

# Leadership zwischen sozialpädagogischer und ökonomischer Theoriebildung

Bernd Halfar\*

*Korreferat zum Beitrag von Andreas Langer*

## 1. Zum Verdacht theoretischer Überkomplexität

Wer einen Hammer hat, für den werden alle Probleme zu Nägeln. Wer soziale Dilemmata sucht, wird welche finden. Wer eigentlich sozialpädagogische Scheinwerfer mit Bestandteilen ökonomischer Theorie ausstattet, erhält eine neue Sicht und kommt zu Beobachtungen und Schlussfolgerungen für Leadership in sozialen Institutionen, die möglicherweise überraschend sind.

Insofern ist die vorgenommene Expedition, im sozialen Feld die Spannungen zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz als ethisch markierte Entscheidungsprobleme für Leadership wahrzunehmen, ein interessantes Unterfangen. Gestört wird die Fruchtbarkeit dieses Expeditionsberichtes durch zwei Mängel.

Auf der Ebene der theoretischen Zugangsweisen liest sich der Text so, als ob die Integration aller möglichen wirtschaftswissenschaftlichen Theoriestücke und Theoreme zu einer argumentativen Dichte führen soll, zu einem Beweis für die besondere theoretische Verwickeltheit von Phänomenen.

Durch sprachliche Verknüpfungen wird ein Erkenntnisgewinn behauptet, der zuweilen etwas banal daherkommt. So schreibt Langer beispielsweise:

„Effizienz als Input-Output-Relation wird in dieser Perspektive um das Kriterium der Effizienzverluste durch erhöhte Transaktions- bzw. Agenturkosten und dem daraus folgenden residual loss erweitert. Dieser Erkenntnisstand lässt sich noch differenzieren, wenn man Produktionskosten und Transaktionskosten unterscheidet (vgl. Fließ 2001), sowie das Dienstleistungsbündel als eine Faktorenkombination aus internen Faktoren (Potential und Verbrauch) und externen Faktoren (Produktivität des Adressaten) betrachtet“ (42).

Letztlich besteht das theoretische Problem dieses Aufsatzes darin, dass der Autor eine kleine Supertheorie zwischen Effizienz, personenbezogenen Dienstleistungen, Steuerungsproblemen in Nicht-Märkten, Leadership, ökonomischer Handlungstheorie rund um den methodologischen Individualismus, Wertorientierung und Ethik aufspannen will. Der Anspruch ist mutig und die Lust am Theoretisieren spürbar, aber das Ergebnis etwas schal.

---

\* Prof. Dr. Bernd Halfar, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ochsenstrasse 26, D-85072 Eichstätt, Tel.: ++49-(0)-8421-93-1270, Fax: ++49-(0)-8421-93-1773, E-Mail: bernd.halfar@ku-eichstaett.de, Professor für Management in sozialen Einrichtungen und Organisationsentwicklung. Mitherausgeber der Zeitschrift „Sozialwirtschaft – Zeitschrift für Socialmanagement“ im NOMOS-Verlag, Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten und Beiräten sozialwirtschaftlicher Unternehmen.

Als ein wesentliches theoretisches Fazit liest man auf Seite 53, dass „jedes Leadership mit einer äußerst komplexen Struktur von Faktorkombinationen“ zu tun hat, weil: „externe Faktoren spielen eine ungleich größere Rolle als bei einfachen Dienstleistungen oder der Produktion von Sachgütern“. In der Folge wird festgestellt, dass bei „der Planung, Organisation und Kontrolle der Erstellung personenbezogener sozialer Dienstleistungen, die externen Faktoren nicht als wesentliche effizienz- und effektivitätsbeeinflussende Faktoren integriert werden“ (53). Als ein wesentliches Fazit wird dann das Management aufgefordert, die Norm- und Wertbezüge dieser Faktorenkombinationen ins Leadership aufzunehmen.

Wird in diesem Abschnitt etwas referiert, was die wissenschaftliche Literatur über die theoretischen Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Produktionsfunktionen personenbezogener Dienstleistungen nicht kennt?

## 2. Zum Verdacht empirischer Unterbelichtung

Eine zusätzliche Schwierigkeit macht sich Langer dadurch, dass er den zu analysierenden Gegenstand nicht aus empirischen Studien, sondern aus der, zumeist sozialpädagogischen, Fachliteratur gewinnt, die weitgehend auf empirische Fundierung verzichtet. Der Aufsatz versucht die theoretisch gelegten Spuren mit empirischen Beispielen zu belegen; die Betrachtung des Managements in sozialen Institutionen folgt weitgehend illustrierenden Schilderungen. Die aktuelle empirische Literatur zu evidenced based social work, zu outcomeorientierten Finanzierungsformen, zur Optimierung von Hilfesettings und zur Messbarkeit von Wirkungen sozialer Dienstleistungen wird in diesem Aufsatz ausgeblendet. Wie weit die sozialpädagogische Literatur von dem sozialwirtschaftlichen Erkenntnisstand entfernt ist, zeigt sich dann natürlich an der Konstruktion von Dilemmata und prinzipiellen Entscheidungsproblemen, die in der aktuellen Unternehmenspraxis weitgehend aufgelöst und durch sehr viel diffizilere ‚Rationalitätenfallen‘ abgelöst wurden.

Es ist nicht fruchtbar, betriebswirtschaftliche Managementprobleme in sozialen Einrichtungen mit neuen Steuerungsmodellen in der Sozialverwaltung (vgl. 40) oder verbandliche Strategieprobleme mit Optimierungsproblemen von verbandlich organisierten Unternehmen (vgl. 38) sprachlich so zu vermischen, dass der spezifische Charakter von Entscheidungsproblemen undeutlich wird. Warum werden „Dilemmatasituationen methodologisch vor dem Hintergrund der Gefangenendilemmaheuristik gefasst“ (41), und warum fehlt in dem Aufsatz dann auch nur ein einziger empirischer Beweis für eine analoge Situation, für ein „free rider Verhalten“, für „moral hazard“ (42, 50)? Kann es sein, dass die Wirklichkeit im Sozialmarkt sich etwas sperrig verhält?

Nicht richtig ist die auf Seite 44 beginnende Argumentation, wonach die Jugendhilfe als „Paradebeispiel für die Implementierung diverser Reformvorhaben“ betrachtet werden muss. Das Gegenteil ist richtig. Die Vereinbarung von klientengruppen-, hilfebedarfsbezogenen Leistungsentgelten, die Trennung der Leistungsentgelte in Investitions-, Grund- und Maßnahmenpauschalen, die Einführung persönlicher Budgets mit weit reichenden Wahlmöglichkeiten der Leistungsanbieter und Leistungsmodule, die Aufhebung der Bevorzugung der freien Wohlfahrtspflege gegenüber privaten Anbietern, die Integration von betriebswirtschaftlichen und qualitativen Kennzahlen in das betriebliche Controlling, die Entwicklung von Prozesskostenrechnungen und

klienten- und Leistungsmodulbezogenen Kostenträgerrechnungen: all das passiert in fast allen Bereichen der Sozialen Arbeit; mit Ausnahme der Jugendhilfe. Die Jugendhilfe ist, da widerspreche ich dem Autor entschieden, das Paradebeispiel für semantische Modernisierung bei bleibender struktureller Gravität. Der Autor bleibt in seiner Problemschilderung weitgehend abstrakt und hätte doch so viel empirisches Material finden können. Auf Seite 49 wird ein Thema als Steuerungsproblem eingeführt, das es in der Sozialarbeit nicht gibt: die Fallpauschalisierung. Auch wenn zu lesen ist: „Typisch für die stationäre Unterbringung im Rahmen der Hilfen zur Erziehung ist dabei die Belegungspraxis von Gruppen unter fallbezogener Finanzierung“ (49). In der Folge wird ein richtiges Entscheidungsproblem zwischen Auslastung und persönlichem Bedarf konstruiert, das allerdings genau bei solchen Finanzierungsformen auftritt, die mengenexpansiv geschaltet sind und somit das Gegenteil von fallbezogenen Pauschalen darstellen, nämlich die tagesbezogenen Leistungsentgelte.

Es wäre eine präzisere Kenntnis des sozialwirtschaftlichen Sektors notwendig gewesen, um ‚real existierende‘ Entscheidungsdilemmata aufzufinden. Auch der kurze Hinweis auf ‚blutige Entlassungen‘ in der Folge von DRG-Patientenbudgets ist reine Illustration: eine sorgfältige Auseinandersetzung mit empirischem Material ist notwendig.

Ethische Probleme im Management der Sozialwirtschaft, also Entscheidungsprobleme, die noch nicht in die Entscheidungsroutrinen der Organisation eingeschrieben sind, sind konkreter geworden als in diesem Aufsatz angeschrieben. Man findet sie nicht an der Oberfläche der Systemkonstruktionen, sondern im Detail der Unternehmensführung.

Beispiel: Wir wissen aus empirischen Untersuchungen, dass die Zusammensetzung von Wohngruppen in der Behindertenhilfe nach unterschiedlichen Hilfebedarfsgruppen für die Produktivität der Leistungserstellung eine entscheidende Bedeutung hat. Die Lebensqualität der Menschen in den Hilfebedarfsgruppen 4 und 5 wird entscheidend von der Zusammensetzung ihrer Wohngruppe, und insofern von der Existenz von Personen der Hilfebedarfsgruppen 1 und 2 mitbestimmt. Wie lösen wir das Managementproblem der optimalen Zusammensetzung von Klientensettings unter der Bestimmung des SGB IX, dass Klienten über persönliche Budgets ihr Leistungsspektrum selbst zusammensetzen und entsprechend kaufen können? Wir sind hier in der Clubtheorie von Buchanan und letztlich beim Groucho Marx Problem: es ist rational, dass leichtbehinderte Menschen keine Wohngruppen mit schwerbehinderten Menschen wählen. Konsumentensouveränität bei privaten Gütern führt eben zur Ausschließbarkeit anderer Konsumenten. Und deshalb tritt Groucho Marx in keinen Verein ein, der ihn aufnehmen würde.

## Literaturverzeichnis

*Fließ, S.* (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.