

ETHIK

Sozialwirtschaft am Scheideweg

VON EVA DOUMA UND
FRANK-OLAF BRAUERHOCH



Dr. Eva Douma arbeitet als Führungskräfte-Coach, Trainerin und Organisationsberaterin mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung für die Sozial- und Privatwirtschaft sowie die öffentliche Verwaltung. Internet <http://www.douma.de>



Dr. Frank-Olaf Brauerhoch arbeitet als Organisationsberater, Trainer, Coach und Moderator. Aktuelle Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Tätigkeit sind Fragen der sozialen Gerontologie und der Risikokommunikation. Lehrtätigkeiten auf den Gebieten Arbeitsorganisation und Personalentwicklung. Internet <http://www.brauerhoch.de>

Das Bonmot ist auf dem besten Wege, Wirklichkeit zu werden: Die Wirtschaft scheint immer sozialer zu werden und das Soziale immer wirtschaftlicher. Doch wenn Träger Sozialer Arbeit aus ökonomischen Gründen gemeinwohlorientierte Werte vernachlässigen, stellt sich die Frage: Schafft die Sozialwirtschaft sich selber ab?

Der marktorientierte Umbau der Sozialen Arbeit im Rahmen der Modernisierung des Sozialstaates führte zur Übernahme betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte durch die Sozialwirtschaft. Man denke nur an die Einführung von Qualitäts- und Prozessmanagement, an den Aufbau eines Controllings oder an die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Begründet wird diese Form der Betriebsführung damit, die Sozialwirtschaft als Leistungserbringer müsse auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Die mehr oder minder unkritische Übernahme der für die Bedürfnisse der Privatwirtschaft entwickelten Konzepte durch die Sozialwirtschaft ist jedoch aus mehreren Gründen problematisch.

Zum einen bleibt die Veränderung der Organisationsstrukturen nicht ohne Folge für die Inhalte der Sozialen Arbeit. Kundenorientierung setzt beispielsweise souveräne Kunden voraus, die wissen, was sie wollen und wie sie dies durchsetzen können. Hilfebedürftige Klienten sind hingegen darauf angewiesen, dass ein Helfer in ihrem Sinne agiert. Wer als Anbieter dieser Hilfestellungen in einem marktwirtschaftlich organisierten System nicht die Spielregeln des Marktes berücksichtigt, bekommt Schwierigkeiten, die notwendige Versorgung der Hilfebedürftigen und ihre Interessenvertretung zur Verfügung stellen. Organi-

siert sich die Sozialwirtschaft allein nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, so wird die Chance vertan, eine unabhängige und den branchenspezifischen Anforderungen entsprechende, eigenständige Organisationskultur zu entwickeln. (1)

Zum anderen werden die durch den Umbau der Sozialen Arbeit notwendig gewordenen Neubegründungen von Selbstverständnis und Professionalität aktuell dadurch erschwert, dass »die Privatwirtschaft« längst gemeinwirtschaftliche Formen der Bewirtschaftung übernommen und weiterentwickelt hat – während die Sozialwirtschaft noch an der Übernahme (schon überholter) Konzepte der Privatwirtschaft arbeitet und veraltete und nicht mehr zeitgemäße Arbeitsformen implementiert. Parallel dazu rangiert die Sozialwirtschaft ihre eigenen – gegebenenfalls durchaus zukunftstauglichen – Konzepte aus.

Durch den wechselseitigen Austausch von Organisationsstrukturen, aber auch von Leistungsangeboten werden die bisher klar erkennbaren Grenzen zwischen Sozial- und Privatwirtschaft verwischt. Die weitere Deregulierung und Privatisierung bisher der Sozialwirtschaft vorbehaltenen Aufgaben delegitimiert die Sozialwirtschaft als eigenem Sektor mit spezifischen Charakteristika und daraus resultierenden Privilegien.

Will die Sozialwirtschaft nicht im Einerlei der privatwirtschaftlichen Be-

triebsführung untergehen, so ist die Entwicklung sektoral angepasster Formen der Unternehmensführung für einen spezifischen Wirtschaftssektor gefragt – anstatt auf jede Mode der Privatwirtschaft aufzuspringen und sie zu kopieren. Ein Blick über den eigenen Zaun in Nachbarns privaten Garten kann den Horizont durchaus erweitern und Anregungen bringen. Der Auftrag lautet nichtsdestotrotz: Konzipieren statt Kopieren!

Wertebasierte Unternehmensführung

Bestimmte Werte spielten schon vor der Entdeckung des »Wertewandels« für das Selbstverständnis der Sozialwirtschaft eine tragende Rolle. Die klassischen Sozialunternehmen werden beschrieben als »bedarfsorientierte Einrichtungen, in denen die soziale Sachorientierung über die Gewinnorientierung dominiert und deren Gewinne für den sozialen Zweck reinvestiert werden« (2). Hinzugekommen ist, dass in Sozialunternehmen Werte nicht nur für das eigene Selbstverständnis, sondern auch als strategischer Teil eines »Employer Brandings« – das Unternehmen als Marke – für die Mitarbeitergewinnung benannt werden.

Die Idee von »Werten« und vom »wertebasierten Führen« findet sich in allen betriebs- und personalwirtschaftlichen Konzepten wieder. An wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen werden immer mehr Lehrstühle zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik eingerichtet. (3) »Gelebte Werte als Führungsinstrument und als Weg zu höherer und nachhaltigerer Wertschöpfung spielen für Führungskräfte in deutschen Unternehmen (...) eine immer wichtigere Rolle« resümiert eine (selbsternannte) »Wertekommission«, die sich aus Finanzmanagern von Privat- und Landesbanken, Unternehmensberatern und Vertretern der Automobil- und der Energiewirtschaft zusammensetzt. Die Mitglieder dieses Interessenverbands sind der Meinung, dass die »Werteorientierung eine erhöhte Wertschöpfung zur Folge hat« und »Unternehmen nachhaltiger wettbewerbsfähig sind und engagiertere Mitarbeiter gewinnen können, wenn sie wertebasiert handeln« (4).

Eine Managementempfehlung für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, die da lautet: »Wesent-

lich für den langfristigen Erfolg ist die Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur, in der Glaubwürdigkeit, Fairness und Respekt, sowie die Gesundheit am Arbeitsplatz« (5) eine tragende Rolle spielen, lässt sich eins zu eins auf die Privatwirtschaft anwenden.

»Werte zeigen, welche Ziele mit welcher Priorität wie und mit welchen Mitteln erreicht werden sollen«

Wertebasierte Unternehmensführung ist (längst) kein Alleinstellungsmerkmal der Sozialwirtschaft mehr.

Von der Sozialen Arbeit zum sozialen Unternehmen

Während Privatunternehmen das Soziale im Wirtschaften entdecken (6) übt sich die Soziale Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung. Lange erhob die Soziale Arbeit vor allem den Anspruch, diejenigen zu unterstützen, die der Hilfe bedürfen. Wer Hilfe benötigt, aber nicht selbst zahlen kann, für den zahlte – bisher – die Gemeinschaft. Die konkrete Hilfeleistung hat die Gemeinschaft der Steuerzahler und Sozialversicherten frühzeitig und weitgehend ausgelagert und an die Wohlfahrtsverbände delegiert.

Da bisher die Gemeinschaft weitgehend für die Hilfe zahlte, behielt sie sich schon immer vor, mitzubestimmen, wer bedürftig ist und wie umfassend die Hilfe sein soll – Latte macchiato oder Muckefuck für alle? Insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg entdeckten Kostenträger und Wohlfahrtsverbände stetig neue Felder des sozialen Engagements. Gemeinsam wurden immer mehr Bereiche des sozialen Lebens in das Hilfesystem einbezogen. Latte macchiato für alle schien nicht mehr fern.

Doch mit der Zeit wurde das Geld der Gemeinschaft weniger oder für andere Dinge ausgegeben. In den letzten zwei Jahrzehnten tendieren die Kostenträger immer häufiger dazu, nur noch Muckefuck zu bezahlen. In politischen Sonn-

tagsreden wird (weiterhin) guter Latte für alle in Aussicht gestellt. Gleichzeitig soll das freie Spiel der Marktkräfte die Kaffe Zubereitung optimieren und die Sortenauswahl erweitern. Bisher bestehende langfristige Lieferverträge mit der Wohlfahrt werden gekündigt.

Das Problem hat der Sozialarbeiter der Wohlfahrtseinrichtung vor Ort. Er versucht, mit einer defekten Kaffeemaschine auf dem Markt des »Coffee to go« zu bestehen. Und während die meisten Coffeeshops ihre Produkte in bevorzugter Citylage vertreiben und Türsteher dafür sorgen, dass nur solvente Banker Eintritt erhalten, schenkt der Sozialarbeiter im Bahnhofsviertel nicht nur Kaffee aus, sondern wirkt mit freundlichen Gesprächen und der Organisation von kostenlosen Veranstaltungen der Vereinsamung seiner obdachlosen Cafébesucher entgegen. Weil er seinen Kunden – viel zu häufig – die Rechnungen stundet, hat er zudem ein Liquiditätsproblem und sein Kaffeelieferant liefert neuerdings nur noch – unregelmäßig – gegen Barzahlung.

Regelmäßige Vergleichstests beurteilen die Brühe im Becher. Wenn sie nicht schmeckt, der Becher nur halb voll ist oder der Ausschank zu lange dauert, weil der Sozialarbeiter (zu) viele Aufgaben zusätzlich erledigte, wird auf die Notwendigkeit weiter Marktliberalisierung verwiesen. Um im nächsten Kaffeevergleich besser abzuschneiden, ziehen fitte Sozialarbeiter mit ihrem Café in die bürgerlichen Viertel der Stadt, investieren mit Lotteriemitteln in einen schicken Kaffee-Vollautomaten, schenken nur noch Latte zu Marktpreisen aus und zucken bedauernd mit den Schultern, wenn sich doch mal ein Obdachloser in ihr Café verirrt. Geht der grauhaarige, tarifgebundene Sozialarbeiter endlich in Rente, übernimmt eine junge Nachwuchskraft als selbstständige Unterneh-

merin für den Sozialverband die Arbeit hinter dem Tresen. Die durstigen Obdachlosen sind längst wieder auf Bier und Schnaps umgestiegen und treffen sich im Stadtpark. Dort geraten sie mit den Latte macchiato trinkenden Müttern in Konflikt, die – sozial überfordert – einen schlechten Einfluss auf ihre Kinder fürchten und die Polizei auffordern, Platzverweise an die Obdachlosen zu erteilen. (7)

Die Einführung neuer Steuerungsmodelle und Finanzierungsformen führt in der Sozialwirtschaft dazu, dass aus »weltanschaulichen Verbänden (...) zunehmend unternehmerisch agierende Dienstleistungsunternehmen« (8) werden. Die Verbetriebswirtschaftlichung der Sozialen Arbeit birgt die Gefahr, dass sich das Spezifische der Branche auflöst.

Das Dilemma

Der Spagat zwischen einer auf besonderen Werten basierenden und zugleich dem ökonomischen Erfolg verpflichteten Führung ist inzwischen Alltag in der Sozialwirtschaft. Werte als Führungsinstrument sind schon lange kein Alleinstellungsmerkmal für die Branche. Ökonomisches Denken als Primat der Unternehmensführung gewinnt auch in der Sozialwirtschaft an Bedeutung. Hier wie dort kommt es zu Widersprüchen:

- Der Herrschaft des Controllings (9) auf der einen Seite stehen unerfüllbare Selbst(verwirklichungs)ansprüche an die Arbeit auf der anderen Seite gegenüber.
- Der inflationäre Gebrauch von Werten in der privat- wie sozialwirtschaftlichen Firmenkommunikation führt zum Werteallerlei – und beraubt dadurch Werten ihre zugesprochenen Bindekräfte.

Werte sollen jedoch als Orientierungsrahmen dienen. Sie verdeutlichen, welche Ziele mit welcher Priorität gesetzt werden und auf welchem Wege mit welchen Mitteln die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen. Und sollte das Dilemma noch so groß sein: Die Grundfragen – wie wird der Kaffee hergestellt, wem wird welcher Kaffee eingeschenkt und wer soll ihn bezahlen – sind differenziert zu beantworten:

- Wirken bei der Bewirtschaftung besonderer Güter andere Kräfte, die insbesondere im Personalmanagement zu berücksichtigen sind?
- Wie wäre dem sich bereits abzeichnenden Verlust von weltanschaulichen Identifikationspotenzialen und Bindungskräften in den Verbänden und Unternehmen, die besondere Güter und Dienstleistungen erbringen, zu begegnen?
- Wie reagiert das Personal auf derartige Veränderungen und drohenden Imageverlust? Sucht es Entlastung und spielt »Bullshit-Bingo« (10) oder flieht es – ähnlich den Beschäftigten in der Finanz- und Bankenindustrie – in die »strukturierte Verantwortungslosigkeit« (11)?

Aus der Perspektive »Subjektivierung der Arbeit« (12) als »Ausbeutung der Gefühle« ist zu fragen, ob es im Prozess der Erbringung sozialer Dienstleistungen nicht zu einer vergleichbaren Instrumentalisierung von Subjektivität gekommen ist und wie dieser gegebenenfalls entgegengewirkt werden kann.

Betriebswirtschaft löst keine Widersprüche

Die Lösungen der Privatwirtschaft zur Lösung des Dilemmas sind eindeutig. Trotz einiger Ausnahmen gilt für die überwiegende Zahl der – nicht systemrelevanten – Privatunternehmen, dass sie auf eigenes Risiko wirtschaften. Dementsprechend muss sich jede unternehmerische Aktivität rechnen, von der Mitarbeiterführung bis zum umweltpolitischen Engagement. Wer das Primat der Ökonomie dauerhaft vernachlässigt, ist dem Untergang und der Insolvenz geweiht. Womit (kurz-, mittel- oder langfristig) kein Geld zu verdienen ist, das unterbleibt.

Der mühsam nachgeholt Hauptschulabschluss der 23-jährigen ledigen Mutter mit und ohne Migrationshintergrund mag auf viele Versäumnisse diverser Institutionen und Individuen verweisen. Wer im konkreten Einzelfall diese im nachhinein kompensieren möchte, kann die Hoffnung haben, gegebenenfalls langfristig Kosten zu sparen, beispielsweise im Strafvollzug und – in der dritten Generation – in der Erziehungshilfe. Der (spätere) Erfolg der ergriffenen Maßnahmen ist jedoch sehr unge-

wiss. Gewiss ist, dass, wer immer sich dieser Aufgabe annimmt, einen erheblichen Aufwand hat. Das Risiko zu scheitern ist hoch und ein Engagement kommt unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten einem Russischen Roulette gleich. Wer nur betriebswirtschaftlich kühl kalkuliert, wird hier kein lohnendes Geschäftsfeld entdecken. In der Privatwirtschaft gilt zudem weitgehend der Grundsatz, dass, wer bestellt, auch bezahlt. Und wer gut bezahlt, ist ein guter Kunde und kann König sein. Wer König ist, erwartet, hofiert zu werden.

In den Geschäftsbereichen der Sozialwirtschaft ist der Nutznießer der Leistung in der Regel nicht derjenige, der bezahlt. Die Oma im Altenheim wird mehr oder minder persönlich ansprechend versorgt. Bezahlt wird das Pflegeheim jedoch in den seltensten Fällen durch die Bewohner, sondern in der Regel durch Angehörige, Pflegekassen und Sozialhilfeträger. In der alltäglichen Arbeit sind Organisation und Personal vor allem mit den Bedürfnissen der Pflegebedürftigen direkt konfrontiert. Großmutter möchte unterhalten und im Rollstuhl spazieren gefahren werden. Die Pflegekasse bezahlt dafür, dass der alte Mensch keinen Dekubitus bekommt, der die mit ihr eng verbundene Krankenkasse zusätzlich mit Kosten belastet.

Qualität Sozialer Arbeit entsteht darüber hinaus nicht dadurch, dass jeden Tag ein neues Formblatt ausgefüllt wird. Soziale Arbeit ist Arbeit am und mit bedürftigen Menschen. Erfolg ist hier eine subjektbezogene und damit relative Sache. Sie wird zudem durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflusst, die sich dem direkten Einfluss der Sozialen Arbeit entziehen – durch Benchmarking-Abfragen ohnehin kaum zu erfassen.

Wer unter diesen Voraussetzungen aktiv wird, muss langfristig, global und sozial denken und handeln. Wem der Stadtpark gehört und wie viel Elend von wem zu tolerieren und zu akzeptieren ist, ist eine gesamtgesellschaftliche Frage und Entscheidung. In früheren Zeiten war die Gemeinwohlorientierung die Entscheidungsgrundlage hierfür und sie war eine klassische öffentliche Aufgabe.

Wer sich um die Kernklientel der Sozialen Arbeit kümmert, hat reichlich zu tun. In Berlin lebt jedes dritte Kind von Hartz IV. Finanzielle Probleme sind im

Deutschland der zunehmend fehlenden Fachkräfte immer noch ein Bildungshindernis. Die Abwendung der Privatinsolvenz, die Therapie der Psychose und die Beschaffung eines Obdachs und einer Erwerbsarbeit verbessern nicht nur die persönlichen Lebensumstände eines Obdachlosen. Aufgrund der entsprechenden Erfolge des in diesem Arbeitsfeld engagierten Sozialarbeiters kann auch die Latte-macciato-Mutter entspannter im Stadtpark sitzen.

Der Kaffeeausschank ist bei dieser Form der Sozialarbeit allerdings nur Mittel zum Zweck, für das es keines Kaffeevollautomaten bedarf. Ein einfacher Filter genügt zur Erstellung eines Heißgetränkes. Aber gut qualifizierte Mitarbeiter mit hoher Sozial- und Kommunikationskompetenz und ökonomischen Wissen sind für den Arbeitserfolg unverzichtbar. Wer diese Arbeit kompetent erledigt, will nicht nur angemessen bezahlt werden und wird sich – bei dauerhaft fehlender Anerkennung seiner Arbeit – ansonsten anderweitig orientieren. Da die Obdachlosen selbst für die in Anspruch genommenen Leistungen nicht zahlen können, müssen dies andere für tun. Bisher war dies in Deutschland die Gemeinschaft der Steuerzahler.

So kann es gehen: Führung mit Ethik

Die Frage, ob und wie sich ein unternehmerisch geführter Betrieb der Sozialwirtschaft vom erwerbswirtschaftlichen Handeln eines Privatunternehmens unterscheiden kann, soll hier am Beispiel des Konzeptes »Führen durch Werte und Zielvereinbarungen« diskutiert werden.

Ein aktuelles Paradigma in der Betriebsführung sowohl in der Sozialwirtschaft als auch in der Privatwirtschaft ist die wertorientierte Mitarbeiterführung. Für diese Idee wird der von Ronald Inglehart für »die westliche Welt« zum Ende der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts behauptete kulturelle Umbruch von der Orientierung an materialistischen zur Orientierung an postmaterialistischen Werten bemüht. (13)

Die Vorstellungen über ein verändertes Anspruchsniveau und damit über veränderte motivationale Grundlagen für die Arbeitsdisziplin verbanden sich zunächst – im Reformgeist der 1970er Jahre – mit der Idee einer über Ziele geleiteten »partizipativen Führung«. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass zum einen über gemeinsame Zielvereinbarungen, zum anderen durch Delegation geführt wird. Basis dieser Überlegungen ist die Idee der Wechselseitigkeit im Verhältnis von Führendem und Geführten und der Anspruch auf Selbstverwirklichung aller Beteiligten. (14) Durch die Teilhabe der Mitarbeitenden am Unternehmensgeschehen soll ein positiver Einfluss auf die Motivation erreicht werden. Motivation gilt als der Schlüssel zum Erfolg.

Der Erfolg in der Betriebsführung bemisst sich zum einen in dem Grad der Zielerreichung und zum anderen in der Höhe der Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitenden. Die Arbeitszufriedenheit wird oftmals mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen ermittelt und ergänzt die »harten Zahlen« aus dem Controlling. Der Aufwand hierfür ist oft enorm und soll die Wichtigkeit dieser Größe und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern dokumentieren. Zu prüfen

ist, inwieweit die Anwendung dieser gängigen betriebswirtschaftlichen Methode der Betriebsführung zu einem Angleichungsprozess zwischen den Sektoren Privat- und Sozialwirtschaft führt oder ob es branchenspezifische Unterschiede gibt – und ob es diese geben sollte.

Was Führung heute können muss

Dezentralisierung und stärkere Kundenorientierung im Unternehmen machen es für Führungskräfte der Sozial- und Privatwirtschaft immer schwieriger, zentral zu leiten, zu kontrollieren und Mitarbeitenden konkrete Vorgaben zur Arbeitsgestaltung zu machen. Die Arbeitsanforderungen werden komplexer, Arbeitsbereiche segmentieren sich weiter, setzen ein immer spezialisiertes Wissen voraus. Zugleich beschleunigen sich die Veränderungen in den Anforderungen.

Die Führungskraft steht vor der Aufgabe, zeitnah und zugleich situationsgerecht zu handeln. Erweiterte Führungsspannen und ein Zuwachs an inhaltlichen Anforderungen an Führungskräfte führen dazu, dass sie nicht mehr die Besten unter den Spezialisten sind, sondern sich zu Generalisten entwickeln müssen. Immer weniger ist es einer Führungskraft damit möglich, für den konkreten Einzelfall im Arbeitsalltag eine adäquate fachliche Anweisung zu erteilen. Sie hat weder die Zeit noch die Expertise hierfür.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können angesichts dieser veränderten Arbeitsbedingungen nicht mehr über eine Vielzahl von Einzelhinweisen im Top-down-Prinzip gesteuert werden. Bis

Bullshit-Bingo

Controlling	Facility Management	Stakeholder	Corporate Identity	Audit
Benchmarking	Vision	Humankapital	Performance	Strategie
Leadership	Risikomanagement	Cashflow	Deckungsbeitrag	Fremdkapitalquote
Leitbild	Balanced Scorecard	Projektmanagement	Rentabilität	Best Practice
Zertifizierung	Liquidität	Outsourcing	Kennzahlen	Implementierung

Der Einzug der Betriebswirtschaft in die Soziale Arbeit hatte nicht selten in Sitzungen und Seminaren auch seine sprachlichen Auswüchse. Darauf reagiert ironisch das Spiel »Bullshit-Bingo« mit der Anweisung: »Kreuzen Sie ein Kästchen an, wenn das entsprechende Wort während einer Besprechung fällt. Wenn horizontal, vertikal oder diagonal fünf Kästchen in einer Reihe getroffen sind, stehen Sie auf und rufen laut: ›Bingo!‹.«

die Führungskraft eine Arbeitsanweisung entwickelt hat, ist die Arbeitssituation schon wieder eine andere.

Um in einem sich permanent verändernden Umfeld steuern zu können, ist das Führen mit Zielen ein wirksames Führungsinstrument – sowohl für die Privat- als auch die Sozialwirtschaft. Anstatt das Personal über eine große Menge von Einzelhinweisen steuern zu wollen, werden nur noch »wesentliche Orientierungsdaten« festgelegt.

Wie man auf dem Teppich bleibt

Eine Zielvereinbarung ist kein Diktat und kein Knebelvertrag. Je nachdrücklicher das Erreichen eines Zieles eingefordert wird (und an Konsequenzen gekoppelt ist), je höher aus unternehmerisch-strategischer Perspektive die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung sein muss, desto »konservativer« müssen Ziele formuliert werden. Zugleich müssen die Mitarbeitenden über den notwendigen Handlungsspielraum zur Zielerreichung auch tatsächlich verfügen. Werden überzogene, unrealistische Ziele vereinbart, wird spätestens bei der Zielkontrolle festgestellt, dass das Ziel verfehlt wurde. Hat dies negative Konsequenzen für die Mitarbeitenden, werden sie in der nächsten Runde versuchen, die Ziele so niedrig wie nur irgend möglich zu formulieren.

Kurzfristig sitzt zwar die Führungskraft scheinbar am längeren Hebel und kann unrealistische Ziele aufoktroieren. Mittelfristig ist sie jedoch auf die Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Wenn der Mitarbeitende fürchten muss, dass an seinem Stuhl gesägt wird, wird er keine offene Informationspolitik gegenüber seinen Vorgesetzten betreiben. Letztendlich ist aber die Führungskraft darauf angewiesen, aufrichtige Einschätzungen der Mitarbeitenden zur Arbeitssituation zu bekommen. Denn die Mitarbeitenden sind es, die nah am Kunden und der betrieblichen Realität agieren. Eine Führungskraft, die dies negiert, wird orientierungslos und damit führungsunfähig.

Ein Ziel, das unerreichbar erscheint, mobilisiert nicht: Wozu sich anstrengen, wenn ohnehin keine Aussicht auf Erfolg besteht? Zugleich sollte ein Ziel eine persönliche Herausforderung darstellen. Dies steht nicht im Widerspruch zur Er-

reichbarkeit. Wenn man sicher sein kann, dass das Ziel auch ohne besondere Anstrengung erreichbar ist, ist es kein Ziel, sondern eine Selbstverständlichkeit.

Wer von der Hoffnung auf Erfolg motiviert ist, für den darf die Herausforderung ruhig etwas größer sein, als für jemanden, den primär die Furcht vor Misserfolg leitet. Unter normalen Umständen sollte ein Ziel mittlere Leistungsanforderungen stellen. Arbeitsaufgaben sollten so strukturiert sein, dass Teilziele in einem überschaubaren Zeitraum erreicht werden können. »Wir müssen aus den roten Zahlen heraus!« ist eine abstrakte Forderung und motiviert nicht. »Ich muss in diesem Jahr drei Kunden gewinnen, die einen Umsatz von x Euro bringen« ist eine konkrete Herausforderung, die bewältigt werden kann. Wird das Ziel wider Erwarten nicht erreicht, ist danach zu fragen, was die Gründe dafür sind und was gefehlt hat. Und es muss differenziert werden: Welche Erfolgsfaktoren können wir – als Unternehmen, als Mitarbeiter – beeinflussen und welche nicht?

Widersprüchliche Anforderungen, die da lauten: Top-Versorgung schwieriger sozialer Randgruppen für kleines Geld, sind mit den Mitteln der neuen Steuerungsmodelle nicht aufzulösen. Wer mit unrealistischen politischen Anforderungen unzufrieden ist, muss Politik machen.

Ziele zu vereinbaren heißt Prioritäten zu setzen

Vorgesetzte müssen in der Lage sein, Ziele zu formulieren, die einen höheren Abstraktions- und Komplexitätsgrad als bloße Aufgaben besitzen – ohne gleichzeitig die Mittel zur Zielerreichung vorzuschreiben. Für die Zielerreichung sind die Mitarbeitenden verantwortlich. Die Bedingungen, unter denen dies geschieht, verantwortet die Führungskraft. Konsequenterweise heißt dies: Bevor Zielvereinbarungen geschlossen werden, ist im Unternehmen grundsätzlich zu klären, welche Ziele vereinbart werden können und vereinbart werden sollen. Soll beispielsweise die Kundenzufriedenheit verbessert, ein höherer Umsatz erzielt oder ein Qualitätsmanagement-System eingeführt werden?

Am liebsten natürlich alles – aber was hat letztendlich Priorität und welche

Ressourcen stehen zur Zielerreichung zur Verfügung? Werden hier keine klaren Entscheidungen getroffen, können auf der Ebene der Beschäftigten keine Erfolge erreicht werden. Werden die falschen oder keine Entscheidungen getroffen, so wirkt dies sich auf die Zielerreichung aus. Transparent werden nicht nur die Ergebnisse der Beschäftigten, sondern auch die Grundsatzentscheidungen der Führungsebene.

Um auf der Führungsebene Entscheidungssicherheit zu gewinnen, kann es manchmal sinnvoll sein, sich Unterstützung von außen zu holen. Um jedoch nicht im Dschungel der Psycho-, Beratungs- und Coaching-Angebote unterzugehen, ist es sinnvoll, sich zunächst über seinen Beratungsbedarf und Fragestellung klarzuwerden.

Konkretisiert werden Ziele in einer Zielvereinbarung, die in Zielvereinbarungsgesprächen ausgehandelt werden. Der angestrebte Zustand ist eindeutig zu beschreiben. Ein messbares Resultat mit definierten Beurteilungskriterien ist zu formulieren. Deutlich zu machen ist, welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist klar zu benennen. Prioritäten und Kompetenzen sind zu definieren. Das Verfahren zur Durchführung und zur Ergebniskontrolle sollte bereits mit der Aufgabenbeschreibung entwickelt werden und notwendige Sanktionen für gegebenenfalls auftretende Zielabweichungen enthalten. Die Zielvereinbarung wird schriftlich vereinbart und hält fest, wann das Ziel erreicht sein soll, und welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit das Ziel als erreicht angesehen werden kann.

Wer Ziele definiert, trifft Wertentscheidungen

Werden Ziele im beschriebenen Sinne definiert und die ihnen zugrundeliegenden Annahmen und Voraussetzungen transparent, so werden hiermit Wertentscheidungen getroffen – ein Urteil darüber, welchen Stellenwert welche Aufgabe und ihre Erfüllung hat und welcher Aufwand zur Erreichung des Zieles als wert empfunden wird. Was ist wichtig, was steht zurück?

Insoweit ist das Führen mit Zielen ein Instrument, das durchaus mit Werten im Unternehmen verknüpft ist. Je konkreter die Entscheidung wird, desto vielfäl-

tiger fallen die Ergebnisse aus. Grenzen zwischen Privatwirtschaft und Sozialwirtschaft können im konkreten Einzelfall verwischen. Sowohl in einer Bank als auch in einem christlichen Unternehmen oder in einer »wertfreien« Kommunalverwaltung kann auf Familienbelange der Mitarbeitenden durchaus Rücksicht genommen werden – alleine schon aus Gründen des Images und der zukünftigen Mitarbeitergewinnung.

Das Führen mit Zielen als solches stellt keine Wertentscheidung dar. Stattdessen handelt es sich um ein Instrument, mit dessen Hilfe auf veränderte Arbeitsbedingungen angemessen reagiert werden kann. Als Führungsinstrument kann es sinnvoll genutzt oder unprofessionell eingesetzt werden. Der falsche Einsatz oder der Missbrauch diskreditiert jedoch nicht das Instrument, sondern seine Anwender.

Resümee: Vom Spezifischen der Sozialwirtschaft

Das Führen mit Zielen in der Privat- und Sozialwirtschaft unterscheidet sich nicht in der Anwendung des Verfahrens. Eins und eins bleibt zwei – in der buchhalterischen Kostenrechnung ebenso wie in der Kameralistik.

Unterschiede entstehen im Alltag, wenn fromme Wünsche mit konkreten Zahlen konfrontiert zu konkreten Richtungsentscheidungen werden. Der wesentliche Unterschied zwischen Privatwirtschaft und Sozialwirtschaft besteht beim Setzen der Prioritäten. Gutes Tun und gutes Geld verdienen – das wollen alle gern. Als Anspruch ist es sowohl in der Sozialwirtschaft als auch in der Privatwirtschaft leicht formuliert. Aber in Niederungen der Ebene ist täglich zu entscheiden, was den Vorrang hat, wenn

beides doch nicht gleichzeitig geht. Hier liegen die Herausforderungen.

Die Deutsche Bank mag es sich leisten können, eine Umsatzrendite von 25 Prozent anzustreben und diejenigen Kunden zu verprellen, die diesem Ziel nicht dienen. Ein gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis zu erzielen, gehört zum Kerngeschäft einer Bank. In der Wahl der Geschäftsfelder ist sie weitgehend frei. Ob sich die Seniorin mit ihrem Rentenkonto wohl fühlt in den gläsernen Türmen, ist letztendlich nachrangig.

In der Sozialen Arbeit ist es andersherum. Eine Bildungseinrichtung, deren Hauptaufgabe darin besteht, Langzeitarbeitslose wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, hat ihr Kerngeschäft aufgegeben, wenn sie sich nur noch auf die Vermittlung derjenigen stürzt, die es auch ohne das soziale Spielprogramm geschafft hätten. Trotz

Wie Ziele entstehen, wie Ziele kommuniziert werden

In einem angemessenen Zielentfaltungsprozess werden Ziele nicht diktiert, sondern im gemeinsamen Gespräch vereinbart. Führungskraft und Mitarbeiter handeln gemeinsam die anzustrebenden Ziele aus und legen ihren jeweiligen Verantwortungsbebereich für das Erreichen bestimmter Ergebnisse fest.

Damit Zielvereinbarungen ihre Funktion erfüllen können, ist es wichtig, dass zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden keine unausgesprochenen Konflikte bestehen. Zielvereinbarungen sind Vereinbarungen auf Gegenseitigkeit. Sie setzen Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit auf beiden Seiten voraus.

Das Führen mit Zielen macht nicht nur den Erfolg transparent, sondern auch die Bedingungen, unter denen er erarbeitet wird. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, ihre Anforderungen an die Mitarbeitenden deutlich zu formulieren. Ziele müssen mit ihnen gemeinsam formuliert und operationalisierbar gemacht werden. Dies setzt kommunikative Fähigkeiten voraus – aber auch eine zwischen Mitarbeiter und Führungskraft übereinstimmende Einschätzung über die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Prioritäten und die Maßstäbe zur Beurteilung des Erfolgs.

Wer erfolgreich mit Zielen führen will, sollte einige Grundlagen beachten. So sind Offenheit und Aufrichtigkeit unverzichtbar für das Schließen einer realistischen Zielvereinbarung. Ein Ziel muss unter den gegebenen Umständen, die wiederum klar her-



auszuarbeiten sind, erreichbar sein. So verlockend und so notwendig Zielvereinbarungen in einer komplexeren und sich schneller drehenden Arbeitswelt sind, im Arbeitsalltag scheitern Zielvereinbarungen oft an uneindeutig formulierten Zielen. Ziele sollten nur vereinbart werden, wenn sich zweifelsfrei (und ohne großen Bewertungsspielraum) feststellen lässt, ob das Ziel erfüllt ist oder nicht. Der Grad der Erfüllung eines Ziel muss nachprüfbar sein. Genaue Angabe über das, was erreicht werden soll und woran erkennbar wird, ob das Ziel erreicht wurde, ist eine

notwendige Voraussetzung zur Zieldefinition. Gleichzeitig ist eindeutig festzulegen, bis wann das definierte Ziel erreicht sein soll. Werden beispielsweise Gehaltsbestandteile an die Zielerreichung gekoppelt, so muss eindeutig und klar sein, was das Ziel ist und wie der Grad der Zielerreichung festgestellt wird.

Fehlen diese Angaben, handelt es sich nicht um Ziele, sondern um Wünsche, Hoffnungen, Ideen oder Richtungsangaben. Ein Satz wie »Achten Sie doch mal ein bisschen darauf, dass die Belegung besser wird« formuliert kein Ziel. Ohne klare Festlegungen können die Mitarbeitenden nur hoffen, dass ihre Vorgesetzten schon zufrieden sein werden. Sind Ziele gemeinsam klar definiert und terminiert worden, so können sich beide Seiten darauf verlassen, dass sie dasselbe unter dem Ziel verstehen.

Eva Douma/Frank-Olaf Brauerhoch

hundertprozentigen Vermittlungserfolges bei eingeschränktem Mittelaufwand delegiert sich diese Einrichtung als Wohlfahrtseinrichtung selbst.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen legitimieren sich, indem sie am Bodensatz der sozialen Realität arbeiten. Der Erfolg ist hier eher selten in Form hoher pekuniärer Renditen zu messen. Und doch ist die klassische Soziale Arbeit nicht nur aus humanistischen Gründen notwendig. Sie ist das, was eine demokratische Gesellschaft zusammen und am Laufen hält. Sie schafft die Voraussetzungen und Grundlagen dafür, dass Banker in Ruhe ihren Geschäften nachgehen und Mittelschichtmütter ihren Latte macchiato im Stadtpark genießen können.

»Echtes Geld gibt es in allen guten Banken und Sparkassen.« (15) Wer in diesem Marktsegment erfolgreich sein will, sollte Banker und nicht Sozialarbeiter oder Pastor sein und lieber branchennah arbeiten. Auf politische Entscheidungen hinzuwirken, dass für die konkrete Soziale Arbeit mit den Bedürftigen vor Ort die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, ist hingegen ein Ziel, das mit oberster Priorität in jede Zielvereinbarung des Geschäftsführers eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens oder eines Wohlfahrtsverbandes gehört.

Anmerkungen

(1) Vgl. Karl-Heinz Boeßenecker in: Sozialwirtschaft 1/2010, S. 11 ff., ebenso: Karl-Heinz Boeßenecker/Andreas Markert, 2007, Sozialmanagement studieren Studienangebote im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft und Analysen veränderter Rahmenbedingungen, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 141, insbes. S. 23 ff.

(2) Brinkmann, Volker, Markt, Staat und öffentliche Garantien. Zum Konzept der Sozialökonomie, in: ders. (Hg.) Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft, Tagungsband der 2. Norddeutschen Sozialwirtschaftsmesse, Wiesbaden, 2008, S. 9.

(3) Internet <http://www.zeit-fuer-ethik.org>

(4) Vgl. Internet <http://www.Wertekommission.de>

(5) Müller Thomas, Fach- und Führungskräfte halten und gewinnen, in: Sozialwirtschaft, Heft 1/2010, S 35.

(6) Douma, Eva, CSR, CC, CV – die Gestaltung unternehmerischer Verantwortung im sozialen Raum, in: BFS Information Nr. 10/09, S. 13–16.

(7) So wurde in der Berliner Zeitung vom 26./27. März 2011 unter dem Titel »Ein bisschen Punk muss sein« (Autorin Anne Vorbringer) und den sich anschließenden Leserbriefen am Beispiel des Helmholtzplatzes (im mittlerweile stark veränderten und gentrifizierten Bezirk Prenzlauer Berg gelegen) kontrovers diskutiert, von wem, wie der öffentliche Raum genutzt werden darf, kann und soll.

(8) Bröckling, U.: Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement in Bröckling/Krasmann, S./Lemke, T. (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt am Main 2000, S. 131–167 (S. 132).

(9) Vgl. Vormbusch, Uwe, Diskussion und Disziplin, Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulatorische Praxis, Frankfurt am Main 2002.

(10) »Buzzword-Bingo«, in der späteren Verbreitung auch »Bullshit- oder Besprechungs-Bingo« genannt, ist eine humoristische Variante des Bingo-Spiels, die die oft inhaltslose Verwendung von zahlreichen Schlagwörtern in Vorträgen, Präsentationen oder Besprechungen persifliert. (Wikipedia)

(11) Vgl. Honegger, Claudia; Neckel, Sighard; Nagnin, Chantal, (Hg. :) Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt, Frankfurt am Main 2010.

(12) Vgl. Rau, Alexandra, Psychopolitik. Macht und Subjekt in subjektivierten Arbeitsverhältnissen, in: Demirovic, Alex, Kaindl, Christina, Krovova, Alfred (Hg.), Das Subjekt zwischen Krise und Emanzipation, Münster 2010, S. 27 ff.

(13) Vgl. Inglehart, Ronald, Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt, Studienausgabe Frankfurt am Main 1995.

(14) Vgl. Grunwald, W., Lilge, H.-G. (Hg.) Partizipative Führung, Bern/Stuttgart 1980, S. 113.

(15) So war vor einigen Jahren eine Anzeigenserie der Satirezeitschrift Titanic überschrieben. ■



IT-Handbuch für die Sozialwirtschaft

Von Prof. Helmut Kreidenweis

2011, 295 S., brosch., 44,- €

ISBN 978-3-8329-6261-6

nomos-shop.de/13245

Das IT-Handbuch vermittelt Führungskräften in der Sozialwirtschaft das nötige Wissen, um den Einsatz der Technik wirksam zu steuern. IT-Verantwortlichen gibt es konkretes Methoden- und Praxis-Know-how an die Hand, um die internen Serviceleistungen bedarfsgerecht zu organisieren, bei der Gestaltung softwaregestützter Geschäftsprozesse mitzuwirken und Projekte zur Auswahl und Einführung von IT-Lösungen kompetent anzuleiten.

Über 120 Schaubilder, Formularvorlagen, Checklisten und Linktipps helfen bei der schnellen Umsetzung in die Praxis.



Nomos