

# KONTRASTE

Nummer 1, Jänner 2005

**PRESSE- UND  
INFORMATIONSDIENST  
FÜR SOZIALPOLITIK**

## **SOZIALMANAGEMENT**

Sozialmanagement - ein Überblick .....	3
Eine Frage des Stils? .....	8
Personalentwicklung durch Lernpartnerschaften von Führungskräften im Sozialbereich? .....	12
Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgssteuerung in sozialen Nonprofit-Organisationen .....	17
Erarbeitung von Qualitätsstandards für die psychiatrische Vor- und Nachsorge .....	23
Die Herausforderung im Sozialmanagement .....	27

## **AKTUELLES**

Steigende Dividenden, weniger Beschäftigte .....	29
Qualitäten auszeichnen .....	29
Südinien und Sri Lanka: Nach der Flutwelle drohen Hunger und Seuchen ...	30
SozialMarie 2005 .....	31

<b>BUCHTIPPS</b> .....	32
------------------------	----

<b>VERANSTALTUNGEN</b> .....	35
------------------------------	----

## *Liebe Leserin, lieber Leser!*

*Recherchiert man unter dem Begriff „Sozialmanagement“ im Internet, fällt einem sofort die große Anzahl an entsprechenden Lehrgängen ins Auge, die nunmehr im deutschen Sprachraum - entweder berufsbegleitend oder als Vollzeitausbildung - angeboten werden. Offenbar wurde hier auf einen entsprechenden Bedarf reagiert, der sich aufgrund struktureller Veränderungen in der Organisation sozialer Dienstleistungen in den letzten Jahren entwickelt hat. Festzustellen ist zum einen eine Diversifikation der Dienstleistungen in Hinblick auf bestimmte KlientInnengruppen und Problemlagen, zum anderen eine zunehmende Auslagerung der Dienstleistungen aus dem Bereich der (Hoheits-)Verwaltung in Richtung Non-Profit-Organisationen und teilweise auch in den kommerziellen Sektor.*

*Das Agieren im Non-Profit-Bereich erfordert eine spezifische Form des Managements, die sich von derjenigen im Profit-Bereich in wesentlichen Punkten unterscheidet. Während im Profit-Sektor das Organisationshandeln evidenterweise auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist, sind im sozialen Non-Profit-Bereich außerökonomische Ziele prioritär (bzw. sollten es zumindest sein). Zwar sind wirtschaftliche Faktoren auch hier von Bedeutung, als sie den materiellen Rahmen für eine adäquate Leistungserbringung abstecken,*

*Hauptzweck des Organisationshandelns bleibt allerdings der sozialpolitische Auftrag, der im Dienste der Allgemeinheit erfüllt wird. Sozialmanagement hat dies zu berücksichtigen, d.h. einerseits die ökonomische Basis sicherzustellen, ohne andererseits die soziale „Mission“ aus den Augen zu verlieren bzw. ohne bei der Dienstleistungserbringung qualitative Abstriche zu machen.*

*Keine leichte Aufgabe, zumal an die Organisation jeweils unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche herangetragen werden, von den KlientInnen und deren Angehörigen, den MitarbeiterInnen sowie den Finanziers. Die Interessen dieser „Stakeholder“ der Organisation entsprechend zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen, ist eine zentrale Aufgabe des Sozialmanagements. Um diese zu bewältigen, wurden verschiedene Management-Tools entwickelt, von denen einige in den nachfolgenden Beiträgen vorgestellt werden. Dabei wird deutlich, dass Sozialmanagement einem humanistischen Ansatz verpflichtet sein sollte, der über bloße Kosten-Nutzen-Kalküle weit hinausreicht, meint*

*Ihre*

*KONTRASTE-Redaktion*

### **Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz**

#### **Grundlegende Richtung:**

Als Presse- und Informationsdienst für Sozialpolitik berichten die KONTRASTE über aktuelle sozialpolitische Entwicklungen sowie über relevante sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, sowohl in Österreich als auch international. Zudem dienen die KONTRASTE als Kommunikationsplattform für sozialpolitisch Interessierte.

#### **Medieninhaber; Herausgeber, Verleger:**

Der Verein „Sozialwissenschaftliche Vereinigung“, mit Unterstützung der Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik.

Die Sozialwissenschaftliche Vereinigung hat ihren Sitz in Linz (Adresse: Altenbergerstr. 69, 4040 Linz). Zweck des Vereines ist die Förderung der Sozialwissenschaften. Dazu gehören die Veranstaltung von Tagungen und Symposien, das Verlegen und Verbreiten von Druckschriften, die praxisrelevante Vermittlung von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen, die Förderung der Zusammenarbeit von Theoretikern und Praktikern sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Der Verein ist unabhängig und parteipolitisch nicht gebunden. Er arbeitet auf gemeinnütziger Basis.

**Vereinsvorstand:** Dr. Christine Stelzer-Orthofer (Vorsitzende), Univ.Prof. Dr. Johann Bacher (Vorsitzender-Stellv.), Univ.Prof. Dr. Josef Weidenholzer (Vorsitzender-Stellv.), Irene Auinger (Kassierin), Mag. Johanna Klammer (Kassierin-Stellv.), Beate Hörmannsedler (Schriftführerin), Manfred Lipp (Schriftführer-Stellv.).

# Sozialmanagement - ein Überblick

*Überlegungen zum Gegenstand und seine Implementierung in einen Fachhochschul-Studiengang für Soziale Arbeit*

Fragen rund um das Sozialmanagement sind bislang wenig erfasst, systematisiert oder gar in gegenstandsadäquaten Praxismodellen entwickelt worden. Dass diese Fragen allerdings früher gar nicht behandelt worden wären, ist ein Mythos. Sie waren immer virulent, wurden implizit gestellt, wurden mehr oder weniger gelöst. Heute allerdings wird vom Management in Sozialen Diensten und den sozialwirtschaftlichen Unternehmen häufig gefordert, explizit Methoden des Sozialmanagements anzuwenden. Daraus ergibt sich für Fachhochschulstudiengänge für Soziale Arbeit die Anforderung, sich über den Gegenstand „Sozialmanagement“ im Verhältnis zu „Sozialer Arbeit“ zu positionieren. Im folgenden Beitrag wird ausgehend von ausgewählten Problemstellungen und Grundbegriffen von Sozialmanagement sowie dessen theoretischen und empirischen Grundlagen auf die Zukunftsfragen dieser neuen Disziplin eingegangen. Dabei werde ich versuchen, den beiden Labyrinthen in der gegenwärtigen Diskussion, nämlich der Verdammung einerseits und der Idealisierungen von Sozialmanagement andererseits, auszuweichen und einen gangbaren Weg aufzuzeigen.<sup>1</sup>

## 1. Ausgewählte Problemstellungen

Wie alle Unternehmen, Organisationen und Institutionen werden sozialwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche soziale Einrichtungen geführt, geleitet und gemanagt. ManagerInnen genießen ein hohes Prestige. Dem entsprechend zieht es in diese Funktionen Persönlichkeiten, für die hohes persönliches Prestige überlebensnotwendig ist. Doch in erster Linie ist Management ein Handwerk, verbunden mit hoher Verantwortung. Beim Sozialmanagement besteht diese Verantwortung gleich drei Gruppen gegenüber: den Klienten, den Mitarbeitern und den Geldgebern. Loyalitätskonflikte sind vorprogrammiert und die Fähigkeit zum kunstgerechten Umgang damit gehört zu den Grundkompetenzen der ManagerInnen in der Sozialwirtschaft.

Nach den ersten „wilden“ Jahren des Sozialmanagements ist gegenwärtig einerseits eine gewisse Ernüchte-

rung und Enttäuschung, andererseits eine differenziertere Sicht auf Problemlagen und Problemlösungen eingetreten: Sozialmanagement wird nicht mehr als Antwort gesehen, sondern als der Versuch einer Antwort, dem andere Antwortversuche gegenüber gestellt werden. „Die“ Antwort gibt es nicht mehr, die Zeit der Gurus im Bereich des Sozialmanagements neigt sich dem Ende zu.

Nach heutigem Verständnis können wir Sozialmanagement als systematischen Versuch definieren, die betriebswirtschaftliche Sicht, nach der Aufgaben, Strukturen und Prozesse in Organisationen des Sozialwesens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu planen, zu organisieren, zu entwickeln und zu kontrollieren sind, bei der Gestaltung von sozialwirtschaftlichen Unternehmungen und Institutionen zu berücksichtigen und dabei die Grundsätze sozialer Gerechtigkeit und Fachlichkeit von Sozialarbeit als elementare Bezugspunkte in das Management zu integrieren (vgl. MERCHEL 2001, S. 27).

Mit diesem Verständnis von Sozialmanagement wird wieder die Grenze zur Sozialpolitik überschritten, die Einrichtungen der Sozialarbeit auf der Grundlage ihres Selbstverständnisses als soziale Systeme gestaltet, der Bezug zu ihren Umwelten analysiert und nicht zuletzt ihre rationale und intentionale Steuerbarkeit als begrenzte akzeptiert. Sozialmanagement erreicht zunehmend Anerkennung im Sozialwesen. Dies gelingt vor allem dann, wenn nachvollziehbar wird, dass Sozialmanagement im Interesse der Klienten und der Beschäftigten der sozialen Arbeit denkt und arbeitet (vgl. WÖRLE 2002).

Die Arbeit in Einrichtungen des Sozialwesens konfrontiert sämtliche Mitarbeiter mit Problemstellungen, die in den Bereich des Sozialmanagements fallen. Umgekehrt verweisen die Begriffe des Sozialmanagements auf reale Problemstellungen in den Organisationen. Entsprechend der Schwierigkeit, diese Problemstellungen ein für alle mal richtig und verbindlich zu lösen, tauchen im Bereich des Sozialmanagements unentwegt neue Begriffe auf: Diese lassen sich wie Schmetterlinge

auf den Blüten nieder, um sofort wieder zu verschwinden, wenn sie der Wind einer kritischen Befragung ihres theoretischen Gehalts anhaucht. Viele Begriffe des Sozialmanagements werden sehr unterschiedlich verstanden, dem entsprechend schwer fällt die Verständigung zwischen den Akteuren, vor allem zwischen PraxisexpertInnen und OrganisationsexpertInnen. Zu den *zentralen Begriffen aus dem Bereich Sozialmanagement*, über deren Bedeutung sich die Akteure verständigen sollten, so sie rationale Diskurse führen wollen, gehören u.a.:

- \* Administration und Bürokratie
- \* Budgets als Steuerungsinstrumente
- \* Controlling und Kontrolle
- \* Evaluation
- \* Finanzbuchhaltung
- \* Finanzierung und Finanzierungsquellen
- \* Gemeinwohl („social profit“)
- \* Hierarchie
- \* Informationsmanagement und Sozialinformatik
- \* Kommunikation
- \* Kompetenzmanagement
- \* Konflikt und Konfliktbearbeitung
- \* „Kundenorientierung“
- \* Leiten und Managen
- \* Marketing
- \* Öffentlichkeitsarbeit
- \* Organisation
- \* Organisationsentwicklung
- \* Partizipation
- \* Persönlichkeitseigenschaften, von denen eine rationale Leitung profitiert
- \* Projekte und Projektmanagement
- \* Qualität und Qualitätsmanagement
- \* Qualität von Evaluationen
- \* Selbstevaluation
- \* Sozialplanung und Normenentwicklung
- \* Standardisierung von Leistungen der SozialarbeiterInnen

Sozialmanagement bezieht seine theoretischen Grundlagen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Zunächst sind die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationspsychologie und Systemtheorie anzuführen, die allesamt bedeutsame Konzepte beigetragen haben. Aber auch andere Wissenschaften wie die Sozialwissenschaft, die Politikwissenschaft und die Psychoana-

lyse sind für die jüngste Theorieentwicklung, die durch eine reflektierte Bezugnahme auf eine sich als kritisch verstehende Sozialarbeitswissenschaft charakterisiert werden kann, nicht mehr wegzudenken.

Ein auf betriebswirtschaftlichen Grundlagen aufbauendes, unternehmerisches Denken war aufgrund veränderter sozialpolitischer Rahmenbedingungen und als Versuch einer ersten Reaktion darauf entwickelt worden. An die traditionellen Verbände und Vereine des Sozialwesens wurden neue Fragen gestellt:

- \* Ist die bestehende Rechtsform des Trägers die einzig mögliche oder gibt es nicht Rechtsformen, die einen effizienteren Einsatz der vorhandenen Mittel ermöglichen?
- \* Brauchen sozialwirtschaftliche Unternehmungen nicht auch Unternehmenskonzepte, unternehmerische Strukturen, moderne Formen der Mitbestimmung?
- \* Sollten sozialwirtschaftliche Unternehmungen nicht Ziele definieren, an denen sie erkennen, ob sie mehr oder weniger erfolgreich waren?
- \* Hat das sozialwirtschaftliche Unternehmen überhaupt eine Zukunft, wenn es in dieser Form weiter wirtschaftet wie bisher?
- \* Wie lassen sich die Kosten der einzelnen Leistungen bestimmen und Kosten einzelner Teilaufgaben erkennen?
- \* Wie lässt sich feststellen, ob die Leistungen, die seit Jahren erbracht werden, von den Klienten überhaupt noch gebraucht werden? Gibt es auch andere Wünsche der Klienten?
- \* Wie lassen sich gute MitarbeiterInnen finden und deren Kompetenz und Motivation fördern?
- \* Wie lassen sich neue Einnahmequellen und neue Geschäftsfelder finden und der Bestand des sozialwirtschaftlichen Unternehmens sichern?

Bei der Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen wurden Erkenntnisse der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre herangezogen. Neben den Antworten zu Einzelfragen wurden auch Antworten auf übergreifende Fragen gesucht. Dazu wurde und wird in erster Linie die Systemtheorie herangezogen. Deren Zugang zu den Fragen war zunächst ein abwartender: es geht zunächst darum, das „Was“ zu erkunden und das „Wie“ des Funktionierens eines Unternehmens anzuerkennen.

Fehler und Konflikte wurden als Erfordernisse des Systems erkannt. In weiterer Folge wurden neue Fragen an die Organisationen gestellt:

- \* Wie verhalten sich Teile der Organisation und die Organisation als Ganzes zueinander?
- \* Wie verhält sich die Organisation zu ihrer Umwelt und umgekehrt, worin bestehen Identität und Differenzen?
- \* Wie steuert der Leiter des Unternehmens die Abläufe in seinem Unternehmen? Organisationen wurden nicht mehr unter dem hierarchischen Aspekt betrachtet (lineares Denken), sondern unter dem Aspekt der Selbststeuerung des Unternehmens.
- \* Wie werden in sozialen Einrichtungen Wirklichkeiten konstruiert, was sind die Kriterien der Konstruktionen, was die Differenzen?

Aus der Systemtheorie ergaben sich neue Wahrnehmungsweisen und Denkansätze, die mit dem Begriff der Zirkularität umschrieben werden: Das Modell positivistischer Wissenschaften (forschendes Objekt sucht wahre Aussagen über Sachverhalte und versucht, Handlungen gemäß seinen Beobachtungen und Zielen zu steuern) hatte ausgedient und an seine Stelle traten z.B. „Systemelemente“ und „Systemregeln“. Für die Menschen, die in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen arbeiteten, war dies eine zwiespältige Erfahrung: Brachten sie einerseits Entlastung von unzumutbarer Verantwortung, bedeuteten sie auch Kränkung, da die Bedeutung der einzelnen Personen hinter Systemgrößen verschwand. Systemisches Denken im Sozialmanagement und personalistische Konzepte der Sozialarbeit entwickelten sich von nun an in einer Art Parallelaktion weiter, was den Diskurs zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement in der Folge erschwerte.

Dazu kommt, dass Sozialmanagement wie Sozialarbeit bis heute kein Eldorado für Forschung ist (vgl. RAUSCHENBACH u. THOLE 1998). Nicht, dass es nicht ausreichend Forschungsfragen gäbe, aber neben vielen anderen Gründen gibt es drei Hauptgründe, die dazu führen, dass Forschung in Sozialer Arbeit und Sozialmanagement vor allem in Österreich noch in den Kinderschuhen steckt. Der von POPP, POSCH und SCHWAB (2005) herausgegebene Band verschafft zur gegenwärtigen Situation an Österreichs Fachhochschulen einen Überblick.

- \* Von den sozialwirtschaftlichen Unternehmungen und den politischen Instanzen werden kaum Mittel für Forschungszwecke zur Verfügung gestellt, ein höchst fragwürdiger Umstand im Hinblick auf die in Summe erheblichen Umsätze der Sozialwirtschaft.
- \* Forschungsinstitute für Sozialarbeit und Sozialmanagement konnten bis heute nicht eingerichtet werden, da es zu wenige Forschungsaufträge gibt. Da Forschung aus mehreren Quellen finanziert werden muss, kann es keine Forschung geben, wenn eine der notwendigen Quellen auslässt.
- \* Forschungsgegenstand und Forschungsmethoden der Sozialarbeit und des Sozialmanagements sind hoch komplex. Wissenschaftliche Grundlagenforschung gibt es zwar in benachbarten Disziplinen wie Soziologie, Sozialpsychologie und Ethnopsychanalyse; inwiefern deren Methoden und Ergebnisse auch für Sozialarbeit und Sozialmanagement herangezogen werden können, muss erst geprüft werden.

## 2. Die Zukunft des Sozialmanagements

Die vielfältigen organisatorischen Problemstellungen bei der Erbringung von personenbezogenen Dienstleistungen der Sozialarbeit können nur gelöst werden, wenn den Fragen des Sozialmanagements in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und eine systematische Forschung einsetzt. Sozialmanagement wird über die Phase der Konzeptarbeit hinausgehen und ihre eigene Online- sowie Offline-Forschung entwickeln müssen. Dabei sind die ethischen Imperative, die in der Phase der Ökonomisierung von Sozialarbeit bereits umfassend formuliert sind (WILKEN 2000), eine wichtige Richtschnur. Das Verhältnis zwischen ökonomischen Zielen und Zielen der Sozialarbeit ist komplexer, als es oftmals diskutiert wird. Der homo oeconomicus ist nicht nur „rationaler Nutzenmaximierer“, wie ihm oftmals von Seiten der Sozialarbeit unterstellt wird, sondern zieht auch ins Kalkül, dass der Konkurrent auch ein anderer ist, der „mit mir läuft“. „Sociability“ der Unternehmer gehört mittlerweile zu den Leitideen der Europäischen Kommission (2002). In der Diskussion um die Zukunft des Wohlfahrtsstaates wird gerade von Seiten des Sozialmanagements mehr Aktivität erwartet. Dies wird möglich sein, wenn sich Sozialmanagement auf die Erfordernisse methodisch orientierter Sozialarbeit stützt. Die Erfahrungen im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen in die sozialpolitische

Diskussion einzubringen, gehört zu ihren vordringlichen Aufgaben der Zukunft. Das Gewicht ihrer Argumente wird größer sein, wenn es SozialmanagerInnen gibt, die ihr Handwerkszeug beherrschen und sich auch mit den Diskussionen zur Zukunft des Wohlfahrtsstaats auseinandersetzen. Diese Diskussion ist hoch differenziert und von einer Reihe von Dichotomien bestimmt (PRISCHING 2000):

- \* Anpassung versus Politisierung
- \* Liberalisierung versus Interventionismus
- \* Kosteneindämmung versus Rechtswahrung
- \* Wachstumsschädigung versus Wachstumsförderung
- \* Elendsvermeidung versus Gesellschaftsveränderung
- \* Missbrauch des Wohlfahrtsstaats versus Arrangement
- \* Unwirksamkeit versus Erfolg des Wohlfahrtsstaats
- \* Sozialschädlichkeit des Wohlfahrtsstaats versus institutionalisierte Solidarität
- \* Garantismus versus Folgenbeseitigung für „Modernisierungsverlierer“
- \* Lobbyismus versus Solidarismus
- \* Anspruchshaltung versus Gewähr für Teilhabe
- \* Autoritarismus versus Sicherung der Freiheit
- \* Legitimationskrise versus Legitimationssicherung des Wohlfahrtsstaates
- \* nationalstaatliche versus globale soziale Mindeststandards

Nur fundierte Beiträge aus Sozialarbeit und Sozialmanagement werden auch deren Rahmenbedingungen, die sich derzeit verschlechtern, wieder verbessern helfen.

Mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den neuen Fragestellungen verbunden sind neue Herausforderungen an die Ausbildung der SozialarbeiterInnen im tertiären (Fach-)Hochschulbereich: zunehmend werden Studiengänge angeboten, in denen neben wissenschaftlicher, theoretischer und methodisch-praktischer Kompetenz auch wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Kenntnisse vermittelt werden. Dabei wird von der Überlegung ausgegangen, dass SozialarbeiterInnen, die eine Leitungsfunktion in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen anstreben, über eine fundierte Ausbildung in Sozialmanagement verfügen müssen. Die Fähigkeit, Anforderungen der professionellen Sozialarbeit mit betriebswirtschaftlichen und sozialpolitischen Erfordernissen zu integrie-

ren und zu kommunizieren, wird zunehmend gefordert. Dies zieht die Nachfrage der Träger von sozialwirtschaftlichen Unternehmungen nach wirtschaftlicher Qualifikation in der Ausbildung zu Sozialer Arbeit nach sich (u.a. BERGER 2001, S. 89-97). Sozialmanagement als wirtschaftliche Qualifikation wird nicht mehr als Spezialkompetenz, sondern als Querschnittskompetenz gefordert (SCHUBERT 2001). Dem werden auch die (Fach-)Hochschulen bei der Erstellung der Curricula Rechnung tragen müssen. Konsequenterweise wird auch die Ausbildung derer, die in Zukunft in der Sozialarbeit Leitungs- und Führungsfunktionen innehaben werden, eine bifokale sein: Sozialarbeit und Sozialmanagement. Auf diese doppelte Anforderung, die eine dritte Anforderung mit sich bringt, nämlich die Querschnittskompetenz Sozialmanagement zu reflektieren und zu bestimmen, wird eine moderne Ausbildung zur Sozialarbeit in tertiären Bereichen abstellen müssen.

Wer in Zukunft Leitungsfunktionen in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen inne haben wird, muss das Handwerkszeug des Sozialmanagements genauso beherrschen, wie das Handwerkszeug der Sozialarbeit. Und sie/er wird imstande sein müssen, sich in die politische und ethische Diskussion zur Weiterentwicklung des Wohlfahrtsstaats einzuschalten. Wie sich Sozialarbeit weiter entwickeln wird, wird aber auch davon abhängen, ob SozialmanagerInnen ihre Erfahrungen und Überlegungen in die Fachöffentlichkeit einbringen werden. Die wissenschaftlichen, methodischen und ethischen Kompetenzen der klassischen Sozialarbeit sind nicht Hemmnis, sondern Voraussetzung für gutes Sozialmanagement.

Klaus Posch

*Der Autor ist Leiter des Studiengangs Sozialarbeit und Sozialmanagement an der Fachhochschule Joanneum in Graz*

#### Anmerkung

- 1 Eine ausführlichere Darstellung findet sich in meinem Beitrag über Sozialmanagement, welcher im jüngst erschienenen Buch „Soziale Arbeit und Gesellschaft. Entwicklungen und Perspektiven in Österreich“ (Hg. von G. Knapp, Klagenfurt 2004) veröffentlicht wurde.

**Ausgewählte Literatur zum Thema  
Sozialmanagement**

BADELT C.: Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Schaeffern u. Poeschel. Stuttgart 2002 (3. Aufl.)

BERGER R. (Hg.): Studienführer Soziale Arbeit, Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Sozialwesen. Votum. Dortmund 2001.

DAHME H.-J. u. N. WOHLFAHRT: Aktivierender Staat. Ein neues sozialpolitisches Leitbild und seine Konsequenzen für die soziale Arbeit. In: Neue Praxis 2002 Heft 1 S. 10 – 32

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION: Standards für Evaluation. In: <http://www.degeval.de>

EFFINGER H.: Tempora horribilis?! Provokationen und Fragen zur Gegenwart der Zukunft der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 27/2000 Heft 4 S. 16 – 23

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. In: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc\\_dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc_dial/csr/csr_index.htm)

GIDDENS A.: Soziologie. Nausner u. Nausner. Graz, Wien 1999 (2. Aufl. Übers. H.-G. Zilian)

HALFAR B. (Hg.): Finanzierung sozialer Dienste und Einrichtungen. Nomos. Baden-Baden. 1999

HEIMERL P. u. M. MEYER: Organisation: In: BADELT 2001 S. 259 – 290

JANES A. u.a. Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern. Springer. Wien, New York 2001

KERNBERG O.: Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstrukturen. Klett-Cotta. Stuttgart 2000

KNAPP G.: Soziale Arbeit und Gesellschaft. Entwicklungen und Perspektiven in Österreich. Hermagoras, Klagenfurt 2004

MAELICKE B. (Hg.): Handbuch Sozialmanagement 2000. Nomos. Baden-Baden 1998 – 2002

MC CAUGHAN N. u. B. PALMER: Leiten und Leiden. Systemisches Denken für genervte Führungskräfte. Borgmann. Dortmund 1994

MERCHEL J.: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Votum. Münster 2001

MONZER M.: Selbstevaluation. In: MAELICKE 2000, Kap. 1300

MÜLLER A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Kohlhammer. Stuttgart, Berlin, Köln 2000

OTTO H.-U. u. H. THIERSCH: Handbuch Sozialarbeit, Sozialpädagogik. Luchterhand. Neuwied 1984 und 2001 (1. u. 2. Aufl.)

POPP, R., K. POSCH u. M. SCHWAB: Forschung und Soziale Arbeit an Österreichs Fachhochschulen. List-Verlag, 2005

PRISCHING M.: Wohlfahrtsstaatliche Ideologie. Über Ideen und Argumente beim Rückbau des Sozialstaats. In: ders. (Hg.): Ethik im Sozialstaat. Passagen. Wien 2000, S. 37 - 130

RAUSCHENBACH Th. u. W. THOLE (Hg.): Sozialpädagogische Forschung. Gegenstand und Funktionen, Bereiche und Methoden. Juventa. Weinheim, München 1998

SCHUBERT H. (Hg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Leske u. Budrich. Opladen 2001

STRUNK A.: Controlling. In: MAELICKE 1998 Kap. 1400

TIEBEL Ch.: Balanced Scorecard. Strategisches Controlling für NPOs. In: Soziale Arbeit 2001 Heft 1 S. 1-7

WEHAUS R.: Qualitätsmanagement nach dem EFQM Modell. In: MAELICKE 2002, Kap. 1351

WEHAUS R.: Qualitätsmanagement. In: MAELICKE 2001 Kap. 1350

WILKEN U. (Hg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Lambertus. Freiburg i.B. 2000

WÖHRLE A.: Durchbruch. In: Sozialmanagement 12/2002 Heft 1 S. 5 f

**Homepages und e-mail Adressen (Auswahl)**

Bank für Sozialwirtschaft: [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft: [bag-smv@fhnon.de](mailto:bag-smv@fhnon.de)

Deutsche Gesellschaft für Evaluation:  
<http://www.degeval.de>

Europäische Kommission: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc\\_dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc_dial/csr/csr_index.htm)

European Foundation of Quality Management (EFQM): [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Gemeinnützige Vereine Österreichs: [www.ioqv.at](http://www.ioqv.at)

Non Profit Organisationen (NPO): [www.npo.or.at](http://www.npo.or.at)

Non-profit-software-guide: <http://www.nonprofit.at>

## Eine Frage des Stils?

*Zur Bedeutung von Wechselseitigkeit, Situation und Kooperation in der Führung Sozialer Unternehmen*

Diskutieren wir Führung in Sozialen Unternehmen und Sozialen Diensten, so sprechen wir in der alltags-sprachlichen Praxis verschiedene Aspekte, Situationen, Aufgaben und Tätigkeiten von Führung an. Dabei meinen wir Unternehmenssteuerung, strategische Planung, Koordinierung, Unternehmertum, Management, Budgetierung, Personalwirtschaft, Kontrolle und nicht zuletzt die Führungskräfte selbst mit ihren jeweiligen Führungsansichten, Führungsverhaltensweisen und Führungskompetenzen. Unternehmenslandschaft und Angebote der Sozialen Dienste wachsen beständig, Vielfalt und Qualität der Leistungen differenzieren sich aus. Vor diesem Hintergrund und der virulenten Frage danach, wie wir Professionalität in Sozialen Diensten ausmachen können, ist die Notwendigkeit mehr als offensichtlich, sich diesem Sujet stärker als bislang zu widmen. Bedingungen, Aktivitäten und Spezifika Sozialer Dienste im Allgemeinen und bestimmter „Branchen“ im Speziellen gilt es herauszuarbeiten und zu beobachten. Es ist noch einiges zu tun, um zu verstehen und zu lernen, wie Soziale Dienste funktionieren und besser gestaltet werden können.

In unserem Artikel nehmen wir besonders Bezug auf einen Typ Sozialer Unternehmen, nämlich jenen der Beschäftigungsbetriebe – eine Maßnahme der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Anhand dieser Sozialen Integrationsunternehmen diskutieren wir Führung in Sozialen Unternehmen konzeptuell ebenso wie praktisch.<sup>1</sup>

Ein wesentlicher Gestaltungsaspekt für Funktionieren und Erfolg nicht nur Sozialer Unternehmen ist die Führung; Führung, die weit mehr als reines „Management“ umfasst. Ihr kommen zentrale Aufgaben zu, etwa die, das Unternehmen strategisch auszurichten; oder die Interessen und Ziele der Sozialen Unternehmen einerseits und die Erwartungen und Situationsbedingungen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits zu verknüpfen. Führung sieht sich der andauernden Anforderung gegenüber, externe und interne Ressourcen möglichst ideal in Einklang zu bringen als auch auf externe und interne Restriktionen angemessen und an der Weiterentwicklung des Unternehmens orientiert zu reagieren.

Soziale Unternehmen verfolgen eine Mission, die über das Ziel der Gewinnmaximierung – wie dies für kommerzielle Unternehmen der Fall ist – hinausgeht. Allerdings gilt diese Annahme nur, wenn man dem Begriff „Gewinn“ die zwar traditionsreiche, dennoch ausgesprochen reduzierte Bedeutungsversion des „monetären Profits“ unterlegt. Aufgabe, Ziel und auch „Profit“ Sozialer Unternehmen bestehen in der Erbringung von Hilfeleistungen und Unterstützungen hilfsbedürftiger oder hilfesuchender Menschen – wie immer diese Zielgruppe auch aussehen mag. Setzen wir eine Rechenschafts- und Legitimationspflicht für Soziale Unternehmen voraus, die ihre „soziale Mission“ – die nur auf ethischen Kategorien begründet werden kann – um die effektive und effiziente Dimension des Mitteleinsatzes erweitert, so spielt auch die finanzielle Gebarung, von der Akquise bis zur Abrechnung und Dokumentation, eine wesentliche Rolle. Wie kann mit knappen Ressourcen ein bestmögliches soziales als auch ökonomisches Ergebnis erzielt werden? Führung in Sozialen Unternehmen bedeutet vor allem, eine Balance im strukturellen Spannungsfeld von sozialem Auftrag und ökonomischer Sicherung – ohne die ein Fortbestehen im ureigenen Interesse des Unternehmens nicht möglich wäre – zu finden.

### **Was versteht man unter Führung?**

Mit der aufgeworfenen Fragestellung, wie Führung gestaltet werden muss und kann, um effektiv und effizient zu sein, sind zugleich folgende Aspekte zu diskutieren. Was sind die besonderen Gegebenheiten, unter denen Führung in Sozialen Diensten stattfindet? Welcher Führungsstil ist angebracht? Welcher Führungsstil ist der richtige? Führung ist immer im Zusammenhang mit Werten, Normen, Einstellungen und auch Zeitgeist zu betrachten und unterliegt einem steten Wandel. Zunächst ist ein begrifflicher Ausgangspunkt zu finden, was unter Führung im Allgemeinen zu verstehen ist, was ihre Funktionen sind und was man unter Führungserfolg versteht.

Die klassischen Funktionen von Führung sind Planung, Organisation, Anordnung, Koordination und Kontrolle.

Folgen wir der häufig verwendeten Definition von Wunderer, so wird Führung verstanden als zielorientierte, wechselseitige Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation. Führung bleibt dabei ein komplexer, dynamischer, wechselseitiger und dazu situativ zu differenzierender Prozess, der nur begrenzt erfasst und erklärt werden kann.

Das Wichtigste in diesem Ansatz ist die Wechselseitigkeit. Diesem Verständnis nach besteht eine Beziehung zwischen Vorgesetztem, Führendem und Untergebenen bzw. Geführten, die nicht nur in eine Richtung geht – die Beeinflussung ist in beide Richtungen gegeben. Ein solches Führungsverständnis kontrastiert das übliche, selbst wenn zugleich angedeutet ist, dass mit Führung immer auch eine asymmetrische Beziehung gemeint ist – markiert mit einem „Unten“ und „Oben“. Diese der Führungsidee und den Führungsbeziehungen immanente Asymmetrie mag manchen ein Dorn im Auge sein; speziell wenn mit „gleichberechtigten“ Beziehungen und „selbstverständlicher“ Partizipation im Betrieb geliebäugelt wird oder aber wenn zuweilen bedenkenlos Verantwortungen und Führungstätigkeiten an die MitarbeiterInnen verstreut werden. Wenn mit Führung auch unterschiedliche Aufgaben, Funktionsbereiche, Tätigkeiten und Verantwortungen verbunden sind – was der praktische Regelfall sein wird –, dann bleiben damit auch ungleiche, eben asymmetrische Beziehungen bestehen. Der Ansatz der Wechselseitigkeit bricht also weniger mit dieser strukturellen Beschaffenheit von Führung als vielmehr mit der Auslegung der Beeinflussung in den Führungsbeziehungen. Der Beeinflussung von unten nach oben mag man sich in den meisten Fällen nicht bewusst sein, doch kann man sie auch sehr bewusst einsetzen, um den Vorgesetzten in eine bestimmte Richtung zu führen.

Der zweite wichtige Punkt ist die Situation, in welcher Führung geschieht und an der sich Führung orientiert. Die lange überdauernde traditionsreiche „Quiz-Frage“ bleibt: Wie sieht erfolgreiche Führung aus? Auf der Suche nach einer Antwort hierauf folgen wir der situativen Organisationstheorie oder auch Kontingenztheorie. Demzufolge gibt es nicht „die“ erfolgreiche Führung. Vielmehr verlangen verschiedene Situationen und Organisationstypen mit spezifischen Organisationszielen und Umwelten unterschiedliches und adapti-

ves Führungsverhalten. Des weiteren kann Führungsverhalten auf der einen Seite stark aufgabenzentriert sein, auf der anderen Seite stark mitarbeiterzentriert – beide Spielarten des Führungsverhaltens können in gleichem Ausmaß zu Führungserfolg führen. Führungserfolg wird definiert durch Leistung, Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Motivation. Je besser diese Kriterien erfüllt werden, desto größer ist der Führungserfolg. Eine Diskussion über die genaue Definition und Möglichkeit einer Messung der Kriterien würde den Rahmen dieses Artikels zwar sprengen, wir können jedoch überblicksartig Bedingungen festmachen, die die Führungssituation und somit auch Verhalten und Stil beeinflussen können. Zu nennen sind hier vor allem:

- \* die Qualifikation der MitarbeiterInnen
- \* die Qualifikation und Kompetenz der Vorgesetzten
- \* die Arbeitsaufgabe und deren Komplexität
- \* die Entlohnung
- \* die Aufstiegschancen
- \* die Arbeitsmittel
- \* die gewährten/nicht gewährten Handlungs- und Entscheidungsfreiräume
- \* die sozialen Beziehungen der MitarbeiterInnen untereinander, zumeist zusammengefasst unter dem Begriff Betriebsklima.

### **Führungsstile**

Führungserfolg ist somit stark von der dominierenden, strukturierenden Situation – als Sammelbegriff für die situativen Bedingungen – abhängig. Zu den situativen Bedingungen gehört in der soziologischen Terminologie der Grad der Selbst- und Fremdbestimmung, also die zugestanden oder abgesprochenen Entscheidungs- und Handlungsfreiräume der MitarbeiterInnen als auch der Führungskräfte. An den Dimensionen Entscheidungsteilnahme und –teilhabe können verschiedene Führungsstile identifiziert werden.

- \* Bei der *autoritären Führung* legt der/die Vorgesetzte keinerlei Wert darauf, die Meinung seiner Untergebenen einzuholen oder seine Untergebenen auch nur in irgendeiner Art und Weise an einer Entscheidung teilhaben zu lassen.
- \* Beim *konsultativen Führungsstil* sollen sich die Geführten zu gewissen Themen einbringen und Vorschläge abgeben. Welche Themen dies sind, be-

stimmt der Führende, der sich aber nicht verpflichtet, auf diese Vorschläge einzugehen. Die betonte Entscheidungsgewalt liegt einzig und allein bei der Führungskraft. Die getroffene Entscheidung gewinnt natürlich an Akzeptanz, je mehr auf die Vorschläge und Gedanken der MitarbeiterInnen eingegangen wird.

- \* Bei der *kooperativen Führung* ist eine Beteiligung in Form von Mitsprache- und Mitentscheidungsrechten fundamental. Die Kooperation von führenden und geführten MitarbeiterInnen ist umfassend und betrifft alle Entscheidungen des unmittelbaren Arbeitsbereiches.
- \* Der *delegative Führungsstil* ist hinsichtlich der Gestaltung der Führungsbeziehung sehr anspruchsvoll, da er sowohl von der Führungskraft als auch von den MitarbeiterInnen ein Maximum an Verantwortung und Vertrauen voraussetzt und auch das organisatorische Umfeld dafür geschaffen werden muss. Aufgaben und Entscheidungen werden an die Unterbenen delegiert, ohne dass sich der Vorgesetzte in die Umsetzung einbringt (außer es wird dezidiert an ihn herantreten). Dieser Führungsstil vereinbart in höchstem Grade sowohl Mitsprache- als auch Mitentscheidungsrecht, womit höhere Grade an Unsicherheit als auch höhere Aushandlungsbedarfe einhergehen.

Wie können wir nun für die Sozialen Dienste und Sozialen Unternehmen charakteristische Strukturen herausarbeiten und entsprechende Implikationen für eine Positionierung der Führung ableiten? Vorerst machen wir hierzu ein zentrales situatives Element an einer Analogie fest, die sich aus den Organisationszielen der meisten Sozialen Unternehmen ableiten lässt. Ein solches charakteristisches Organisationsziel berührt die Dimension der Autonomie, denn es geht in Sozialen Unternehmen nicht zuletzt um die Erweiterung – oder zumindest Aufrechterhaltung – der Selbständigkeit ihrer Klientinnen und Klienten. Selbständigkeit bedeutet, eigene Entscheidungen treffen und Handlungsfähigkeiten aufrechterhalten zu können. In der Tradition der Lerntheorie des „Social Modelling“ nach Bundara gehen wir von der Überlegung aus, dass Selbständigkeit, Mitspracherecht, Mitentscheidungskompetenzen, Handlungsfähigkeiten zum einen nur entwickelt werden können, wenn es eben ein solches „Lernmodell“ für die KlientInnen gibt, folglich die Mit-

arbeiterInnen in gewissen autonomen Handlungsspielräumen denken und handeln können müssen. Zum anderen legen Studien offen, dass gerade Beschäftigte in Sozialen Berufen spezifische Motivationslagen und hierin einen hohen Partizipations- und Autonomiewunsch aufweisen. Oder anders ausgedrückt: Ohne Motivation kann kaum jemand motiviert werden.

## Laterale Kooperation

Ein weiteres Argument begründet sich in der Art des Zustandekommens der Dienstleistung „an“ den KlientInnen. Zwar müssen alle Unternehmen ab einer gewissen Größe und Komplexität arbeitsteilig agieren und sind im Leistungsentstehen auf die bereichs- und abteilungsübergreifende Kooperation aufs Engste angewiesen. Doch auch hier dürfte von spezifischen Strukturen auszugehen sein, etwa angesichts des uno-actu-Prinzips und des komplexen Zusammenspiels verschiedener Kompetenzen und Personen für das Gelingen von Dienstleistungen. Am Beispiel der Analyse des Typus der Sozialen Integrationsunternehmen (Beschäftigungsbetriebe) zeigte sich, dass die Qualität der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Professionen in markanter Weise über die Qualität der Dienstleistung mitbestimmt. Besteht in diesen Organisationen das Ziel in der Reintegration, Qualifikation, „Beschäftigungsfähigkeit“ der KlientInnen, so sind dies Resultate eines längeren und komplexen Prozesses. Für diese „Gesamt-Dienstleistung“ müssen die Professionen mit ihren spezifischen Kompetenzen gut ineinander greifen. Fachliche Qualifikation im Produktionsbereich, sozialpädagogische Betreuung, Outplacement, Management und andere Bereiche (Therapien, Sucht- und Schuldnerberatung u.a.) müssen ihr Agieren aufeinander abstimmen, um für den Klienten eine an dessen persönlicher Entwicklung orientierte bestmögliche Gesamt-Dienstleistung zu erbringen. Aus diesen Kooperationserfordernissen heraus wären mancherorts anzutreffende Verhaltensweisen auch nur eines Bereiches bzw. einer Abteilung gänzlich kontraproduktiv, wie etwa: sich dagegen zu verwahren, Informationen nicht oder nur defizitär weiterzugeben, nicht die Notwendigkeit der anderen Arbeitsbereiche anzuerkennen, innerhalb der Organisation zu konkurrieren. Die Fraglichkeit oder Kurzzeitigkeit der Zielerreichung – in unserem Fall die Integration der Klienten in den Regelarbeitsmarkt – wäre dann allzu offenkundig. Die beteiligten Abteilungen

und Personen müssen über die Entwicklungen, Fortschritte wie Rückschläge der Klientel zur gemeinsamen Zielerreichung gut informiert sein.

In dieser für Soziale Unternehmen typischen Situation spricht man von lateraler Kooperation, die einen Sonderfall kooperativer Führungsstile darstellt. Unter lateraler Kooperation versteht man die Zusammenarbeit von hierarchisch ebenbürtigen Abteilungen oder auch von Einzelpersonen innerhalb einer Organisation. Laterale Kooperation ist dort notwendig, wo arbeitsteilige Aufgaben zu bewältigen sind. Damit laterale Kooperation funktioniert, müssen strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, und auch den AbteilungsleiterInnen bzw. der mittleren und vermittelnden Führungsebene kommt eine tragende Rolle zu, die die laterale Kooperation mitsteuert. In lateraler Kooperation werden wechselseitige Führungsbeziehungen und adaptive Führungsorientierungen bedeutsam. Notwendigkeit und Ziele der Kooperation sollten bewusst sein, um das Unternehmen steuern und die Dienstleistungen entsprechend erbringen zu können.

Kooperation bedeutet in und zwischen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten immer einen Austausch von Informationen und Leistungen etc.. Dieses Prinzip der Reziprozität besagt nicht, dass Gleiches mit Gleichem „gewechselt“ werden muss, sehr wohl aber, dass etwas „getauscht“ wird. Substanzielle Elemente der Führungsaufgabe in lateraler Kooperation wären, sowohl für über Zeit ausgeglichene Austauschbeziehungen als auch für ein kollektives Bild des Gewinns durch Kooperation bei allen Beteiligten zu sorgen.

Laterale Kooperation beschreibt einen Führungsstil, der sich in einer spezifischen Situation, wie wir sie in Sozialen Diensten und Sozialen Unternehmen vorfinden, bewähren kann. Wie jeder andere Führungsstil auch geht laterale Kooperation mit Herausforderungen einher, deren Nicht-Lösen zu erheblichen Schröglagen und zu misslingenden Führungspraxen führen kann. Sie birgt Konfliktpotenziale, etwa wenn sich ein/e Beteiligte/r übervorteilt fühlt, wenn das Kooperationsziel unklar kommuniziert wird oder wenn die passenden formalen und informellen Strukturen nicht verwirklicht sind. Um solchen Konfliktpotenzialen entgegenzuwirken und Kooperation und Führung so konstruktiv und effektiv wie möglich zu machen, werden insbesondere folgende

Aspekte zu beachten bzw. Organisationsstrukturen zu schaffen sein:

- \* Die Kooperationspartner kennen einander und verstehen die Aufgabe und die Bedürfnisse des jeweils anderen, im besten Falle geschieht das im persönlichen Kontakt bei gemeinsamen Besprechungen, Meetings, Austauschtagen, etc..
- \* Es muss ein passender zeitlicher Rahmen für die Kooperationserfordernisse geschaffen werden, um die Qualität der Kooperation nicht durch Hast und Zeitknappheit zu schmälern oder ganz zu vereiteln.
- \* Laterale Kooperation bedingt einen hohen Grad an Austausch, in der Regel geht dies mit einer hohen Sensibilität im Gerechtigkeitsempfinden der Beteiligten einher. Neben diesem Gerechtigkeitsempfinden werden die Akzeptanz der Beteiligten mit dem Ablauf und den Ergebnissen des Prozesses zum einen und die Motivation und Bereitschaft zur Aufrechterhaltung der Kooperation zum anderen zu Gradmessern für die praktizierte Qualität lateraler Kooperation.

Auf der organisatorischen Ebene zeigt sich die Qualität in von den KooperationspartnerInnen akzeptierten Regeln und Strukturen. In diesem Prozess kommt auch den vorgesetzten Führungskräften eine wichtige Rolle zu, indem sie auf die Einhaltung der Strukturen achten und diese im gegebenen Falle auch erläutern oder adaptieren. Ein Führungsstil entlang lateraler Kooperation zielt darauf ab, sowohl einzelne Abteilungsziele als auch das kollektive Unternehmensziel im Auge zu behalten und zu verfolgen. Laterale Kooperation und Führung, verstanden als gemeinsame Führungsaufgabe, geht darüber hinaus, dass Führungskräfte sich als Kooperationspartner definieren und persönliche Bedürfnisse mit organisatorischen Erfordernissen abgleichen. Laterale Kooperation und Führung bedeuten, dass die Organisationsmitglieder sich als aktiv wie passiv Führende und Geführte verstehen und gemeinsam die Integration individueller und organisatorischer Ziele gestalten.

Rainer Loidl-Keil, Jan Riepl

*Rainer Loidl-Keil ist Professor am Studiengang Sozialarbeit und Sozialmanagement, Fachhochschule Joanneum Graz, Jan Riepl ist Trainer beim Trendwerk Wien.*

## Anmerkung

1 Die Grundlage für unsere Betrachtung bildet eine theoretisch-empirische Analyse der Führung und Kooperation in Beschäftigungsbetrieben von Jan Riepl (2004) im Rahmen einer Studie von Loidl-Keil (2002)

## Ausgewählte Literatur

Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.) (1999): Führung und Leistung in sozialen Organisationen. Kriptel: Luchterhand Verlag GmbH.

Loidl-Keil, Rainer (2002): Entwicklungsstand und Perspektiven

des Sozialen Unternehmertums in Österreich – Eine Pilotstudie. Von experimentellen Arbeitsmarktprojekten zu integrativen Beschäftigungsbetrieben. Wien: Julius Raab Stiftung.

Riepl, Jan (2004): Eine theoretisch-empirische Analyse der Führung und Kooperation in Beschäftigungsbetrieben. In: Schriften der Johannes Kepler Universität Linz, Reihe B Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 81. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

Wunderer, Rolf (1997): Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## Personalentwicklung durch Lernpartnerschaften von Führungskräften im Sozialbereich?

### *Das Modell des „Tandem-Coaching“*

Reziprok angelegte Lernpartnerschaften zwischen zwei Personen auf Zeit haben in vielfältigen Lernkontexten und insbesondere in der Didaktik eine lange Tradition. Zentrale Erwartungen richten sich in der Regel einerseits auf die Ökonomie entsprechender Settings, andererseits auf die Nachhaltigkeit einer Unterstützung, die im Medium ähnlicher Position und ähnlicher Erfahrung entsteht. Beide Erwartungsbündel gelten als Unterscheidungskriterien gegenüber expertengestützten Lehrer-Lerner-Modellen.

Im Folgenden wird das Konzept einer reziproken Lernpartnerschaft im Kontext der Führungskräfteentwicklung erörtert. Nachdem seit einiger Zeit Tandem-Ansätze im Profit-Bereich erprobt werden, geht es in diesem Beitrag nicht zuletzt um Überlegungen, die sich auf die Eignung für den Non-Profit-Bereich sozialer Dienstleistungen beziehen, da eine Übertragbarkeit angesichts der historischen und systematischen Spezifika im Nonprofitbereich nicht umstandslos gegeben sein muss. Die Darstellung erfolgt entlang eines Konzeptes, das Susanne Vespermann seit einiger Zeit in einer Feldstudie erprobt und wissenschaftlich begleitet. Wirkungen werden wesentlich im Referenzrahmen sozialer Unterstützung thematisiert, was in besonderem Maße geeignet scheint, die auf Austauschprozessen beruhenden Effekte zu begreifen.

### **Begriff und Konzept**

Die Vorstellung und der Begriff des Tandems sind u.a. in der Didaktik bekannt (vgl. Enns; Rüegg; Schindler;

Strahm, 2002, S. 24). Das Bild macht gleich zu Beginn einen zentralen Unterschied klar: Natürlich unterhalten sich viele Führungskräfte oft spontan mit Kollegen über die Schwierigkeiten im Umgang mit ihren Mitarbeitern. Diese Unterhaltungen laufen meist formlos und ohne konkrete Zielsetzung ab, lassen jedoch ein starkes Bedürfnis nach Reflexion, Anregungen und Erfahrungsaustausch erkennen. Auf Tandem setzt man sich nicht „zwischen Tür und Angel“. Es geht um eine Form des Lernens in der erweiterten Partnerarbeit. Dieses Lernen zu zweit erstreckt sich über einen längeren Zeitraum und wird von den Partnern maßgeblich selbst gestaltet. „Lernen“ wird dabei nicht wissensorientiert eingeführt, sondern zielt auf den Weg „vom Wissen zum kompetenten Handeln“ (Wahl 2001, S. 1). In der Fremdsprachendidaktik wird unter Tandem beschrieben, wie zwei Personen mit verschiedenen Muttersprachen zusammenarbeiten, um die Sprache des jeweils anderen zu erlernen. Das Grundprinzip des Tandems als dyadisch-gegenseitiges Voneinander-Lernen (Gick; Müller, 1992, S. 27) wird hier begriffen als eine autonome, interaktive Methode des Lernens, bei der die Partner ihre Lernziele individuell bestimmen und ihren Lernprozess persönlich steuern können. In der Lehrerfortbildung steht der Begriff des Tandems für eine pädagogische Lernpartnerschaft, in deren Rahmen sich die Partner in den eigenen beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln.

Wenn nicht ausschließlich dyadische Konstellationen betrachtet werden, erweitert sich der Kontext auf Formen der Intervision. Dem Inhalt nach gibt es entspre-

chende Verfahren auch hierzulande seit Beginn der 80er Jahre, und zwar unter verschiedenen Namen: Kooperative Beratung, Kollegiale Unterstützungsgruppe, Kollegiale Selbsthilfe, Selbstberatungsgruppe, Kollegiale Fallberatung, Fallberatungsgruppe, Kooperative Gruppenberatung. Diese Begriffe machen schon deutlich: Hier geht es um Beratung unter Gleichen; hier beraten sich KollegInnen in einer Gruppe gegenseitig im Hinblick auf ihren (gemeinsamen) Beruf; sie suchen gemeinsam nach Klärungen und Lösungen für den jeweiligen Fall (vgl. Hendriksen 2000). Diese Formen können Formen des Gruppenlernens mobilisieren, dem Qualitäten zugeschrieben werden, die über individuelles Lernen hinausweisen (vgl. Unger 1998). Ebenfalls auf wechselseitig bereichernde Effekte zielen beispielsweise Patenmodelle im interkulturellen Wirtschafts- und Studienaustausch oder Formen des Team-Teachings.

Das Bild des Tandems transportiert die zentrale Vorstellung, dass die gleichgerichtete Anstrengung beide Partner gleichermaßen weiterbringt. Es beinhaltet die ständige Möglichkeit des Plätzetauschs – des ständigen „Switches“ zwischen den beiden Rollen der lernenden bzw. der lehrenden Person, es transportiert nur unvollständig das konstitutive Kriterium des weitgehenden Verzichts auf eine Hierarchie zugunsten reziproken Austauschs. Wahl (1984) entwickelte die Idee der „Praxis-Tandems“, die erheblich zur Umsetzung neuen Wissens und neuer Methoden in das professionelle Handeln von Lehrkräften und Dozenten und zur Bewältigung von berufsspezifischen Belastungen beitragen. Tandem-Coachings als intensive Formen kollegialer Begleitung und Unterstützung im Berufsleben können verortet werden im Sinne des lebenslangen Lernens bzw. der lebenslangen Entwicklung einer Person. Das Tandem kann somit – strapazieren wir das Bild auch noch gesundheitsbezogen – auch langfristig zum Wohlbefinden der Führungskraft beitragen und damit entsprechenden Leitbildern gerecht werden.

Und das Tandem-Bild kann noch in einer weiteren Dimension inspirieren. Anders als andere Fortbewegungsmittel versetzt es die Reisenden nicht sehr schnell in andere Sphären oder fremde Settings. Ausgangsort und Ausgangsausstattung bleiben über weite Strecken bedeutsam. Während viele herkömmliche Fortbildungen zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften

versuchen, Änderungen in der Berufspraxis über den Weg der Vermittlung von *neuen* Methoden und Materialien herbeizuführen, steht im Tandem-Coaching der *derzeitige* Entwicklungsstand, das Befinden und Werden der Person im Mittelpunkt. Das berufliche Lernen bzw. Umsetzen von Handlungsalternativen im beruflichen Führungsalltag vollzieht sich dialogisch als intensiver Prozess der wachsenden Selbstkenntnis, des beruflichen Werdens und der Persönlichkeitsentwicklung. Damit soll vermieden werden, dass das Vermittelte nur vorübergehend wirkt. Gerade diese ganzheitliche Dimension macht die Tandemkonzeption für soziale NPOs besonders attraktiv. „Selbstreflexion zusammen mit dem zwischenmenschlichen Austausch im Tandem bietet den Partnern die Möglichkeit, sich fortlaufend selber als (...) Mensch immer besser kennenzulernen und aus diesen Erkenntnissen heraus zu wachsen“ (vgl. Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 17). Andere, ähnliche Erfahrungen auszutauschen und miteinzubeziehen schafft Nähe und Verständnis und regt einen angstfreien, positiv geleiteten Lernprozess an.

Anders als im Bildungsbereich ist im Unternehmens- wie *im sozialen Dienstleistungsbereich* die Tandem-Idee noch wenig verbreitet. Sie bezieht sich hier auf die Bildung von Lernpartnerschaften zwischen zwei Führungskräften innerhalb eines Unternehmens/einer Organisation oder zwischen zwei Organisationen, in deren Rahmen sich die Partner beruflich weiterentwickeln sollen. Lediglich das Mentoring als Form der Unterstützung von neu in das Unternehmen eingetretenen Führungskräften durch eine hierarchisch höher positionierte Person kann in diesem Zusammenhang genannt werden. Allerdings lernen die Partner in diesem Setting nicht voneinander, sondern vorrangig die jüngere Führungskraft von der älteren.

Neben dem offiziell bekannten Mentoring und unterhalb formeller Settings existieren natürlich zahlreiche informelle Kontakte zwischen Führungskräften, die über Führungszirkel, -seminare und andere vergleichbare Veranstaltungen entstehen. Insbesondere im Bereich von Non-Profit-Organisationen ist hier auch die Supervision zu nennen, sobald sie im Team stattfindet. Auch hier entstehen Formen von dyadischer Wechselseitigkeit, die über episodischen Charakter hinausgehen können. Auch die in diesen Kontakten stattfindenden Gespräche haben nicht nur Informations-, sondern auch

Beratungs- bzw. Coachingcharakter. Die Tandem-Konzeption setzt hier an, indem sie diese Potenziale systematisch zu organisieren versucht – sie sollen durch die Bildung einer formal strukturierten Tandem-Coaching-Partnerschaft ausgebaut und gewinnbringend für die Entwicklung beider Lernpartner genutzt werden.

### **Effekte und Wirkungsannahmen**

Der Zusammenarbeit im Tandem werden weitreichende Wirkungen zugesprochen – auf das lernende Individuum, auf die Entwicklung der Berufspraxis und auf das Unternehmen bzw. die Organisation, in dessen Struktur das Individuum handelt. Und es handelt in der Tat anders. So stellte Riedel (2003) in einer ersten deutschsprachigen Untersuchung<sup>1</sup> über die Wirkung von Coachings bei Führungskräften fest, dass in 53 Prozent der Coaching-Fälle bei gleichbleibender Folge die vorgenommene Handlung von der gecoachten Führungskraft verändert wurde. Diese Veränderung der Handlung bestand zu drei Vierteln in einer Präzisierung oder Ergänzung und zu einem Viertel in einem kompletten Austausch. Wesentlich war, dass die Gecoachten „neben der Entwicklung neuer Sichtweisen und neuer Handlungsmöglichkeiten in den Coaching-Sitzungen mit diesen neuen Handlungen zwischen den Coaching-Sitzungen positive Erfahrungen in der Praxis machten“ (Riedel, 2003, S. 223).

Wichtige weitere Elemente lassen sich aus der Untersuchung von Enns, Rüegg, Schindler und Strahm<sup>2</sup> (2002) zum Lehren und Lernen von Lehrkräften im Tandem ableiten. Das Tandem in dieser Untersuchung wird begriffen als eine berufliche Partnerschaft: Zwei Lehrkräfte unterstützen sich gegenseitig in der Entwicklung ihres Unterrichts. Das Tandem-Konzept wird mit dem Begriff kollegialen Hospitierens mit anschließenden reflexiven Gesprächen gleichgesetzt (Enns, Rüegg, Schindler, Strahm 2002, S. 8) und baut auf folgenden Elementen auf:

- a) einer klar definierten, zielgerichteten, selbstgesteuerten beruflichen Partnerschaft,
- b) einem konzeptionellen Gerüst zur Gestaltung der gemeinsamen Fortbildungsarbeit, sowie
- c) einer Anzahl von Strategien und Methoden zur Unterstützung der Lernprozesse im Tandem-System.<sup>3</sup>

Folgende Merkmale und Auswirkungen der Tandem-Praxis auf die Lehrpersonen wurden herausgearbeitet: Bestärkung der Lehrperson, Entwicklung einer reflexiven Handlungspraxis, Entwicklung von Offenheit und Sensibilität, Befähigung, die Unterrichtspraxis zu verändern, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Diese Veränderungen beziehen sich auf breite Wirkungsbereiche – von Veränderungen im Schulklima und der -kultur über eine Erweiterung der Rollen bis hin zur Ausweitung von Qualitätsentwicklungsprozessen an der Schule. Auch in der subjektiven Einschätzung messen alle zehn befragten Lehrpersonen der Tandemarbeit einen hohen Wirkungsgrad zu. Der Versuch, die gewonnenen Erkenntnisse auf die angestrebte Bildung von Tandems mit Führungskräften zu übertragen, verweist auf wichtige Wirkungsannahmen.

Es handelt sich wesentlich um Trainings- sowie um Reflexionseffekte. Der gecoachte Tandem-Partner gewinnt an Sicherheit und Selbstvertrauen in Bezug auf seine Art zu führen. Ein vertieftes Selbstkonzept – die Führungskraft weiß, warum sie in einer Interaktion mit einem Mitarbeiter so und nicht anders reagiert – bietet wirksamen Schutz gegen Angriffe von außen. Daneben wird die ratsuchende Führungskraft durch Orientierung an und Vergleich mit den Handlungsweisen des Tandem-Partners die eigenen Schwächen und Stärken relativieren. Wegen der potenziellen Hilfe durch den Tandem-Partner und der Stärkung der Zweierdynamik empfindet sich die Führungskraft nicht mehr nur als Einzelkämpfer. Als Tandem-Coach erkennt die Führungskraft im Gespräch an ihren Reaktionen, Entgegnungen, Fragestellungen und Überlegungen Grundzüge der eigenen Werte und Subjektivität. Je genauer sie wahrnimmt und ihre Beobachtungen dem Partner widerspiegelt, desto mehr unterstützt sie den Partner und sich selbst, den eigenen Entwicklungsweg zu finden (vgl. Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 19). Die Orientierung an gemeinsamen Werten, Normen, Regeln und Maßnahmen, die tatsächlich umgesetzt werden, nimmt zu und sorgt für mehr Sicherheit im Führungshandeln. „Über den Weg der Reflexion und des Gesprächs ermöglicht die Tandem-Arbeit einen erfahrungsbezogenen Lernprozess, der die Verinnerlichung und Umsetzung neuer Einsichten fördert“ (Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 14). Außerdem gilt als allgemein anerkannt, dass das Eins-zu-eins-Lernen die effektivste Lernform überhaupt ist.

Neben der direkten Bestärkung der Person als Führungskraft dient die Zusammenarbeit im Tandem vor allem der Entwicklung einer reflexiven Berufspraxis. „Es werden reflexive Spuren gelegt, die die beruflichen Aktivitäten ganz generell und praktisch jederzeit beeinflussen“ (Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 98). Die *Reflexion der real bestehenden Berufspraxis* von Führungskräften wird durch das ergänzende Tandem-Coaching-Konzept der kooperativen lösungsorientierten Kurzberatung gefördert und unterstützt – nicht zuletzt, um bei dem jeweiligen Tandem-Partner zur Auseinandersetzung mit Problematiken beizutragen, die ihn selbst vielleicht in *Zukunft* betreffen könnten. Die Tandem-Partner werden im Austausch auch die Relevanz des *neu erworbenen Wissens über kooperative lösungsorientierte Kurzberatung* für ihre individuelle Berufspraxis erörtern, was zumindest zu einer *Vertiefung des Wissens* führen müsste (vgl. Schmidt, 2001, S. 44).

Das Aufspüren automatisch ablaufender Führungsreaktionen in bestimmten Führungssituationen führt zu *Erkenntnissen über die eigene Person*. Das Nachdenken über das eigene Führungshandeln verläuft im Tandem-Coaching strukturiert auf das Ziel hin, Handlungsmöglichkeiten für die Lösung von Führungsproblemen zu finden, die im jeweiligen Verständnis der Führungskraft Sinn machen. Die jeweilige Person erhält Anregungen durch die geschilderten Handlungsweisen des Tandem-Partners. Parallel dazu entwickelt sich *Offenheit, Sensibilität und die Befähigung, die Führungspraxis zu verändern* (vgl. Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 102). Das gemeinsame Nachdenken der Tandem-Partner mündet schließlich in konkrete Handlungsversuche, bei denen die gecoachte Führungskraft eine Begleitung und Unterstützung durch einen gleichwertigen Partner erhält (vgl. Wahl, 2001a, b).

Insgesamt ist zu erwarten, dass die Belastungen des Führungsberufes durch Tandem-Coaching von den Beteiligten deutlich besser zu bewältigen sind. Tandemarbeit trägt zum Abbau von Stressfaktoren, wie Ängsten, Einsamkeitsgefühlen und Verletzungen bei, fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit und beugt auf der Basis dieser und weiterer Faktoren gegen Stresserscheinungen vor bzw. puffert sie ab (Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 103). Weitere direkte soziale Unterstützung entsteht, indem die Führungskraft durch den Tandem-Partner *Anerkennung und Bestätigung* erhält, was

von direkten Vorgesetzten oft nicht geleistet wird. „Anerkennung lässt die Selbstzweifel kleiner werden, erhöht die Motivation und scheint sich ganz generell emotional günstig auszuwirken“ (Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 105). Die Führungskraft erweitert in diesem Kontext ihre berufliche und persönliche Professionalität. Durch das Tandem-Coaching entstehen Wechselwirkungen zwischen Geben und Nehmen, zwischen dem Zollen und Erhalten von Anerkennung, die sich häufig auf den Umgang mit den Mitarbeitern überträgt und letztlich auch deren Motivation positiv beeinflusst.

Die beschriebenen Wirkungen der Tandemarbeit auf die Person der Führungskraft einerseits und auf deren Entwicklung einer reflexiven Berufspraxis andererseits lassen sich wiederum auf das Gesamtsystem des Unternehmens bzw. der Organisation übertragen, insbesondere dann, wenn viele Führungskräfte in einem Unternehmen im Tandem-Coaching eingesetzt werden. Durch diese Personalentwicklung wird sich zumindest langfristig die Kultur der Zusammenarbeit (Lenz; Ellebracht; Osterhold, 1998) im konstruktiven Sinne verändern (Enns; Rüegg; Schindler; Strahm, 2002, S. 106), u.a. über ein erhöhtes Engagement der Führungskraft für die Entwicklung und Qualität der Organisation sowie über veränderte Beziehungsqualitäten, die sich netzwerk- und unterstützungstheoretisch rekonstruieren lassen. Qualitätsentwicklungsprozesse erfahren eine Erweiterung und das Gefühl der Mitverantwortung wächst. Insgesamt verändert sich die Haltung gegenüber problematischen Situationen, denen nun in einem konstruktiven Sinne begegnet werden kann.

### **Erfolgsbedingungen und Perspektiven**

Weitere Untersuchungsergebnisse von Schmidt (2001) bestätigen viele der positiven Effekte und die ihnen zugrunde liegenden Annahmen – wobei allerdings Sympathie und Miteinanderkönnen sowie weitere identifizierbare Erfolgsbedingungen eine große Rolle spielen. Schmidt (2001) hat in ihrer Fragebogenuntersuchung hinsichtlich der Wirkung von sogenannten „Praxis-Tandems“ (Wahl, 1984) die Wirkung von Kommunikativer Praxisbewältigung in Gruppen (KOPING) auf den Lernprozess untersucht. Die Organisationsform des KOPING, bestehend aus Kleingruppen von vier bis sieben Personen und parallel laufende Praxis-Tandems (Wahl, 1985), soll zur Umsetzung neuen Wissens und

neuer Methoden in das professionelle Handeln und zur Bewältigung von berufsspezifischen Belastungen beitragen. Die Partner gaben „Anregungen für Veränderungen, lieferten Modelle erfolgreichen Vorgehens, machten auf Fehlerquellen und mögliche Hindernisse aufmerksam, segneten Entwürfe und konkrete Planungen ab und ermunterten – oder verpflichteten gar – zur Durchführung der Vorhaben“ (Schmidt, 2001, S. 178).

Der Vorteil des Tandem-Coaching in Gestalt des Mediums zweier unterschiedlicher RolleninhaberInnen muss systematisch konzeptionell gestärkt werden. Die zugrunde gelegte Konzeption der kooperativen lösungsorientierten Kurzberatung gibt dem Coach dazu die einzelnen Arbeitsschritte vor. Dadurch erhalten beide Tandem-Coaching-Partner eine Struktur, die Sicherheit bzgl. der Vorgehensweise gibt und die beiden Partnern zu jedem Zeitpunkt transparent vorliegt. Das Tandem-Coaching-Konzept schafft durch seine Vereinbarungskultur und Zielausrichtung eine fordernde Verbindlichkeit, die in vieler Hinsicht für die NPO-Herausforderungen wie geschaffen scheint. Es leitet die Führungskräfte zu selbst gesteuerten, jedoch strukturierten kollegialen Beratungsgesprächen an, deren Zielsetzung in der Entwicklung und Erprobung von Alternativen zum bisherigen Führungshandeln liegt. Der Lernprozess vollzieht sich entlang der tatsächlich ablaufenden Berufspraxis und kann sich dieser ständig anpassen. Tandem-Coaching kann deshalb auch den Ideen des learning-by-doing oder dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zugeordnet werden. Es schließt an interne Formen der reflexiv-qualitätsentwickelnden Praxis wie bspw. die Selbstevaluation an, es verfolgt hier die Ziele nachhaltiger Prozesse, gerade auch unter Bedingungen beschränkter zeitlicher und finanzieller Ressourcen.

Es wäre wichtig, in weiterer Evaluation konkreter Praxis vertiefte Erkenntnisse darüber zu gewinnen, *welche Aspekte einer effektiven Zusammenarbeit im Tandem im Wege stehen* und wie diese bei einer Modifizierung des Qualifikationskonzeptes zu berücksichtigen sind. Daneben könnten Kriterien entwickelt werden, die eine möglichst erfolgreiche Zusammenarbeit der Tandem-Partner ermöglichen.

Susanne Vespermann  
Ulrich Otto

#### Anmerkungen

- 1 Es werden hier reale Coachings unter Feldbedingungen unter der Fragestellung analysiert, wie Coaching die subjektiven Theorien von Managern verändert. Bei den Untersuchungspersonen handelt es sich um Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung und einem realen Anliegen. Die 15 Coachingfälle wurden auf Tonband aufgezeichnet und mit der Strukturlegetechnik des Forschungsprogramms Subjektive Theorien (Humpert/Dann, 2001) ausgewertet.
- 2 Das Fortbildungssystem Lehren und Lernen im Tandem wird seit 1991 im Kanton Bern (CH) entwickelt und erprobt. Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudie von Enns u.a. (2002) basieren auf narrativen Interviews zu praktischen Erfahrungen von zehn Lehrkräften über eine Experimentierphase von zehn Jahren.
- 3 Inhalte sind vornehmlich didaktische und persönliche Aspekte der Unterrichtspraxis, sowie die Festlegung von Unterrichtsentwicklungszielen. Die Phasen des Tandem-Arbeitsmodells sehen nach dem Einstieg in die Tandemarbeit die immer wiederkehrenden Arbeitsschritte: Vorbereiten/Vorbesprechen, Beobachten; Nachbesprechen und Umsetzen, d.h. Planen, Dokumentieren und Handeln, vor. Das Tandemsystem bietet ein konzeptionelles Gerüst sowie Strategien und Methoden zur Gestaltung. Hinzu kommt die Auswertung von Unterrichtsbesuchen.

#### Literatur

- Enns, E., Rüegg, R., Schindler, B., Strahm, P. (2002): Fallstudie Lehren und Lernen im Tandem. Porträt eines partnerschaftlichen Fortbildungssystems der Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung, Gick, Müller
- Hendriksen, J. (2000): Intervention. Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim Basel Wien
- Humpert, W.; Dann, H.-D. (2001): KTM kompakt: Basistraining zur Störungsreduktion und Gewaltprävention für pädagogische und helfende Berufe auf der Grundlage des „Konstanzer Trainingsmodells“. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle: Huber.
- Lenz, G.; Ellebracht, H.; Osterhold, G. (1998): Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur. Wiesbaden
- Riedel, J. (2003): Coaching von Führungskräften. Wiesbaden.
- Schmidt, E. M. (2001): Mit Social Support vom Wissen zum Handeln. Dissertation Universität Tübingen.
- Unger, H. (1998): Organisationales Lernen durch Teams – Methode und Umsetzung eines teambasierten Projektmanagements. München/Mering
- Wahl, D. (1984): Trainingstandems zur Unterstützung von Verhaltensänderungen. In: Huber, G. et al (Hrsg.): Kooperatives Lernen. Weinheim: Beltz. S. 116-129.
- Wahl, D. (Hrsg.) (1995): Erwachsenenbildung konkret. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahl, D. (1991a): Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildner. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wahl, D. (2001a): Nachhaltige Wege vom Wissen zum Handeln. Manuskript.
- Wahl, D. (2001b): Mit Training vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln? Manuskript

*Susanne Vespermann, ist freiberufliche Organisationsberaterin und Coach, Ulrich Otto ist Professor für Sozialmanagement am Institut für Erziehungswissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena.*

## Die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgssteuerung in sozialen Nonprofit-Organisationen

Auch in sozialen Nonprofit-Organisationen ist der Erfolg ein zentrales Ziel des Handelns. Institutionen, die erfolgreich sind, haben Bestand, Organisationen, die langfristig gesehen keinen Erfolg aufweisen, verschwinden früher oder später aus dem gesellschaftlichen Leben. Auch Sozialeinrichtungen, welche Menschen unterstützen, die nach den gängigen gesellschaftlichen Wertvorstellungen ihr Leben weniger erfolgreich gestalten, unterliegen als Organisation selbst einem gesellschaftlichen Erfolgsdruck. Die Gewährleistung und Steuerung von Erfolg ist folglich als eine grundlegende Aufgabe des Managements anzusehen.

Während im erwerbswirtschaftlichen Bereich der Erfolg einer Organisation relativ einfach am kaufmännischen Gewinn bzw. an einer dem Risiko des Kapitaleinsatzes angemessenen Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals gemessen werden kann, ist es unumstritten, dass in einer sozialen Nonprofit-Organisation ein derartiger allgemeiner und vergleichsweise einfach zu messender Erfolgsindikator nicht zur Verfügung steht. Insbesondere kann der Erfolg der Institution nicht ausschließlich in monetären bzw. finanziellen Größen ausgedrückt werden.

Dies berücksichtigend wird am Beginn der nachfolgenden Ausführungen vorerst der grundlegenden Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen soziale Organisationen als erfolgreich bezeichnet werden können. Dies steht wiederum in unmittelbarem Zusammenhang mit einer Analyse jener zentralen Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg von Nonprofit-Organisationen beeinflussen. Schließlich wird die Balanced Scorecard (BSC) als innovatives Instrument vorgestellt, welches das Management von sozialen Organisationen dabei unterstützen kann, den organisationalen Erfolg zu steuern.

### Erfolg und zentrale Erfolgsfaktoren

Im Hinblick auf die Frage, unter welchen Bedingungen soziale Organisationen als erfolgreich anzusehen sind, erscheint es sinnvoll, sich in einem ersten Schritt die Grundzusammenhänge des produktiven Handelns in

sozialen Organisationen vor Augen zu führen: Soziale Organisationen beschaffen und mobilisieren Ressourcen, kombinieren diese Ressourcen zu speziellen Leistungen, die wiederum jene Ziele und Aufgaben erfüllen sollen, die ihnen von ihren Mitgliedern oder auch von anderen – z.B. staatlichen oder kirchlichen – Organisationen übertragen worden sind. Diese Ziele und Aufgaben machen in der Regel auch den Kern ihrer Mission aus.

So setzt beispielsweise ein Krankenhaus Ressourcen ein, um mit bestimmten medizinischen Leistungen Krankheitssymptome zu beseitigen und Patienten nachhaltig gesund zu pflegen. Eine Organisation im Bereich der internationalen Katastrophenhilfe wiederum mobilisiert die unterschiedlichsten Ressourcen, um Not zu lindern und Menschenleben zu retten.

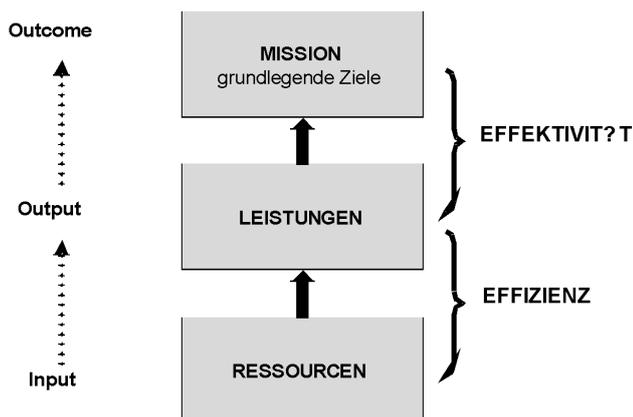
Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen unterliegen soziale Nonprofit-Organisationen nicht dem Druck, als Ergebnis ihrer Aktivitäten Gewinne und damit Einkommen für ihre Eigentümer zu erwirtschaften. Sie sind vielmehr unmittelbar ihren ideellen Zielsetzungen verpflichtet und erstellen die Leistungen solange, als ein Bedarf nach ihnen besteht und sie über ausreichende Ressourcen verfügen.

In Anbetracht der Grundzusammenhänge der zielorientierten Leistungsproduktion sind bei der Frage, was in einer sozialen Nonprofit-Organisation Erfolg bedeutet, zumindest zwei zentrale Ebenen zu unterscheiden (vgl. dazu Abbildung 1).

- \* Erstens die Ebene zwischen der Mission und den Leistungen, die letztlich so ausgestaltet sein müssen, dass sie die in den grundlegenden Zielen angestrebten Wirkungen (in der Begriffswelt der Managementlehre auch Outcome genannt) herbeiführen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der so genannten Effektivität des Handelns. Letztlich geht es also darum, im Hinblick auf die Missionserfüllung die richtigen Dinge zu tun.
- \* Zweitens die Ebene zwischen den Ressourcen (Input) und den Leistungen (Output). Schon die

ökonomische Vernunft gebietet es, die als effektiv (also wirksam) erkannten Leistungen mit dem optimalen Einsatz an Ressourcen zu verwirklichen. In diesem Sinne müssen die richtigen Dinge also auch richtig getan werden.

**Abbildung 1: Effektivität und Effizienz**



In Anbetracht dieser beiden Ebenen sind Nonprofit-Organisationen dann als erfolgreich anzusehen, wenn sie in der Lage sind,

- \* effektive – also im Hinblick auf die Ziele wirksame – Leistungen
- \* effizient – also mit einem wirtschaftlichen Mitteleinsatz – zu erstellen.

In der Erfolgsbeurteilung ist es somit unerlässlich, immer beide Ebenen gleichzeitig vor Augen zu haben, weil es ja durchaus sein kann, dass eine Organisation zwar höchst effizient handelt, mit ihren Leistungen aber die angestrebten Ziele verfehlt, gleichzeitig aber auch die Situation eintreten kann, dass eine Organisation wirksame Leistungen mit einem unwirtschaftlichen Ressourceneinsatz erstellt.

Im Anschluss an diese Überlegungen stellt sich nunmehr die Frage, welche Faktoren im Handeln der Organisation einen überdurchschnittlichen Einfluss auf den Erfolg einer sozialen Nonprofit-Organisation ausüben:

- \* Dabei ist in erster Linie die Aufgabe zu nennen, klare, realistische und gleichzeitig messbare Ziele festzulegen, denn ohne sie ist letztlich überhaupt keine Aussage über den Erfolg möglich.
- \* Die Erfüllung der grundlegenden Ziele kann – wie

bereits angesprochen – nur mit effektiven Leistungen erfolgen. Diese erfordern Innovation ebenso wie fachliche Kompetenz und Expertise. Welche Leistungen effektiv sind, kann die Managementlehre oft nicht selbst beantworten, sondern sie ist vielmehr auf das Wissen und die Erkenntnisse anderer Disziplinen wie der Medizin, der Pflegewissenschaft, der Pädagogik, der Psychologie usw. angewiesen. Die effektiven Leistungen sind aber auch ständig weiterzuentwickeln, um sie den vielfältigen Anforderungen der Gesellschaft anzupassen.

- \* Dies erfordert wiederum eine strikte Orientierung an den Bedürfnissen und Interessen der Stakeholder, insbesondere jenen, die als unmittelbare oder mittelbare Kunden die Anforderungen an die Organisationen festlegen, gleichzeitig aber auch ihren Handlungsspielraum abstecken.
- \* Die Produktion von wirksamen Leistungen ist aber auch nur dann möglich, wenn ausreichend finanzielle und sonstige Ressourcen beschafft und mobilisiert werden.
- \* Ein zentraler Erfolgsfaktor besteht weiters darin, die bereitgestellten Mittel bestmöglich einzusetzen, was zur Aufgabe führt, die Prozesse der Ressourcenkombination und Leistungserstellung permanent zu optimieren. Gerade die Bereinigung von Doppelgleisigkeiten, vermeidbaren Leerläufen und unabgestimmten Schnittstellen zwischen einzelnen Bereichen ermöglicht oft auch eine bessere Auslastung von Kapazitäten und spielt Ressourcen für andere Aktivitäten frei. Selbstverständlich dürfen dabei aber bestimmte Qualitäten wie Wärme, menschliche Zuwendung und Einfühlungsvermögen nicht einem allzu technokratischen Vorgehen geopfert werden.
- \* Sowohl die Konzeption als auch die konkrete Erstellung der Leistungen erfordert Mitarbeiter, die fachlich kompetent sind, diese Kompetenz aber auch engagiert in die konkrete Leistungserstellung einbringen.
- \* In diesem Sinne geht es auch darum, permanente Innovations- und Lernprozesse zu fördern und sinnvolle Programme der Fort- und Weiterbildung zu gestalten. Gleichzeitig sind geeignete Anreize und Foren zu schaffen, in denen individuelles und organisationales Wissen gewonnen, ausreichend dokumentiert und über verschiedene Kanäle auch an andere Mitglieder der Organisation weitergegeben werden kann. Nur ergänzend ist darauf hinzuweisen,

dass eine offene Organisationskultur und ein kollegiales Betriebsklima derartige Aktivitäten wohl wesentlich erleichtern.

Die hier in einer allgemeinen Form dargestellten Erfolgsfaktoren sind jeweils an die situativen Besonderheiten einer Sozialeinrichtung anzupassen. Dies kann dazu führen, dass sie in unterschiedlicher Weise zu gewichten bzw. durch andere Aspekte zu ergänzen sind.

### **Erfolgssteuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard**

Eine Reihe von Instrumenten unterstützt das Management von sozialen Nonprofit-Organisationen bei der Erfolgssteuerung. Sie reichen vom Leitbild, in dem die grundlegenden Ziele festgelegt sind, über strategische Programme, spezifische Kennzahlen- und Indikatorensysteme bis hin zu den operativen Budgets und den darauf aufbauenden kurzfristigen Soll-Ist-Vergleichen. Beobachtungen aus der Praxis zeigen aber, dass gerade langfristig orientierte Zielsetzungen häufig nicht das Stadium von verbalen Absichtserklärungen verlassen und das operative Tagesgeschäft meistens in keinem ursächlichen Zusammenhang mit jenen Inhalten steht, die in den Strategiepapieren festgehalten wurden.

Genau diesem Defizit versucht die Balanced Scorecard durch eine systematische Verknüpfung zwischen operativ-kurzfristigen Steuerungsgrößen mit den langfristigen Organisationsstrategien entgegenzuwirken. Dies setzt voraus, dass von den oft vage formulierten, komplexen und umfassenden Strategieinhalten konkrete Zielsetzungen abgeleitet werden, das angestrebte Ziel ausmaß mit Hilfe von Kennzahlen bzw. Indikatoren festgeschrieben wird und darauf aufbauend Maßnahmen geplant werden, welche die tatsächliche Umsetzung der Strategie sicherstellen.

Das Wesentliche an einer BSC ist jene Ausgewogenheit (balanced), die dem Konzept letztlich seinen Namen verleiht. Dahinter verbirgt sich die (längst bekannte) Tatsache, dass sich ein angestrebter Erfolg nur dann einstellt, wenn die dahinter liegenden erfolgsbegründenden qualitativen Faktoren optimal aufeinander abgestimmt sind und ein hohes Niveau aufweisen. Die BSC fokussiert also nicht nur auf den monetären Erfolg, sondern integriert insbesondere auch die so ge-

nannten „Vorsteuergrößen“ für diesen monetären Erfolg explizit in ihre Überlegungen.

### **Entwicklung einer Balanced Scorecard**

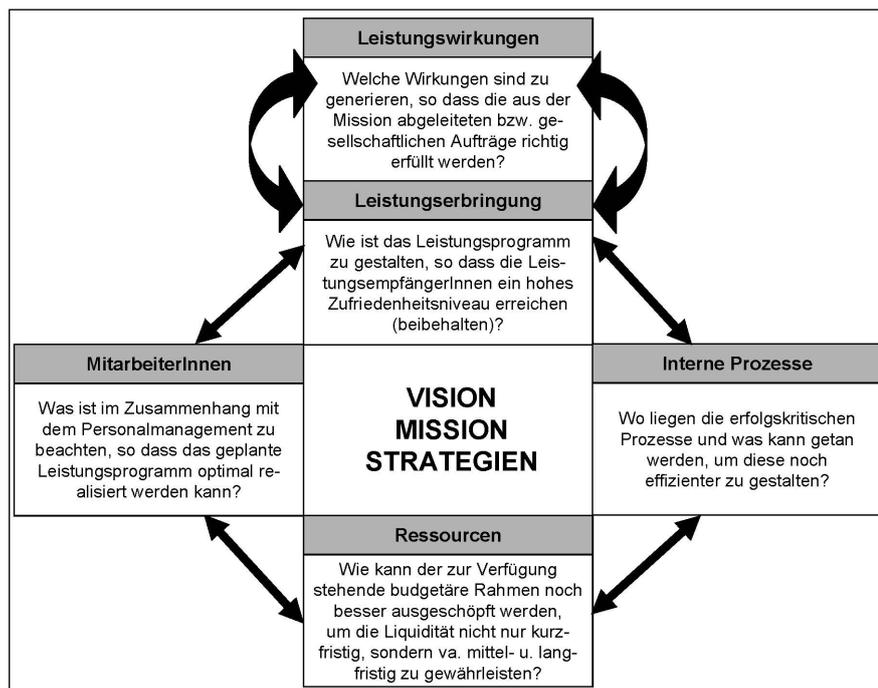
Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 1990er Jahre von den Autoren Robert S. Kaplan und David P. Norton erstmals veröffentlicht. Sie hat zunächst im US-amerikanischen Raum eine starke Beachtung gefunden, hat sich anschließend auch im deutschsprachigen Raum rasch ausgebreitet und ist mittlerweile – nicht nur im profitorientierten Sektor – als ein anerkanntes Instrument des strategischen Managements und Controllings etabliert. Die Vorgangsweise bei ihrer Entwicklung ist durch folgende Schritte charakterisiert:

- \* In einem ersten Schritt sind die konkreten *Erfolgsdimensionen* auf den Einzelfall bezogen festzulegen, Strategien zu formulieren und in strategischen Zielsetzungen zu konkretisieren. Die Strategien müssen in jedem Fall mit dem Leitbild und dem Selbstverständnis der Organisation im Einklang stehen.
- \* Sodann ist es notwendig, die einzelnen *Zielsetzungen* auf ihre Zusammenhänge und wechselseitige Abhängigkeiten hin zu überprüfen, so dass ein in sich stimmiges Zielsystem entsteht.
- \* Um zu gewährleisten, dass die strategischen Zielsetzungen tatsächlich realisiert werden, sind für jedes formulierte Ziel adäquate *Maßnahmen* bzw. Projekte (Maßnahmenpakete) festzulegen.
- \* Schließlich sind noch *Messgrößen* (Kennzahlen bzw. Indikatoren) und entsprechende Zielwerte zu überlegen, die über die Zielerreichung Auskunft geben. Messgrößen spielen im gesamten BSC-Ansatz eine Schlüsselrolle. Dem ausgewogenen Zielsystem muss konsequenterweise auch ein ausgewogenes Kennzahlen- und Indikatorensystem gegenüberstehen. Die Auswahl der „richtigen“ Kennzahlen verlangt in jedem Fall höchste Präzision, denn das beste Zielsystem kann scheitern, wenn es durch die falschen Kennzahlen abgebildet wird. Jedoch ist auch der umgekehrte Schluss zutreffend: Auch die besten Messgrößen sind nutzlos, wenn die zu Grunde liegenden Ziele in die falsche Richtung weisen.

Abbildung 2 zeigt eine mögliche Grundstruktur einer BSC für soziale Organisationen mit den jeweiligen Er-

folgsdimensionen samt den korrespondierenden Leitfragen je Perspektive. Diese Grundstruktur ist allerdings nicht als fixe Größe anzusehen, sondern an den jeweiligen Erfolgspotenzialen der Organisation auszurichten.

**Abbildung 2: Grundstruktur einer BSC für soziale Organisationen**



**Die konkrete Anwendung der BSC in sozialen Nonprofit-Organisationen**

Im folgenden Abschnitt wird nun beispielhaft und vereinfachend dargestellt, wie der BSC-Ansatz in der Praxis angewendet werden kann. Als konkretes Beispiel dient eine soziale NPO, welche – neben anderen strategischen Geschäftsfeldern – Leistungen in der Betreuung von Kindern und Jugendlichen (mit und ohne besonderen Betreuungsbedarf) in mehreren Kindergärten und Horten anbietet. In der betreffenden Organisation wurden in einem umfassenden Prozess der strategischen (Neu)Orientierung die langfristigen *strategischen Stoßrichtungen* für den Leistungsbereich „Kindergärten & Horte“ wie folgt definiert:

- \* Wir möchten bis zum Jahr 200x In der Region XY mindestens drei neue Einrichtungen schaffen und dadurch zu einer Vollversorgung im Gebiet beitragen.

- \* Wir möchten im gleichen Zeitraum die Zufriedenheit unserer KlientInnen und deren Eltern (Angehörige) um mindestens zwei Indexpunkte erhöhen.
- \* Wir möchten zum kompetentesten Anbieter werden und unser Image bei unseren Stakeholdern (Kinder, Jugendliche, Eltern, Geldgeber, Öffentlichkeit, etc.) weiter ausbauen.

Der oben angesprochenen BSC-Systematik folgend sind auf der Grundlage dieser strategischen Stoßrichtungen adäquate Erfolgsdimensionen festzulegen und in einem weiteren Schritt je Dimension konkrete Zielsetzungen abzuleiten. Wie bereits vorhin angesprochen, sind dabei die (wechselseitigen) Abhängigkeiten zwischen den Zielsetzungen zu analysieren und zu visualisieren (vgl. dazu Abbildung 3). Dabei geht es nicht darum, alle Beziehungen vollständig zu erfassen, vielmehr muss eine Konzentration auf die wesentlichen Zusammenhänge erfolgen.

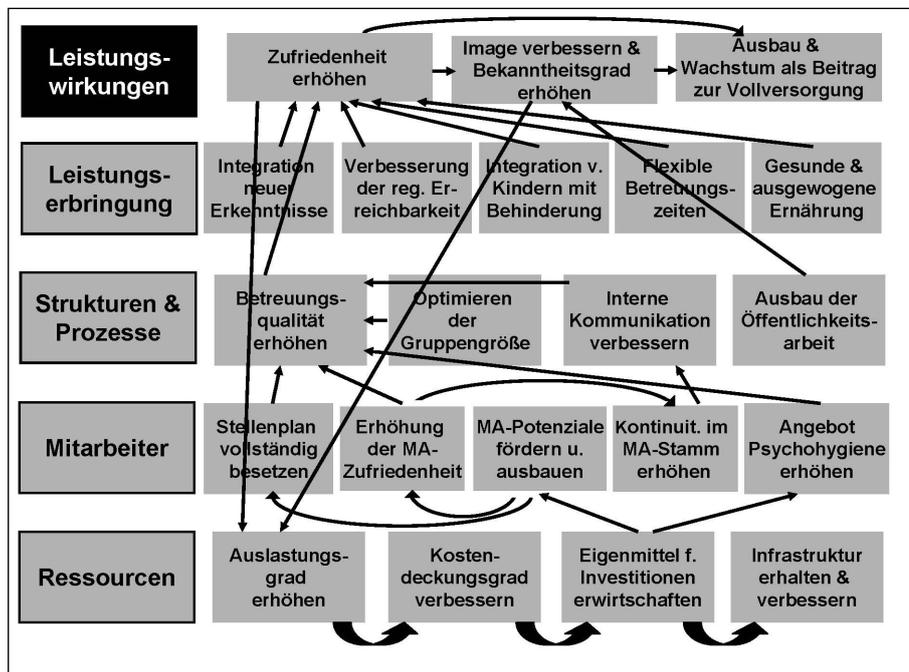
Im Anschluss an die Definition und Verknüpfung der einzelnen Ziele zu einem integrierten Zielsystem sind für jede Zielsetzung entsprechende Kennzahlen (Indikatoren) und Maßnahmen (Maßnahmenpakete, Projekte) festzulegen. Abbildung 4 beinhaltet eine Auswahl an möglichen Kennzahlen für das in Abbildung 3 dargestellte Zielsystem.

Gerade in Bezug auf die in Nonprofit-Organisationen gegebene zentrale Bedeutung der Sachziele kommt es häufig vor, dass nicht alle Zielsetzungen quantifiziert werden können. Daher ist es im gegebenen Fall auch sinnvoll, entweder Zielerreichungsgrade (Grad der Zielerreichung in Prozent) bzw. verbale Zielbeschreibungen zu formulieren.

**Nutzen eines BSC-Einsatzes**

Der Prozess der BSC-Entwicklung macht alle betroffenen Akteure zu Beteiligten, stellt diese aber auch vor besondere (fachliche wie zeitliche) Herausforderungen. Daher erscheint es umso wichtiger, sich den Nutzen

**Abbildung 3: Ursache-Wirkungs-Gefüge für das Leistungsfeld „Kindergärten & Horte“**



eines BSC-Einsatzes für eine soziale Nonprofit-Organisation bewusst zu machen, der sich insbesondere in folgenden Aspekten ausdrücken kann:

- \* Durch eine BSC-Anwendung wird eine ausgewogene, mehrdimensionale Erfolgssteuerung gewährleistet, was den Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen in besonderer Weise entspricht. Dabei stellt sie sicher, dass die Interessen der vielfältigen Anspruchsgruppen einer Nonprofit-Organisation bereits in der Planungsphase in das Steuerungssystem integriert werden.
- \* Qualitative Ziele, die im Zielsystem von Nonprofit-Organisationen einen besonderen Stellenwert aufweisen, werden gegenüber den monetären (finanziellen) Zielsetzungen gleichrangig behandelt. Die Ressourcenallokation orientiert sich ebenfalls an jenen Prioritäten, welche in den strategischen Programmen festgelegt wurden.
- \* Die BSC-Struktur bietet insgesamt einen sehr logischen Planungsrahmen – sie unterstützt somit den gesamten Planungsprozess und wirkt disziplinierend in Bezug auf die Definition von Zielen. Dabei wird so genannten „Ressortegoismen“ entgegen gewirkt und das Denken in Zusammenhängen gefördert und gefordert.
- \* Gleichzeitig wird das Berichtswesen, welches sich

in der Praxis meistens auf operative Sachverhalte konzentriert auf strategisch relevante Inhalte ausgeweitet. \* Schließlich wird durch die schrittweise Ableitung von Meilensteinen die Komplexität von strategischen Sachverhalten reduziert und die Verbindung zwischen der strategischen und der operativen Ebene hergestellt.

Die Balanced Score Card versteht sich aber nicht als Ersatz für das gesamte strategische Management. Sie ist vielmehr ein Instrument, welches die Konkretisierung sowie die Umsetzung der schon im Vorfeld definierten strategischen Zielsetzungen unterstützt.

**Fazit**

Soziale Nonprofit-Organisationen sind dann als erfolgreich anzusehen, wenn sie ein effektives Handeln im Sinne ihrer Mission mit einer ausreichenden Effizienz im Ressourceneinsatz verbinden. Dabei gilt es, zentrale Erfolgsfaktoren zu identifizieren, in einen systematischen Zusammenhang zu bringen und auf die Mission hin zu steuern. Den Besonderheiten der Nonprofit-Organisation entsprechend sind die Erfolgsfaktoren mehrdimensional zu betrachten und die vielfältigen Stakeholderinteressen angemessen zu berücksichtigen.

Die Balanced Scorecard stellt ein Instrument dar, welches das Management einer sozialen Nonprofit-Organisation bei der Erfüllung dieser Aufgabe in einer hervorragenden Weise unterstützt. Sie fokussiert auf die wichtigsten strategischen Inhalte und stellt damit sicher, dass die in den Leitbildern niedergeschriebenen grundlegenden und langfristig gültigen Ziele weiter konkretisiert und im operativen Handeln tatsächlich verwirklicht werden.

Abschließend sei festgehalten, dass eine Steuerung mit Hilfe der BSC nicht per se erfolgreicher ist, in jedem Fall aber erfolgsorientierter. Werden allerdings einerseits nicht die richtigen Strategien gewählt bzw. wird in

**Abbildung 4: Kennzahlen und Indikatoren**

<b>Dimension</b>	<b>Strategische Ziele</b>	<b>Kennzahl</b>
Leistungswirkungen	Zufriedenheit erhöhen Image & Bekanntheitsgrad erhöhen Ausbau & Wachstum	Zufriedenheitsindex Imageanalyse AZ genehmigter Konzepte
Leistungserbringung	Integration von neuen Erkenntnissen  Integration v. Menschen mit Behinderung Verbesserung der reg. Erreichbarkeit  Flexible Betreuungszeiten Gesunde und ausgewogene Ernährung	AZ der MA an Fachtagungen AZ der Stunden f. Spezialschulungen AZ d. TN an Literaturzirkel Verbale Beschreibung d. Veränderung Austausch mit Mitbewerbern Betreuungsverhältnis Ø Anfahrtsdauer Ø Anfahrtsweg in km AZ der Standorte in der Region Öffnungszeiten Speiseplan
Strukturen & Prozesse	Betreuungsqualität erhöhen  Optimierung der Gruppengröße Interne Kommunikation verbessern  Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit	AZ erfolgter Qualitätszirkel AZ der Beschwerden AZ der Kinder je Gruppe AZ der Meetings Ø Koordinierungszeit pro Woche AZ interdisziplinärer Klausuren AZ der Veranstaltungen, Publikationen Budget für Imagewerbung
Mitarbeiter	MAzufriedenheit erhalten & ausbauen  Kontinuität im Mitarbeiterstamm  MAPotenziale fördern & ausbauen	Zufriedenheitsindex (MA-Befragung) AZ durchgeführter MA-Gespräche Ø Krankenstandsdauer Fluktuationsrate Ø Verbleibdauer AZ Fortbildungstage Weiterbildungsbudget je Einrichtung Soll-Ist-Profil (Professions-Mix)
Ressourcen	Auslastungsgrad erhöhen Kostendeckungsgrad verbessern  Eigenmittel für Investitionen erhöhen  Infrastruktur erhalten & verbessern	Ø Auslastung Erlöse / Kosten Soll-Ist-Vergleiche Cash Flow Anteil alternativer Ressourcenquellen Investitionsquote Ø Anlagenabnutzung
Legende: AZ: Anzahl; MA: MitarbeiterInnen; TN: TeilnehmerInnen		

weiterer Folge die Zielerreichung durch falsche Kennzahlen und Indikatoren abgebildet, so wird durch die BSC die Organisation lediglich „erfolgreich“ in die falsche Richtung gesteuert. Die beste BSC ist nutzlos, wenn das Fundament, auf dem sie gebaut ist – die Strategien – und die einzelnen Bausteine – Ziele, Maßnahmen, Indikatoren und Kennzahlen – nicht aufeinander

abgestimmt sind. Die große Herausforderung besteht also darin, das Instrument an die individuellen Besonderheiten anzupassen, um es dadurch für die eigene Organisation nutzbar zu machen!

René C. Andeßner / Silvia Langthaler

*René C. Andeßner ist Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Johannes Kepler Universität Linz, Silvia Langthaler ist Controllerin beim Evangelischen Diakoniewerk Gallneukirchen.*

#### **Verwendete Literatur:**

Scherer, A. G./ Alt, J. M. (Hrsg.): *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*, Stuttgart 2002.  
 Kaplan, R. S./ Norton, D. P.: *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.  
 Kaplan, R. S. /Norton, D. P.: *Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit Balanced Scorecard*, Stuttgart 2001.

Horváth & Partner (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*, 3. Auflage, Stuttgart 2004.  
 Langthaler, S.: *Mehrdimensionale Erfolgssteuerung in der Kommunalverwaltung. Konzeptionelle und praktische Überlegungen zum Einsatz der Balanced Scorecard in der Kommunalverwaltung*, Linz 2002.  
 Bischof, J.: *Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilungen und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes*, Wiesbaden 2002.  
 Krönes, G.: *Die Balanced Scorecard als Managementinstrument für Nonprofit-Organisationen*, in: Witt, D./ Eckstaller, C./ Faller, P. (Hrsg.): *Nonprofit-Management im Aufwind*, Wiesbaden 2001, S. 53 – 66.

## **Erarbeitung von Qualitätsstandards für die psychiatrische Vor- und Nachsorge**

*Das Projekt „Kunde Leistung – Steuerung Qualität“ (KL-QS) der Sozialabteilung des Landes Oberösterreich - eine Herausforderung für das Management sozialer Dienste*

Leistungsverträge werden von sozialen Organisationen nicht nur positiv aufgenommen, sondern erzeugen vielfach Unsicherheiten, weil neue Vertragsbeziehungen zwischen Verwaltung und Träger entwickelt werden. Laut einer österreichweiten Studie der Wirtschaftsuniversität Wien (Schneider & Trukeschitz, 2003) wird von befragten Einrichtungen die Befürchtung angeführt, dass Leistungsverträge den Einfluss der Verwaltung auf die Organisation und die administrativen Kosten erheblich erhöhen würden. Weiters wird befürchtet, dass der Konkurrenzdruck größer wird und die Flexibilität der Einrichtungen sich verringert. Als positiv wird die Erhöhung der Planungssicherheit durch die befragten Organisationen eingeschätzt. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Organisationen gab an, in die Erstellung der Inhalte für Leistungsverträge miteinbezogen gewesen zu sein. Das Projekt KL-QS diente zur Grundlagenbildung für Leistungsverträge in der psychiatrischen Vor- und Nachsorge. Dieser Artikel gibt Einblicke in das Projektdesign, beleuchtet die Herausforderungen für das Management sozialer Dienstleistungen und stellt die Evaluation der für die Leistungsverträge relevanten Arbeitsgruppen vor.

### **Die Grundlagen des Projektes KL-QS**

#### *Initiative*

Die Sozialabteilung der Oberösterreichischen Landesregierung initiierte im April 2002 das Projekt „Kunde

Leistung – Steuerung Qualität“ für die psychiatrische Vor- und Nachsorge (KL-QS). Das Projekt ist eine Antwort auf die neuen Herausforderungen einer neuen Steuerung in der Soziallandschaft (vgl. Promberger et al., 2002). Ziel dieser neuen Steuerung ist, dass aufgrund vereinbarter Leistungen und Qualitätsstandards eindeutige Grundlagen für die Finanzierung geschaffen werden und einheitliche Qualitätsstandards für die Kontrolle von sozialen Dienstleistungen gelten.

#### *Partizipation*

Aufbauend auf der von der Sozialabteilung unterstützten tetralogischen Gesprächskultur nahmen in allen Arbeitsgruppen VertreterInnen der Träger, der KundInnen, der Angehörigen sowie der Sozialabteilung teil. Die Ausnahme bildeten die Leistungsbeschreibungen, die zwischen Trägern und Sozialabteilung vereinbart wurden. Das paritätische Vorgehen z.B. bei der Entwicklung der Qualitätsstandards ist umso mutiger, weil es anderenorts Praxis ist, dass eine kleine Runde von ExpertInnen ohne Betroffene über Qualität diskutiert und entscheidet. Dieses Projekt der Sozialabteilung des Landes Oberösterreich erscheint insofern für Österreich und auch europaweit als vorbildlich.

#### *Transparenz*

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden in einer öffentlich zugänglichen Homepage ([www.kl-qs.at](http://www.kl-qs.at)) mit Rückmeldeforum veröffentlicht. In mehreren Bezirks-

städten wurden während des Projektes Informationsveranstaltungen für InteressentInnen (MitarbeiterInnen, Angehörige und KundInnen) durchgeführt. Mit diesen Maßnahmen wurde der Erkenntnis Rechnung getragen, dass ein erfolgreiches Change-Projekt ebenso eine Herausforderung an die Kommunikation darstellt wie die inhaltliche Arbeit (Hansel & Lomnitz, 2003).

## Die Landschaft der psychiatrischen Vor- und Nachsorge

Die Dienstleistungen in der psychiatrischen Vor- und Nachsorge sind in sieben Leistungsbereiche aufgeteilt. Insgesamt sind sieben Träger in unterschiedlichen Leistungsspektren tätig. Die Leistungsbereiche sind:

- \* Beratung/Prävention
- \* Hilfen in Krisen
- \* Freizeit- und Kommunikationseinrichtungen
- \* Tagesstrukturierende Maßnahmen
- \* Wohnen
- \* Laienarbeit
- \* Streetwork

## Herausforderungen für das Management sozialer Dienste

Die Intention der Verwaltung, Leistungsverträge abzuschließen und die Finanzierung auf einen outputorientierten Haushalt umzustellen, stellte die Träger vor drei wesentliche Herausforderungen, die es im Projektdesign und -verlauf zu berücksichtigen galt.

### *Rollenwechsel – Problemfeld Einfluss und Steuerung*

Die wesentliche Herausforderung für das Management der Trägervereine bestand darin, sich in den Prozess kooperativ und gestaltend einzubringen und gleichzeitig eigene trägerspezifische Interessen zu wahren. Besaßen die Träger bisher dem Geldgeber gegenüber die inhaltliche Argumentationsmacht, so wurde nun durch die Arbeit in den paritätisch besetzten Arbeitsgruppen das inhaltliche Wissen um die Betreuungsleistungen auch in der Verwaltung gestärkt. Die inhaltliche Steuerungskompetenz der Sozialabteilung in der psychiatrischen Vor- und Nachsorge wurde in diesem Prozess sichtbar und wahrnehmbar und führte zu erheblichen Diskussionen mit den Trägern.

### *Unterschiede zwischen den Trägern – Problemfeld Einzelinteresse oder Allianzen*

Aufgrund der bisherigen unterschiedlichen Tradition von trägerinternen Versuchen, Leistungsbeschreibungen und Qualitätsmanagementansätze zu entwickeln und zu etablieren, ergaben sich etliche Probleme im Aushandlungsprozess. Das Durchsetzen von Einzelinteressen einer Trägereinrichtung wurde oftmals nicht möglich. Die Kooperationen unter den Trägern waren von unterschiedlichen Allianzen geprägt. Diese Allianzen gefährdeten aber nicht ernstlich den Prozess des Projektes.

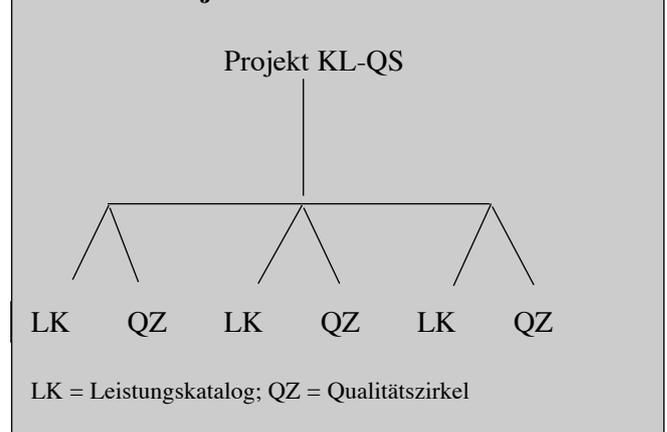
### *Kommunikation nach innen – Problemfeld Koordination*

Im Rahmen des Projektes fanden im Zeitraum von zwei Jahren über 150 Arbeitsgruppen statt. Es galt, die Weitergabe der Informationen und trägerinterne Absprachen zu koordinieren, was vor allem bei Trägern mit mehreren Leistungsbereichen viel Aufwand bedeutete. Am Beginn des Projektes wurde die hohe Geschwindigkeit kritisiert. Von der Projektleitung wurden die Sitzungsintervalle verlängert, sodass der Aufwand für die Organisationen besser handhabbar war.

## Ausschnitt aus der Projektarchitektur

Zur Erarbeitung der Projektinhalte wurden Arbeitsgruppen installiert, deren Mitglieder VertreterInnen von Trägern, Betroffenen- und Angehörigenorganisationen und der Sozialabteilung waren. Begleitet wurde das Projekt durch einen externen Berater. Das Projekt hat im März 2002 begonnen und wurde Mitte 2004 erfolgreich abgeschlossen.

**Grafik 1: Projektarchitektur**



Es wurden für jeden oben angeführten Leitungsbereich Leistungsbeschreibungen und Qualitätsstandards entwickelt, die die Inhalte der Rahmenrichtlinien bilden.

### **Leistungskataloge**

In diesen Arbeitsgruppen wurde zwischen TrägervertreterInnen und der Sozialabteilung eine Übereinkunft getroffen, was unter den einzelnen Dienstleistungen zu verstehen ist. Die Beschreibung der Dienstleistungen orientierte sich am Ist-Stand der Dienstleistungen im ursprünglichsten Sinn von Qualität, deren Wortstamm sich von „Beschaffenheit und Eigenschaft“ ableitet (Speck, 1999; Schweinschwaller, 2001).

#### *Vorgangsweise*

Die Leistungsbereiche werden zu Gruppen zusammengefasst. Es fanden halbtägige Informationsveranstaltungen statt, in denen die gemeinsame weitere Vorgangsweise abgesprochen wurde. Diesem Treffen folgte eine Recherche im eigenen Leistungsbereich. Die Ergebnisse dieser Erhebung wurden systematisch ausgewertet und zur Vereinbarung in mehreren Sitzungen zurückgespielt (Feedback-Survey-Prozess). Im Durchschnitt fanden insgesamt vier Sitzungen pro Leistungsbereich statt, wobei für die Bereiche Wohnen und Tagesstrukturierende Maßnahme eine Arbeitsgruppe eingerichtet wurde. Diese tagte sechsmal cirka vier Stunden. Zu dieser Arbeitsgruppe liegt eine Evaluation der TeilnehmerInnen vor.

#### *Evaluation der Arbeitsgruppe Leistungskatalog*

##### *Wohnen und Tagesstruktur*

Die TeilnehmerInnen wurden gebeten, eine Rückmeldung über die Inhalte und den Prozess der Erstellung der Leistungsbeschreibungen für diese Bereiche zu geben. Diese werden anonym wiedergegeben:

- \* Zu den Fragebögen wird angemerkt, dass teilweise unklare Formulierungen enthalten waren.
- \* Es wird hervorgehoben, dass eine gute Gesprächsbereitschaft von Seiten der Sozialabteilung vorhanden war, vor allem im Umgang mit den Rückmeldungen.
- \* Durch die Beschreibung direkter Leistungen (mit den KundInnen) und indirekter Leistungen (für die Organisation der Dienstleistungen und Koordinationen) erhöht sich die Transparenz.

- \* Der Prozess der Rückmeldeschleifen wird mehrmals positiv angeführt.
- \* Durch die Diskussion auch mit anderen Trägern wurde ein besserer Einblick in die anderen Wohnbereiche geschaffen.
- \* Durch die offene Gesprächsbereitschaft wurde ein gutes Ergebnis ermöglicht.
- \* Der Ablauf war sehr gut organisiert und die Protokolle gut verfasst.
- \* Im Vergleich zu anderen Leistungskatalogen war eine größere Strukturiertheit im Prozess sichtbar.
- \* Wie es in der Praxis aussieht, vor allem in Bezug auf Leistungsverträge, ist noch schwer abzuschätzen.

### **Qualitätsstandards**

Die WHO definiert als Qualitätsstandard: „Ein allgemein zu erreichendes Leistungsniveau, welches durch ein oder mehrere Kriterien umschrieben wird.“ Diese Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit den wesentlichen Aspekten von Qualität pro Leistungsbereich und fand in einem gemeinsamen Prozess und in gemeinsamer Abstimmung im Feld die passende Beschreibung (vgl. Schiepeck & Bauer, 1998; Snowley, 1998; Baartmans & Geng, 2000). Die Arbeitsgruppe bestand aus mindestens sieben bis maximal 16 TeilnehmerInnen pro Leistungsbereich. Sie setzte sich aus BetroffenenvertreterInnen, VertreterInnen der Angehörigen, VertreterInnen von TrägerInnen (ein ausgewogenes Verhältnis von Hierarchien wurde angestrebt) und VertreterInnen der Sozialabteilung zusammen.

#### *Vorgangsweise*

Am ersten Arbeitstag wurden Arbeitsweise und Rahmenbedingungen für die weitere Arbeit festgelegt. Im Anschluss daran fanden zwei- bis dreiwöchentlich halbtägige Arbeitstreffen statt. Die Erarbeitung der Qualitätsstandards pro Leistungsbereich dauerte durchschnittlich acht Monate.

### **Evaluation der Qualitätszirkel**

Zum Abschluss der einzelnen Arbeitsgruppen wurden die TeilnehmerInnen gebeten, anonym einen kurzen Fragebogen auszufüllen. Die TeilnehmerInnen wurden aufgefordert, auf einer Schulnotenskala von 1 bis 5 Aussagen über das Ergebnis der Arbeitsgruppe (Er), die Anwendbarkeit (An), die Atmosphäre der Qualitätszir-

kel (At), die Möglichkeit Inhalte einzubringen (In) und die Zufriedenheit mit der Moderation (Mo) zu treffen. Abschließend wurde gefragt, ob eine Weiterempfehlung und eine weitere Teilnahme an einem Qualitätszirkel vorstellbar sind. Insgesamt wurden 52 Fragebögen abgegeben. Auf eine inferenzstatistische Auswertung wurde aufgrund der geringen Stichprobengröße verzichtet. Die Angaben in der Tabelle sind Mittelwerte (MW).

*Durchschnittliche Beurteilung Qualitätszirkel pro Leistungsbereich (vgl. Tab. 1)*

Es zeigte sich, dass bei fast allen Leistungsformen und allen Fragen die Beurteilungen zwischen „sehr gut“ und „gut“ liegen. Nur bei den Leistungsbereichen Wohnen und Tagesstruktur gab es zur Anwendbarkeit Beurteilungen mit „gut“. Es zeigte sich, dass alle TeilnehmerInnen mit dem Ergebnis, der Atmosphäre, der Möglichkeit, Inhalte einzubringen und der Moderation sehr zufrieden waren. Besonders hervorzuheben ist, dass alle TeilnehmerInnen an weiteren Qualitätszirkeln teilnehmen würden, d.h. der zeitliche Aufwand würde von allen ein weiteres Mal in Kauf genommen werden.

*Durchschnittliche Beurteilung nach Interessensgruppe (vgl. Tab. 2)*

Bisher gab es noch kein veröffentlichtes Material über die Erfahrung mit solch zusammengesetzten Arbeitsgruppen. Von BeraterkollegInnen ist oftmals kritisch angemerkt worden, dass eine tetralogische Qualitätszirkelarbeit ein hohes Risiko sei und keine Ebenbürtigkeit der verschiedenen Interessengruppen verwirklichtbar sei. Diese Vermutungen haben sich aufgrund der Ergebnisse nicht bestätigt. Die Ergebnisse bestärken die

Entscheidung, die Grundlagen für Leistungsverträge wie angeführt zu entwickeln.

Thomas Schweinschwaller

*Der Autor ist Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe, Berater, Coach, Theaterpädagoge und Qualitätsentwickler. Er fungiert als externer Berater des Projektes KL-QS.*

**Literatur**

Promberger, K., Tragust, K., Bernhart, J. (2001). Sozialmanagement. Arbeitshefte 33. Europäische Akademie Bozen: Bozen.  
 Schneider, U. & Trukeschitz, B. (2003). Was leisten Leistungsverträge? Erste Ergebnisse einer Befragung unter NPO PraktikerrInnen. Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Sozialpolitik: Wien ([www.wuwien.ac.at/sozialpolitik/Leistungsverträge.pdf](http://www.wuwien.ac.at/sozialpolitik/Leistungsverträge.pdf))  
 Hansel, J. & Lomnitz, G. (2003). Projektleiter-Praxis. 4. Auflage. Springer: Berlin.  
 Speck, O. (1999). Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in der Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. Reinhardt: München.  
 Schiepek, G. & Bauer, P. (1998). Produktion und Beurteilung von „Qualität“ in psychosozialen Einrichtungen. In Ewald Johannes Brunner (Hrsg.), Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung, 16-54. Lambertus: Freiburg.  
 Schweinschwaller, T. (2002). Qualitätsentwicklung als Möglichkeit, Bedürfnisse in Angebote umzusetzen. „Kommt Bedürfnis von dürfen? Und wie können wir mit Bedürfnissen umgehen?“ (Hrsg. SIVUS Förderverein). Kongressbericht vom 3. Mitteleuropäischen SIVUS-Kongress. Kommunikation im Paradigmenwechsel. Gmunden.  
 Baartmans, P. & Geng, V. (2000). Qualität nach Maß. Entwicklung und Einführung von Qualitätsstandards im Gesundheitswesen. Huber: Bern.  
 Snowley G. (1998). Pflegestandards und –prozess. Wiesbaden: Ullstein.

**Tabelle 1: Qualitätszirkel**

	Er (MW)	An (MW)	At (MW)	In (MW)	Mo (MW)
Beratung	1,3	1,8	1,3	1,5	1,3
Krise	1,2	1,8	1,6	1,6	1,4
Freizeit	1,1	1,4	1,3	1,1	1,1
Wohnen	1,8	2,1	1,8	1,2	1,2
Tagesstruktur	1,9	2,2	1,3	1,4	1,2
Laienarbeit	1,4	1,7	1,1	1,4	1,1
Gesamt	1,6	1,9	1,3	1,4	1,3

**Legende zu Tab. 1 und 2:** Beurteilt wurden das Ergebnis der Arbeitsgruppe (Er), die Anwendbarkeit (An), die Atmosphäre der Qualitätszirkel (At), die Möglichkeit Inhalte einzubringen (In) und die Zufriedenheit mit der Moderation (Mo), Werte gemäß Schulnotenskala, ausgewiesen werden jeweils Mittelwerte (MW).

**Tabelle 2: Interessensgruppe**

Interessensgr	Er (MW)	An (MW)	At (MW)	In (MW)	Mo (MW)
Träger	1,7	2	1,5	1,4	1,3
KundIn	1,6	1,9	1,3	1,3	1,1
Angehörige	1,2	1,4	1,4	1,2	1,2
Sozialabteilung	1,2	1,7	1,2	1,8	1,2

## Die Herausforderung im Sozialmanagement

*Günther Bauer, Vorsitzender des Linzer Vereins für Sozialprävention und Gemeinwesenarbeit, plädiert für Managementansätze, die sich in wertschätzender Weise mit den MitarbeiterInnen auseinandersetzen und nicht bloß Kostenkalküle in den Vordergrund stellen.*

Der Kostendruck im Sozialbereich führte in den letzten Jahren immer mehr zur Verbetriebswirtschaftlichung von Sozialmanagementansätzen. Die Beschäftigung mit der wirtschaftlichen Seite sozialer Dienstleistungen steht im Vordergrund. Die Sicht auf die Bedürfnisse der KlientInnen bzw. Zielgruppen sowie die Qualität der Leistungen wird zunehmend verstellt durch betriebswirtschaftliche Überlegungen und Kostenkalküle. Methoden und Werkzeuge aus der Privatwirtschaft werden in den Sozialbereich transferiert und gewinnen dort immer mehr an Bedeutung.

So wichtig manche dieser Werkzeuge wie Controlling-systeme oder Kostenrechnung sind, schlägt hier das Pendel viel zu weit in die andere Richtung aus. Früher wurden mit dem Hinweis auf eine nicht näher definierte Qualität Kostenargumente in die Flucht geschlagen; inzwischen starrt man auf die Kostenentwicklung wie das Kaninchen auf die Schlange, ohne die Kosten-Nutzen-Relation im Auge zu haben. Vielfach wird nämlich mit den Kosten auch ein überproportional hoher Anteil des Nutzens eingespart. Durch unreflektierte Einsparungsversuche verschlechtert sich oftmals die Kosten-Nutzen-Relation insgesamt. Manche „Einsparer“ agieren daher unwirtschaftlich.

Denn im Sozialmanagement wird vielfach übersehen, dass der Hauptkostenfaktor in der menschlichen Arbeit liegt. Sozialmanagement ist Management sozialer Dienstleistungen, die sich bisher weitgehend der Automatisierung und Intensivierung des Arbeitsprozesses entzogen haben. Sozialmanagement, das die MitarbeiterInnen nur als Kostenfaktoren erkennt und behandelt, läuft mit dieser Haltung Gefahr, Ressourcen zu vernichten.

Wer MitarbeiterInnen als bloße Kostenfaktoren behandelt, negiert, dass Menschen auch am Arbeitsplatz individuelle Bedürfnisse haben. Ein einfacher Blick auf die Bedürfnispyramide von Maslow und die Hygienefaktoren von Herzberg müsste in manchen derart geleiteten Betrieben ein Umdenken auslösen. Zur Erinnerung: Maslow stellte eine Bedürfnispyramide auf, in der er die Bedürfnisse der Menschen in eine hierarchische Reihenfolge brachte. Auf der untersten Ebene stehen hierbei physiologische Bedürfnisse wie Hunger oder Durst, darauf folgen Sicherheit, Sozialbedürfnisse und Selbstachtung. An der Spitze seiner Pyramide steht die Selbstverwirklichung, wozu Autonomie oder Kreativität gehören. Das bestimmende Handlungsmotiv ist das Bedürfnis, welches unmittelbar auf das zuletzt befriedigte oder als befriedigungssicher angesehene Bedürfnis folgt.<sup>1</sup>

Herzberg zufolge sind nur zufriedene Mitarbeiter motiviert (intrinsische Motivation!), identifizieren sich mit ihrer Aufgabe und dem Betrieb und erbringen eine gute Arbeitsleistung. Unzufriedene Mitarbeiter, deren Vorgesetzter sich im allgemeinen und in bestimmten Situationen wiederholt falsch verhält, werden hingegen eine negative Einstellung gegenüber dem Betrieb entwickeln, ihre Arbeitsbereitschaft wird sinken und sie werden („innerlich“) kündigen. Die Folge ist eine Zunahme der Fehlzeiten und eine erhöhte Fluktuation. Zufriedene Mitarbeiter sind wichtig, um Kundenzufriedenheit aufzubauen und somit Betriebsnutzen zu stiften. Der Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit die Führungskraft in der Lage ist, ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter-, Kunden- und Betriebsnutzen zu schaffen.<sup>2</sup>

## **MitarbeiterInnen Wertschätzung zukommen lassen**

Die Herausforderung von Sozialmanagement liegt nicht ausschließlich darin, Sach- und Humanressourcen zu „managen“, also über sie zu disponieren. In einem Sektor, in dem die Personalkosten meist über zwei Drittel der Gesamtkosten betragen, reicht es nicht aus, über menschliche Arbeitskraft im Sinne von „Management“ zu disponieren. Hier ist Führung gefragt. Führung bedeutet: Achtung menschlicher Bedürfnisse von MitarbeiterInnen, Bedürfnisse nach Wertschätzung, Anerkennung, Teilhabe, Auseinandersetzung, Menschen für Aufgaben und Ziele begeistern usw. Nur wenn es gelingt, im Herstellungsprozess sozialer Dienstleistungen MitarbeiterInnen jene Wertschätzung zukommen zu lassen, die sie für die Ausübung ihrer oftmals sehr schwierigen Aufgabe benötigen, kann Sozialmanagement auch unter Kosten- und Effizienzkriterien gelingen.

Wertschätzung bedeutet, die Arbeitsleistung von MitarbeiterInnen zu sehen und mit ihnen in einen Austauschprozess über Quantität und Qualität der Tätigkeit zu treten. Anerkennung und Kritik werden erwartet. Und wo sie (als Hygienefaktor) vorenthalten wird, entsteht Unzufriedenheit und Minderleistung. Das sozialpädagogische Konzept Fördern durch Fordern ist auch im Umgang mit MitarbeiterInnen im Sozialbereich erste Wahl. Das Übertragen von auch schwierigen Aufgaben verbunden mit der notwendigen Unterstützung bei ihrer Bewältigung, ist beispielsweise eine wichtige Methode, Anerkennung und Wertschätzung zu vermitteln.

Mit der Übertragung herausfordernder Aufgaben wird dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin auch das Vertrauen signalisiert, dass man ihm/ihr die Bewältigung dieser Aufgabe auch zutraut. Und mit der Auseinandersetzung über die Erreichung vereinbarter Ziele erhalten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Lösungskompetenzen einzubringen und können mitverfolgen, inwiefern ihre Sichtweisen von Führungskräften ernst genommen werden.

Wenn es Führungskräften gelingt, MitarbeiterInnen als ExpertInnen für die konkrete Tätigkeit zu sehen und dies auch den MitarbeiterInnen zu vermitteln, so kann damit ein Abbau vorhandener Motivation verhindert

werden. Wie bereits Sprenger ausführlich darlegt, ist es nämlich kaum möglich, durch aktives Motivieren das Motivationsniveau frustrierter MitarbeiterInnen zu erhöhen. Das Ziel muss vielmehr sein, motivierte MitarbeiterInnen einzustellen und alles zu unterlassen, was deren Motivation zerstören kann.

Die wichtigste Haltung von Führungskräften, um Motivation aufrechtzuerhalten, ist es allerdings, MitarbeiterInnen an der Entwicklung ihrer eigenen sozialen Organisation zu beteiligen. Dabei geht es nicht um die Ausgabe von Aktien, sondern darum, bei der Entwicklung sozialer Organisationen das Detailwissen und Potential von MitarbeiterInnen in der Form zu nutzen, dass sie als ExpertInnen für ihren Bereich gesehen werden, die ihre Ideen und Vorschläge einbringen sollen und damit die Sichtweise von Führungskräften wesentlich ergänzen und bereichern.

Nur dermaßen durchgeführte Strategie- und Changeprozesse können nachhaltige Lösungen und Weiterentwicklungen nach sich ziehen. Und gleichzeitig wird MitarbeiterInnen durch diese Beteiligung auch ein Maximum an wertschätzender Haltung entgegengebracht. Gelingt ein derartiges Beteiligungsmodell, wird als Nebeneffekt automatisch eine Maximierung der Kosten-Nutzen-Relation, eine Optimierung des Betriebsklimas, eine Minimierung von Fehlzeiten und eine Verringerung der Personalfuktuation erreicht.

Das heißt, letztendlich sind Managementansätze, die nicht in erster Linie Kostenperspektiven betrachten, sondern sich in wertschätzender Weise mit MitarbeiterInnen auseinandersetzen, wesentlich effizienter als manche betriebswirtschaftliche Ansätze, die derzeit im Sozialbereich zur Anwendung kommen.

Günther Bauer

*Der Autor ist Jurist und Sozialwirt sowie Vorsitzender des Sozialvereins VSG.*

### **Anmerkungen**

- 1 Zitiert aus: [http://www.phil.unierlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/hst\\_kap4/motfuehr/motfuehr.htm](http://www.phil.unierlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm)
- 2 vgl. Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 10. Auflage, Köln 1996, S. 267

## Steigende Dividenden, weniger Beschäftigte

Die großen österreichischen Kapitalgesellschaften zahlen ihren Eigentümern mehr Dividenden als die Unternehmen überhaupt Gewinn machen. 147 Millionen Euro mehr an ausbezahlten Dividenden stehen in diesen Unternehmen 3.229 abgebaute Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber. Das zeigt eine aktuelle AK-Analyse der 170 bis Juni 2004 verfügbaren Jahresabschlüsse großer österreichischer Kapitalgesellschaften. Demnach ist die Ausschüttungsquote, also der Anteil der Gewinnausschüttungen an den erwirtschafteten Gewinnen, von 84,7 Prozent im Jahr 2002 auf 100,8 Prozent 2003 angestiegen. „Diese Unternehmen schütten den gesamten Gewinn an die Eigentümer aus und versorgen die Eigentümer sogar noch aus der Unternehmenssubstanz“, sagt AK Direktor Werner Muhm. Für die AK werden durch die überhöhten Ausschüttungen weder Arbeitsplätze gesichert noch steht mehr Eigenkapital für zukunftssichernde Investitionen zur Verfügung.

### Ergebnisse der AK-Bilanzanalyse

Die Abteilung Betriebswirtschaft der Arbeiterkammer Wien hat 170 bis Juni 2004 veröffentlichte Jahresabschlüsse großer österreichischer Kapitalgesellschaften untersucht. Die wichtigsten Ergebnisse:

\* Die *Gewinnausschüttungen bzw. Dividenden*, die in den 170 untersuchten Kapitalgesellschaften beschlossen wurden, sind gegenüber dem Vorjahr um 147 Millionen Euro oder 9,5 Prozent auf insgesamt 1,7 Milliarden Euro gestiegen.

- \* Die *Ausschüttungsquote*, also der Anteil der Gewinnausschüttungen an den erwirtschafteten Gewinnen, ist von 84,7 Prozent im Jahr 2002 auf nunmehr 100,8 Prozent gestiegen. Das bedeutet, dass die Kapitalgesellschaften bereits den gesamten erwirtschafteten Gewinn an die Eigentümer ausschütten. Ein Teil der Kapitalgesellschaften versorgt die Eigentümer aus der Unternehmenssubstanz, da deren Ausschüttungsquote sogar deutlich über 100 Prozent liegt (siehe Tabelle).
- \* Der *Beschäftigtenstand* in den untersuchten Unternehmen ist um 3.229 Beschäftigte oder 2,3 Prozent auf 137.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zurückgegangen.

Quelle: AK Wien

#### Ausschüttungsquote 2003\*

VA TECH Elin EBG GmbH & Co	454,3
Sappi Austria Produktions-GmbH & Co KG	277,3
Roche Diagnostics GmbH	265,9
SCA Austria AG	228,7
Vogel & Noot Verpackungstechnik GmbH	158,4
SKF Österreich AG	134,8
Beton- und Monierbau GmbH	128,3
Siemens AG Österreich	116,9
SCA Graphic Laakirchen AG	108,9

\*Gewinnausschüttung in Prozent des Jahresüberschusses

## Qualitäten auszeichnen

### Informationen und Bewerbungen zum ersten Gütesiegel für Soziale Integrationsunternehmen

Die Qualitäten der Leistungen sozialer Dienste lassen sich nur unvollständig erschließen, denn bereits der Qualitätsbegriff ist variationsreich und interessenorientiert geladen. Erfolge und Wirkungen der Dienstleistungen entziehen sich einer simplen Feststellung und Beurteilung. Dann begegnen wir entweder einer auf die Unkenntlichkeit der Leistungsqualitäten reduzierten –

vermeintlichen – Erfolgskontrolle zu administrativen oder finanztechnischen Zwecken oder der auf willkürlich und nur temporär bestimmten Kriterien beruhenden Entscheidungsgrundlage für die Finanzierung von Organisationen bzw. Programmen. Oder Argumente wie Komplexität, Unbeobachtbarkeit oder Einzigartigkeit verführen zur Annahme, Graduierungen von Qualitäten

und Leistungsstandards ließen sich überhaupt nicht nachzeichnen. Soll über die Qualitäten einer Organisation etwas ausgesagt werden oder die Qualitätsfeststellung gar als Grundlage zur Leistungsförderung dienen, so entstehen hierbei Schattierungen. Die Flut an immer neu erfundenen und singulären Qualitätsauszeichnungen vermag die Defizite an klarer formulierten Verständnissen, Interessen, Ansprüchen und Zwecken kaum abzutragen. Eine unbefriedigende Situation.

### Qualitätssystem entwickelt

Vor diesem Hintergrund war es das Anliegen des *EQUAL-Projekts* „Gütesiegel für Soziale Integrationsunternehmen“, ein umfassendes und detailreiches Qualitätssystem für ein spezifisches Arbeitsfeld zu entwickeln. Das auf die Sozialen Integrationsunternehmen (SIU) hin spezifizierte Qualitätssystem zielt darauf ab, für die Unternehmen zentrale Steuerungsinformationen verfügbar zu machen und zugleich die Fördergeber über die erreichten Qualitätsstandards zu informieren. Entsprechend dem Aktionsfeld der SIU wurden während der nunmehr über dreijährigen Entwicklungsphase von ExpertInnen soziale, sozialpädagogische, sozialökonomische und betriebswirtschaftliche Dimensionen in das Qualitätssystem eingearbeitet. Insbesondere geht es um folgende Qualitätsdimensionen:

- \* Führung
- \* Konzepte und Strategien
- \* MitarbeiterInnen
- \* Partnerschaften und Ressourcen
- \* Prozesse
- \* KundInnenbezogene Ergebnisse
- \* MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse
- \* Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- \* Sozial-ökonomische Ergebnisse

Mit dem Qualitätssystem wurden unterschiedliche Ansprüche und Zwecke überbrückt und die Grundlage geschaffen, SIU mit einem Gütesiegel auszeichnen zu können. Derzeit geht das EQUAL-Projekt in die Abschlussphase; das Qualitätssystem wurde im Sommer in einzelnen SIU getestet, evaluiert und entsprechend fertig entwickelt. Im Rahmen des EQUAL-Projektes sollen sich nun SIU um das Gütesiegel bewerben können.

Das Beurteilungs- und Vergabeprozedere sieht dabei so aus: Interessierte SIU beantragen ein Assessment auf der Grundlage des entwickelten Qualitätssystems. Bei erfolgreichem Assessment entscheidet eine Jury über die Auszeichnung des SIU mit dem Gütesiegel.

### Tagung in Salzburg

Interessierte SIU können sich am *2. Februar 2005* auf einer Tagung in Salzburg zur Teilnahme am ersten Vergabeprozedere umfassend informieren. Es ist auch ein „*Leitfaden für SIU zum Gütesiegel-Assessment*“ erhältlich, der interessierte SIU über den Verlauf und die Erfordernisse zur Bewerbung aufklärt. Aktuelle Detailinformationen zum Gütesiegel für Soziale Integrationsunternehmen, zur Beantragung und zum Assessment, sind auf der Homepage der Leitung des EQUAL-Projektes, dem Verband Sozialökonomischer Betriebe Steiermark [www.soeb.at](http://www.soeb.at), zu finden bzw. von *Frau Mag.a Gudrun Pail* ([gudrun.pail@soeb.at](mailto:gudrun.pail@soeb.at); 0316/829099) zu erhalten. Im Zuge dieser ersten Gütesiegel-Vergabe werden die Kosten vom EQUAL-Projekt getragen. *Die Anmeldung zur Teilnahme kann bis 28. Februar 2005 erfolgen.*

Rainer Loidl-Keil

## Südindien und Sri Lanka: Nach der Flutwelle drohen Hunger und Seuchen

„Kein sauberes Wasser, kein Reis und keine Brennstoffe, um Wasser zu wärmen“, dadurch ist zur Zeit das Leben der Flüchtlinge in Südindien am meisten gefährdet, schildert Volkshilfe-Präsident Josef Weidenholzer die Lage in den Flutregionen Indiens. „Mitarbeiter der Volkshilfe versuchen, Lebensmittel aus den Nachbarregionen zu organisieren und an die Menschen zu vertei-

len. Die Zeit drängt, denn viele Menschen sind sehr geschwächt, besonders die ältere Bevölkerung und die Kinder leiden sehr.“

Joe Velu, Mitarbeiter der Volkshilfe in Südindien, organisiert derzeit Hilfe für zwölf betroffene Dörfer in der indischen Region von Nagapattinam. „Alle Fischer-

boote sind zerstört und damit die Lebensgrundlage der Menschen“, berichtet Joe Velu, „In den besonders schwer getroffenen Dörfern leben über 7000 Familien, die vor dem Nichts stehen, über 5000 Todesopfer sind bereits zu beklagen.“ In Kooperation mit der Peoples Development Association (PDA) versucht die Volkshilfe vor Ort Hilfe zu leisten und auch für den Wiederaufbau Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Gemeinsam mit den Partnern des internationalen Netzwerkes solidar wird auch in Sri Lanka Soforthilfe geleistet. Hier liegt der Schwerpunkt in der Region um Kilinochchi. Dieses Gebiet im Norden Sri Lankas ist eine dicht besiedelte Küstenregion, die von Wasser umgeben ist. Dadurch konnte die durch das Seebeben aus-

gelöste Flutwelle eine verheerende Wirkung entfalten. Hunderte von Häusern sind zerstört, die Infrastruktur ist stark beschädigt. In Sri Lanka werden bis jetzt allein über 28.000 Tote gemeldet, etwa eine Million Menschen ist von den Auswirkungen der Katastrophe betroffen. Die Behörden haben um internationale Unterstützung gebeten.

„Daher bitten wir um Spenden – denn jeder Euro ist ein Stück Zukunft für die Menschen in der Krisenregion.“ ersucht Professor Weidenholzer die ÖsterreicherInnen weiterhin um ihre Solidarität. *Das Spendenkonto der Volkshilfe Österreich lautet: PSK, BLZ 60000, Kontonr.: 1.740.400, Kennwort Fluthilfe*

## SozialMarie 2005

### *Preise für innovative Sozialprojekte*

Die Preise der Unruhe Privatstiftung zeichnen innovative und kreative Sozialprojekte aus. Über die finanzielle Anerkennung hinaus dienen sie dem Bekanntwerden der prämierten Projekte. Ausschreibung und Preisverleihung sollen zudem zu einer Belebung des politischen und wissenschaftlichen Diskurses über soziale Innovation beitragen.

### *Zielgruppe*

Die Ausschreibung richtet sich an SozialprojektbetreiberInnen, die auf kreative und innovative Weise Hervorragendes geleistet haben. Die Projekte sollen praxiserprobt sein und Zukunft haben, das heißt noch am Laufen sein. Aus praktischen Gründen sollen die Projekte entweder in Österreich oder nicht weiter als 300 km von Wien entfernt angesiedelt sein.

### *Zeitlimit und Formales/Einreichmodalitäten*

Die sich um die Preise bewerbenden Sozialprojekte müssen bis spätestens *12. März 2005* eingereicht sein. Nach einer ersten Sichtung der eingereichten Projekte hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien und einer eventuellen telefonischen Kontaktaufnahme (Nachforderung zusätzlicher Materialien, Klärung offener Fragen) werden die in die engere Wahl kommenden Projekte vor Ort besucht. Die endgültige Auswahl wird von der Jury vorgenommen. Teilnahmebedingung ist ein vollständig und auf Deutsch oder Englisch ausgefülltes und

rechtzeitig bei der Unruhe Privatstiftung eingelangtes Anmeldeformular.

### *Kriterien*

Bei der Bewertung und Reihung der eingereichten Projekte wird die Jury insbesondere folgende Kriterien positiv bewerten:

- Innovativität und Kreativität der Projektidee
- Konkreter und nachhaltiger Nutzen für die Zielgruppe
- Steigerung der Potentiale der Zielgruppe
- Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschätzung der Zielgruppe
- Transparenz des Projektkonzeptes für die Zielgruppe
- Integriertheit des Projektes in lokale und regionale Umwelten
- Dialog/Kooperation mit anderen Institutionen/Organisationen
- Neugierigmachen anderer Organisationen, Presse, FördergeberInnen, PolitikerInnen
- Reflexionsmöglichkeit im Projekt (Evaluierung; Überprüfung; Zielgruppen-Feedback)
- Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen/Kompetenzen/Berufsgruppen
- Fördern von Kreativität bei ProjektbetreiberInnen und Zielgruppe

Ihre Mitarbeit in der Jury haben Mag. Christoph Gleirscher (Dreikönigsaktion), Univ.Doz. Josef Hochgerner (Zentrum für Soziale Innovation), OMR DSA Sepp Schmidt (Fonds Soziales Wien), DSA Marlies Sutterlüty (FH Campus Wien) und Barbara van Melle (ORF) zugesagt.

#### *Preisverleihung*

Die ausgewählten Projekte werden am 1. Mai 2005 in einer öffentlichen Veranstaltung in festlichem Rahmen vorgestellt und prämiert. Verliehen werden drei Preise, die mit 15.000, 10.000 und 5.000 Euro dotiert sind.

## Buchtipps

### **Umsetzung von Sozialmanagement in der Praxis**

Die Beurteilungen und Sichtweisen des Sozialmanagements, die Einschätzung des Gebrauchswertes einschlägiger Konzepte ist ebenso unterschiedlich wie diffus, wie auch die Umsetzung in die Praxis, die von naiver Übernahme bis hin zu kritischer Adaption reicht. Der Autorin ging es insofern vor allem darum, im Zuge einer Befragung Informationen und Daten darüber zu bekommen, wie (leitende) Mitarbeiter in Einrichtungen freigemeinnütziger Trägerschaft das Sozialmanagement beurteilen, welche Vorstellungen sie davon haben und welche Erwartungen sie daran knüpfen sowie welche Ansätze und Konzepte des Sozialmanagements wie in den Einrichtungen umgesetzt werden.

In der vorliegenden Publikation gibt Cornelia Bader zunächst einen Überblick über die Genese des Begriffs Sozialmanagement. Symptome des Umbruchs in der Sozialen Arbeit sind für sie u.a. die geringer werdenden öffentlichen Mittel, härterer Wettbewerb, Personalabbau und Motivationsdefizite bei den Mitarbeitern. Im zweiten Teil stellt die Autorin die Befragungsergebnisse vor. Dabei bestätigte sich ihre These, dass Sozialmanagement für viele nach wie vor ein diffuser Begriff ist und die Umsetzung sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Für Cornelia Bader ergibt sich daraus die Notwendigkeit, eine einheitliche Definition von Sozialma-

Die Unruhe Privatstiftung wurde 2000 nach Österreichischem Privatstiftungsrecht errichtet mit dem Ziel, Wissenschaft, Kunst und soziale Innovation zu fördern. Vorstand: Birgit Schörg, Dr. Thomas Prader, Josef M. Weber

*Antragsformulare sind erhältlich bei:*

*Birgit Schörg*

*Unruhe Privatstiftung*

*Mittersteig 13/6, A-1040 Wien*

*Telefon: 01/ 587 10 80; Fax DW 19*

*E-Mail: Unruhe@Ziel.at*

nagement zu schaffen und evaluative Einrichtungen entstehen zu lassen.

*Cornelia Bader: Sozialmanagement*

*Lambertus-Verlag 2000*

*108 Seiten, EUR 11,30 (D)*

### **Wie Betroffene eine Scheidung erleben**

Welche Bedeutung hat eine Scheidung für die davon Betroffenen, und wie gehen Kinder, Frauen und Männer mit einer Scheidung bzw. Trennung um? Diese Fragen haben angesichts der europaweit konstant hohen Scheidungsraten nach wie vor hohe Aktualität.

Der vorliegende, von drei am Europäischen Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung in Wien tätigen Sozialwissenschaftlerinnen herausgegebene Band greift diese Fragen auf. Zu ihrer Beantwortung werden die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, welche die Folie des Trennungsprozesses bilden, veranschaulicht und die Perspektiven und Erlebensweisen der einzelnen Mitglieder von Nachscheidungsfamilien (Kinder, Frauen, Männer) dargestellt und analysiert. Dabei wird sowohl auf die Entwicklung zur Scheidung/Trennung als auch auf den Bewältigungsprozess Bezug genommen. Anhand statistischer Daten wird die mit Scheidung verbundene ökonomische Be-

einträchtigung vor allem von Frauen veranschaulicht. Eine Analyse der gesetzlichen Verankerung von Scheidung und Trennung verweist auf die Bedeutung rechtlicher Festlegungen für die Gestaltung des Scheidungsprozesses und die Lebensgestaltung der Familienmitglieder nach einer Scheidung.

Ausgehend von entscheidungs- bzw. stresstheoretischen Zugängen werden im Hauptteil des Buches die Ergebnisse einer empirischen Studie, basierend auf Interviews mit Mitgliedern von Scheidungsfamilien und ExpertInnen, dargestellt. Dabei wird gezeigt, dass es „die“ Scheidung nicht gibt und sich die Situation von Kindern, Frauen und Männern stark unterscheidet. Das betrifft das Erleben des Trennungsprozesses ebenso wie den Umgang mit Veränderungen und Herausforderungen. Besondere Berücksichtigung finden die nach wie vor unterschiedlichen Chancen zur Bewältigung von Scheidungsfolgen in Stadt und Land.

*Ulrike Zartler / Liselotte Wilk / Renate Kränzl-Nagl (Hg.): Wenn Eltern sich trennen.*

*Wie Kinder, Frauen und Männer Scheidung erleben*  
*Europäisches Zentrum Wien, Reihe »Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung« Band 13.*

*Campus Verlag 2004*

*500 S., EUR 45,-*

## **Auswirkungen flexibilisierter Arbeitszeiten**

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist in den letzten zehn Jahren rasch vorangeschritten, doch hat sie in vielen Betrieben das Experimentierstadium noch nicht verlassen. Dies ergab eine intensive Beobachtung der Arbeitszeitpraxis in Unternehmen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, die jetzt vom Gelsenkirchener Institut Arbeit und Technik (IAT) unter dem Titel „Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung“ veröffentlicht wurde.

Die Arbeitszeitforscher Thomas Haipeter und Steffen Lehndorff sind der Frage nachgegangen, welche praktischen Wirkungen Betriebsvereinbarungen oder Firmentarifverträge haben, die den Beschäftigten große indivi-

duelle Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitszeit und eine weitgehend eigenständige Verantwortung für die Bewältigung der Arbeits- und Kundenanforderungen bieten.

Derartige Pilotmodelle können gut funktionieren, aber nur unter der Voraussetzung ausreichender Personalausstattung, stellen die beiden Arbeitszeitspezialisten in dem Bericht fest. Eine zu dünne Personaldecke dagegen führe dazu, dass die Beschäftigten hohe Arbeitszeitguthaben auf Konten vor sich herschieben und vielfach auch unbezahlt verfallen lassen müssten. Dies gefährde auch die Wirksamkeit von Langzeitkonten, deren tatsächliche Verbreitung und Nutzung weit hinter der öffentlichen Wahrnehmung herhinke. „Sobald zu sehr am Personal gespart wird, werden die Arbeitszeiten wieder unflexibel“, stellen Haipeter und Lehndorff fest. „Wenn der Betrieb ‘atmen’ soll, dürfen die Beschäftigten nicht atemlos gemacht werden.“

Die Ergebnisse der Studie gewinnen an Bedeutung vor dem Hintergrund der laufenden Debatte über Arbeitszeitverlängerungen, hinter der letztlich die Frage steht, ob ein Systemwechsel in der Gestaltung der Tarifverträge erforderlich ist, um den Betrieben mehr Möglichkeiten der Anpassung der Arbeitszeiten an ihre Erfordernisse zu geben.

Haipeter und Lehndorff halten dagegen: „Wenn es zu wenig Flexibilität gibt, dann sollten die Ursachen dafür nicht bei den Flächentarifverträgen gesucht werden. Das Hauptproblem ist die gegenwärtig vorherrschende Neigung, auf Teufel komm raus und ohne Rücksicht auf die längerfristigen Folgen Personalkosten zu senken. Qualifikation und ausreichende Personalkapazitäten sind die wichtigsten Voraussetzungen für Flexibilität.“

*Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (Hg.):*

*Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?*

*Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung*

*Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung,*

*Bd. 57, Edition sigma, Berlin 2004*

*230 Seiten, EUR 14,90 (D)*

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

**WISO-Schwerpunktausgabe: „Politik im Interesse der Arbeitnehmer – Alternativen zum wirtschafts- und sozialpolitischen Mainstream“**

Politische Maßnahmen werden immer öfter als unausweichliche Gesetzmäßigkeit dargestellt: Um den Standort zu sichern, müssen die Unternehmenssteuern gesenkt werden. Der Sozialstaat muss abgebaut werden, weil er nicht mehr finanzierbar ist. Um das Budget zu sanieren, müssen öffentliche Betriebe privatisiert werden und damit die Unternehmen nicht abwandern, brauchen wir niedrigere Lohnkosten und müssen deshalb die Arbeitszeiten verlängern.

In der diesjährigen WISO-Schwerpunktausgabe werden von namhaften Autoren Alternativen zum gegenwärtigen Mainstream aufgezeigt, um die soziale Ausgewogenheit wieder herzustellen und den sozialen Frieden zu sichern:

*Oskar Lafontaine:* Investieren statt spekulieren – Für ein Europa der Vollbeschäftigung!

*Karl Aiginger:* Wirtschaftswachstum: Grundvoraussetzung für Wohlfahrtszuwachs

*Dierk Hirschel:* Sind Lohndumping und Arbeitszeitverlängerung ein Ausweg aus der Krise?

*Helmut Ivantsits:* Nachhaltige Finanzierung u. Solidarität im Gesundheitssystem

*David Mum:* Nachhaltige Pensionssicherung

*Cornelia Staritz / Nonno Breuss:* Sozialstaat statt Steuerwettlauf

*Peter Auer:* Sozial abgesicherte Flexibilität

*Marcel Fink:* Wohlfahrtsstaatliche Reformpolitik am Beispiel von DK und S

*Michael Dauderstädt:* Wohlstand für alle in der erweiterten EU

*Andreas Novy:* Wohlstand, Kompromiss und Konflikt

Die Kurzfassungen dazu finden Sie im Internet unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

**BESTELLSCHEIN**

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis
- Ich bestelle die WISO-Schwerpunktausgabe 3/2004 zum Preis von EUR 7,00
- Ich bestelle zum jährlichen Abonnementpreis von EUR 22,00 / Ausland EUR 28,00 (bzw. EUR 13,00 für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis) \_\_\_\_\_ Exemplar(e) der Zeitschrift „WISO“ - WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT DES ISW

Name \_\_\_\_\_  
Institution \_\_\_\_\_  
Straße \_\_\_\_\_  
Plz/Ort \_\_\_\_\_  
E-Mail \_\_\_\_\_

**BESTELLADRESSE:**

ISW  
Weingartshofstr. 10  
A-4020 Linz  
Tel.: ++43/732/669273-3321  
Fax: ++43/732/669273-2889  
e-mail: [wiso@ak-ooe.at](mailto:wiso@ak-ooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

## **Empfehlungen zur stadträumlichen Integration von Zuwanderern**

Wie gelingt die Integration von Zuwanderern in der Stadt? Wie können Kommunen und Wohnungsunternehmen die Integration von Zuwanderern vor Ort verbessern? Diesen Fragen widmet sich das praxisorientierte Forschungsprojekt „Zuwanderer in der Stadt“. Im Rahmen des Projektes hat ein interdisziplinäres Expertenforum aus Praktikern und Wissenschaftlern Empfehlungen zur stadträumlichen Integrationspolitik erarbeitet, die Anfang Februar 2005 der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Der Kongress im Umweltforum in Berlin wendet sich an Praktiker aus Politik, Verwaltung und Wohnungswirtschaft sowie an Akteure vor Ort und an Wissenschaftler aus den einschlägigen Disziplinen.

Termin: Freitag, 11. Februar 2005

Ort: Berlin-Friedrichshain, Pufendorfstraße 11

Das Kongressprogramm findet sich im Internet unter:

<http://www.zuwanderer-in-der-stadt.de/794.php>

Anmeldung bei der Projektgeschäftsstelle „Zuwanderer in der Stadt“, Schader-Stiftung, Karlstraße 85, D 64285 Darmstadt oder per Fax unter der Nummer 0049/6151/17 59 25 oder per Email an [kontakt@schader-stiftung.de](mailto:kontakt@schader-stiftung.de). Eine Teilnahmegebühr wird nicht erhoben.

## **Migration und Arbeitsmärkte im Spiegel sozialwissenschaftlicher Theorie**

*Interdisziplinärer Workshop zum Thema „Migration und Arbeitsmärkte“*

Das Wechselspiel zwischen Migration und Arbeitsmärkten ist ein aktuelles Thema für die Gesellschaften aller westlichen Industrieländer. Einwanderer sind als Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Selbstständige auf den Arbeitsmärkten tätig; sie sind Beitragszahler in und Empfänger aus den Sozialkassen. Ihre gesellschaftliche Integration oder Segregation spiegelt sich in ihrer Position auf den Arbeitsmärkten wider. Aber auch die Arbeitsmarktstrukturen können wesentliche Determinanten einer Entscheidung für oder gegen Migration sein.

Der Themenkomplex „Migration und Arbeitsmärkte“ ist nicht nur ein Kernbestandteil wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, sondern wird auch in benachbarten sozialwissenschaftlichen Disziplinen erörtert. Dabei sind in Herangehensweise und Ergebnissen Gemeinsamkeiten bei unterschiedlicher Akzentuierung ebenso wie grundsätzliche Unterschiede erkennbar. Eine grundlegende Behandlung des Themas, die die Ableitung politikrelevanter Folgerungen ermöglicht, kann daher nur durch Einbezug mehrerer Disziplinen erfolgen.

Das internationale Ökonomen-Netzwerk INFER (International Network for Economic Research e.V.) richtet sich mit diesem Workshop an Interessierte aus allen einschlägigen Fachrichtungen und Institutionen. Geplant sind Vorträge von Lothar Funk (Ökonomie), Sylvia Hahn (Geschichte), Frank Kalter (Soziologie) und Holger Kolb (Politikwissenschaften). Der Workshop findet in englischer Sprache statt.

Termin: 18.3.2005

Ort: Universität des Saarlandes, Saarbrücken

Weitere Informationen und Anmeldung unter: <http://www.infer-research.net/ws-2005-1.htm>

## **KONTRASTE**

Erscheinungsort Linz, P.b.b. Verlagspostamt Linz. Wenn unzustellbar, zurück an die Redaktion KONTRASTE:  
Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik, Altenbergerstr. 69, 4040 Linz

### **Impressum:**

Herausgeber, Medieninhaber, Verleger: Sozialwissenschaftliche Vereinigung, mit Unterstützung der Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik

### **Erscheinungsweise:**

10 Ausgaben pro Jahr

### **Redaktionsadresse:**

KONTRASTE: Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Gesellschafts- und Sozialpolitik, Altenbergerstr. 69, 4040 Linz, Tel.: ++43 (0)732/2468-7168

Mail: [hansjoerg.seckauer@jku.at](mailto:hansjoerg.seckauer@jku.at)

Web: <http://www.gespol.jku.at/kontraste.php>

Abo-service, Sekretariat: Irene Auinger, Tel.: ++43 (0)732/2468-7161; Fax DW 7172

Mail: [irene.auinger@jku.at](mailto:irene.auinger@jku.at)

### **Redaktionsteam:**

Mag. Hansjörg Seckauer, Dr. Christine Stelzer-Orthofer, Mag. Susanna Rothmayer, Mag. Bettina Leibetseder  
Wir freuen uns über zugesandte Manuskripte, die Redaktion behält sich jedoch das Recht auf Kürzung und Entscheidung über die Veröffentlichung vor. Anonyme Zuschriften werden nicht veröffentlicht.

Redaktionsschluss ist jeweils der 20. des Vormonats.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge können, müssen aber nicht die Meinung der Redaktion wiedergeben.

Der Themenschwerpunkt der vorliegenden Ausgabe wurde in Kooperation mit Dr. Rainer Loidl-Keil (FH Joanneum Graz) erstellt.

### **Wissenschaftliche Beratung:**

Univ. Prof. Dr. Josef Weidenholzer, Univ. Prof. Dr. Irene Dyk, a.Univ. Prof. Dr. Evelyn Schuster

### **Lektorat; Satz:**

Mag. Hansjörg Seckauer

Kontraste finanzieren sich fast ausschließlich aus Mitgliedsbeiträgen und Abonnements:

Jahresabo EUR 65,40; Halbjahresabo EUR 32,70; StudentInnen, Arbeitslose und PensionistInnen EUR 36,30

Gratis Probeabo für drei Monate\*; Kündigung bis einen Monat vor Ablauf möglich.

\* Alle Preise inklusive Versand. Einzelheft EUR 5,45 exkl. Versand.

### **Bankverbindung:**

Sparkasse OÖ, BLZ 20320, Kontonr. 7500-002453