

»Qualitätsmanagement« in der TuBF ?

Zum Kontext von GATS – Privatisierung – Zertifizierung

Was hat ein internationales Dienstleistungsabkommen mit der TuBF in Bonn zu tun? Was hat die TuBF mit Privatisierungen zu tun? Und was hat das alles mit »Qualitätsmanagement« zu tun? Wir werden sehen:

Was ist das GATS?

Das GATS (General Agreement on Trade in Services) ist ein internationales Vertragswerk der Welthandelsorganisation (WTO), das den grenzüberschreitenden Handel mit Dienstleistungen regelt. Dieser Vertrag gilt nicht nur für den Handel mit Dienstleistungen, sondern auch für den Konsum von Dienstleistungen im Inland sowie die Erbringung von Dienstleistungen durch ausländische Investoren. Dem Prinzip der so genannten »Inländerbehandlung« folgend müssen ausländische und inländische Anbieter grundsätzlich gleich behandelt werden. Staatliche Aufwendungen müssen also in gleichem Maße auch privaten Anbietern zur Verfügung stehen, oder eben keinem Anbieter mehr. Diese zunehmende private Konkurrenz reduziert zunehmend staatliche gemeinwohlorientierte Leistungen und Fördermittel. Darüberhinaus werden Schadenersatzansprüche für Konzerne gegenüber Regierungen ermöglicht, in deren Land z.B. gestreikt wird oder in dem höhere Arbeitnehmer- oder Umweltschutzgesetze in Kraft treten. Der Schadenersatz für den Konzern soll sich nach der Gewinnschmälerung richten, die dem Konzern durch die Maßnahmen entstanden ist. Neben Banken und Versicherungen zählen große Wasserversorger (Vivendi, Suez, RWE), Energie-, Bildungs- und Gesundheitskonzerne, wie private Krankenhauskonzerne, zu den vermutlichen Gewinnern des GATS. **Gemeinwesenorientierung gilt innerhalb dieser neoliberalen Logik als unzulässiges Handelshemmnis, was auch bedeuten würde, daß die kommunale Selbstverwaltung als wichtiger Teil demokratischen Gemeinwesens ausgehebelt wird, da die internationalen Handelsvereinbarungen regionale Rechte brechen.**

Im Mai 2003 fand in Köln ein Kongress »Dienste ohne Grenzen – GATS, Privatisierung und die Folgen für Frauen« statt. Dieser frauenpolitisch hochkarätig und international besetzte Kongress war äußerst spannend, informativ und ermutigend. Ein großer Teil dieses Artikels ist von diesem Kongress inspiriert, vor allem die Rede von Eva-K. Hack aus dem Frauenhaus in Kassel. An dieser Stelle ein Dankeschön nach Kassel.

Die GATS – Vereinbarungen betreffen nicht nur die Dienstleistungen von Staaten, Kommunen oder Verbänden, sondern auch die der gemeinnützigen freien Träger oder Einrichtungen wie z.B. die der TuBF. Dieses Dienstleistungsabkommen will u.a. alle zwischenmenschlichen Beziehungsdienstleistungen zur Handelsware machen. Und wenn mit Waren gehandelt wird, d.h. Waren miteinander verglichen werden sollen,

braucht es gemeinsam anerkannte Maßstäbe des Vergleiches. In der Industrie wurden deshalb DIN und ISO Normen etabliert, die uns allen schon irgendwo begegnet sind. Man kann sich z.B. darauf einigen, die Größe eines Blattes Papier in DIN A zu beschreiben, das Gewicht in Gramm. Die »Qualität«, d.h. die messbare Norm eines Blattes Papier, kann sich dann u.a. in der DIN A Norm und im Gewicht ausdrücken. Die »Qualität« (lt. Lexikon vergleichbar mit »Güte, Wert, Niveau, Beschaffenheit«) der Waren ist genormt, d.h. sie ist dort, wo man sich über die Handelsnormen einigt, überall gleich, egal wer sie wie herstellt.

Wenn nun also auch Beziehungsdienstleistungen, d.h. Arbeiten im Sozialen, Bildungs- und Gesundheitsbereich zur Ware werden sollen, braucht es auch in diesem Bereich »Qualitätsstandards«, d.h. meßbare, normierte Standards, die eine Einrichtung mit einer anderen vergleichbar machen sollen. Und dieser Prozess ist als »Qualitätsmanagement« (QM) bereits in vollem Gange.

Warum »Qualitätsmanagement« in den genannten Bereichen so hochspannend und gleichzeitig so fatal ist, soll hier weiter erläutert werden.

»Qualität ist das Anständige«

Sagte Theodor Heuss noch »Qualität ist das Anständige«, definiert einer der unzähligen Internet-QM-Anbieter:

»Qualität = Technik + Geisteshaltung«. Soll besagen, »wie Qualität entsteht, nämlich mit Hilfe der Technik auf der Basis einer entsprechenden Geisteshaltung. Dies kann auch eine Betrachtung der Qualität der gesamten Organisation oder der Einrichtung (Unternehmensqualität) einschließen und führt dann in einer konsequenten Weiterentwicklung schließlich zu einem Qualitätsbegriff im Sinne von Total Quality Management (TQM).«

Entlarvt sich der Begriff TQM in seinem totalitären Erfassungswunsch bereits selbst, wird aber auch deutlich, daß die Normierung / Meßbarkeit über materielle Standards hinausgehen soll. Doch wie läßt sich »Geisteshaltung« erfassen?

Um dem näher zu kommen, lohnt es sich, Berichte von erfolgreichen »Qualitätssicherungsmaßnahmen« zu lesen. Hier einige Auszüge aus einem Bericht einer großen Heil- und Pflegeanstalt, (Hervorhebungen von mir):

*»Im Januar 1997 hat die Stiftung H. entschieden, in ihren Einrichtungen ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. **Grundlagen dieser Entscheidung waren zum einen die Einsicht in die interne Notwendigkeit, Qualität geregelt zu sichern, und zum anderen die gesetzlichen Rahmenbedingung, die eine solche Maßnahme zwingend vorschreiben.** (gesetzlichen Anforderungen des Sozialgesetzbuches V Paragraph 137, die Paragraphen 93 BSHG)*

Weil die Anwendung der ISO-Norm nur sinnvoll ist, wenn die spezifischen Aspekte ... Berücksichtigung finden, haben die Einrichtungen einen Leitfaden für die Interpretation der ISO-Norm 9001 erarbeitet und zu Grundlage des eigenen Qualitätsmanagementsystems gemacht. Hierbei mußte eine Industrienorm in Sprache und Ausgestaltung den Bedürfnissen und Notwendigkeiten von Einrichtungen des Gesundheitswesens übersetzt werden.

Aufbauend auf dieser gemeinsam erarbeitenden Grundlage wurde im Zusammenar-
beit mit der Firma M... GmbH, eine Strategie der Einführung speziell für die Einrich-
tungen der Stiftung H. entwickelt. Es begann mit der Schulung von Mitarbeitern aus
allen Einrichtungen in Problemlösungstechniken um ein Grundverständnis für Qua-
lität, Qualitätssicherung und Problemlösung zu vermitteln. Parallel wurden Qualitäts-
beauftragte gewählt, die die Aufgabe zu lösen hatten, alle Prozesse der Einrichtung
zu erfassen und zu beschreiben. Dies findet sich dann in einem sogenannten Quali-
tätmanagementhandbuch wieder, in welchem die Grundsätze, Ziele und Strukturen
der Einrichtungen und speziell ihrer Verbindungsstellen im Detail beschrieben sind.
Mit etwas Phantasie kann sich jeder vorstellen, daß in so komplexen Arbeitszu-
sammenhängen... unzählige Prozesse miteinander verknüpft sind, welche zu erfas-
sen einen gewaltigen Arbeitsaufwand darstellen. Diese Erfahrung mußten die Quali-
tätsbeauftragten machen, und nur mit viel Schweiß und Unterstützung der gesamten
Kollegenschaft konnte dies bewältigt werden. Es wurde schon zu diesem Zeitpunkt
deutlich, daß schon alleine das Erfassen dessen was wir alltäglich tun und das Nieder-
schreiben viele kleine Störungen bzw. Fehler offenbar werden läßt. **So hat schon
allein die Erfassung dessen was wir tun zu einem Prozeß der Verbesserung geführt.**

Nach Abschluß dieser Arbeit liegt den Einrichtungen ein Handbuch vor, welches in der
alltäglichen Arbeit unverzichtbar geworden ist. Gleichzeitig ist es eine große Heraus-
forderung, da die ISO-Norm von uns abverlangt alle zukünftigen Veränderungen zu
erfassen bzw. zu protokollieren und somit nachlesbar zu machen. Es ist der Versuch
das Handeln umfassend auf eine bewußte und damit reflexierbare Ebene zu heben.
Dies ist den Einrichtungen zu einem großen Teil gelungen und führt somit in der all-
täglichen Arbeit zu einer permanenten Diskussion um die Qualität.
Mit dem Qualitätsmanagementsystem wird somit ein konsequentes und vorbeugen-
des Fehlermanagement eingeführt. Mitarbeiter und Führungsebene lernen eigene Feh-
ler, Schwachstellen, also jede Gelegenheit zur Qualitätverbesserung als »Chance« zu
nutzen.

Im Januar 1998 war es dann soweit. Die Einrichtungen der Stiftung H... erhielten für
die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff die Zer-
tifizierung.

Diese Zertifizierung wird jährlich in Qualitätsaudits überprüft.«

Wenn ich das auf Folgendes verkürzen darf:

Leitfaden erarbeiten, Schulung von Mitarbeitern, Qualitätsbeauftragte wählen, alle Pro-
zesse der Einrichtung erfassen und beschreiben, gewaltiger Arbeitsaufwand, braucht
Unterstützung der gesamten Kollegenschaft, alle zukünftigen Veränderungen erfassen
bzw. protokollieren und somit nachlesbar machen, permanente Diskussion um Qua-
lität, jede Gelegenheit zur Qualitätverbesserung nutzen, jährliche Überprüfung in Qua-
litätsaudits.

Puh.

Das ist kein schlechtes Beispiel dafür, welche absurden Ausmaße »Qualitätsmanage-
ment« annimmt. Wir wissen, daß es schon traurige Praxis gerade im Bereichen der Pflle-
ge ist, daß die Erfassung kleinster Arbeitseinheiten zu einem immensen Aufwand an

Zeit für Bürokratie und weniger Zeit für die Arbeit mit den Menschen geführt hat (oder im Krankenhaus z.B. 1 Min. für Reinigung von Toilette und Waschraum pro Zimmer – katastrophale hygienische Auswirkungen werden bereits deutlich).

Ich möchte hier besonders auf den Satz »Grundlagen dieser Entscheidung waren zum einen die Einsicht in die interne Notwendigkeit, Qualität geregelt zu sichern, und zum anderen die gesetzlichen Rahmenbedingung, die eine solche Maßnahme zwingend vorschreiben.« aufmerksam machen, weil er so oder ähnlich in vielen Berichten über Qualitätssicherungsmaßnahmen auftaucht. Was geschieht hier?

Fakt ist der gesetzliche Zwang zur Zertifizierung. Der wäre aufgrund der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Hintergründe, nämlich staatlicher Sparpolitik und Öffnung des sozialen Dienstleistungssektors für private Anbieter, durchaus zu hinterfragen. Stattdessen wird der äußere Zwang zum eigenen Anliegen umdefiniert. Das ist, für die einzelne Einrichtung isoliert betrachtet, sicherlich der sinnvollste Umgang. Ist er doch eine konfliktvermeidende Strategie, die eine Konfrontation mit Gefühlen der Ohnmacht (einer übermächtig erscheinenden Gesetzes-Macht gegenüber) vermeidet und für die Psychohygiene und den Betriebsfrieden zunächst förderlich erscheint. Diese Strategie ist jedoch in seiner langfristigen und politischen Wirkung nicht zu unterschätzen. Sie entpolitisiert, d.h. sie verhindert politisch-ökonomische Aufklärung und die Möglichkeit, Bündnisse zu schließen.

Leider stellen sich auch die Organisationen, die zivilgesellschaftliche Gegenmacht unterstützen könnten, nicht wirklich auf die Seite der betroffenen Einrichtungen. Dazu folgendes Beispiel:

Auszüge aus der Dokumentation eines Modellprojektes des PARITÄTISCHEN Landesverbands NRW zur »Qualitätsentwicklung in der psychosozialen Beratung«, Dez. 2002:

»Pflichtübung Qualitätssicherung«

W. Klamser resumiert am Ende das Modellprojektes und lobt die Innovationskraft, die die »vermeintliche ‚Pflichtübung Qualitätssicherung‘« entfaltet habe. Warum aus der »Pflichtübung« eine »vermeintliche« Pflichtübung wurde, entwickelt er folgendermaßen:

»Klassische Formen der Qualitätssicherung wie Supervision und Fortbildung waren kaum noch finanzierbar; der Personalstand stagnierte trotz steigender Nachfrage; die Arbeitsintensität und Arbeitsbelastung der Beraterinnen und Berater wuchs stetig. Kein Zweifel, es krachte und knirschte im Gefüge der Beratungsstellen. Und es waren in erster Linie die Rahmenbedingungen der Arbeit, die den Sand ins Getriebe streuten. Zusätzlich zur bestehenden Belastung – zusätzliche Arbeit und zusätzliche Kosten? Die Ankündigung der Zuschußgeber, der Nachweis von Qualitätsverfahren werde eine künftige Förderbedingung darstellen, war Fakt.«

Hier könnten wir uns fragen, warum der Verband Ankündigungen von Zuschußgebern als quasi Naturgesetz auffaßt, statt der Entwicklung politisch entgegenzuwirken.

»Der Zug ‚Qualitätsentwicklung‘ war nicht mehr aufzuhalten. Im Gegenteil, es stand zu befürchten, daß er ohne uns abfahren würde.«

Also entschloß sich der Verband, lieber auf den fahrenden Zug aufzuspringen. Und damit brauchte es – im eigenen Interesse – eine Umdeutung des äußeren Zwanges. Es entstand also eine

»Ahnung, daß für die Beratungsarbeit geeignete Methoden des Qualitätsmanagements (QM) vielleicht auch eine Entlastung in der Arbeit bedeuten könnten. Und es gabe die Chance,... QM gleichsam passgenau für psychosoziale Beratungsarbeit in den Beratungsstellen selbst zu entwickeln. Und schließlich gab es die Hoffnung, dass sich mit der Einführung von QM Beratungsarbeit langfristig absichern ließe. Diese letzte Hoffnung erwies sich als naiv.«

Und weiter wird konstatiert;

»Unserer Erfahrung nach ist eine Implementierung von QM in den Alltag der Beratungssarbeit ohne externe Anleitung, Schulung und Beratung nicht zu machen... Es benötigt Ressourcen an Zeit und Menschen. Wenn das Vorhandensein von QM zur conditio sine qua non für Zuschußgeber wird, dann muß dies künftig in der Förderung dauerhaft berücksichtigt werden.«

Sollen die vorher beschriebenen fehlenden Mittel für Supervision und Fortbildungen nun für Qualitätsmanagement plötzlich vorhanden sein? Wahrscheinlich nicht. Die Konsequenz wird sein, daß Zuschüsse gestrichen werden, wenn Einrichtungen sich die teuren QM-Verfahren, Zeit- und Personalaufwendungen, Zertifizierungen und Konkurrenzen nicht leisten können oder wollen.

Als geradezu zynisch erscheint mir in der Dokumentation, wie die Leiterin des Fachbereichs Kinder, Familie und Frauen, Dörthe van der Voort den Dreh bewerkstelligt von der

»erbärmlichen Erfahrung, dass so viel Engagement, Kraft und Zeit im Ressourcenkampf verbraucht wird«

und von der

»Widersprüchlichkeit, anerkannt, gefragt und wichtig zu sein und gleichzeitig sich abgewertet, falsch bemessen und unangemessen zu erleben«

hin zu:

»Die Qualitätsentwicklung und die Diskussion um Fragen der Qualität in der Beratungsarbeit soll gerade in dieser Situation helfen, durch die Arbeit an einem gemeinsamen Leitbild Kraft für den Alltag zu gewinnen.«

Nicht nur daß auch hier in der Sprache nicht wirklich eine Wertschätzung der Arbeit und Arbeitenden deutlich wird,... Welches »Leitbild« soll denn bitteschön fehlende Ressourcen, verschlechternde Rahmenbedingungen, äußeren Normierungszwang und erschöpfte öffentliche Kassen aufpeppen?

Der DPWV hat sich entschlossen, auf den fahrenden Zug aufzuspringen und mitzumischen im Spar- und Privatisierungsroulett. Er hat eigene Lizenzen für QM-Systeme und Zertifizierungen entwickelt und bietet ein Qualitätssiegel von einem bis drei Sterne an.

Im Bereich der Bildung bieten Multinationale Firmen wie Microsoft bereits den Erwerb von Zertifikaten auf kommerzieller Ebene an. Die Europäische Union strebt im Rahmen der GATS-Verhandlungen die Marköffnung für Zertifizierungen an. Ein rießiger, lukrativer Markt entsteht, denn die Zertifikate kosten enorm viel Geld und müssen jährlich

von den Einrichtungen selbst bezahlt werden: Geld, das für Basisleistungen nicht mehr zur Verfügung steht. Zertifizierungen bedeuten allerdings nicht, dass Leistungen einer sozialen Einrichtung für gut befunden wurden, sondern lediglich, daß die Einrichtung ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem nach der ISO-Norm unterhält.

Die gesetzlichen Weichenstellungen hierzu wurden auf Anweisung der EU zunächst in der Pflegeversicherung, dann in der Jugendhilfe (§ 78 BSG) und schließlich über die Neufassung des § 93 BSHG für die soziale Arbeit geschaffen. Ging es in der alten Fassung zumindest dem Wortlaut nach, um »bedarfsgerechte Hilfe«, so muss diese heute im Zuge der Neuorientierung sozialer Arbeit lediglich »ausreichend, wirtschaftlich und zweckmäßig« sein. Die Träger der Sozialhilfe sind heute nur noch zur Übernahme von Aufwendungen für die Hilfe in einer Einrichtung verpflichtet, wenn mit dem Träger oder seinem Verband u.a. eine Vereinbarung über Inhalt, Umfang und Qualität der Leistung besteht.

Fabrik-Normen für Menschen?

Was in dem obigen Bericht der Stiftung H. als »Herausforderung« beschrieben wurde, nämlich die Übertragung der Fabrik-Norm auf eine soziale Einrichtung, sieht z.B. im Bereich der »Jugendpflege« z.B. folgendermaßen aus:

- die Industrienorm 6 »Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten« wurde zur »Rückverfolgbarkeit des Erziehungsprozesses«
- die Industrienorm 12 »Prüfstatus der industriellen Produktion« wurde zur »Abrufbarkeit des Fortschritts in der pädagogischen Akte«
- die Industrienorm 15 »Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung« mutierte in der Jugendhilfe zu »Rahmenbedingungen und Unterbringung«

Die Fabrikmäßige Idee ist die, Produktionsabläufe unabhängig von den daran beteiligten Menschen planbar, wiederholbar, permanent verbessert zu machen, wo alle Fehler »ausgemerzt« werden, um einen überall identischen perfektem Standard zu garantieren.¹

Dazu müssen möglichst alle Prozessschritte bis ins Kleinste erfasst und dokumentiert werden.

***Wir könnten gewarnt sein:** Die Übertragung dieser Gesichtspunkte, welche für die Umformung der toten Naturstofflichkeit in für den Menschen geeignete Produkte gültig sind, 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 (U. Herrmannstorfer in »Die Arbeit am Menschen – ein Produktionsvorgang? Zur Charakteristik von Beziehungsdienstleistungen«)*

Bei Beziehungsdienstleistungen haben wir es nicht mit toten Materialien zu tun, sondern mit lebendigen Menschen, die in ihren körperlichen, seelischen, geistigen, kultu-

¹ Das erklärt auch, warum als konkurrierende Unterscheidung das Image, die Marke eines Produktes, so viel wichtiger geworden ist. (lesenswert dargestellt in dem Buch von Naomi Klein, NO LOGO).

rellen Prägungen niemals ganzheitlich zu erfassen – und zu perfektionieren – sind. Diese »Einschränkung« bezieht sich sowohl auf die AnbieterInnen dieser Dienstleistungen, als auch auf diejenigen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen. Beziehungsdienstleistungen sind ein interaktiver, und – da sich zwei souveräne Persönlichkeiten begegnen – auch ergebnisoffener Prozess. Wegen der Vielfältigkeiten und Wechselwirkungen auf den verschiedenen Ebenen menschlichen Seins, wegen der unerlässlichen Zeit, die nötig ist, um emotionale und soziale Kontakte tragend und grenzen-achtend herzustellen, um Prozesse des Verstehens, der Erkenntnis, der Heilung oder Entwicklung zu gestalten, können Erfolgsaussagen nicht so eindeutig gemacht werden wie im Produktionsbereich.

»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, um so 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.«(U.H.)

Das erklärt, warum uns als »Beziehungsdienstleisterinnen« die Sprache der unzähligen Zertifizierungsangebote unsagbar kalt erscheint, denn sie sind auf eine reine Verwertungslogik gerichtet. Wir haben uns gefragt, warum so wenig Widerstand dagegen entsteht, wenn diese Logik im Zuge von GATS, EG-Angleichung, Privatisierung, Mittelkürzung und Markt- und »KundInnen«-Orientierung auf den Sektor der Beziehungsarbeiten übertragen wird?

Verführung zur Anpassung

Zwei »Fallen« scheinen hier zu wirken.

Eine Falle ist die, daß gerade aktive und aufgeschlossene Menschen unter der Verkrustung und Unbeweglichkeit großer Einrichtungen oder behördlicher Bürokratie leiden. Stereotype Bilder von verknöcherten BeamtInnen, robusten SozialarbeiterInnen, steifen HeimleiterInnen mögen zur Hoffnung beitragen, daß eine Etablierung von Qualitätsnormen eine Befreiung und einen notwendigen »Modernisierungsschub« bedeuten könnte. Die Hoffnung ist ja erst einmal berechtigt, aber es ist genug Zeit vergangen, um diese Art der »Modernisierung« an den Realitäten zu messen:

»Qualitätsmanagement« kombiniert mit leistungsorientiertem Wettbewerb, können wir z.B. im Bereich der Altenpflege, in der standardisierte Leistungen in Verbindung mit Qualitätssicherung im Rahmen der Pflegeversicherung als erstes eingeführt wurden, mit Schrecken beobachten. Jeder Schritt, jede Handreichung ist in einem Raster festgehalten und muss minutiös und zeitaufwendig dokumentiert werden. Die pflegebedürftigen Menschen – und das sind vor allem Frauen – werden immer häufiger von immer weniger werdenden, völlig gestressten, immer häufiger außertariflich und damit untertariflich bezahlten Personal – und das sind ebenfalls vor allem Frauen – in unaufhörlich

expandierenden Einrichtungen nach einem festgelegten Minutentakt »gewartet«. Standardisierungen machen Einrichtungen vergleichbar und fit für den internationalen Wettbewerb, Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen machen die Menschen in Einrichtungen ausbeutbar. Menschlichkeit ist hier kein Qualitätskriterium und bleibt für alle Beteiligten auf der Strecke.

Eine weitere Falle ist die, dass das Angebot von Rationalität und Wertmeßbarkeit im sozialen Dienstleistungssektor auf ein spezifisches gesellschaftliches Erfahrungs- und Bedeutungsraster fällt. Es ist eine »weibliche« Erfahrung. Die Erfahrung von Entwürdigung der Art von Arbeit und Arbeitsstrukturen, in die vorwiegend Frauen hineinsozialisiert werden: Haus- Sozial- Pflege- Beziehungs- und Dienstleistungsarbeit; aqualifizierte, ungesicherte und tendenziell un- oder schlechtbezahlte Arbeit, je körpernäher sie ist. Auf diesem Erfahrungs- und Erlebenshintergrund erscheint die Vorstellung, die eigenen Leistungen in Qualitätshandbüchern, mit Siegel, Sternen und zertifiziert, nach außen endlich sichtbar zu machen, einer gewissen Attraktion zu unterliegen.

Doch Vorsicht! Nicht die »Hausarbeit« wird emporgehoben in die imaginierten Sphären der kommerziellen Paläste, des Reichtums, der Anerkennung und Würde, sondern die »Hausfrauisierung der Arbeit« (Maria Mies) findet statt. D.h., immer mehr Arbeitsbereiche, nicht nur die Hausarbeit, fallen angesichts neoliberaler Wirtschaftsgestaltung global und lokal in Entrechtung und Abhängigkeit. Sind »Qualitätsmanagement« und Zertifizierungsboom seine Apologeten?

Es erscheint uns wirklich außerordentlich wichtig, sorgfältig zu unterscheiden zwischen unserem Bestreben, mit der eigenen Arbeit auch im Dialog mit dem Geldgeber transparent zu sein, und dabei professionell und ohne Ausbeutung oder Entfremdung zu arbeiten, und der Kontrolle von außen, die auf dem Hintergrund des Ausverkaufs kommunaler Kassen Rationalisierungen und Mittelkürzungen vorbereiten und dafür einen Wettbewerb in Gang setzen, den die Betroffenen möglichst aktiv mitgestalten und die impliziten Werte internalisieren sollen.

»Aus diesem Verständnis erklären sich unsere politischen Bestrebungen, die Wirtschaft wieder auf den ihr gebührenden Platz zu verweisen, das heißt, sie auf ihre dem Menschen dienende Rolle zu beschränken, aus der sie ihren Sinn und ihre Würde beziehen kann. Vor allem geht es also darum, den soziokulturellen Werten ihren Vorrang vor den Marktwerten zu sichern. Denn sie stellen das dar, was dem Leben der Individuen erst seinen Sinn verleiht, was der Summe der Einzelnen übergeordnet ist. Und sie konstituieren erst ihre Sicht der Welt, so umstritten sie auch sein mag. Darauf folgt ein natürlicher Vorrang des Politischen – als Ausdruck des sozialen Projekts, das wiederum Resultat der freien Auseinandersetzung zwischen soziokulturellen Wertesystemen ist – vor dem Ökonomischen, das nur eines der Werkzeuge darstellt, die bei der Durchführung des kollektiven Vorhabens eingesetzt werden. Die Respektierung der Tatsache, dass diese soziokulturellen Werte sich einem Beweis bzw. einer Widerlegung entziehen, konstituiert jene Achtung vor einem Wertpluralismus, die das Fundament der Demokratie darstellt.

(RENÉ PASSET, Le Monde diplomatique Nr. 6374 vom 16.2.2001, dt. Edgar Peinelt)

Transparenz der TuBF

Inspiziert von (und zitiert aus) »*Wege zur Qualität: Die Befreiung schöpferischer Kräfte*« von Udo Herrmannstorfer im Rundbrief »Dreigliederung des sozialen Organismus« Nr. 3/2000 möchten wir an dieser Stelle unsere eigenen Wertmaßstäbe unserer Arbeit sichtbar machen:

Aufgabenstellung

Das eigene Aufgabenverständnis der TuBF wird deutlich in unserem Sammelband »...und vorwärts. rückwärts, seitwärts, los ... 20 Jahre TuBF«, der die vielen Facetten der TuBF Arbeit fachlich, politisch und persönlich aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Es wird aufgezeigt, wie sich das feministische Projektverständnis der TuBF im Laufe der 20 Jahre zu einem herrschaftskritischen Arbeitsansatz ausdifferenziert, professionalisiert und ständig weiterentwickelt hat.

Eigenverantwortung

Für die Umsetzung des Arbeitsverständnisses fühlen sich alle Mitarbeiterinnen mitverantwortlich, d.h., die selbstverwaltete Struktur der Institution TuBF ermöglicht die Wahrnehmung dieser Eigen- und Mitverantwortung, damit jede Einzelne genügend Initiativkraft entfalten kann.

Selbständige und eigenverantwortliche praktische Arbeit wird getragen von gemeinsamen Entscheidungsprozessen in konzeptionellen und personellen Fragen. Regelmäßige Teamsupervision durch eine auswärtige Supervisorin und unser Interesse an Auseinandersetzung und Veränderung ermöglichen uns eine solidarische, befriedigende und kompetente Zusammenarbeit.

Können

Unsere Zusammenarbeit ist darauf ausgerichtet, die gute Qualität der beraterischen, therapeutischen und organisatorischen Arbeit gegenseitig zu gewährleisten. Qualifizierte Ausbildungen, regelmäßige Fortbildungen, kollegiale und externe Supervision sind wichtige Voraussetzungen dazu. Ein explizit achtsamer Umgang mit unseren materiellen, körperlichen, geistigen, emotionalen und sozialen Ressourcen sichern einen hohen Arbeitsstandard. Ein kontinuierlicher Arbeitskreis zu therapeutischen und politischen Themen erweitert unsere feministische Kompetenz.

Die Zusammenarbeit mit anderen Frauenprojekten, mit örtlichen und überregionalen, insbesondere frauen-/ lesbenspezifisch und interkulturell arbeitenden Gruppen und Organisationen sorgen dafür, eigene Konzepte zu teilen und zu überprüfen.

Freiheit

Wie kann der Bogen von individuellen Verantwortlichkeiten zu gemeinsamer Arbeit spannungsfrei geschlagen werden?

Mit der Strategie des »*affidamento*«, des »sich-Anvertrauens« (entwickelt von Mailänder Frauen »*Libreria delle donne di Milano*«) haben wir gute Erfahrungen gemacht: Im Zirkulieren von Autorität zwischen Frauen wird die Ungleichheit, die *Differenz* zwischen Frauen genutzt, um in einer männerdominierten Gesellschaft dem weiblichen

Geschlecht Präsenz und Autorität zu verleihen. Die Praxis der Differenz ist eine Entscheidung für die »symbolische Ordnung der Mutter“, für die weibliche Autorität. Sie bedeutet Verbindlichkeit und Sichtbarkeit einzelner, die Bereitschaft, sich zu zeigen und beurteilen zu lassen. Die Mailänderinnen sagten: »Um groß zu werden braucht sie eine Frau, die größer ist als sie“. Das Affidamento bedeutet beispielsweise eine Allianz zwischen der alten und der jungen Frau, zwischen der wissenden und der wollenden, zwischen der erfahrenen und der lernenden Frau. Es bedeutet, die Herausforderung und Bereitschaft, Ungleichheiten (im Sinne von Ungerechtigkeiten) und Differenzen (im Sinne von Chancen) auf die Tagesordnung zu setzen und uns neben der fachlichen Arbeit auch Bedingungen zu schaffen, die freie Entfaltung, Entwicklung von Gedanken und Visionen möglich machen und individuelles Wachstum einzelner Mitarbeiterinnen unterstützen.

Vertrauen

»Keine Institution wird wirkliche Handlungsqualität erreichen, wenn sie nicht durch das Vertrauen aller an ihr Beteiligten getragen wird.« Vertrauensbildende Maßnahmen sind in erster Linie maximale Klarheit und Transparenz unserer arbeitsteiligen Strukturen, ebenso ein achtsamer, klarer Umgang mit Geld und Entscheidungsstrukturen. Darüberhinaus die Nutzung unserer professionellen Dialog- und Konfliktfähigkeit sowie das Entgegenbringen von Wertschätzung nicht nur im Klientinnenkontakt, sondern auch im Team.

Schutz

»Beziehungsdienstleistungen sind mehr als nur bezahlte äußere Servicehandlungen.« Klarheit im Setting, sowie eine Atmosphäre der Begegnung und der respektvollen Differenz machen das Verhältnis zwischen den Mitarbeiterinnen und den Klientinnen oder Ratsuchenden aus. Innere und äußere Dialogfähigkeit sind dabei ein Garant demokratischen Miteinanders. Grundaxiom jeder feministische Therapie und Beratung ist der Schutz vor Grenzverletzungen und die Selbstbestimmung der Frauen, die die TuBF in Anspruch nehmen.

Finanzieller Ausgleich

Die Arbeit muß auch wirtschaftlich leistbar sein. Geldmittel dienen in der Struktur der gemeinnützigen Träger nicht nur der Bezahlung der Arbeit, sondern für das Projekt auch der Ermöglichung der Aufgabenerfüllung. Manche Frauen, die unsere Leistungen in Anspruch nehmen, können nicht immer die finanzielle Ermöglichung leisten, sondern sind auf die Solidaritätszahlungen aller angewiesen.

So sorgt die TuBF für verschiedenste Quellen der Finanzierung. Individuelles Einkommen, Projekthaushalt, Arbeitszufriedenheit, Klientinnenzufriedenheit sind Korrelationen, die immer wieder überprüfend miteinander möglichst in Einklang zu bringen sind. Äußerer Druck durch mangelnde staatliche Unterstützung z.B. muß in offener und solidarischer Auseinandersetzung so aufgefangen werden, daß die Arbeitszufriedenheit und damit die Professionalität nicht leidet.

Verantwortung aus Erkenntnis

Die Arbeit in der TuBF ist hochmotiviert auf dem Hintergrund, neben den fachlichen Anforderungen die ursprünglichen Impulse der Arbeit nicht aus dem Auge zu verlieren. Es ist dies der feministisch – herrschaftskritische Impuls, der gesellschaftspolitische Strukturen reflektiert und anstrebt, Beraterisches und psychotherapeutisches Angebot möglichst vielen in Bonn und Umgebung lebenden Frauen – unabhängig von Alter, Versicherungsstatus, ethnischer und kultureller Zugehörigkeit, sexueller Orientierung, Hautfarbe, Fähigkeiten, Bildung und Einkommen anbieten zu können. Wir sind uns bewußt, dabei im Wesentlichen auf westlich geprägte Beratungs- und Therapiekonzepte zurückzugreifen.

Mit der Verantwortungsfülle der Alltagsaufgaben müssen diese Grundlagen immer wieder in Einklang gebracht werden. Dazu braucht es Freiräume, Denkräume, die die TuBF durch regelmäßige außerhäusliche Klausuren schafft und erhält.

Individuelle Entwicklung

Damit das Können der Mitarbeiterinnen mit den Anforderungen des Lebens mitwächst, und sich »zwischen innerlichem Stehenbleiben und Erneuerung« entwickeln kann, ist ein wesentlicher Faktor, der sichergestellt wird, Erlaubnis, Zeit und Unterstützung für Fortbildung und Regeneration, sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team, die Transparenz von Autorität und Entwicklung ermöglicht.

Gegenwartsgemäßes Handeln

Eine bewußte Reflektion von und zwischen »Alt« und »Neu« sollte sich auch in der Mitarbeiterstruktur niederschlagen. Damit nicht jede Erneuerungstendenz als Kritik und Bedrohung erscheint, Veränderungskräfte aber auch nicht die Substanz des Bestehenden gefährden« braucht es Reflektions- und Auseinandersetzungsfähigkeiten, u.U. den Raum und die Mittel, diese zu lernen, um den Balanceakt in Klarheit und Wertschätzung immer wieder neu zu gestalten.

Individualität und Gemeinschaft

Im Spannungsfeld zwischen Individualität und Gemeinschaft hält die TuBF den Dialog für lern- und fruchtbare Brücke. Die Begegnung zwischen den Frauen gründet nicht länger auf der Idee der Gleichheit von Frauen. Vielmehr sieht die TuBF die aktuellen feministischen Herausforderungen darin, daß Frauen lernen, einander als Verschiedene wahrzunehmen, wertzuschätzen und zur Sprache zu bringen. So mag sich Raum öffnen für den dialogischen Bezug unter Frauen in ihrer Verschiedenheit. Dialogfähigkeit wird sowohl mit psychischer Gesundheit als auch mit Demokratiefähigkeit in Verbindung gebracht, als Kommunikationsmuster gegen Herrschaft und Gewalt.

Objektivität und Menschlichkeit

»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,« bleibt Herausforderung und erklärter Wille der TuBF.

Dokumentation

Die »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:«

Auf diesem Hintergrund wird die TuBF ihre Kompetenzen weiterhin nutzen, lebendige, herrschaftsfreie und gute Arbeit zu leisten und keine Ressourcen an überflüssige, bürokratische, formale, normierende »Handbücher« zu verschwenden.

Stand: 2004

Marita Blauth (TuBF)

Rückmeldungen und Kommentare erwünscht!