

Führung und Leitung in der Wirtschaft und in sozialen Einrichtungen

1. Im Zusammenhang mit der Erörterung der Funktionen von Führung bzw. Leitung lässt sich die Frage stellen, worin denn Unterschiede zwischen der Leitung eines Wirtschaftsbetriebes und einer Jugendhilfeeinrichtung gesehen werden können.

Beispielhaft sei auf folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede verwiesen:

In weiten Teilen, vor allem wenn wir über Techniken von Leitung im Interesse einer optimalen Gestaltung der Arbeit unter den in der Einrichtung zu beachtenden Zielen (z.B. gesetzlicher Auftrag) nachdenken, lassen sich Übereinstimmungen feststellen. Nicht zuletzt haben diese Übereinstimmungen in einer Tendenz ihre Ursache, die erst in den letzten Jahren zunehmend zu beobachten ist:

In reinen Wirtschaftsbetrieben (Profit-Unternehmen) haben sozialwissenschaftliche Erkenntnisse mehr und mehr an Boden gewonnen. Vgl. z.B. das Buch „Positiv managen“ (Hartwig Martin Herbst, „Planegg/München 4/1990“) an die Adresse von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen, in dem sich die Autoren ausdrücklich auf Konzepte der Humanistischen Psychologie beziehen. Und umgekehrt bekennen sich soziale Einrichtungen (Non-Profit-Unternehmen) offen dazu, dass auch in ihnen ökonomisches Handeln selbstverständlich ist. Gewiss gibt es Einrichtungen, in denen die Gedanken an wirtschaftliche Effektivität und effizientes Handeln aller Mitglieder dieser Organisation noch fremd oder ungewöhnlich sind. Immer mehr werden, gerade in Perioden einer verschärften Konkurrenz auch in diesem Bereich, von der „Kundschaft“ (zum Beispiel soziale Dienste, die die Unterbringung eines Kindes in ein Heim prüfen) die Kosten-Nutzen-Relationen unter die Lupe genommen.

Unterschiede sind im konzeptionellen und motivationalen Bereich zu erkennen. Eine soziale Einrichtung muss zwar heute mehr als früher darauf achten, dass sie wirtschaftlich effektiv arbeitet und nicht mehr ausgibt als sie einnimmt. Es gehört aber keineswegs zu ihrem Hauptzweck, Gewinn zu erwirtschaften. Profit zu machen ist sozialen Einrichtungen, die meisten haben ohnedies einen Gemeinnützigkeitsstatus, vom Gesetzgeber ausdrücklich untersagt. Anders hingegen sieht die Konzeption eines privatwirtschaftlichen Wirtschaftsunternehmens aus, das ausdrücklich zum Zwecke der Profitmaximierung begründet wurde und sich nur so lange legitimieren kann, wie es Gewinne erwirtschaftet. Diesen unterschiedlichen Konzepten folgend, ist in der Regel die Motivationslage der in den jeweiligen Einrichtungen bzw. Unternehmen Beschäftigten zu sehen. Während in sozialen Berufen ein „Helfersyndrom“ als Motiv für die Berufswahl ermittelt wurde (vgl. z.B. Wolfgang Schmidbauer: Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Hamburg 1977 und: Helfen als Beruf. Die Ware Nächstenliebe. Hamburg 1983), fehlt dieses Motiv in anderen Berufsfeldern.

2. Vor dem Hintergrund der Erfahrung, dass die Erkenntnisse der Humanistischen Psychologie z.B. über eine bessere Menschenführung auch in Profit-Unternehmen Einzug gehalten haben, sind kritische Fragen berechtigt. So ist zum

Beispiel nicht von der Hand zu weisen, dass eine humanere Menschenführung zwar zu einem größeren Wohlbefinden bei den Betroffenen führt, diese Formen des „positiven Managens“ aber zugleich die Arbeitsproduktivität steigern und den Gewinn des Unternehmers vermehren helfen. Aus einer eher grundsätzlichen weltanschaulichen beziehungsweise gesellschaftspolitisch -kritischen Haltung heraus, verlieren derartige Ansätze *dann* einen wesentlichen Teil ihres humanistischen Charakters, wenn sie *nicht* zu einer Verbesserung der Lebenssituation von Menschen (in umfassendem Sinne) beitragen, sondern lebensfeindliche Strukturen und Entwicklungen begünstigen. In der Praxis führen eine bessere Arbeitsproduktivität in einem Unternehmen zum Beispiel zu Entlassungen und damit in die Arbeitslosigkeit oder können eine größere Belastung der ökologischen Lebensbedingungen zur Folge haben.

Analysen der Auswirkungen des kapitalistischen Wirtschaftssystems auf den Gesellschaftscharakter, wie sie von Erich Fromm in den dreißiger Jahren durchgeführt wurden (Empirische Untersuchungen zum Gesellschaftscharakter. Gesamtausgabe Band III. Stuttgart 1981) werden in unseren Tagen bestätigt. Unter dem Begriff „Bürgerliche Kälte“ wird unsere Charakterstruktur ebenso zutreffend umschrieben, wie mit der „Existenzweise des Habens“ (Ders.: Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. Zuerst 1976. In: Ders.: Analytische Charaktertheorie. Gesamtausgabe Bd. II. Stuttgart 1980). In seiner Schrift „Bürgerliche Kälte und Pädagogik“ (Darmstadt 1994) erörtert Andreas Gruschka ausführlich den Widerspruch zwischen den moralischen Kategorien, die in Gesellschaft und Erziehung vertreten und vermittelt und den Realitäten, die gelebt werden (müssen). Die offiziellen Moralvorstellungen stehen im Gegensatz zu einer Lebensrealität, der sich anzupassen die Vernunft gebietet. Der nunmehr angepasste Mensch ist durch „Kälte“ gekennzeichnet. Jede/r von uns muss diesen Prozess tagtäglich in sich selbst organisieren, sonst könnte sie/er seelisch nicht durchhalten. Allein die Grausamkeiten und Ungerechtigkeiten, die uns die Fernsehnachrichten täglich offerieren (Krieg im Kaukasus, Ausbeutung und Unterdrückung der Menschen in der Dritten Welt aber auch bei uns, Ausländer und Asylanten oder Obdachlose und Bettler auf den Straßen), können nur jene aushalten, denen es gelingt sich gegen diese Informationen „kalt zu machen“ (Gruschka, S. 79). Nur wer lernt, mit dem Widerspruch zwischen der Idealität und der Realität fertig zu werden, bleibt einigermaßen im seelischen Gleichgewicht. Es gibt aber genug Frauen und Männer - und nicht nur in sozialen Berufsfeldern -, die unter diesen Widersprüchen so leiden, dass sie seelisch erkranken. Natürlich muss angesichts der gesellschaftlichen Verfassung, in der wir leben, die unter anderem durch Begriffe wie „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ oder den „homo oeconomicus“ (dies ist eine Begriffskonstruktion aus der Volkswirtschaftstheorie und meint: „das umfassend informierte, rational kalkulierende, seinen Nutzen maximierende und seine Kosten minimierende Individuum“; aus: Edwin von Böventer: Ökonomische Theorie des Tourismus. Frankfurt a. M. 1989) gekennzeichnet wird, davon ausgegangen werden, dass die Handlungsempfehlungen der Humanistischen Psychologie, wie sie zum Beispiel Ruth Cohn (Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975) erarbeitete, instrumentalisiert und damit von ihren Intentionen

her verändert werden. Andererseits wäre zumindest zu prüfen, ob nicht unter der Devise: alles ist gut, was dem Individuum hilft, besser mit seinem (individuellen und sozialen) Leben zurechtzukommen, aus sozialpädagogischer Perspektive zu begrüßen ist. Eine derartige Bewertung aber kann nicht vorgegeben werden. Sie bleibt der Entscheidung jeder/jedes einzelnen überlassen.

3. Noch weitgehend unbearbeitet blieben bisher Antworten, die auf das Dilemma verweisen, in dem sich all jene befinden, denen die Differenz zwischen allgemein moralischen (zum Beispiel durch die Verfassung gesetzten) oder berufsethischen Ansprüchen einerseits und der gesellschaftlichen Realitäten andererseits bewußt ist. Einige „steigen aus“, wie die Betroffenen oder wir über sie zu sagen pflegen. Sie suchen Betätigungsfelder (Nischen) außerhalb von Institutionen. Sie vermeiden es „geleitet“ zu werden und bemühen sich um Selbständigkeit. Berufliche Selbständigkeit wie zum Beispiel freiberufliche Pädagogen eventuell mit irgendwelchen zusätzlichen Kompetenzen (z.B. Mototherapeuten, Selbsterfahrungstechniken oder heilpädagogische Strategien) birgt alle ökonomischen Risiken, wie sie für Freiberufler typisch sind. Für unsere Berufsgruppen gelten die wirtschaftlichen Risiken in verschärfter Form, weil wir zumeist unsere Dienste öffentlichen und freien Trägern anbieten müssen, bei denen wir Berufskollegen im Angestelltenverhältnis antreffen, mit denen wir möglicherweise in Konkurrenz treten. Außerdem werden wir auf dem Markt nur wenige Privatpersonen antreffen, die von sich aus derartige Angebote finanzieren können. Wer sich die in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden schießenden Angebote an freiberuflich arbeitender Supervisoren oder Trainer für Leiter sozialer Einrichtungen anschaut, wird unschwer feststellen können, dass in unserem Arbeitsfeld die Gesetze des kapitalistischen Wirtschaftssystems ganz offen wirken. Bezogen auf die gegenwärtige Lage der Erziehungsheime läßt sich das gut nachweisen.

Eine weitere Antwortmöglichkeit bietet der Hinweis an, das zu tun, was mir möglich ist. Die Betonung liegt auf „mir“! Mit diesem Hinweis wird auf die Verantwortung eines jeden von uns verwiesen, dort etwas zu verändern und z.B. berufsethische Ansprüche zu verwirklichen, wo ihr/ihm das möglich ist. Diese Position geht von der Erfahrung aus, dass nicht einmal *diese* Möglichkeiten innerhalb oder außerhalb unserer sozialpädagogischen Arbeitsfelder genutzt werden. Dazu gehört nicht zuletzt die Chance, jene Leitungsprinzipien zu verwirklichen, die in unseren Non-Profit-Institutionen (viel mehr als in Wirtschaftsunternehmen) im Interesse *unseres* Klientels geboten sind. Sie sollen hier, noch einmal zusammenfassend, genannt werden (vgl. dazu auch: Paula Lothmar / Edmond Tondeur: Führen in sozialen Organisationen Bern 1991):

*Führen heißt heute: in vernetzten Bezügen bewußt handeln (S.25/26)...
mit drei Hauptbereichen:*

1. Aufgaben gliedern, Arbeitsabläufe organisieren (S.27f)...

z.B. wer tut was mit wem; wie muß was von wem koordiniert werden; Teilleistungen ordnen und den Überblick behalten;

2. Ziele ermitteln, Ziele integrieren (S.28)...

z.B. Klarheit über die Ziele und Zwecke der Arbeit mit den Kindern und unserer Funktionen im Team; weitgehende Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit denen der Einrichtung (Zielintegration) anstreben;

3. Teamarbeit fördern und die Organisation entwickeln (S.28).“

Die Art und Weise der Zusammenarbeit gestalten unter den Stichworten: gegenseitige Ergänzung (was die eine nicht kann, kann die andere z.B.), - gegenseitiger Austausch, - gemeinsames Angehen von Problemen, - Gleichgewicht zwischen Einzelarbeit und Team fördern mit dem Ziel, dass die Leistungen aller sich potenzieren, nicht gegenseitig behindern (= Synergie, d. h.: das Zusammenwirken der vorhandenen Kräfte)

Ergänzende Literaturangaben zu diesem Themenbereich

Bayer, Hermann: Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie. München (Reinhard) 1995

Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit. Hrsg.: Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg Stuttgart. Themenhefte "Management sozialer Organisationen I, II und III, Heft-Nr. 7/8, 9 und 10 1994

Grunwald, Wolfgang/Lilge, Hans-G. (Hrsg.): Partizipative Führung Bern (UTB 983) 1980

Langmaack, Barbara und Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. München (Psychologie Verlags Union) 31989

Lung, Helmut: Qualitäts-Kompetenz. Systemische Strategien in Unternehmen. München (Reinhardt) 1995

Simon, Hermann: Simon für Manager. Düsseldorf (Econ) 1991

Ulich, Dieter: Pädagogische Interaktion. Theorien erzieherischen Handelns und sozialen Lernens. Weinheim (Beltz) 21979. *Darin besonders der 3. Teil: Verhaltenssteuerung und soziale Macht, S. 99ff*

Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie. Zürich (ETH) und Stuttgart 4/1998

Watzlawick, Paul, Beavin, Janet, Jackson, Don: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart (Huber) 41974