

Woran erkennt man „gute“ Arbeit? – in der ambulanten Arbeit

Woran erkenne ich „gute **ambulante** Arbeit“?

Die Blinden und der Elefant

Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf eine Reise geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist.

Und so machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von Helfern zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen nun um das Tier herum und versuchten, sich durch ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen.

Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über den Elefanten berichten.

Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: "Ein Elefant ist wie ein langer Arm."

Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: "Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer."

Der dritte Gelehrte sprach: "Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule." Er hatte ein Bein des Elefanten berührt.

Der vierte Weise sagte: "Also ich finde, ein Elefant ist wie eine kleine Strippe mit ein paar Haaren am Ende", denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet.

Und der fünfte Weise berichtete seinem König: "Also ich sage, ein Elefant ist wie eine riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf." Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt.

Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist.

Doch der König lächelte weise: "Ich danke Euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist."

Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufriedengegeben hatten.

(Ursprünglich nach Mowlana)

Woran erkenne ich „gute ambulante Arbeit“? „Gute Arbeit“ – eine Bewertung aus der Schule – ist damit unsere Arbeit zu bewerten, zu klassifizieren, einzuschätzen oder zu erfassen?

Wer oder was kann etwas über gute Arbeit in deiner PSBS aussagen. Ist es die Zertifizierung einer Einrichtung – oder ihr Qualitätshandbuch?

Ist es die Atmosphäre unter den Mitarbeitern einer Einrichtung – oder sind es ihre Angebote – ist es die Zahl ihrer Klienten – aber was sagt die schon aus? Sind es die „Erfolge“ der Arbeit – aber was ist „Erfolg“ in der Suchtkrankenhilfe?

Ist es die Sparsamkeit einer Einrichtung oder sind es die kurzen Wartezeiten?

Leistet der die beste Arbeit, der sich am besten in der Öffentlichkeit darstellen und präsentieren kann?

Ist „gute ambulante Arbeit“ ein subjektives Gefühl und Empfinden oder gibt es dafür auch objektive und fassbare Kriterien?

„Gute ambulante Arbeit“ hat für mich eine ebenso multifaktorielle Genese wie die Suchtprobleme selber, mit denen wir es zu tun haben, d.h. sie ist für mich nicht monocausal zu erklären.

„Gute Arbeit“ im ambulanten Bereich hat viele Ebenen – viele Gesichter. Erst die Gesamtschau der unterschiedlichen Faktoren kann gute Arbeit sichtbar machen.

Auch wenn ich „Eulen nach Athen trage“, will ich einige Aspekte guter Arbeit in einer Beratungsstelle beschreiben. In Anlehnung an die Geschichte mit den 5 Gelehrten möchte ich 5 Thesen zur guten Arbeit formulieren:

1. These: Zufriedenheit und Veränderung unserer Klienten und ihrer Angehörigen sind Indizien für gute Arbeit

Da ist der Blick der Klienten und ihrer Angehörigen, wie erleben sie unsere Arbeit? Was ist ihre „Bewertung“ – ihre Aussage, was finden Sie hilfreich und was erleben sie für sich als hinderlich an der Arbeit unserer Beratungsstelle.

Natürlich ist es nicht unser Job, es anderen möglichst angenehm und mundgerecht zu machen! Es geht auch nicht darum, dass wir jeden Wunsch unserer Klienten und jede Erwartung der Angehörigen erfüllen. Unsere Arbeit hat eben auch viel mit Konfrontation zu tun und nach meiner Überzeugung zeichnet sich ihre Professionalität dadurch aus, dass Verantwortung eben nicht abgenommen, sondern zurückgegeben wird.

Gute Arbeit ist mitunter für die Klienten auch *eine Herausforderung und eine Zumutung* – wir muten ihnen etwas zu.

Das gesunde Verhältnis von Nähe und Distanz ist ein wichtiges Kennzeichen guter Arbeit: Zuviel Nähe ist unprofessionell und beraubt uns unserer Möglichkeiten wirklich hilfreich zu sein und mit zu großer Distanz werden wir unsere Klienten nicht erreichen. Aber unsere Klienten haben ein Recht auf Grenzen unsererseits. Wir lassen eben nicht alles mit uns machen.

Unsere Arbeit ist Beziehungsarbeit – gelingt es mir, eine *gute Arbeitsbeziehung* aufzubauen. Es ist mein Job entsprechende Beziehungsangebote zu machen, es ist aber nicht meine Verantwortung, ob jemand auf diese Angebote eingeht – ob er sie ergreift oder nicht.

Natürlich kann es durchaus sein, dass es auch den Angehörigen durch unsere Arbeit – durch unsere Intervention und Stärkung der Klienten – erst einmal schlechter geht und sie unter Druck geraten. Gerade dann, wenn sie vorher einen hohen Krankheitsgewinn hatten. Zufriedenheit wird es nur geben, wenn sie sich mit allen ihren Anliegen bei uns gut aufgehoben wissen, d.h. wenn wir das ganz Spektrum ihrer physischen, psychischen und sozialen Probleme im Blick haben.

Dennoch die Zufriedenheit und Unzufriedenheit im Sinne konstruktiver Lösungsansätze und Veränderung in Richtung einer neuen Lebensqualität unserer Klienten und ihrer Angehörigen sind Indizien für gute ambulante Arbeit. Sie haben mit unserer Hilfe eine Idee und einen für sich möglichen Weg in die Zukunft gefunden.

Es geht eben nicht um Zufriedenheit um jeden Preis – das wäre keine gute Arbeit – das wäre auch keine professionelle Arbeit.

Deshalb ist es immer gut, als Berater und Therapeut etwas weniger zu wollen als die Klienten selber, denn es geht schließlich darum, die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Klienten zu wecken, zu fördern und zu fordern.

**2. These: Gute Arbeit ist erkennbar an der Zufriedenheit und an unserem Verhältnis zu unseren Geld- und Auftraggeber.
Wie zufrieden sind sie mit dem, was wir leisten und anbieten?**

Natürlich sehe ich mich gerade den Geld- und Auftraggebern gegenüber auch oft als Sprachrohr, der Menschen mit denen ich arbeite – es ist Lobbyarbeit – Öffentlichkeitsarbeit für sie! Ich bemühe mich zu informieren – Verständnis für die Krankheit und ihre Folgen bei den Auftrag- und Geldgebern zu wecken. Dabei habe ich nicht selten das Empfinden, eine andere Sprache zu sprechen, mit der es wahnsinnig schwer ist, mich verständlich zu machen. Ich versuche andere Maßstäbe für den Erfolg zu finden, als nur Clean-sein und Abstinenz.

In den Zeiten knapper Kassen habe ich manchmal sogar den Eindruck, dass gute Arbeit überhaupt keinen mehr interessiert, sondern allein das Geld und die Finanzierbarkeit zum Maßstab aller Dinge wird.

Gegen alles Unkenrufen von „vergeblicher Liebesmühe“ und Erfolglosigkeit, von leeren Kassen mache ich mich stark für die Klienten.

Dennoch ist die Wertschätzung unserer Auftrag- und Geldgeber eine nicht unerhebliche Aussage über die Qualität unserer Arbeit, denn ob wir wollen oder nicht: Wir leisten unsere Arbeit in ihrem Auftrag und deshalb braucht es bei aller Diskrepanz die Verständigung, das Verständnis und die gegenseitige Wertschätzung, sonst ist gute Arbeit kaum möglich, weil ein kräfteraubendes Tauziehen notwendige Energien binden und eben nicht der Arbeit mit den Klienten zur Verfügung steht.

Gute Arbeit braucht das Miteinander dieser beiden Partner – die „friedliche Coexistenz“ – das Nebeneinander genügt eben nicht!

**3. These: Gute Arbeit ist an der Zufriedenheit und dem Engagement unserer Mitarbeiter zu erkennen
Oder: Es kann keine gute Arbeit geben, wenn sich die Mitarbeiter nicht wohlfühlen!**

Als Leiter einer Einrichtung und als Arbeitgeber bin ich überzeugt, dass es keine gute ambulante Arbeit geben kann, wenn sich die Mitarbeiter in der Einrichtung nicht wohlfühlen. Das heißt nicht, dass ich nicht sehr viel von meinen Mitarbeitern fordere und erwarte. Obwohl wir ein Wohlfahrtsverband sind, sind wir eine Dienstleistungsunternehmen, dass sich nach den Bedürfnissen der Kunden zurichten hat und das eigene Engagement sich nicht nur nach den

eigenen Bedürfnissen richten kann. Ich erwarte ein hohes Maß an Identifikation mit der Arbeit, mit den Klienten und dem Träger.

Es geht jedoch auch nicht darum, dass sich Mitarbeiter verheizen und letztlich ausbrennen. Als Theologe sage ich „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst!“ Es geht um die gesunde Balance zwischen unserem Auftrag und unserer Selbstachtung. – Eine Frage der Unternehmenskultur

Dann ist es möglich, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gern zur Arbeit kommen und sich zugleich sehr stark engagieren.

Gute Arbeit ist in diesem Zusammenhang für mich auch an dem Stellenwert von Supervision und Fort- und Weiterbildung in einer Einrichtung erkennbar.

Gute Arbeit braucht nach meiner Überzeugung solide Beratungsausbildungen und ein multiprofessionelles Team. Dabei sind adäquate Ausbildungen weniger das Kennzeichen guter Arbeit als viel mehr die Voraussetzung dafür. Multiprofessionelles Team bedeutet für mich idealer Weise eine interdisziplinäre Besetzung mit Sozialarbeiter/Sozialpädagogen, mit Psychologen, Ärzten und ähnlichen Professionen, aber auch die methodische Vielfalt der Ausbildungen der Mitarbeiter. Und ich habe es persönlich immer als sehr hilfreich und konstruktiv erlebt, auch Selbstbetroffene mit im Team zu haben.

4. These: Gute Arbeit wird aber auch deutlich an dem, was das Qualitätsmanagement mit Struktur-, Prozess- und Erfolgsqualität bezeichnet.

Es sind die Rahmenbedingungen, die auch etwas über unsere Arbeit aussagen – es sind die Räumlichkeiten und die Atmosphäre zum Sich-Wohlfühlen? Ich möchte der landläufigen Meinung: „Für die Junkies und Sprittis ist das Letzte gut genug!“ entgegensetzen „Für sie ist das Beste gut genug, weil sie einen Anreiz zum Ausstieg brauchen.“

Gute Arbeit zeigt sich an der inhaltlichen Gestaltung der Arbeit – daran, dass ich weiß, weshalb ich was mit meinen Klienten tue, wenn meine Aktionen zielgerichtet sind und auf der Basis einer soliden Diagnostik beruhen. Ambulante Arbeit ist gerade hier in ihrer ganzen Kompetenz gefordert, denn hier werden Weichen gestellt, für weiterführende Maßnahmen und Interventionen.

Gute Arbeit zeigt sich auch daran, dass dieser Prozess mit den Klienten und Angehörigen transparent und möglichst klar strukturierte

ist und eben keine unstrukturierte und unverbindliche „open-end-Beratungen“.

5. These: Gute Arbeit zeigt sich an dem „Blick über den Tellerrand“ – an der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern – den Hausärzten – den Ämtern und Behörden – den Kliniken – den Leistungsträgern...

In unseren Beratungsstellen sind wir nicht Robinson Crusoe auf einer einsamen Insel. Deshalb ist der konstruktive Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen für mich ein Indikator für eine gute Arbeit. Denn dahinter verbirgt sich die Bereitschaft nicht nur im eigenen Saft zu schmoren – ohne die eigenen „blinden Flecke“ zu sehen, sondern sich den Fragen andere zu stellen – die Bereitschaft eine „lernende Einrichtung“ zu sein.

„Wer gute Arbeit leisten will, ist zur Kooperation“ verdammt“ – ich finde es immer wieder erschreckend, wie mache Einrichtungen jede Form der Zusammenarbeit ignorieren. Wir sind Konkurrenten und vielleicht gilt auch hier das Gesetz des Stärkeren wie in der Wirtschaft. Wenn wir es schon nicht wollen oder vielleicht nicht für nötig halten, zusammenzuarbeiten, so ist es nach meiner Überzeugung ein ethischer und moralischer Auftrag unserer Klienten, denn sie sind die Nutznießer guter Kooperationen und unproblematischer Zusammenarbeit. Nach meiner Wahrnehmung und Überzeugung wird von Kooperation und Vernetzung mehr geredet als realisiert, doch das ist eben nicht gerade ein Markenzeichen guter Arbeit.

Ich wünsche Ihnen die Gesamtschau des Königs, der lächelnd sich sein Bild gemacht hat und sich nicht von den punktuellen Aussagen seiner Gelehrten irritieren ließ.

Analog der blinden Gelehrten habe ich versucht gute Arbeit in der ambulanten Suchtkrankenhilfe zu beschreiben. Es ist nicht meine Absicht gewesen, eine umfassende und erschöpfende Antwort auf diese Frage zu geben, im Gegenteil, ich hoffe, dass ich angestoßen habe und dass eine ganz Menge an Diskussions- und Gesprächbedarf offen geblieben ist. Ich denke, Sie sind souveräne Könige – kompetente Fachleute – um sich ein Bild von guter Arbeit zu machen.

Gute Arbeit ist beides – ein subjektives Gefühl der Zufriedenheit und die Rückmeldung der Zufriedenheit andere mit uns.

Gute Arbeit ist erst dann erreicht, wenn Selbst- und Fremdwahrnehmung eine möglichst große Kongruenz aufweisen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!