffnen sich für die Pflegeperson. Sie setzt sich mit dem alten Menschen auseinander und bietet eine Alternative. Das kostet jedes Mal zwei Minuten Zuwendung, spart jedoch eine halbstündige Säuberungsaktion. Oder sie geht auf den Herzenswunsch ein und ist danach rechtzeitig zur Stelle, um beschämende, entwürdigende Folgen zu vermeiden.

Das Beachten bekannter Bedürfnisse kostet maximal ein Drittel des Aufwandes einer ansonsten anfallenden Reinigung. Oder anders: Die Vernachlässigung der Nutzerbedürfnisse belastet das Personal und entwürdigt die Kunden.

## Fazit

Sicherlich bilden die Beispiele nicht die gesamte Realität des Pflegealltags in Seniorenheimen ab. Doch wenn es um die Frage geht, wie sich Soziale Arbeit angemessen positionieren kann, dann lässt sich mit ihnen zeigen, dass Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit kein grundsätzliches Gegensatzpaar sind. Professionelle Soziale Arbeit wird nicht zwischen diesen

und Pflegekräften ist die falsche Antwort auf die wichtige Frage, wie hohe fachliche Qualität kostengünstig geboten werden kann. Weil sie das verstärkt, was sie eigentlich beheben soll, nämlich mangelnde Qualität, mangelnde Professionalität, mangelnde Akzeptanz Sozialer Arbeit.

Legitimation professioneller Sozialer Arbeit ist nur über ausgewiesene Fachlichkeit erreichbar. Individualisierung scheint dafür das gebotene Prinzip. Es überträgt die jeweils höchstmöglichen fachlichen Ansprüche auf die Belange des Einzelnen. Die Professionalität besteht im Gegensatz zur privaten Pflege darin, Effektivität und Effizienz an die Stelle von Aufopferung treten zu lassen, nicht den Anspruch auf individuelle Zuwendung zu minimieren. Professionalität ermöglicht wirtschaftliches Handeln insofern, als eine professionelle Pflegeperson die Arbeitskraft mehrerer Laien ohne Qualitätsverlust zu ersetzen imstande ist.

Wie dem Privatbereich generell unterstellt, muss in sozialen Institutionen der einzelne Mensch im Mittelpunkt stehen, nicht die Qualitätsbeauftragten, die Personalschlüsseldebatten der Heimbeirat oder der Kundenmonitor. Das Lebensgefühl der Bewohnerinnen und Bewohner hängt zu einem guten Teil davon ab, ob das Fachpersonal sie spüren lässt, dass sie in den Händen »der Guten« sind. Die Qualität sozialer Dienste und Einrichtungen hängt daher letztlich an der Performance des Personals. ♦