

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

Analyse der innerorganisatorischen Spannungspotenziale
bei der Implementation von Qualitätsmanagement in der
„eigenen“ Einrichtung und Erarbeitung von Strategien zu
ihrer Bearbeitung

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Einleitung | 3 |
| 2. | Zur Stellung von QM in der Einrichtung | 4 |
| 3. | Spannungspotenziale | 5 |
| 3.1 | QM als Sanktionsmedium | 5 |
| 3.2 | Verlust der Autonomie | 6 |
| 3.3 | QM als diffuser Begriff | 8 |
| 3.4 | Koproduktion vs. QM | 9 |
| 3.5 | Systemabwehr durch QM-Implementierung | 10 |
| 4. | Psychische Betrachtung der Spannungspotenziale | 11 |
| 5. | Strategien zur Bearbeitung der Spannungspotenziale | 12 |
| 6. | Die Rolle der Leitung | 17 |
| 7. | Fazit | 20 |
| 8. | Literaturverzeichnis | 21 |
| 9. | Abbildungsverzeichnis | 22 |

1. Einleitung

In der hier analysierten Organisation verbrachte der Verfasser 12 Jahre in verschiedenen Tages- und Wohngruppen. Regelmäßig wurde Qualitätsmanagement thematisiert, jedoch ging es nicht über diese Thematisierung hinaus. Dafür gab es „sehr gute Gründe“, denn etliche Akteure der Organisation fühlten sich z. B. in ihrer Autonomie eingeschränkt und verbanden mit dem Begriff „Qualitätsmanagement“ vermehrt negative Assoziationen.

Im 2. Kapitel wird die Stellung von QM in der Einrichtung thematisiert und es wird beschrieben, wie ein aktuelles Modell betrachtet wird.

Das 3. Kapitel legt den Fokus auf die Barrieren zur Implementierung von QM. Diese Analyse geschieht sowohl anhand einiger Kriterien des Studienbriefes „Qualitätsmanagement“ (vgl. *Merchel* 2012, S. 175), als auch durch eigene Beobachtungen.

Im 4. Kapitel wird ein kurzer psychologischer Exkurs getätigt, um zu verdeutlichen, welche Relevanz das Thema „Sicherheit“ der Mitarbeiter hat und welche Folgen aus einem negativen Empfinden davon resultieren können.

Folgend werden, im 5. Kapitel, Vorgehens- und Betrachtungsweisen zur Bearbeitung von Spannungspotenzialen, auch an einem konkreten Beispiel, definiert und damit die Grundlage geschaffen, eine geeignete Form des Qualitätsmanagements in der Einrichtung zu implementieren.

Das 6. Kapitel widmet sich Aufgaben und Herausforderungen auf Leitungsebene.

Der Schwerpunkt wird in dieser Arbeit bei der Betrachtung der sozialen und emotionalen Ebene der Mitarbeiter liegen, da diese für den Implementierungsprozess einen hohen Stellenwert besitzen und somit keinesfalls in der Betrachtung vernachlässigt werden dürfen (vgl. *Merchel* 2012, S. 174). Darüber hinaus wird es einen kurzen psychischen Exkurs zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens geben, es werden teilweise konkrete Strategien zur Bearbeitung der Spannungspotenziale definiert und die Rolle der Leitung wird abschließend betrachtet.

Es wird im Wesentlichen die männliche Schreibweise benutzt, die weibliche wird dabei grundsätzlich mitgedacht.

2. Zur Stellung von QM in der Einrichtung

Die hier dargestellte Organisation beschäftigt aktuell etwa 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vermittelt Hilfen in ca. 90 stationären und ambulanten Angebotsformen. Aktuell werden etwa 220 teil- und vollstationäre und ca. 450 Kindergartenplätze angeboten. Außerdem werden Angebote im offenen Ganztage, berufspädagogische Maßnahmen sowie eine Vielzahl ambulanter Erziehungs- und Beratungsdienstleistungen vorgehalten. Diese werden in etwa 25 Städten und Gemeinden getätigt.

Deutlich ist also, dass es sich hier um einen großen Jugendhilfeanbieter handelt, der ein umfassendes Angebot für hilfsbedürftige Kinder, Jugendliche und deren Familiensysteme bereithält.

Qualitätsmanagement findet zurzeit in dieser Einrichtung auf eher niederschwelligem Niveau statt. Auf der Leitungsebene ist es ein Thema, jedoch scheitern die Versuche, QM in der Einrichtung zu implementieren an dem Widerstand der Belegschaft, verbunden mit den zu wenig ausgeprägten Kompetenzen der Leitung, diese Widerstände so adäquat zu bearbeiten, dass sie schwinden.

Es existiert aktuell in der Einrichtung ein Modell des QM namens WIMES. Diese Abkürzung steht für Wirkungsmessung und diese QM-Methode soll die Wirkung der angebotenen Dienstleistungen messen. Dafür sollen in regelmäßigen Abständen Reflexionsgespräche mit mehreren Pädagogen zu jedem Klienten geführt und die entsprechenden Entwicklungsschritte bewertet werden. In der Realität werden diese Bewertungen lediglich sporadisch angefertigt und oft durch den zuständigen Bezugspädagogen allein. Grund hierfür ist der noch nicht erkannte Mehrwert und die damit verbundene Auffassung, eine eher nicht nützliche Arbeit zu tun. Allerdings muss an dieser Stelle benannt werden, dass WIMES ein Programm zur Wirkungsmessung ist und direkte Rückschlüsse über die erbrachte Qualität der Leistung damit nicht möglich sind, da der Zusammenhang allein auf Spekulationen beruhen würde. Der von Merchel genannten Definition von QM als Kennzeichnung solcher Prozesse, bei denen es um „gezielte und strukturierte Bewertung und Weiterentwicklung der „Güte“ sozialer Dienstleistungen geht“ (Merschel 2012, S. 13) hält WIMES nicht zwingend stand. Daher ist dieses Instrument nicht mit QM in „engeren“ Sinne in Verbindung zu bringen, wohl aber mit QM im „weiteren“ Sinne, wenn alle „quali-

tätsbezogenen Zielsetzungen und Tätigkeiten“ (Arnold 2009, S. 465) damit bezeichnet werden. Wobei dadurch vermutlich jede Managementaufgabe mit QM in Verbindung gebracht werden könnte. Insgesamt hängt die QM-Thematik über der Einrichtung, die Leitung tätigt Versuche, QM zu thematisieren, jedoch existieren in der Belegschaft Vorbehalte und weitere Gründe der Ablehnung, die nicht angemessen bearbeitet werden.

3. Spannungspotenziale

In der Folge werden die zentralen Spannungspotenziale beschrieben und analysiert. Grundlage hierfür sind einige Ausführungen des Studienbriefes „Qualitätsmanagement“ (vgl. Merchel 2012, S. 175) sowie eigene wahrgenommene Widerstände, die jedoch auch theoretisch begründet werden.

3.1 QM als Sanktionsmedium

Wird QM verstanden als Konglomerat verschiedener Modalitäten, mit dem Fokus des Nachdenkens zur Frage, wie gut die Arbeit zu bewerten ist und wie man diese ggf. gezielt verbessern kann, so kann der Eindruck entstehen, dass hier defizitorientiert betrachtet wird. „*Super, dann weiß ich ja bald ganz genau, was ich falsch mache*“ ist ein gefallenes Zitat, welches in diese Richtung geht. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass die getätigte Arbeit nicht in der Qualität erbracht wird, in der der Erzeuger, der Nutzer und auch der Auftraggeber sie vermutet. Das hätte zur Folge, dass die entsprechenden Pädagogen ihre Arbeit, nach einer entsprechenden Bewertung, folgend anders machen müssten, wenn dies ein Ergebnis des QM ist. Allein der Fakt, dass die gefühlte Überprüfung der beruflichen Tätigkeiten ein Eingriff ist, der Widerstand auslöst, da Veränderungen nahezu grundsätzlich mit Widerständen einhergehen (vgl. Friedrichsmeier, u. a. 2009, S. 45), macht hier ein großes Konfliktpotenzial deutlich. Wird die Implementierung von QM als große Veränderung erlebt, so bedeutet dies einen ebensolchen Widerstand (vgl. Kirchmer 2003, S. VIII). Sanktionen werden befürchtet, da bei mangelhafter Qualität der Dienstleistung eine Veränderung stattfinden muss. Natürlich ist der Begriff der Sanktion hier zunächst kon-

frontativ aufzufassen, jedoch sind Veränderungen durchaus als Sanktion zu verstehen und zwar an der Stelle, an der sie Folge einer nicht gut erbrachten Leistung sind. Somit ist diese soziale Komponente der Mitarbeiter gut zu verstehen, da hier ihre Befürchtungen im Mittelpunkt stehen, ihren aktuell positiv erlebten Arbeitsplatz ggf. zu verlieren. Einher geht damit der Verlust der informellen Struktur, die ja die aktuelle Tätigkeit als sehr sinnvoll darstellt und die für die Mitarbeiter eine sehr hohe Identifikations- und Orientierungsfunktion beinhaltet. „Die Herausbildung informeller Strukturen hat für jede Organisation eine spezifische systemfunktionale Bedeutung“ (Merchel 2004, S. 60). Gerade in den front-line-organizations, die diese Jugendhilfeorganisation ja ist, hat die informelle Ebene eine große Relevanz, da erst durch diese Spielraum für Vorgehen und Entscheidungen ermöglicht werden. „Leute, uns geht's doch gut und die Klienten sind zufrieden. Warum dann QM?“ Diese Zitat lässt auf die positiv wahrgenommene strukturelle Ebene (hier sowohl formell, als informell) schließen. Um den Bogen zur Sanktion zu spannen, kann dargestellt werden, was die Veränderung dieser informellen Struktur bedeuten würde: Mitarbeiter gestalten sich die informelle Struktur, also einen Sinngehalt, der sie ihre Arbeit, nach ihren subjektiven Wahrnehmungen positiv gestalten lässt. Nun besteht die Möglichkeit, dass diese positive Sinngebung in Frage gestellt, oder sogar negiert wird. Das QM vor diesem Hintergrund mit Sanktionen in Verbindung oder sogar assoziiert wird, kann nicht von der Hand gewiesen werden.

Es wurde bisher beschrieben, wie QM als Sanktionsmedium betrachtet werden kann. Ebenso ist es möglich, QM als Abwertungsinstrument zu betrachten. Es ist deutlich geworden, dass im QM die Möglichkeit besteht, dass die Arbeit als „nicht gut“ bewertet wird. Doch was bedeutet es, wenn ein Mitarbeiter für die geleistete Arbeit eine Art von Note erhält, die negativ ausfällt? Das bedeutet für ihn eine Abwertung der geleisteten Arbeit. Ohne weiter auf diese explizite Thematik einzugehen, kann festgehalten werden, dass eine erwartete Abwertung sicherlich nicht dazu beitragen wird, sich einem QM-Implementationsprozess positiv gegenüber zu äußern.

3.2 Verlust der Autonomie

Vor dem Hintergrund informeller Strukturen ist deutlich, dass Autonomie die Grundlage für diese Strukturen ist und gleichzeitig ein Ergebnis davon. Durch Autonomie

werden informelle Strukturen entwickelt und durch diese Strukturen wird Autonomie legitimiert. Autonomie wird ferner psychologisch als eines der Grundbedürfnisse bezeichnet, dessen Erreichung zu den zentralen Lebensaufgaben und – Herausforderungen gehört. Wird Autonomie mit Selbstbestimmung gleichgesetzt, so wird deutlich, dass es einen direkten Zusammenhang mit dem Gefühl der Freiheit gibt. Merchel beschreibt hierzu die „mikropolitische bedeutsame Konfliktlage“ (2012 S. 176), die im Aufeinandertreffen zweier divergenter Interpretationen von Handlungsfeldern begründet ist. 1. Pädagogik als Ebene, die auf Spontaneität, Beziehungen und individuellen Möglichkeiten etc. ausgerichtet ist und 2. QM welches mit Überprüfung, Legitimation und dem Einfordern von Verbindlichkeiten verbunden wird (vgl. ebd.). „Damit verbunden ist die Frage nach Autonomiespielräumen einerseits und Bewertungs-, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten andererseits“ (Merkel 2012, S: 176). Erlebt der Mensch nun einen Einschnitt in seine Freiheit, seine Autonomie, so reagiert er darauf mit Widerstand. „Wird eine freie Verhaltensweise bedroht, oder durch Verbote sowie äußeren Druck unmöglich gemacht, entsteht ein motivationaler Spannungszustand, der darauf gerichtet ist, die verlorene oder bedrohte Freiheit wiederzugewinnen“ (vgl. Eiermann 2004 S. 2). Werden nun also einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin Entscheidungsbefugnisse entzogen, die sie oder er bisher als Grundlage der Autonomie erlebt hat, so kann darauf Widerstand und/oder der Versuch resultieren, den vorherigen Stand wiederzuerlangen. „*Wir haben uns unsere Arbeit selbst organisiert. Wenn jetzt QM kommt und mir jemand sagt, was ich zu tun habe – da habe ich keine Lust drauf*“. Das treffende Zitat zu dieser Thematik.

Die Theorie der psychologischen Reaktanz geht hier noch weiter. Es handelt sich um eine Motivationstheorie die beschreibt, wie Menschen auf eine empfundene Einschränkung ihrer Freiheitsspielräume reagieren. Reaktanz meint hier, die Motivation, eingegengte oder entzogene Freiheitsspielräume wiederherzustellen. Voraussetzung für diese Reaktanz ist das Empfinden, über einen gewissen Freiheitspielraum zu verfügen, diesen Freiraum für wichtig zu betrachten und eine Bedrohung oder einen Entzug dieses Freiraums, also der Autonomie, wahrzunehmen (vgl. Raab u. a. 2010, S. 65). Diese Betrachtung macht auf ein Dilemma aufmerksam. Einerseits ist Autonomie wichtig, da sie eine der Grundlagen für die ebenso wichtige Bildung einer informellen Struktur ist. Wie bereits beschrieben, ist diese für die front-line-

organizations von existenzieller Wichtigkeit. Wird jedoch diese Autonomie irgendwie tangiert, so hat dies möglicherweise extreme Folgen für die Mitarbeiter, bzw. auf Verhaltensweisen derer. Diese Verhaltensweisen gehen von Ablehnung der Leitungsperson bis hin zu physiologischen Spannungen (ebd. S. 66).

In 3.5 wird die Implementierung von QM mit intrinsischer Motivation in Zusammenhang gebracht. Diese Form der Motivation ist dann nötig, wenn Organisationen einen Wandel bewerkstelligen sollen. Hier ist es sehr relevant, dass die Organisationsmitglieder ihre Selbstorganisationsfähigkeiten wecken und dies intrinsisch motiviert ist. Exakt diese Form der Motivation wird durch das Empfinden von Autonomie gefördert und durch Einschränkungen der Autonomie reduziert (vgl. *Sieger 2004, S. 15*). Eine Einführung von QM und die damit verbundene Organisationsentwicklung benötigt als Nährboden somit zwingend Mitarbeiter, die sich in ihrem beruflichen Kontext als autonom bezeichnen.

3.3 QM als diffuser Begriff

„QM sollen die von der Leitung machen, wir haben damit Gott sei Dank nichts zu tun“.

Als Erzieher oder Sozialpädagoge kommen die Mitarbeiter in ihren Ausbildungen nicht, oder kaum, mit QM in Kontakt und tatsächlich wird QM eher als BWL-Thematik betrachtet und weniger als Instrument der Optimierung. Die Qualitätsdebatte ist somit zweigleisig „durch die Adaption von betriebswirtschaftlichen Konzepten einerseits und durch die fachlichen sozialpädagogischen Denktraditionen andererseits.“ (*Merchel 2013, S. 35*). Gerade diese Zweigleisigkeit macht die Irritationen deutlich. In sozialpädagogischen Themen kennen sich die Mitarbeiter sozialer Organisation aus, da sie über entsprechende Ausbildungen verfügen. Nun wird jedoch mit QM eine betriebswirtschaftliche Komponente eingeführt, und exakt diese BWL-lastige Thematik wird von den Pädagogen oft abgelehnt, da sie sich ja bewusst für eine beinahe gegensätzliche Ausbildung entschieden haben. Der Spagat zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft ist hier insofern noch nicht gelungen, da es keine Wahrnehmung von QM gibt, die in einem Atemzug in die Pädagogik integriert ist. Tatsächlich kann QM als Bestandteil der sozialen Arbeit definiert werden und zwar dann, wenn die Güte der Arbeit thematisiert wird und die Beteiligten die gemeinsame

Haltung haben, ihre Qualität tiefergehend zu betrachten. QM wäre somit in der sozialen Arbeit und damit auch in der Pädagogik inklusive. Es hapert jedoch an der geeigneten Definition dazu, bzw. ist es in der genannten Organisation noch nicht gelungen, das Qualitätsmanagement so mit den sozialpädagogischen Betrachtungsweisen der Organisationsakteure zu verbinden, dass diese den Sinn davon erkennen und verstehen. Vielmehr wird hier QM als loser und zu wenig definierter Begriff genutzt und eine Transparenz zu Inhalten, Nutzen oder Mehrwert ist noch nicht vorhanden.

3.4 Koproduktion vs. QM

Eine sehr zentrale Frage bei den Mitarbeitern ist, wie denn eine soziale Dienstleistung, die nur dann zustande kommt, wenn der Adressat beteiligt ist und in welcher der Adressat durch seine Diversität niemals planbar ist, überhaupt gemessen werden? *„Das Ergebnis hängt ja nicht nur von mir ab. Der Klient muss ja auch mitmachen.“* Tatsächlich ist die genannte Dienstleistung eine Koproduktion und ebenso ist die Vielfalt der Klienten so immens, dass jede einzelne Dienstleistung vorher nur grob, wenn überhaupt, planbar ist. Das bedeutet, dass der Klient einen wesentlichen Anteil am Erfolg der Dienstleistung hat und somit das QM nicht allein auf den Mitarbeiter/Erbringer gerichtet sein kann. Dieser Ansatz ist zunächst sehr zutreffend, da die genannte Koproduktion ja tatsächlich so stattfindet. Faktisch jedoch wird hier eher auf die Sicherung von Qualität hingewiesen. *„Qualität in den dynamischen, durch Individualität der Erwartungen und des Handelns geprägten und auf Koproduktion angewiesenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit lässt sich auf keinen Fall „sichern“ (Merchel 2012, S. 55).* Auch der Hinweis, dass ja die Erbringung der Dienstleistung nicht nur in Kooperation mit dem Nutzer entsteht, sondern dass hier auch politische, gesellschaftliche, rechtliche und auch persönliche Faktoren der Mitarbeiter eine Rolle spielen macht die Sicherung nicht möglich. Wohl aber ist es möglich, durch geeignete Maßnahmen und Impulse die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass eine gute Leistung erbracht und die Qualität derer aufrechterhalten wird. Ebenso können Bedingungen und Arbeitsweisen installiert werden, die eine möglichst gute Leistungserstellung erwartbar machen. Diese Aspekte sind dann jedoch dem Qualitätsmanagement zuzuschreiben. Auch hier ist der Widerstand der Mitarbeiter gut nachvollziehbar, da eine derartige Auseinandersetzung mit der Bewertung einer Koprodukti-

on nicht stattfand. Noch immer spüren die Mitarbeiter eine gewisse Abhängigkeit von ihren Klienten, wenn es um die QM-Thematik geht. Eine eigenverantwortliche Sichtweise ist noch nicht entstanden.

3.5 Systemabwehr durch QM-Implementierung

Möchte eine Soziale Organisation Qualitätsmanagement implementieren, so bedeutet dies natürlich eine Entwicklung der Organisation. Darüber hinaus sind Konzepte des QMs darauf ausgerichtet, „die organisationale Lernfähigkeit zu erweitern und das reflektierende Weiterentwickeln in Organisationen zu einem kontinuierlichen Handlungsprinzip zu machen“ (Merchel 2004, S. 6). Die Installierung von QM bedeutet also einen Schritt in die Richtung zur lernfähigen Organisation, was wiederum ein Wandel für diese, incl. der Strukturen, wäre. Da Organisationen jedoch zunächst strukturell konservativ sind und sie die Neigung haben, Entwicklungen und Informationen aus der Umwelt vor dem Hintergrund ihres eigenen Sinnsystems zu bewerten, neigen sie dazu, eher das zuzulassen, was mit diesem Sinnsystem kompatibel ist (vgl. ebd. S. 111). Dieses Sinnsystem kann derart funktionell wirksam werden, dass es die Implementierung von QM ausschließt und die Organisation mit Systemabwehr reagiert. Dies geschieht vor allem dann, wenn der Sinn dieser Implementierung nicht deutlich ist und wenn die Organisation auch ohne QM, in ihrer Wahrnehmung, aufrechterhalten werden kann.

Organisationen können nicht gegen ihren Willen oder Sinn ihrer Akteure verändert werden und genauso wenig erfolgsversprechend ist es, wenn hierarchisch höhere Ebenen Veränderungen zur Pflicht machen (vgl. *Merchel* 2004, S. 56). Versuche in diese Richtung müssen mit einer Systemabwehr rechnen, da sie gegen die zugeschriebene Logik der Akteure wahrgenommen werden. Eine derartige Veränderung durch die Implementation von QM kann, nach systemtheoretischem Organisationsverständnis nur dann gelingen, wenn eine Organisation ihre Selbstorganisationsfähigkeiten aktiviert und zur Bewältigung veränderter Herausforderungen (z. B. QM) erweitert (vgl. ebd. S. 57). Das bedeutet, dass die Motivation zur Entwicklung, zur Implementation von QM, intrinsisch sein muss. Diese Form der Motivation wird jedoch durch den gefühlten Entzug von Autonomie verhindert, wie in 3.2 bereits beschrieben.

4. Psychische Betrachtung der Spannungspotenziale

Alle oben beschriebenen Spannungspotenziale können zusammengefasst werden mit der Aussage, dass die Mitarbeiter durch diese verunsichert werden. Bei der geplanten Einführung von QM und auch bereits bei der Thematisierung davon, werden bestehende Strukturen, sowohl formelle, als auch informelle von Änderungen bedroht, Regeln und Abläufe werden thematisiert und ggf. verändert. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter ihre bisher sicheren Plätze verlieren können und sich ggf. auf etwas Neues –Unbekanntes- einlassen müssen.

Nach dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow, sind menschliche Bedürfnisse motivierbar. Diese Bedürfnisse sind hierarchisch angeordnet und höhere Bedürfnisse werden erst dann aktiviert, wenn niedrigere befriedigt sind. Maslow unterscheidet folgend fünf Klassen, die entweder ein Defizit- oder Wachstumsmotiv darstellen (vgl. *Stock-Homburg* 2010, S. 71). Die Defizitbedürfnisse müssen befriedigt sein, damit sich überhaupt ein Gefühl der Zufriedenheit einstellen kann. Ist demnach eine der dafür erforderlichen Faktoren nicht gegeben, wird der Mensch sich unzufrieden fühlen.

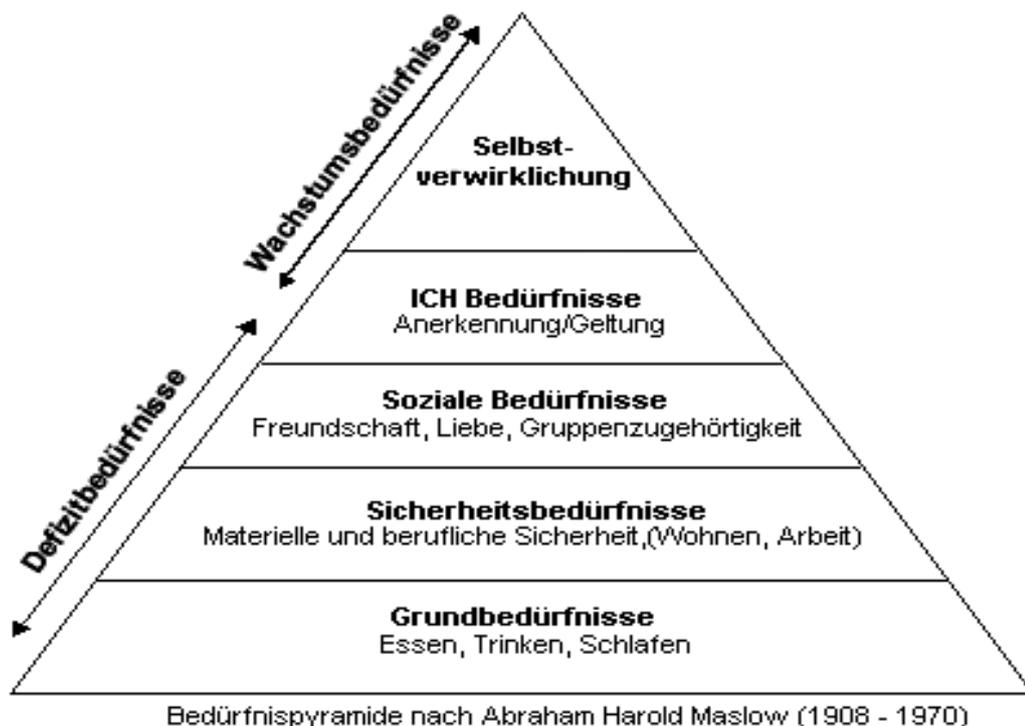


Abb. 4.1: Bedürfnispyramide nach Maslow (*Dialogmarketing* 2011)

Bereits auf der zweiten Stufe wird das Sicherheitsbedürfnis dargestellt und dort ist im Arbeitskontext insbesondere der sichere Arbeitsplatz eines der zentralen Bedürfnisse (vgl. *Stock-Homburg* 2010, S: 71). Wird diese Sicherheit in Frage gestellt, so wird der Betroffene den Versuch unternehmen, diese Sicherheit wiederherzustellen. Allein durch die Implementation von QM ist der betroffene Mitarbeiter somit gezwungen, seinen bekannten und sicheren Arbeitsplatz in irgendeiner Form zu verlassen. Dies führt bei ihm zu Verunsicherung. Nach Maslow wird dieser Mitarbeiter versuchen, den ihm altbekannten Zustand und die damit verbundene Sicherheit so lange beizubehalten, wie er nur kann. Das blockiert ihn wie auch das Unternehmen in der Durchführung der einzelnen Maßnahmen (vgl. *Kamiske*, 2010, S. 54). Schlussendlich muss also zwingend der Sicherheitsaspekt des Arbeitsplatzes im Implementierungsprozess beachtet werden und dieser muss auf eine solche Art und Weise thematisiert und bearbeitet werden, dass den Organisationsmitgliedern das Gefühl der Sicherheit nicht genommen wird.

5. Strategien zur Bearbeitung der Spannungspotenziale

In den Punkten 3 und 4 wurde deutlich, dass die Widerstände der Mitarbeiter begründet sind und diese einer differenzierten Betrachtung bedürfen um positiv auf die Implementierung von QM wirken zu können.

Bei der Implementation von QM bedarf es einer Umgebung, in der Lernen aus Fehlern und Mängeln im Mittelpunkt steht und nicht Kontrolle und Standardisierung des Verhaltens. Um eine solche Umgebung entwickeln zu können, ist es wichtig, dass Konflikt- und Spannungspotenziale wahrgenommen werden, um damit adäquat umgehen zu können (vgl. *Merchel* 2013 S. 180).

Die genannten Potenziale der Spannungen sind in Punkt 3 verdeutlicht worden und daraus kann die Organisationskultur bzgl. QM abgeleitet werden. Wird Organisationskultur definiert als Muster von Grundannahmen, das eine Personengruppe teilt, das Wahrnehmung und Denken dieser Gruppe prägt und für diese integrierend wirkt (vgl. *Merchel* 2007, S. 75), so ist deutlich, wie tiefgehend der Widerstand zum QM ist. Ein Teil der Organisationskultur sorgt also dafür, dass QM negativ betrachtet

wird und daher keine Chance zur Implementierung hat. Der Ansatz muss hier an der Stelle des Symbolsystems ansetzen sowie an Normen und Standards und darüber kann sich eine Veränderung und Entwicklung der Grundannahmen, also z. B. einer positiveren Haltung zum QM, einstellen (vgl. *Merchel* 2007, S. 78). Gerade für front-line-organizations hat die Organisationskultur eine hohe Wichtigkeit, da die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter ein Maß an Flexibilität und Eigenständigkeit voraussetzt, da nicht alle Entscheidungen in der eigentlichen Leistungserbring der Koproduktion „Soziale Dienstleistung“ von der Organisationsspitze getroffen werden können. Es muss also bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Implementierung von QM auch eine dafür förderliche Organisationskultur benötigt.

Folgend soll nun beschrieben werden, wie die dargestellten Probleme bearbeitet werden können und sich dieses parallel dazu auf die Kultur der Organisation auswirkt.

Vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter QM als Sanktionsmedium betrachten können, muss darauf geachtet werden, dass genau diese Sanktionierung umgekehrt wird in einen Mehrwert für die Arbeit. Es geht im QM darum, Arbeitsergebnisse zu optimieren und nicht, die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter zu verändern oder sie mit anderen, gefühlten „Sanktionen“ zu belegen. Der Mitarbeiter muss also das Gefühl haben, dass es für ihn gewinnbringend ist, wenn seine Leistungen, also die Dienstleistung, gemessen und ggf. sogar verbessert wird. Es stellt sich die Frage, was eine Veränderung der Leistung für den Arbeitnehmer bedeutet, wenn nicht der Verlust der aktuell als sicher erlebten Arbeitsumgebung? Wird diese Veränderung aus der Leitung Top-Down adressiert, entsteht sicherlich Widerstand. Daher kann an dieser Stelle auf die systemische Organisationsentwicklung verwiesen werden. Die Mitarbeiter müssen den Sinn und Mehrwert des QMs selbst erkennen und es kann nicht eine übergestülpte Aufgabe sein, die sie irgendwie geartet tangieren wird.

Eine Möglichkeit zur Minderung der genannten Spannungspotenziale und damit zur Implementierung von QM könnte darin bestehen, innerhalb der Organisation eine Art Qualitätszirkel zu installieren, der auch ein Teil des Symbolsystems der Organisation ist, da hier ja deutlich zu erkennen ist, wie die Organisation mit Herausforderungen umgeht. „In einem Qualitätszirkel lösen Mitarbeiter/innen gemeinsam die Fragestellungen und Probleme, die im Rahmen des Aufbaus und der Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements entstehen“ (*Rugor* u. a. 2012, S. 27). Es werden

alle Mitarbeiter eingeladen, hier mitzuwirken, denn diese sind ja mit ihren Abläufen und Arbeitsplätzen am besten vertraut. Wichtig sind hier die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Vertretung aller Organisationsbereiche und die Tatsache, dass Führungskräfte im QM-Zirkel nicht weisungsbefugt sind (vgl. ebd.) Sicherlich ist der letzte Aspekt nicht unkompliziert, vor dem Hintergrund, dass der QM-Zirkel jedoch ein Gremium im Unternehmen ist, in dem ein offener Umgang miteinander praktiziert werden soll, unumgänglich. Ergänzend dazu, ist es sehr sinnvoll, inoffizielle Leader mit in die Gruppe aufzunehmen. Also solche Personen innerhalb der Organisation, die einen hohen Vertrauensbonus bei den Mitarbeitern haben und deren Mitwirken auf Organisationsakteure beruhigende Wirkung haben kann. Der Qualitätszirkel wird so zu einem Mittler zwischen den Hierarchieebenen. Da der offene Austausch innerhalb dieser Ebenen zusätzlich Teamgeist und Teamfähigkeit fördert verhilft er zusätzlich dazu, über Stress, Ängste, Frustration, etc. im Arbeitsalltag zu kommunizieren und damit in einen offenen Austausch zu gehen. Dieser Austausch trägt zum Abbau und zur Identifikation mit der inhaltlichen Arbeit bei (vgl. ebd. S. 28). Außerdem besitzen Qualitätszirkel neben der qualitäts- und produktorientierten Zielsetzung eine mitarbeiterorientierte Zielsetzung, die die „Steigerung der Arbeitsmotivation, Entfaltung der persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse, Nutzung von Kreativität und geistigem Potenzial, Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Selbstbewusstsein, Verbesserung der sozialen Beziehungen, Aus- und Weiterbildung, Erlernung von Werkzeugen und Methoden der Qualitätssicherung“ (Kamiske 2011, S. 238) in den Mittelpunkt stellt. Eine Herausforderung der Personen dieses Zirkels ist in ihrem Doppelmandat zu sehen. Sie sind einerseits Vertreter ihrer Entsendergruppe, andererseits jedoch Teil einer Gruppe, die sich mit Entwicklung beschäftigt. Dieses Doppelmandat sollte zu einem frühen Zeitpunkt thematisiert werden um den Mitarbeitern im Umgang damit helfen zu können.

Der Qualitätszirkel steht dann vor vielfältigen Aufgaben:

Probleme erkennen und identifizieren, diese sammeln und Prioritäten setzen, Probleme beschreiben, Ursachen analysieren, Ziele definieren, Lösungsalternativen entwickeln und auswählen, Lösungen umsetzen und Erfolge kontrollieren und letztlich die Ergebnisse präsentieren (vgl. ebd. S. 239). Es laufen also alle QM-Aktivitäten zusammen und dazu kommt noch ein sehr entscheidender Aspekt, nämlich die Transparenz. Es muss unbedingt für die nicht am Zirkel teilnehmenden Organisati-

onsmitglieder zeitnah, offen und transparent erkennbar sein, mit welchen Themen und Fragestellungen sich die Qualitätsgruppe beschäftigt. Nur dadurch können die Hintergrundgeräusche vermieden werden und gleichzeitig wird den Mitarbeitern signalisiert, dass sie in dem gesamten Prozess gesehen und einbezogen werden.

Der Verlust Autonomie würde durch den Einsatz eines Qualitätszirkels insofern entgegengewirkt werden, dass jedem Mitarbeiter die Teilnahme ermöglicht wird und er so in die Lage versetzt wird, aktiv an dem gesamten Prozess mitwirken zu können. Faktisch ist darin eine Ausweitung seiner Autonomie zu sehen, da er seinen Fähigkeiten und Wünschen entsprechend aktiv sein kann.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach einem Qualitätsbeauftragten. Es gibt viel Gründe für einen solchen Beauftragten, wie z. B. damit verbundene Erhöhung der Bedeutung von QM, eine personale Anbindung an zentrale Fragen während des Prozesses der Implementierung, etc (vgl. *Merchel* 2013, S. 185). Andererseits sprechen auch Gründe dagegen. Hier steht u. A. die „doppelte Wirklichkeit“ (ebd. S. 186) für die Mitarbeiter und die Unsicherheiten in der Rolle des QM-Beauftragten, sowie, aus Leitungsperspektive, die Versuchung, das QM-Thema zu delegieren, im Fokus. Letztlich kann ein derartig Beauftragter einen wichtigen Beitrag zur Minderung der Spannungspotenziale leisten, was jedoch an verbindliche Bedingungen geknüpft sein sollte. Eine dieser Bedingungen ist die Zuständigkeit für die Prozessgestaltung (vgl. ebd. S. 188) worin die Themen der Transparenz und der Einbeziehung der Mitarbeiter zwingend enthalten sein müssen.

Was nicht von der Hand gewiesen werden kann, ist die Tatsache, dass die sozialen Dienstleistungen eine Koproduktion sind und der Leistungserbringer nicht allein für das Ergebnis derer verantwortlich ist. Die Frage, wie QM denn dann überhaupt ein Ergebnis messen und bewerten will, ist damit durchaus legitim. Qualität in sozialpädagogischen Handlungsfeldern entsteht aus einem komplexen Bedingungsgefüge, in dem differenzierte Faktoren in einer Wechselwirkung stehen und ebenso spielen schwer fassbare subjektive Faktoren eine große Rolle (vgl. *Merchel* 2013 S. 53). Das bedeutet, dass selbst bei optimaler Struktur- und Prozessqualität nicht gewährleistet ist, dass die Ergebnisqualität ebenfalls hoch ist. Natürlich sind auch die Adressaten der sozialpädagogischen Angebote die oben genannten subjektiven Faktoren. Dennoch sollte eine Organisation Bedingungen und Arbeitsweisen herbeiführen, durch

die eine möglichst gute Leistungserstellung „als Organisationsleistung“ erwartbar wird (ebd. S. 55). Sprich, die Rahmenbedingungen sollten durch QM so entwickelt werden, dass diese eine gute Leistung und ein (auch subjektiv wahrgenommenes) gutes Ergebnis überhaupt ermöglichen. Wichtig erscheint in diesem Kontext, dass die Mitarbeiter in ihrer tatsächlichen Arbeit betrachtet werden und dass alle anderen Faktoren, sowohl organisationsintern als auch –extern im QM berücksichtigt werden. Es ist von immenser Wichtigkeit, dass die höchst subjektiv geprägten Interaktionen zwischen Adressat und Mitarbeiter, die für die Qualität der sozialen Handlungen sehr bedeutsam sind, im QM berücksichtigt werden.

„Diese subjektiv geprägten Interaktionen sind aber nur zum Teil von der Organisation unmittelbar beeinflussbar. In „guten Organisationen“ nimmt man diese qualitätsrelevanten subjektiven Aspekte in den Blick, indem man sie als Teil der „Organisationskultur“ versteht und über Gestaltungsimpulse zur Organisationskultur einen mittelbaren Einfluss auf sie auszuüben versucht“

(Merchel 2013, S. 55). Für die Koproduktion bedeutet dies, dass sie als genau solche definiert wird. Die Beteiligung der Adressaten muss im QM berücksichtigt werden und darüber hinaus sind die oben benannten Impulse zur Organisationskultur (z. B. der Einsatz eines Qualitätszirkels) zu tätigen, die die Mitarbeiter davon ausgehen lassen können, dass sie in ihrem subjektiven Kontext betrachtet werden. Allein der in der Sozialen Arbeit extrem wichtige Aspekt der Beziehung macht deutlich, dass es Faktoren gibt, die sich dem QM entziehen, da sie nur schwerlich messbar oder bewertbar sind. Dazu gehört auch die Feststellung, dass genau diese subjektiven Faktoren, wie persönliche Fähigkeiten, Haltungen, individuelle Wertbezüge, etc. von zentraler Bedeutung für das Entstehen von Qualität sind. „Diese persönlichen Haltungen gehen jedoch in den Qualitätselementen Struktur, Prozess und Ergebnis nicht auf“ (Merchel 2013, S. 54). Akteure in der Sozialen Arbeit sollte bewusst sein, dass bei allem notwendigen QM immer ein relevanter „Rest“ bleibt, der schwerlich begrifflich fassbar und beschreibbar ist. Erst recht nicht ist er umfassend zu „managen“ (ebd. S. 57). Diese Haltung der Leitung, transportiert in die Organisationskultur, wirkt sich mit Sicherheit auch auf die Unsicherheit der Bewertung der Koproduktion aus und verleiht den Mitarbeitern eine beruhigende Wirkung.

Systemabwehr wird sicherlich durch eine differenzierte Transparenz verringert. Die Akteure müssen regelmäßig über die Inhalte und den Verlauf des Implementierungsprozesses (und auch der Arbeit davor) informiert werden. Durch gezielte Kommuni-

kationsabläufe zwischen Projektgruppe (hier Qualitätszirkel) und Basisorganisation kann es gelingen, die mit der Implementierung ausgelösten Organisationsdynamiken besser wahrzunehmen und sie somit besser kommunizierbar zu machen (vgl. *Merchel* 2004, S. 55). Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, nicht gegen die Abwehr und Widerstände anzugehen, sondern mit ihnen. Die Abwehr also offen zu thematisieren, hier kommunikative Foren zu schaffen und die erforderliche Transparenz zu gewährleisten.

6. Die Rolle der Leitung

Grundlage für eine gelungene Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist die Einstellung der Leitung dazu. Sieht diese QM als Mittel zum Zweck und nicht als wirkliche Chance für die Organisation, so wird sie sich schwer damit tun, die Mitarbeiter von der Zweckmäßigkeit der damit verbundenen Arbeiten zu überzeugen (vgl. *Kamiske* 2010, S. 24).

Auch die folgende grafische Darstellung einer möglichen Vorgehensweise zur Implementierung eines QM-Systems macht deutlich, an welchem frühem Zeitpunkt die Mitarbeiter aktiv in den Entscheidungsprozess einbezogen werden müssen.

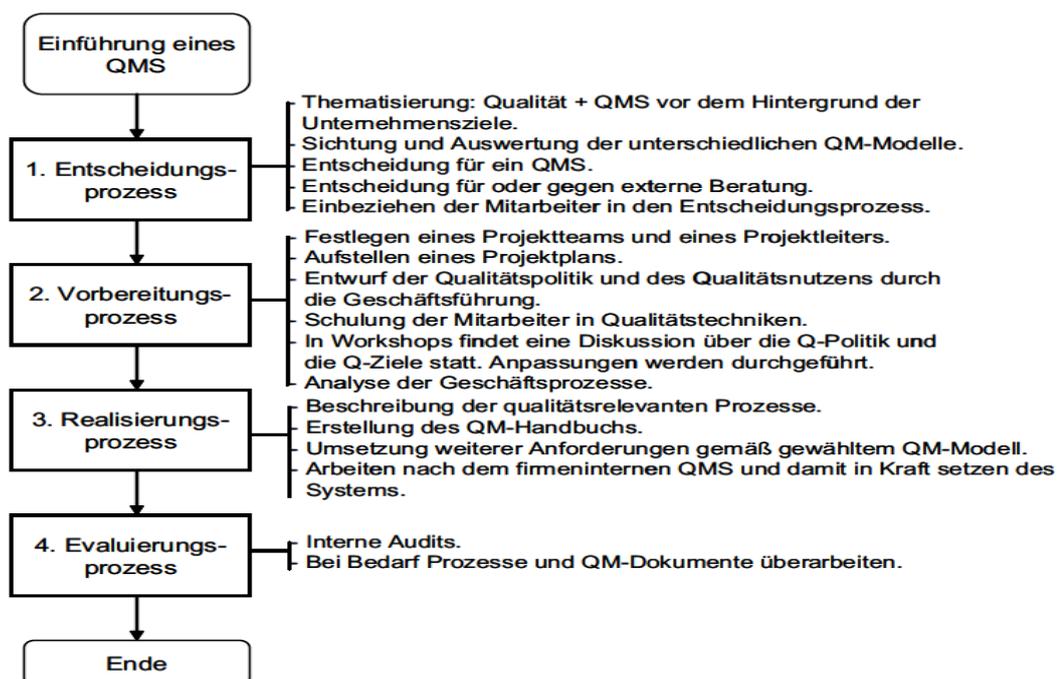


Abb. 6.1: Einführung eines QM (ebd. S. 36)

Direkt im Entscheidungsprozess geht es darum, die Mitarbeiter, z. B. durch Workshops oder Informationsveranstaltungen, für das QM zu motivieren und darüber zu informieren. Jedoch steht hier auch im Mittelpunkt, mögliche Ängste oder Vorbehalte der Mitarbeiter auf diesem Weg abzubauen (vgl. ebd.).

Das Ergebnis einer Umfrage durch Vollerhebung aller Unternehmen in Deutschland mit mehr als 1000 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist u. A. dass drei Faktoren für eine erfolgreiche Organisationsveränderung, was die Einführung von QM ist, relevant sind:

1. Motivation
2. Orientierung
3. Kongruenz (vgl. ebd. S. 39)

Besonders der Bereich der Motivation zielt auf die direkte Kommunikation mit allen Beteiligten ab und auch Platz 1 dieser Rangfolge macht die Wichtigkeit deutlich. Sowohl Maslow, als auch intrinsische Motivation wurden bereits thematisiert. Leitungspersonen müssen sich jedoch auch die Frage stellen, wie sie die Motivation erhöhen können. Möglich ist es, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen in der Organisation zu verankern. Hier die passenden Erhebungsinstrumente zu finden und nutzen, ist Leitungsaufgabe. Möglich ist es aber auch, die Bedürfnispyramide nach Maslow in eine Pyramide der Qualitätsmotivation zu transformieren.

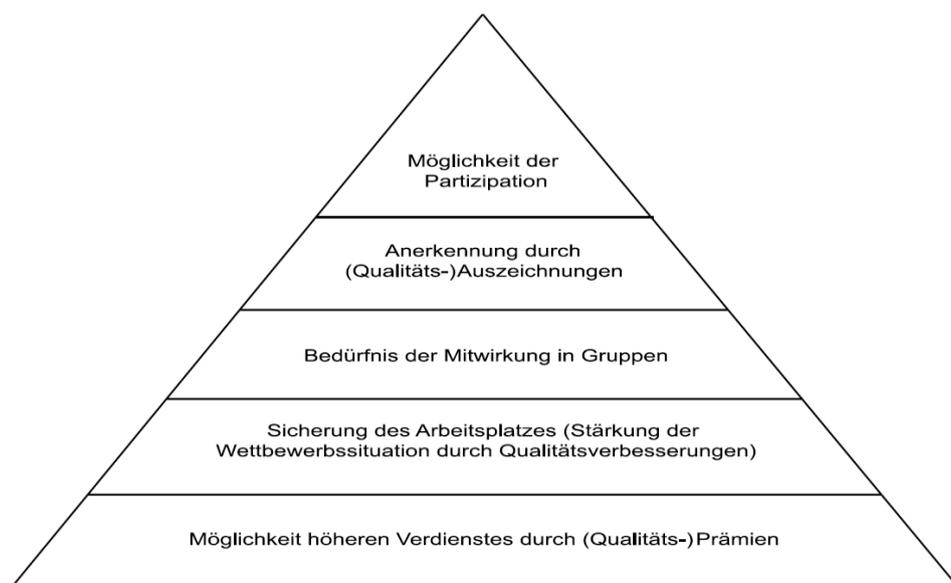


Abb. 6.2: Pyramide Qualitätsmotivation (ebd. S. 54)

Hier wird deutlich, dass die Mitarbeiter bei gesteigerter Möglichkeit der Selbstverwirklichung mehr Motivation entwickelt und sich entsprechend mehr und produktiver einbringen wird.

Festgestellt wurde in obiger Befragung, dass fast die Hälfte der Befragten als „Bremsen“ bezeichnet werden können, die eine Veränderung also ablehnen. Orientierung gibt in diesem Kontext sowohl Führungskräften, aber auch allen anderen Beteiligten eine klare Richtung und Perspektive. Unter Kongruenz kann die Übereinstimmung der Veränderungsziele mit den jeweiligen Gestaltungsfeldern verstanden werden.

Organisationsleitung muss also einen Blick aus der Metaebene auf die Organisationsmitglieder haben und ihre Bedarfe sensibel wahrnehmen. Der Umgang damit ist folgend der Schlüssel zur gelingenden Implementation von QM. Das Vorgehen kann keinesfalls per Checkliste zuvor festgelegt werden, da jede Organisation eine eigene Organisationskultur und auch eigene (insbesondere informelle) Strukturen entwickelt hat. Wohl aber ist es sinnvoll, eine entsprechende Strategie auf der Grundlage der vorgestellten Bearbeitungsmöglichkeiten der Spannungspotenziale zu entwickeln.

Im Zentrum sollte stehen, dass die Organisationsleitung sämtliche Widerstände als natürlichen Prozess innerhalb eines organisatorischen Wandels auffasst. Diese Haltung wird zu einem veränderten Umgang mit den Widerständen führen, da nicht mehr dagegen an agiert wird, sondern mit ihnen, da sie ein fester Bestandteil des Veränderungsprozesses sind. Weiterhin wird eine derartige Haltung Auswirkungen auf die Organisationskultur haben und zukünftige Veränderungen und/oder Entwicklungen vermutlich erleichtern.

Qualitätsentwicklung ist eine Aufgabe und Herausforderung für Leitungspersonen und diese sollten die Verantwortung für den Prozess übernehmen. Eine derartige Haltung beinhaltet eine differenzierte Betrachtung und Bearbeitung der hier geschilderten Aspekte.

7. Fazit

Qualitätsmanagement ist deutlich mehr als die Auswahl einer geeigneten Maßnahme. Zuvor gilt es, die Grundlagen für eine erfolgreiche Implementierung zu legen. Diese bestehen darin, alle beteiligten Personen in dem gesamten Prozess zu berücksichtigen.

Das diese Berücksichtigung derart psychologischer Natur ist, ist zunächst überraschend. Vor dem Hintergrund, dass die Einführung von QM jedoch einen immensen Wandel und/oder eine Entwicklung für die Organisation bedeutet und welche Auswirkungen, real oder befürchtet, dies für die Mitarbeiter haben kann, erklärt doch eben diese Betrachtungsweise.

Wie nun diese Implementierung und die Einbeziehung der Mitarbeiter gelingen kann, ist für jede Organisation differenziert zu betrachten. Die Aspekte der informellen Struktur und besonders der Organisationskultur müssen hier zwingend berücksichtigt werden. Dennoch gibt es Grundlagen, die hier beachtet werden sollten und die den Umgang mit den Spannungspotenzialen deutlich tangieren können.

Es ein an dieser Stell ein persönliches Zitat zum Abschluss gestattet:

„Qualitätsmanagement hat einen psychologischen Hintergrund, den ich so nicht erwartet hatte. Ich bin jedoch der festen Überzeugung, dass exakt dieser die Grundlage für den Erfolg oder Misserfolg bei der Implementierung ist. Entscheidend ist, ob die Leitung einer Organisation sich die Mühe macht und diesen so differenziert betrachtet, wie ich es für nötig halte.“

8. Literaturverzeichnis

Arnold, Ulli (2009): Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen.

In: Arnold, Ullrich / Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft.

3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Eiermann, Lenka (2003): Die Theorie der Psychologischen Reaktanz. München:

GRIN

Friedrichsmeier, Helmut. Frühauf, Heinz (2009): Durch Veränderung zum Erfolg:

Mit Fallbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung. Wien: LINDE

VERLAG

Kamiske, Gerd. & Brauer, Jörg-Peter (2011): Qualitätsmanagement von A bis Z,

Wichtige Begriffe der Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung. München

Wien: Carl Hanser Verlag

Kamiske, Gerd (Hg.) (2010): Strategie für die QM-Einführung. München: Carl

Hanser Verlag

Kirchmer, Mathias (Hg.) (2003): Change Management im Unternehmen.

Prozessveränderungen erfolgreich managen. Berlin Heidelberg: Springer-

Verlag.

Merchel, Joachim (2004): Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung und lernfähige Organisations (Studienhandbuch).

Hagen: IFV-NRW

Merchel, Joachim (2004): Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung.

Lerneinheit 1. Projektgestaltung/Projektmanagement. (Studienhandbuch).

Hagen: IfV-NRW

Merchel, Joachim (2007): Organisationsanalyse und Organisationsentwicklung -

Organisationsprinzipien in Organisationen der Sozialen Arbeit.

(Studienhandbuch). Hagen: IFV-NRW

Merchel, Joachim (2012): Qualitätsmanagement - Qualitätsmanagement in der

Sozialen Arbeit. (Studienhandbuch). Hagen: IFV-NRW

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage.
Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Raab, Gerhard. Unger, Alexander & Unger, Fritz (2010): Marktpsychologie.
Grundlagen und Anwendung. 3. Auflage. Wiebaden: Springer

Rugor, Regina, & von Studzinski, Gundula (2012): Qualitätsmanagement nach der
ISO Norm. Eine Praxisanleitung für MitarbeiterInnen in Sozialen
Einrichtungen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Sieger, Christoph (2004): Eine Beurteilung des Forschungsstandes zur intrinsischen
Motivation mit einer Abschätzung der Implikationen für die
Organisationsgestaltung. Hamburg: Diplomica Verlag

Stock-Homburg, Ruth (2010): Personalmanagement. Theorien - Konzepte -
Instrumente. 2. Auflage. Wiebaden: Gabler Verlag.

9. Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1: Bedürfnispyramide nach Maslow: *Dialogmarketing*: Bedürfnispyramide
Online im Internet: <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/wp-content/uploads/2011/03/maslow.gif> (18.02.2014)

Abb. 6.1: Einführung eines QM: *Kamiske, Gerd* (Hg.) (2010): Strategie für die QM-
Einführung. München: Carl Hanser Verlag

Abb. 6.2: Pyramide Qualitätsmotivation: *Kamiske, Gerd* (Hg.) (2010): Strategie für
die QM-Einführung. München: Carl Hanser Verlag