

BERND HALFAR IM GESPRÄCH

# »Wir müssen Leistungen zukünftig anders erbringen«



VON BERND HALFAR

Prof. Dr. Bernd Halfar lehrt Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist Mitgründer und Partner der Unternehmensberatung xit.forschen.planen.beraten GmbH mit Büros in Nürnberg und Berlin. Seit langem ist er Mitglied des Beirats der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. E-Mail bernd.halfar@ku-eichstaett.de

**Bernd Halfar aus dem Beirat von SOZIALwirtschaft spricht künftig regelmäßig mit Experten der Branche über Fragen der Führung, der allgemeinen Situation dieses Wirtschaftssektors und den besonderen Herausforderungen für die sozialen Unternehmen als »Leistungserbringer«. Den Anfang der Gesprächsreihe macht Renate Pfautsch, die eine Tochtergesellschaft der Inneren Mission in Wiesbaden leitet.**

**Bernd Halfar:** Sie sind seit Jahren im Management einer sozialen Einrichtung tätig, die nicht jeder unserer Leser kennt.

**Renate Pfautsch:** Die EVIM Gemeinnützige Behindertenhilfe GmbH ist Teil des Evangelischen Vereins für Innere Mission in Nassau (EVIM), gegründet 1850. EVIM hat über 40 Einrichtungen der Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Altenhilfe und Bildung, in denen rund zweitausend Menschen beschäftigt sind. In der Behindertenhilfe, für die ich verantwortlich bin, haben wir das ganze Portfolio in Wiesbaden, Main-Taunus-Kreis und im Rheingau-Taunus-Kreis mit 1.200 Klienten und 500 Mitarbeitern.

**Bernd Halfar:** Sozialmanagement gilt als gremienlastig. Mal unabhängig, wie wir das beurteilen: wie sieht das bei Ihnen aus?

**Renate Pfautsch:** Ich vertrete meinen Träger in den Gremien der Behindertenhilfe regional und hessenweit, beispielsweise in der Konferenz der großen Rechtsträger, in der Konferenz der Träger der Behindertenhilfe beider Diakonischen Werke in Hessen, in der Hauptversammlung des Diakonischen Werkes Hessen-Naussau, im Vorstand der Arbeitsgemeinschaft der Behindertenhilfe in den Diakonischen Werken in Hessen, in Gremien und Arbeitsgruppen der Landesarbeitsgemeinschaft Wohnen und Werkstätten, in Steuerungsgremien

der Kostenträger im Rahmen der Planung und Belegung der Stadt Wiesbaden und der Kreise, im Psychiatriebeirat Rhein-Taunus-Kreis, im Psychosozialen Ausschuss der Stadt Wiesbaden, in der Steuerungsgruppe »Personenzentrierte Steuerung der Eingliederungshilfe in Hessen (PerSeh)« sowie im Beirat des Instituts für personenzentrierte Hilfen an der Hochschule Fulda. Und vielleicht habe ich einige vergessen.

**Bernd Halfar:** Die Behindertenhilfe wirkt bei der Gestaltung von Dienstleistungen und Einrichtungen nicht sehr innovativ. Sehen Sie typische Produktivitätsblockaden?

**Renate Pfautsch:** Ja, die sehe ich auf mehreren Ebenen. Einerseits gibt es vonseiten des Gesetzgebers Produktivitätshemmer – immer mehr Auflagen, ein »Durchregeln« der gesamten Lebensbereiche. Dabei ist der Sinn gekippt und das Ganze droht zum Selbstzweck zu werden. Die Frage von Macht und Kontrollausübung orientiert sich dabei nicht mehr an der Lebensqualität und den Lebenszielen der betroffenen Menschen. Weiterhin erlebe ich ein Zuständigkeitsgerangel zwischen Behörden, komplizierte Beziehungen zwischen örtlichem und überörtlichem Leistungsträger, die Aufsplittung in Zielgruppen mit unterschiedlicher behördlicher Zuständigkeit, durch Budgetierung und Regionalisierung entstehen

sinnlos lange Entscheidungswege und Zuständigkeitsstreitereien zulasten der Betreuung.

**Bernd Halfar:** Macht ist ja, so Karl Deutsch, das Privileg, nicht lernen zu müssen. Das mag auf den politischen Sektor zutreffen. Aber sehen Sie nicht auch Produktivitätsblockaden innerhalb der Burg?

**Renate Pfautsch:** In der Behindertenhilfe selbst gibt es meines Erachtens auch Produktivitätsblockaden, die durch Beharrungsvermögen und Interessen an Machterhalt begründet sind. Auf der anderen Seite haben wir die Entwicklung zur Perfektionierung unserer Dienstleistung weit vorangetrieben. Dies ist einerseits gut und notwendig, aber auch hier braucht es mehr kritische Distanz zum Unterscheiden: Was ist Selbstzweck und wo liegt wirklich der Nutzen für den Menschen? Meines Erachtens produzieren wir viele Selbstläufer – die wiederum einen Markt kreieren – ohne sie immer wieder kritisch zu hinterfragen, ob Aufwand und Nutzen, ob Erkenntnisse und Ergebnisse im richtigen Verhältnis stehen – damit meine ich auch beispielsweise den Einsatz von Verfahren, Technik und Beratern.

**Bernd Halfar:** Zustimmung. Man soll nichts tun, was mehr Aufwand als Ertrag bringt. Das meine ich wirtschaftlich und durchaus auf die Lebensqualität der Klienten bezogen. Nun gibt es in der Theorie die sogenannte X-Effizienz. Man trifft keine Entscheidungen, weil man nicht weiß, ob sich die Umsetzung lohnt. Durch diese Risikoaversität entstehen dann tendenziell ineffiziente »inner areas« in den Organisationen.

## »Die Schelte wegen der Institutionsorientierung der Leistungserbringer finde ich einseitig und unehrlich«

Und diese prägen auch die Arbeitskultur und die Mitarbeiter. Haben wir solche Phänomene?

**Renate Pfautsch:** Es ist schwierig und gefährlich, allgemeingültige Aussagen über Mitarbeiter im Sozialbereich zu treffen, darüber habe ich keine belastbaren Fakten. Es gibt »gefühlt« natürlich eine Tendenz, aber sicherlich nicht bei der Mehrheit der Mitarbeitenden.

Ich nehme wahr, dass es oft eine hohe, manchmal durchaus irrationale und realitätsfremde Erwartungshaltung vonseiten der Mitarbeiter an den Arbeitgeber gibt, dieser sei für das Wohlergehen verantwortlich. Damit meine ich nicht vernünftige Arbeitsbedingungen, sondern rundum für die Probleme des Lebens, und dafür Lösungen bereitzustellen, alles auf meine individuelle Situation hin verhandeln zu können, egal, ob die Ursache gesellschaftlicher oder privater Natur ist. Vielleicht ist das die »parallele Rache« zur »Ganzheitlichkeit« unserer Arbeit, die wir lange beschworen haben. Es gibt auch eine gewisse Grenzenlosigkeit, das heißt die Schwierigkeit, die Grenzen der Arbeit, die Grenzen der persönlichen Nähe, die Grenzen des beruflichen Auftrags und die Grenzen der eigenen Wichtigkeit bewusst zu definieren. Die Stimmung schwankt zwischen Grandiosität und extremer Abgrenzung. Andere Beobachtungen, wie Angst vor Verantwortung, das Festhalten an Routinen, Angst vor Veränderung ist wohl auch in anderen Branchen nicht untypisch, vielleicht ist es »typisch sozial«, dass man aus der Angst vor Veränderung ableitet, dass alles so bleiben muss.

**Bernd Halfar:** Eine im guten Sinne unternehmerische, experimentierfreudige, optimistische Haltung herzustellen, ist doch eine wichtige Führungsaufgabe. Haben Sie hierzu Tipps und Tricks?

**Renate Pfautsch:** Den einen Trick habe ich nicht, aber eine Menge Erfahrungen. Die Mitarbeiter blühen auf, wenn sie in einrichtungsübergreifenden Projekten, die über den eigenen Auftrag hinausgehen, andere Berufsgruppen, an-

dere Einrichtungskonzepte für andere Zielgruppen, andere Methoden, kurzum andere Welten kennenlernen. Auch beim Thema »Klagekultur« habe ich lange gebraucht, um zu begreifen, dass es beim Klagen über die schwere Arbeit und Arbeitsbedingungen nicht immer um das Aushecken konkreter Lösungen geht (in der Hoffnung, dass dann kein Grund zum Klagen mehr vorliegt), sondern



Renate Pfautsch (57) absolvierte eine Ausbildung als Diplom-Verwaltungswirtin. Nach einer kurzen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung studierte sie Pädagogik. Danach war sie bei der Seemannsmission, in der forensischen Psychiatrie und im Sozialpsychiatrischen Dienst tätig. Seit 1994 in leitender Position in der Behindertenhilfe, seit 2009 als Geschäftsführerin der EVIM Gemeinnützige Behindertenhilfe GmbH in Wiesbaden.

dass es wichtig ist, der erlebten Schwere des Alltags Raum zu geben und es eine Berechtigung gibt, gehört zu werden.

**Bernd Halfar:** Die Behindertenhilfe argumentiert mit Hilfebedarfen – sehen Sie eine Gefahr, dass die »Bedarfe« der Steuerzahler argumentativ ausgegrenzt werden?

**Renate Pfautsch:** Wir tragen eine hohe Verantwortung für die Steuerzahler, aus denen wir unsere Entgelte erhalten. Wir sollten alles immer auch aus der Perspektive der Mitbürger und Steuerzahler beurteilen, die wir ja auch sind. Ich glaube nicht, dass alle unsere Leistungsstrukturen diesem kritischen Blick immer standhalten können. Allerdings sehe ich auch unser Anspruchsdenken und unsere »Versorgungsmentalität«, die zunehmende Unfähigkeit, für das eigene Leben und Handeln Verantwortung zu übernehmen, die Tatsache, dass immer mehr Menschen aus den »normalen« in professionelle Systeme fallen, und weiß persönlich oft nicht mehr, was die Bedarfe der Steuerzahler eigentlich sind.

**Bernd Halfar:** Und gleichzeitig scheint es eine Bedarfsentdeckungsindustrie zu

geben, die je nach politischer Wetterfahne Themen hochpumpt, politisiert und in Finanzierungstöpfen übersetzt. Und dabei entstehen viele Projekte, bei denen man die Hände über dem Kopf zusammenschlägt. Und zwar aus Entsetzen, nicht aus Freude.

**Renate Pfautsch:** Es gibt sicherlich die Bereitschaft von Leistungserbringern, unkritisch auf neue Fördermöglichkeiten aufzuspringen, um die eigene Palette zu erweitern und es gibt Modernerscheinungen, die eine Eigendynamik entwickeln – dabei ist alles, das schafft ganze Märkte. Und manchmal entwickeln sich solche Programme aus ursprünglich guten Ideen mit dem Ziel, bezahlte Stellen zu schaffen – daraus werden dann Strukturen ...

**Bernd Halfar:** Wenn ich nochmals auf die Effizienzproblematik kommen darf. Wir machen immer mal wieder Studien über die Verteilung der Arbeitszeiten in der Behindertenhilfe und stellen fest, die sogenannten »indirekten Zeiten« steigen und steigen, zulasten der direkten Zeiten mit dem Klienten. Sehen Sie Effizienzpotenziale?

**Renate Pfautsch:** Wenn ich Effizienzpotenziale beim Dokumentationsaufwand suche, dann liegen sie meines Erachtens überwiegend in den Arbeitsstrukturen der Einrichtungen (Art der Dokumentation, Übergaben, Tagesberichtsbücher in Prosaform, unnötige Informationen etc.). Den Umfang verpflichtender Dokumentationen in der Behindertenhilfe halte ich (im Gegensatz zu Pflegeeinrichtungen) für unproblematisch. Meines Erachtens spiegelt sich in den Diskussionen darüber immer ein Anteil »Glaubenskrieg« wider über die Sinnhaftigkeit von Dokumentation der eigenen Arbeit und als Kontrollinstrument des Leistungsträgers. Wenn Dokumentation nur etwas »Zusätzliches« zur eigentlichen Arbeit verstanden wird, dann wird sie falsch verstanden oder falsch angewendet. Auch hier gilt: Sie sollte in der Einrichtung dazu dienen, die Betreuungsplanung zu unterstützen, zu reflektieren und kontinuierlich im Alltagsverlauf fortzuschreiben und ist damit Teil des Betreuungsprozesses – und Grundlage zur Erstellung des nächsten Betreuungsplanes. Dazu ist es wichtig, Dinge festzuhalten und sie gemeinsam mit den Klienten auszuwerten. Ich erlebe oft, dass schon das Erstellen eines Betreuungsplanes oder Zielerreichungs-

bogens als »indirekte Zeit« oder »zusätzliche Arbeit« bezeichnet wird – was ist dann unsere »eigentliche« Aufgabe?

**Bernd Halfar:** Die Dokumentationsmenge scheint aber neue, innovative Dienstleistungskonfigurationen nicht unbedingt hervorzubringen.

**Renate Pfautsch:** Stimmt! Es gibt viel Beharrungsvermögen, das liegt unter anderem daran, dass es ja auch riesige Einrichtungen gibt – mit viel Eigendynamik. Aber natürlich gibt es Innovationspotenziale – die hat es auch schon früher gegeben. Sie wurden aber regelmäßig vom Leistungsträger verhindert, weil eine Abweichung mit klientenzentrierten Angeboten von den starren Zuordnungen der »Versäulung« nicht möglich war, auch wenn sie viel Geld gespart hätte. Ich habe einige Ordner mit Beispielen, an denen ich vor der »Personenzentrierten Steuerung der Eingliederungshilfe in Hessen« fast verzweifelt bin ... und der Steuerzahler wäre es auch, hätte er es gewusst. Von daher ist die Schelte wegen der Institutionsorientierung der Leistungserbringer einseitig und nicht ehrlich. Trotzdem – wir müssen Leistungen zukünftig anders erbringen und unsere Rolle als exklusivem Dienstleister für behinderte Menschen anders begreifen.

**Bernd Halfar:** Als Führungskraft in der Sozialwirtschaft vergleichen Sie Ihr Honorar möglicherweise mit anderen Einkommen.

**Renate Pfautsch:** Meine Bezahlung vergleiche ich mit den Funktionen und deren Vergütung innerhalb unserer Organisation. Natürlich kenne ich Vergütungen anderer Träger. Aber solange ich mich innerhalb meiner Organisation gerecht vergütet fühle und vor allem mit meiner Aufgabe zufrieden bin, ist das für mich kein Maßstab.

**Bernd Halfar:** Sie haben die Gesprächsreihe in unserer Zeitschrift eröffnet. Dafür danke ich Ihnen sehr. ■

## Basiswissen auf aktuellem Stand



### Lehrbuch der Sozialwirtschaft

Herausgegeben von  
Ulli Arnold, Klaus Grunwald und  
Bernd Maelicke

4. Auflage 2013, ca. 900 S., brosch.,  
ca. 49,- €, ISBN 978-3-8329-7819-8  
Erscheint ca. April 2013

Die rapide Veränderung der politischen und strukturellen Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft erfordert grundlegende Änderungen in der Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften sozialer Dienstleistungsorganisationen. Die vollständig aktualisierte und neu bearbeitete 4. Auflage vermittelt Basiswissen und aktuelle Informationen zu den wichtigsten Themen.

[www.nomos-shop.de/14123](http://www.nomos-shop.de/14123)

