

# 20 Jahre GAB-Verfahren

Ein Gespräch mit Anna Maurus und Prof. Dr. Michael Brater

Sigrid Hepting  
Stephanie Juraschek

München 2019

Empfohlene Zitierweise:

Hepting, Sigrid / Juraschek, Stephanie (2019): 20 Jahre GAB-Verfahren. Ein Gespräch mit Anna Maurus und Prof. Dr. Michael Brater. GAB Whitepaper: München

Dieses Werk ist freigegeben unter den Bedingungen der Creative Commons Lizenz BY-SA 3.0 International: Namensnennung und Weitergabe unter gleichen Bedingungen

(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>)



# 20 Jahre GAB-Verfahren

## EIN GESPRÄCH MIT ANNA MAURUS UND PROF. DR. MICHAEL BRATER

Wir feiern in diesem Jahr „20 Jahre Weiterbildung zur/zum Qualitätskoordinator\*in“ nach dem GAB-Verfahren. Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung wurde ab Mitte der 1990er Jahre entwickelt. Seither arbeiten Einrichtungen in vorwiegend sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern in ganz Deutschland mit diesem Verfahren. Dabei hat es sich kontinuierlich weiterentwickelt. Anlässlich des Jubiläums haben wir mit Anna Maurus (AM) und Prof. Dr. Michael Brater (MB) über ihre Perspektive auf die Anfänge und Grundgedanken des GAB-Verfahrens gesprochen, das sie damals von Seiten der GAB München entwickelt haben. Im Gespräch wird deutlich, dass sie zunächst gar nicht vor hatten, ein Qualitätsmanagement-Verfahren zu entwickeln. Wie es dennoch dazu kam und was dabei leitend war, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

### **GAB: Ihr habt in den 1990er Jahren das GAB-Verfahren entwickelt. Was waren die Impulse von außen dazu?**

**MB:** Wir hatten das große Organisationsentwicklungsprojekt in der Altenhilfe im Haus Aja-Textor-Goethe in Frankfurt. Die Frage war hier, wie man die Arbeitsbedingungen für die Pflegenden verbessern kann. Es gab dann die ganze Veränderung in der Sozialgesetzgebung. Es wurde alles auf den Kopf gestellt. Die sozialen Einrichtungen sollten sich verhalten wie Wirtschaftsbetriebe. Man hatte eine Auflage in Aussicht gestellt, nach der jede Altenpflegeeinrichtung, die vom Staat Geld bekommt, ein Qualitätssicherungsverfahren einführen und pflegen muss. Aber keiner wusste so recht, wie das genau gehen sollte. Das hat sehr viel Unruhe ausgelöst. Und wir waren da mitten drin. Wir haben gemerkt, wir kommen in unseren Organisationsentwicklungsfragen nicht weiter, wenn wir uns nicht dieser neuen Herausforderung stellen, die da auf die Einrichtungen zukommt. Damals gab es noch keine Qualitätssicherungsverfahren für den sozialen Bereich. So war zunächst die Frage: Was ist eigentlich die „Denke“, das Prinzip des Qualitätsmanagements? Schnell war klar: Es gibt Zielvorgaben und es wird geprüft, ob diese eingehalten werden. In der Fertigung der Automobilindustrie bestanden diese Zielvorgaben z.B. in Planungsunterlagen, in denen jeder einzelne Schritt beschrieben war und deren Umsetzung man messen konnte. Das war für die Altenpflege eher befremdlich.

**AM:** Es kamen da verschiedene Strömungen zusammen. Die Einführung der Pflegeversicherung, aber mit der Maßgabe es darf nicht zu teuer werden. Deshalb braucht man eine Qualitäts-

sicherung. Dann kamen auch Fragen auf, wie lange darf eigentlich welche Pflegebehandlung dauern? Das konnte beispielsweise das Haarekämmen sein. Das Quantitative wurde ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Die Einrichtungen mussten auch Leistungsbeschreibungen entwickeln. Das ist zum Teil über das Ziel hinausgeschossen. Da gab es ein Beispiel aus einer Altenpflegeeinrichtung, dass vorgeschrieben war, dienstags wird geduscht. Und dann war an einem Dienstag das warme Wasser ausgefallen. Geduscht wurde trotzdem. Kalt, aber es war ja Dienstag, und da verlangte der Qualitätsstandard eben „Duschen“. Die Pflegekraft meinte, sie muss sich an die Vorgabe halten. Anhand solcher Missstände und Missverständnisse hat sich dann auch eine Diskussion entwickelt. Die Frage war also, was heißt Qualität sinnvollerweise bei personennahen Dienstleistungen? Wie kann man etwas fachlich richtig und zugleich der Situation und dem Bewohnerbedürfnis angemessen machen?

### **GAB: Was war für Euch leitend? Was lag euch besonders am Herzen?**

**MB:** Man muss sich das immer wieder klar machen: Es gab da eine bürokratische Tendenz zur Überregulierung. Schnell war klar, die Ziele müssen von der jeweiligen Einrichtung selbst formuliert werden, nicht von außen vorgegeben. Das war natürlich den anthroposophischen Einrichtungen, mit denen wir gearbeitet haben, mit ihren sehr eigenen Ansätzen besonders wichtig. Uns war schnell bewusst, dass ein Qualitätssicherungsverfahren nicht inhaltlich definiert sein kann, sondern rein formal sein, also die Inhalte, die Ziele offenhalten muss, welche dann von den Ein-

# das GAB VERFAHREN

## zur Qualitätsentwicklung

richtungen entwickelt werden können. Das machen inzwischen fast alle, aber das war damals noch nicht so klar in der Landschaft der sozialen Einrichtungen und der Qualitätsentwicklung.

**AM:** Unser ursprüngliches Thema der Arbeitsorganisation im Projekt im Haus Aja-Textor-Goethe hatte da auch mit zu tun. Das hat ja drauf basiert, dass die Menschen, die eine bestimmte Tätigkeit ausführen, gut qualifiziert und eingearbeitet sind. So können sie in der jeweiligen Situation entscheiden, was zu tun ist. Das heißt für die Einrichtung, auf die Qualifizierung und Einarbeitung der Mitarbeitenden zu setzen, statt alles Schritt für Schritt vorzuschreiben. Die Mitarbeitenden müssen in ihren Arbeitssituationen entscheidungsfähig sein und verantwortungsvoll und frei handeln können. Es geht um eine Arbeit, in der Situationen ja immer anders sind, als man sich das so idealerweise vorstellt. Qualifizierte Pflegende können so etwas natürlich flexibel aufgreifen, womit sie viel bessere Pflege machen als stur nach Vorschrift. Das musste beim Qualitätsverfahren unbedingt berücksichtigt werden. So entstand die Idee der „sinngemäßen“ Handlungen.

**MB:** Das war für uns der größte Unterschied zu herkömmlichen Verfahren. Die Idee war dort, wenn man sich nur wirklich eng an eine präzise Vorschrift hält, dann ist die Qualität gut. Wir haben nicht gesehen, wie man das auf soziale oder auch pädagogische Handlungen übertragen kann. Die entstehen ja zwischen den Menschen. Was sie tun wollen und wie sie sich treffen, was sie fühlen und wie sie gemeinsam ihre Situation deuten. Was später als Beziehungsqualität im GAB-Verfahren bezeichnet wurde,

war im Grunde die Basis des Verfahrens. Ich habe einen externen Standard aus dieser Zeit gelesen zum Thema ‚Tisch decken‘. Der endete mit dem Satz: „Das Salzfass steht in der Mitte des Tisches“. Auf der Ebene lief das ab. Das ging an der Intention der sozialen Berufe vorbei. Wie gehe ich aber zum Beispiel vor, wenn eine sachliche Notwendigkeit besteht, aber der Bewohner oder die Bewohnerin nicht will? Das sind doch die wesentlichen Fragen. Als wir später unsere Gedanken offiziellen Stellen vorgestellt haben, stieß unser Anliegen auf offene Ohren. Es gab durchaus ein Bewusstsein für die Problematik.

### **GAB: Wie sind die ersten Instrumente des GAB-Verfahrens entstanden?**

**AM:** Im Haus Aja-Textor-Goethe, wo wie gesagt alles seinen Anfang nahm, sind schon auch Qualitätsfragen aufgetaucht. Aber nicht unter dem Aspekt der Qualitätssicherung, sondern als Fragen, die eben im Arbeitsalltag auftauchen. Eine davon entstand z.B. aus einem Streitgespräch: „Wie sauber ist eigentlich sauber?“ anhand eines Waschbeckens. Da wurde deutlich, Qualitätsfragen gibt es auch in dieser Einrichtung, es ist gar nicht immer alles klar, sondern Qualität ist eine Frage der sozialen Übereinkunft. Qualitätsmaßstäbe kommen nicht nur von außen. So ist das Instrument der Handlungsleitlinie entstanden.

**MB:** Das war bahnbrechend. Handlungsleitlinien werden nicht auf dem Mond entwickelt und auch nicht von der Leitung. Sondern die Mitarbeitenden selbst in der Einrichtung klären miteinander, was sind unsere Streitfragen und Unsicherheiten und wie wollen

wir es machen. Und wir schreiben das auf. Es ging darum, mit den Handlungsleitlinien ein Äquivalent zu den Qualitätsstandards zu finden. Die Leiterin einer anthroposophischen Altenpflegeschule hat beispielhaft die dortige Grundidee verdeutlicht: Die Aufgabe der Altenpflege sei nicht nur, sich um das Körperliche kümmern, sondern auch um das Seelische und Geistige. Aber der Weg zum Seelisch-Geistigen gehe in der Pflege über den Körper. Wie ich pflege, jemanden anfasse, kämme usw. das, was ich da reinlege sei zentral und habe Einfluss auf den zu pflegenden Menschen. Es war für uns alle entscheidend zu merken, es muss nicht technisch werden, nur weil es jemand Standard nennt. Alles was uns wichtig ist, können wir da reinbringen.

## DAS „CLEOPATRA-BAD“

---

**AM:** Das „Cleopatra-Bad“ ist ein Beispiel, das wir immer wieder zitiert haben. Duschen oder Baden? Duschen geht schneller. Beides soll reinigen, aber vom Ansatz her ist das was völlig anderes. Das Baden ist ein längerer Prozess mit Vor- und Nachbereitung. Die Handlung sieht völlig anders aus, je nachdem was meine Intention ist. Beim Cleopatra-Bad ging es darum, das Baden so zu gestalten, dass eine Person sich entspannen und wohlfühlen kann. In dieser Atmosphäre ergaben sich zwischen Pfleger und Badender oft intensive Gespräche, z.B. zu einem biografischen Ereignis. Das Cleopatra-Bad wurde also als Möglichkeit gesehen, mit einem Menschen ins Gespräch zu kommen. Das Reinigen war zweitrangig. Wenn es wirklich um das Reinigen ging, wurde geduscht. Dieses Beispiel hat die Entwicklung des Instruments der Handlungsleitlinie mit ihrer Sinnorientierung beeinflusst.

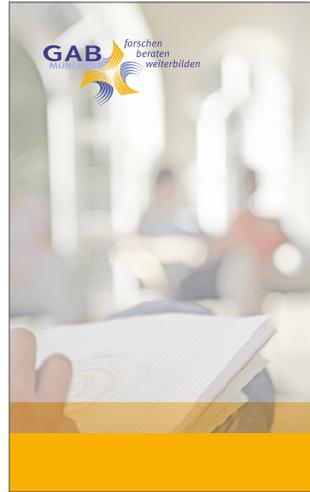
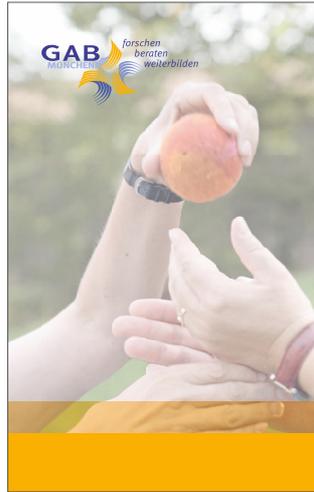
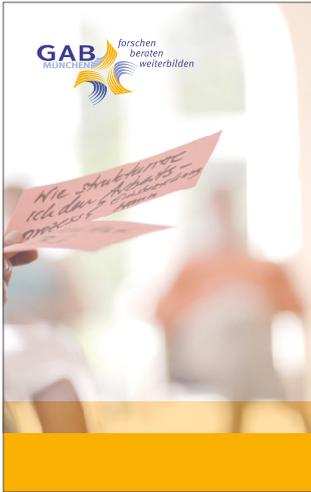
---

**AM:** Der erste Schritt der Handlungsleitlinie fragt nach dem Sinn der Handlung. Der Begriff Sinn ist viel inspirierender und beweglicher als der Begriff Ziel. Das war uns wichtig.

**MB:** Das ist die erste anthroposophische Brücke im GAB-Verfahren. Es geht um einen nicht-technischen Sinn. Da liegt auch eine Mission drin, Qualitäten als solche zu retten. Es geht um qualitative Betrachtungen. Um das Erleben von Qualitäten im Unterschied zu unmittelbar messbaren Dingen. Das hat manchen Leuten eingeleuchtet.

**GAB: Wie ging es weiter? Ihr hattet ja zunächst gar nicht vor, ein Verfahren zu entwickeln.**

**MB:** Wir haben lange einfach nur in den Einrichtungen gearbeitet. Es sind in dieser Arbeit die unterschiedlichen Instrumente des GAB-Verfahrens entstanden. Vom Leitbild über die Konzepte zu den Qualitätszirkeln (heute Praxisüberprüfung) oder auch dem Kollegialen Lernen. Im Haus Aja-Textor Goethe haben wir unsere Ideen immer intensiv diskutiert. Da wurde sehr hilfreich nachgefragt und das hat das Verfahren maßgeblich geprägt und ständig weiterentwickelt, immer eng an der Praxis. So haben wir auch die ersten Moderationsseminare entwickelt und durchgeführt. Darüber hinaus haben wir uns umgeschaut, was es alles an Verfahren gibt. Wir haben viele Gespräche geführt, wo die Grenzen für ein zu entwickelndes zertifizierbares Verfahren liegen, wie weit man sozusagen gehen kann. Denn wir wollten ja etwas entwickeln, das hilfreich ist und die Auflagen erfüllt. Dann hat es sich ausgeweitet auf die anthroposophischen Heilpädagogen. Das war der erste Schritt hin zu einem Verfahren, das auf andere soziale Bereiche übertragbar ist, also losgelöst von einer Einrichtung.



**AM:** Für die Heilpädagogen ist die erste schriftliche Fassung zum GAB-Verfahren entstanden. Die Arbeit an dem ersten Leitfaden folgte. Zeitgleich hat das Diakonie-Hilfswerk Schleswig-Holstein (heute: Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie) als erste große nicht anthroposophische Einrichtung angefangen mit dem GAB-Verfahren zu arbeiten.

**MB:** Hier entstand eigentlich das erste Koordinator\*innen-Seminar. Das waren tolle Leute, die quasi Mitentwickler\*innen waren vor allem natürlich für die Übertragung in deren Einrichtungen. Es war uns wichtig, den Leitfaden so zu schreiben, dass er auf die unterschiedlichen Bereiche der sozialen Arbeit übertragbar ist.

**AM:** Ende der 1990er Jahre ist es dann schon sehr in die Breite gegangen. Von der Altenhilfe in die Heilpädagogik, weiter in die Jugendhilfe. Die Berufsbildenden Schulen der Stadt München kamen dazu. Die SOS Kinderdörfer, Waldorfschulen, Kindergärten und viele andere. 1999 fand das erste offene Koordinator\*innen-Seminar in Loheland statt. Die Ereignisse haben sich sozusagen überschlagen. Das war eben ein wichtiges Thema damals.

**MB:** Ein Seminar, das wir damals für Berater\*innen aus der Organisationsentwicklung durchgeführt haben, war für uns nochmal wichtig, um uns selbst zu versichern, wo wir mit dem Verfahren stehen. Und hieraus sind auch viele interessante Kontakte hervorgegangen.

**GAB: Was hat sich seit damals verändert? Und gab es für das GAB-Verfahren wichtige Meilensteine bis heute?**

**AM:** Mittlerweile gibt es im GAB-Verfahren auch verbindliche Regelungen, nämlich dort wo es sinnvoll ist. Hier ist wichtig im-

mer zu schauen, was sind das für Situationen und Themen. Die Desinfektion von Arbeitsmitteln zum Beispiel muss verbindlich geregelt sein. Gleichzeitig hat sich die Qualitätssicherung insgesamt mehr in unsere Richtung entwickelt. Es geht auch mehr um das Verstehen. Aber an manchen Stellen waren wir damals auch strenger. Das war viel mehr Aufwand für die Einrichtungen, das Verfahren umzusetzen als heute. Aber wir haben immer wieder gehört, dass die Mitarbeitenden sich einbezogen fühlten, einen Sinn erkannten und deshalb mit dem Herzen dabei waren – einer der größten Vorteile dieses Verfahrens.

**MB:** In der Weiterentwicklung des GAB-Verfahrens waren die Kolleg\*innen der GAB wichtig. Da war zum einen die Anpassung für kleinste Einrichtungen. Hier war u.a. wichtig, noch deutlicher zu machen, dass ein Qualitätszirkel bzw. heute die Praxisüberprüfung kein zusätzliches Gremium sein muss, sondern v.a. eine Vorgehensweise meint. Eine kleine familiäre Einrichtung fragte damals: Würden Sie in Ihrer Familie ein QM einführen? Das wollten wir ja ernst nehmen und schauen, wie geht das zusammen. Ein weiterer Meilenstein war das Thema Beziehungspflege. Wir hatten u.a. einen Auftrag, eine Marktstudie im Bereich der Altenpflege durchzuführen. Dabei kam raus, dass es v.a. soziale Gesichtspunkte sind, warum Menschen ein Altenheim weiterempfehlen. Wie gehen die Pflegenden auf mich ein? Wie finde ich menschlich Anschluss? Habe ich eine\*n Ansprechpartner\*in, wenn ich Sorgen habe? Das Einzelzimmer war damals das einzige Kriterium aus dem eher äußerlichen Bereich. Es wurde klar, das Thema Beziehung müssen wir stärker in die Qualitätssicherung bringen. Daraus entstanden dann die Projekte „Praxis.Projekt Lebens.Wert – Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird“ und „Graswurzel QSE – Qualitätssicherung von unten“ für die berufliche Bildung.

**AM:** Der Begriff Beziehung tauchte damals in unterschiedlichen Kontexten und Quellen auf. Die GAB hat dann den Begriff Beziehungsqualität geprägt und in die Qualitätssicherung und -entwicklung eingebracht. Dieser ist ja für das GAB-Verfahren bis heute maßgeblich und im neuen Leitfaden auch prominent.

**GAB: Anna, eine meiner Lieblingsfragen von Dir ist „Wie kann es gehen?“**

**AM:** Ich merke, dass sich Diskussionen schnell darum drehen, was schwierig ist und was nicht geht. Da redet man sich in eine Blockade. Benennen was schwierig ist und dann aber auch lösungsorientiert vorgehen. Das ist auch mit eingeflossen ins GAB-Verfahren.

**GAB: Was sind Eure Wünsche für das GAB-Verfahren und die, die damit arbeiten?**

**MB:** Wie ihr ja im neuen Leitfaden mit dem Element des Dialogs gezeigt habt, ist das Verfahren offen für immer neue Erweiterungen. Das ist nicht starr. Und deshalb sieht der neue Leitfaden ja auch anders aus als der alte. Das ist eine wichtige Voraussetzung, dass es auch weiter lebendig bleibt.

**AM:** Mein Wunsch für das GAB-Verfahren ist, dass es sich weiterentwickelt und so mitwächst. Es muss mitwachsen von der Sprache her, aber auch aufgreifen, was dann aktuell ist. Und was mir wichtig ist: Das GAB-Verfahren ist nicht nur ein QSE-Verfahren. Sondern die Instrumente sind eine Möglichkeit, sich zu verständigen. Miteinander über unterschiedliche Auffassungen zu reden und zu einem Konsens oder einer Annäherung zu kommen. Insofern ist es ein Instrument der Selbstverwaltung von Einrichtungen. Das würde ich mir wünschen, dass das viele Menschen entdecken. Und das GAB-Verfahren nicht nur unter der Überschrift Qualitätssicherung läuft, sondern auch als Kommunikationsinstrument genutzt wird. Dass es so einen Rahmen bietet, wo man sich über unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen verein-

baren kann und die gleichberechtigt nebeneinander stehen, ohne dass man sich gegenseitig überzeugen muss. Gerade heute, wo es sich gesellschaftlich eher polarisiert und man eher die Unterschiede betont, ist das eine Möglichkeit, was zusammen zu machen.

**GAB: Herzlichen Dank Anna und Michael, für das Gespräch!**