

Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft zwischen hilfreichem Instrumentarium und Steuerungseuphorie

Online-Fachtagung „Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft:
Hilfreiches Instrument oder bürokratisches Übel?“
der BAG Sozialmanagement/Sozialwirtschaft und der Fakultät Soziale
Arbeit an der Hochschule Mittweida am 19.11.2021

Prof. Dr. Klaus Grunwald, DHBW Stuttgart und CAS Heilbronn

www.cas.dhbw.de



Überblick

- Hintergründe für die / der Debatte um Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen
- Zum Begriff der ‚Qualität‘
- Herausforderung I: Verknüpfung von Fach- und Organisationsperspektive zentral
- Herausforderung II: Berücksichtigung der ‚Hybridität‘ von sozialwirtschaftlichen Organisationen
- Herausforderung III: Beachtung organisationssoziologischer Zugänge
- Herausforderung IV: Berücksichtigung der Grenzen organisationaler Gestaltung

Hintergründe für die / der Debatte um QM in sozialwirtschaftlichen Organisationen (swO)

- **Zweifel** an der Kund*innenorientierung und Zielgenauigkeit sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen (swDL)
- Vorwurf der **Bürokratisierung und Schwerfälligkeit** der Leistungserbringung von / in swO
- **Zweifel an der Effektivität** der Erbringung swDL
- Umfassende Verankerung des Themas ‚Qualität‘ in relevanten **Sozialgesetzen** (Kolhoff 2021)
- **Steigende Bedeutung** betriebswirtschaftlicher und managerieller Zugänge für swO
- **Begrifflichkeiten und Konzepte** von Qualitätsentwicklung, -sicherung und -management sind sehr vielfältig!

Der Begriff der ‚Qualität‘

- Qualität ist keine Wesenseigenschaft oder absolute Größe, sondern immer auf **Kriterien** bezogen.
- Die **Definition von Qualität differiert** zwischen den vielfältigen Anspruchsgruppen und Interessensträgern: primär Leistungsanbieter, unmittelbare Empfänger*innen und Leistungsträger, aber auch Angehörige, Politik, Öffentlichkeit oder konkurrierende Einrichtungen
- Diese haben häufig unterschiedliche Vorstellungen, an denen sich ihre **Qualitätserwartungen** orientieren.
- Es gibt **Unterschiede und Spannungsfelder** insbesondere zwischen den Perspektiven der Professionellen, der Adressat*innen / Leistungsempfänger*innen, der Finanzier der Leistungen und organisationsbezogenen Sichtweise der Leistungserbringer.
- Die **Definitionsmacht** der jeweiligen Anspruchsgruppen ist unterschiedlich, je nach Marktmacht und Einflussmöglichkeiten.
- Qualitätskriterien sind **dynamisch und variabel**.

Herausforderung I: Verknüpfung von Fach- und Organisationsperspektive zentral

- **Standards** einer qualitativ guten fachlichen Arbeit in der Sozialen Arbeit und die Notwendigkeit deren ständiger **Neuformulierung und Überprüfung** wurden lange vor der QM-Debatte diskutiert! („Neue Praxis“, Professionalisierungsdiskurs, LWO, Soziale Arbeit als DL)
- Durch die Debatten um QM und SM geraten spätestens Anfang der 90er-Jahre die **Organisationen als eigenständige Akteure** und die Notwendigkeit ihrer **Gestaltung** für die Soziale Arbeit in den Blick!
- Verbindung und **wechselseitige Bezogenheit von Fachlichkeit und organisationaler Gestaltung** in den Blick nehmen / behalten!
,Fachfragen‘ sind auch als ,Organisationsfragen‘ und ,Organisationsfragen‘ als ,Fachfragen‘ zu betrachten!
- Gerade für die QM-Debatte gilt: Neben dem „sozialpädagogischen Blick“ (Rauschenbach/Ortmann/Karsten 1993) braucht es einen **„sozialwirtschaftlichen Blick“** (Grunwald 2011)!

Herausforderung II: Berücksichtigung der ‚Hybridität‘ sw. Organisationen

Basis: Differenzierung von **Sektoren des Welfare-Mix** Staat, Markt, Assoziation und primäre Netze

Sozialwirtschaftliche Organisationen reagieren auf die Ausprägung von Welfare-Mix und Governance mit der Bildung „**hybrider Organisationen**“. Das heißt sie versuchen

- materielle und immaterielle **Ressourcen** aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren bzw. entlang unterschiedlicher Handlungslogiken einzuwerben
- **Zielvorgaben**, die unterschiedlichen Sektoren entstammen und für diese jeweils charakteristisch sind, in ein „Zielbündel“ zu integrieren.
- **Einfluss- und Entscheidungsstrukturen**, die unterschiedlichen Sektorlogiken entsprechen, zu kombinieren.
- **Identitäten**, die unterschiedlichen Sektoren entsprechen, in ein neues „Amalgam“, d.h. eine neue hybride Identität zu integrieren.

Herausforderung II: Berücksichtigung der ‚Hybridität‘ sozialwirtschaftl. Organisationen

Qualitätsmanagement in hybriden sozialwirtschaftlichen Organisationen muss

- unterschiedliche, teils widersprüchliche **Handlungslogiken integrieren**,
- untersch. Zielvorgaben zu einem **eigenen Zielbündel** zusammenfügen,
- **untersch., teils widersprüchliche Einfluss- und Entscheidungsstrukturen** berücksichtigen und kombinieren,
- sich also in **vielfältigen Spannungsfeldern** bewegen und
- **vielfältige Dilemmata** bestehen.

Konsequenz für Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen: **Dilemmatamanagement** ist gefragt!

- Dilemmatamanagement als prozessbezogene Aufgabe der Unternehmensführung
- Es geht um „Führen als balancieren in Permanenz“ (Gebert 2002: 165)

Herausforderung III: Beachtung organisationssoziologischer Zugänge

- Fokussierung von Qualitätsmanagement nicht nur auf formale Strukturen und Prozesse, sondern auch auf Fragen einer **qualitätsbewussten Organisationskultur**
- Berücksichtigung der Gefahr des potentiellen Missbrauchs der Rede von **Qualität als trojanisches Pferd** im Kontext der Mikropolitik in Organisationen
- Finden einer Balance zwischen **Stabilität und Veränderung**
- Zusammenführen von **Qualitäts- und Innovationsmanagement**
- Verknüpfung von **Qualitätsmanagement und Agilität** in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen
- Berücksichtigung von **Ambidextrie** als „gezieltes Miteinander sehr unterschiedlicher, einander widersprechender Organisationsformen und entsprechender Gestaltungsprinzipien“ (Wimmer/v. Ameln 2019: 216)

Herausforderung IV: Berücksichtigung der Grenzen organisationaler Gestaltung

- Organisationen als **nicht-triviale soziale Systeme**
 - Organisationen sind geprägt durch Komplexität und Dynamik
 - Beachtung impliziter/emergenter Prozesse und Strukturen
- Der „**Sinnbezug im Qualitätsmanagement**“ ist zu verbinden mit einer „**reflektierten Steuerungserwartung**“ (Merchel 2013: 208ff.)!
 - Warum und für welche Ziele, mit welchem Sinn sollen Strategien und Verfahren des QMs entwickelt, eingesetzt und optimiert werden?
 - Wo liegen die Grenzen einer organisationalen Steuerung mithilfe von Strategien und Methoden des QMs?
 - Welche Effekte können tatsächlich erreicht werden, welche wären wünschenswert, sind aber doch eher durch Steuerungseuphorie geprägt?
- „**Postheroisches Management**“
 - Abschied vom heroischen Führungsideal und Hinwendung zu einem ‚postheroischen Management‘ und einem Verständnis der Führungskraft als ‚Instanz der Paradoxieentfaltung‘ (Grunwald 2018: 384f.)

Fazit

- **Thema** des Vortrags: „Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft zwischen hilfreichen Instrumentarium und Steuerungseuphorie“
- Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft kann zu einem **hilfreichen Instrumentarium** werden, wenn es
 - die **besonderen Hintergründe der QM-Debatte** und die **Spezifika der Begriffsbestimmung** beachtet
 - sich der **Verknüpfung von Fach- und Organisationsperspektive** stellt
 - die **Hybridität sozialwirtschaftlicher Organisationen** berücksichtigt und **Dilemmatamanagement** realisiert
 - die **Anregungen organisationssoziologischer Zugänge** beachtet und **Ambidextrie** realisiert
 - sich nicht von Steuerungseuphorie blenden lässt, sondern die **Grenzen organisationaler Gestaltung** reflektiert und **Management** als **postheroisches** versteht

Literaturhinweise

- Gebert, D.: Führung und Innovation, Stuttgart 2002
- Grunwald, K.: Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Spezifika und Herausforderungen, in: Wöhrle, A./Boecker, M./Brandl, P./Grunwald, K./Kolhoff, L./Noll, S./Ribbeck, J./Sagmeister, M.: Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung, Baden-Baden: Nomos 2021, S. 47-62
- Grunwald, K.: Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung, in: Grunwald, K./Langer, A. (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Baden-Baden: Nomos 2018, S. 371-390
- Grunwald, K.: Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft, in: Grunwald, K./Langer, A. (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Baden-Baden: Nomos 2018, S. 617-635
- Grunwald, K.: Zu Notwendigkeit und Spezifika eines sozialwirtschaftlichen Blicks in der Sozialen Arbeit, in: Thiersch, H./Treptow, R. (Hrsg.): Zur Identität der Sozialen Arbeit. Positionen und Differenzen in Theorie und Praxis, Neue Praxis (Sonderheft 10), Lahnstein 2011, S. 171-173
- Grunwald, K./Roß, P.-St.: Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Wöhrle, A./Fritze, A./Prinz, T./Schwarz, G. (Hrsg.): Sozialmanagement - eine Zwischenbilanz, Wiesbaden 2017, S. 171-184
- Kolhoff, L.: Qualität – Qualitätsmanagement, in: Wöhrle, A./Boecker, M./Brandl, P./Grunwald, K./Kolhoff, L./Noll, S./Ribbeck, J./Sagmeister, M.: Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung, Baden-Baden: Nomos 2021, S. 25-45
- Merchel, J.: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Weinheim, 4., aktualisierte Auflage 2013
- Rauschenbach, T./Ortmann, F./Karsten, M.-E. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit, Weinheim/München 1993
- Wimmer, R./von Ameln, F.: Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements, in: Gruppe. Interaktion. Organisation 50. Jahrgang 2019, S. 211-216

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Klaus Grunwald
DHBW Stuttgart - Fakultät
Sozialwesen
Rotebühlstr. 131 – Raum: 7.10
70197 Stuttgart

klaus.grunwald@dhbw-stuttgart.de