

Management und soziale Arbeit

Dr. Klaus Wirth

Management und soziales Handeln sind kein Widerspruch und es geht auch nicht darum, soziale Arbeit durch Management zu ersetzen. An erster Stelle steht die Professionalität in der sozialen Arbeit, an deren Seite ökonomische Rationalitätskriterien und moderne Managementinstrumente gestellt werden sollen, um aus dieser Kombination nicht nur gute, sondern auch wirtschaftlich verträgliche soziale Arbeit zu leisten.

Die „Ökonomisierung des öffentlichen Sektors“ und speziell des Sozialbereichs wird vielfach vor allem von Nicht Ökonomen als große Bedrohung angesehen, die nach meinem Dafürhalten oftmals von sehr unterschiedlichen und teilweise persönlichen Befürchtungen, aber auch vielen Missverständnissen getragen wird.(1)

Auch im Sozialbereich ist als Ausgangspunkt ökonomischen Denkens zunächst die Einschätzung zu berücksichtigen, wonach in einer „nichtparadiesischen Welt“ Ressourcen begrenzt sind und rational handelnde Akteure daher in diesem Umfeld danach streben, knappe Ressourcen so einzusetzen, dass sie einen größtmöglichen Nutzen stiften. Dabei ist als Besonderheit des öffentlichen Sektors und damit auch des Sozialbereichs herauszustreichen, dass es in diesen Bereichen nicht darum geht, Gewinne oder Profite zu maximieren, sondern Positives für die Gesellschaft zu bewirken.

Nicht nur vorteilhaft, sondern zwingend notwendig ist es daher, möglichst genau zu wissen, was man erreichen und bewirken will (Ziele), um daraus wiederum Schlüsse für die Auswahl von geeigneten Maßnahmen, aber auch die meist notwendigen Prioritätensetzung ziehen zu können. Insofern setzt ökonomisches Denken zunächst voraus, dass möglichst klare Vorstellungen über zukünftig

zu erreichende Zustände vorliegen und fachlich fundierte Vorstellungen entwickelt wurden, die belegen oder zumindest plausibel machen, dass bestimmte Aktivitäten und Maßnahmen einen positiven Beitrag zur Zielerreichung haben.

Diese Festlegung von Zielsetzungen ist aber letztendlich eine politische Entscheidung und von den dafür legitimierten politischen Entscheidern zu treffen. Zielfestlegungen und Prioritätensetzungen - etwa welche Budgets zur Verfügung stehen und wie diese einzusetzen sind - sind demzufolge keine primär ökonomischen, sondern v.a. politische Entscheidungen.

Erst jetzt kommen im engeren Sinne kostenbezogene Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte ins Spiel, indem unter den oben genannten Rahmenbedingungen die Frage zu stellen ist, welche Handlungsvariante das beste Verhältnis zwischen erreichbarem Nutzen und dafür einzusetzenden Ressourcen in sich birgt.

Unabhängig davon sollte Einvernehmen dahingehend bestehen, dass die Sozialverwaltungen - vor dem Hintergrund des Wirtschaftlichkeitsgebots für die Verwaltung - ihre Organisation und die Leistungsprozesse zur Produktion sozialer Dienstleistungen eng an betriebswirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitskategorien anlehnen.

Hier lassen sich gegenwärtig viel versprechende Aktivitäten aufzeigen:

o Erweiterung (Veränderung?) der Ausbildungsinhalte:

Ein Blick auf die verschiedenen Qualifizierungsprogramme für zukünftige Beschäftigte in Einrichtungen des Sozialbereichs zeigt eine ganz eindeutige



DR. KLAUS WIRTH

Dr. Klaus Wirth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH. Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsanalysen und Organisationsentwicklung, Verwaltungsmanagement (Reorganisation der öffentlichen Verwaltung), Strategieentwicklung und aktuelle Fragen zur Reform des öffentlichen Sektors. Kontakt: wirth@kdz.or.at

Richtung, nämlich die explizite Vermittlung von ökonomischem und sozialarbeiterischen Wissen, was sich dann auch in veränderten Bezeichnungen der Programme (z.B. „Sozialmanagement“) widerspiegelt.

MitarbeiterInnen, die auch über ökonomisches Wissen verfügen, werden als wichtige Voraussetzung für die innere Veränderung des Sozialbereichs und die notwendige Offenheit, im Handeln der Sozialverwaltungen immer auch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen eine echte Chance zu geben, angesehen.

o Ausbau der Planungsaktivitäten:

Auch wenn noch länger nicht von einer flächendeckenden Verbreitung/Anwendung von Entwicklungsplänen im Sozialbereich ausgegangen werden kann, so verstärken sich in den letzten Jahren die Aktivitäten auf der Ebene der Länder (z.B. Bedarfs- und Entwicklungspläne für die Jugendwohlfahrt im Burgenland, Kärnten und OÖ) sowie der größeren Städte (z.B. Wien, Linz, Villach). Damit wird - in Ergänzung zu den bestehenden Sozialgesetzen - eine weitere Voraussetzung geschaffen, einer verstärkten Ziel- und Ergebnisorientierung des Handelns im Sozialbereich die dafür notwendige Grundlage zu verschaffen.

Eindeutige Zielsetzungen erleichtern die Prioritätensetzung und sind eine unabdingbare Voraussetzung zur Evaluierung (Wirkungskontrolle) von Maßnahmen und einer zumindest nachträglichen Einschätzung „Was wirkt wirklich!“.

o Reorganisation der Sozialverwaltung - Nutzung von modernen Managementinstrumenten:

Gerade die letzten 15 Jahre, in denen viele Verwaltungen sehr intensiv bemüht waren das Konzept des NPM umzusetzen, sind auch am Sozialbereich nicht völlig spurlos vorübergegangen. Im engeren Sinn betriebswirtschaftliche Konzepte wie Kostenrechnung/Controlling, Produkte und Kennzahlen, aber auch vielfältige Ansätze eines Qualitätsmanagements wurden partiell versucht einzuführen. Stellvertretend möchte ich an dieser Stelle auf eine aktuelle Publikation der EURAC Bozen(2) verweisen, die diese Vielfalt an Aktivitäten untermauert.

o Verbesserte Steuerung der externen Dienstleister:

Die Erreichung sozialpolitischer Zielsetzungen ist immer weniger ohne die Einbeziehung externer Dienstleister möglich. Neben der Förderung verschiedenster ehrenamtlicher Initiativen gewinnen dabei private Anbieter von therapeutischen oder diversen ambulanten oder stationären Dienstleistungen an Bedeutung. Hier tritt die öffentliche Hand in der Regel in zweifacher Hinsicht auf: erstens als genehmigende Behörde und zweitens als Bestellerin von

konkreten Dienstleistungen. Unsere Beobachtungen und praktischen Projekterfahrungen geben Anlass zur Vermutung, dass gerade in diesem Handlungsbereich des Zusammenwirkens von Sozialverwaltungen und externen Dienstleistern noch erhebliches Optimierungspotenzial steckt (siehe dazu den Beitrag Mitterer).

Management und soziales Handeln sind kein Widerspruch und es geht auch nicht darum, soziale Arbeit durch Management zu ersetzen. An erster Stelle steht Professionalität in der sozialen Arbeit, an deren Seite ökonomische Rationalitätskriterien und moderne Managementinstrumente gestellt werden sollen, um aus dieser Kombination nicht nur gute, sondern auch wirtschaftlich verträgliche soziale Arbeit zu leisten. Der alleinige Namenszusatz „-management“ ist jedenfalls noch kein Garant für eine fachlich bessere und an den Klienten orientierte sowie Wirtschaftlichkeitsbelange besser berücksichtigende soziale Arbeit.

Weil soziale Arbeit gegenwärtig schon und zukünftig wohl noch sehr viel Geld(3) bindet, treten die Sozialbudgets allein schon wegen ihrer schieren Größe ins Zentrum des Interesses derer, die versuchen, öffentliche Haushalte zu sanieren (hier sind 2%ige Kürzungen einfach ein ordentlicher Betrag). Vieles was man sich in der Vergangenheit leisten konnte, wird man vielleicht bald schon auf den Prüfstand einer zukünftigen Leistbarkeit stellen müssen. Daher sind weitere Schritte einer wohlverstandenen Ökonomisierung des Sozialbereichs, die sowohl an der sozialpolitischen Planung (Zielsetzungen), als auch der Effizienzsteigerung der Sozialverwaltung insgesamt ansetzt, unabdingbar. Für die Beschäftigten im Sozialbereich gilt es vor diesem Hintergrund nicht zu vergessen, offensiver ökonomische Kategorien für die eigenen Zwecke zu nutzen und sichtbar zu machen, welchen Nutzen ihre Arbeit stiftet, um dadurch den „Wert der geleisteten Arbeit besser schätzbar zu machen“ und bei der Verteilung der begrenzten Ressourcen zu punkten.

Eine ökonomische Betrachtung sozialer Arbeit darf sich jedoch nicht allein auf die operative Ebene beschränken, sie muss vielmehr Sozialmanagement als Österreichweites Handlungsfeld im föderativen System in den Blick nehmen. Hier zeigt sich sehr rasch, dass ungeachtet aller bisherigen Optimierungsbemühungen noch viel zu tun wäre. Das Nebeneinander von neun landesspezifischen Sozialgesetzgebungen ist ebenso zu überdenken, wie die kaum mehr durchschaubare vertikale - sowohl fachliche wie auch finanzielle - Verflechtung von Zuständigkeiten und Kompetenzen im Bundesstaat. Einsparungen wären ohne Qualitätseinbußen durch eine Straffung und Vereinfachung des Systems möglich (eindeutige Kompetenzverteilung,

Abbau von Parallelstrukturen, bessere Abstimmung der Leistungen, Evaluationen und Konzentration auf Wirksamkeit). Wenn die eingangs angesprochene Ökonomisierung der sozialen Arbeit dazu führen würde, einen Mangel an Wirtschaftlichkeit im System durch eine stärkere Managementorientierung zu überwinden, käme das v.a. den auf die Hilfe angewiesenen zugute! ■

Fußnoten:

- 1) Vgl. dazu den überaus spannenden Beitrag von Holger Mühlenkamp (2005): Zur „Ökonomisierung“ des öffentlichen Sektors, Antrittsvorlesung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) in Speyer.
- 2) Bernhard, Josef u.a. (Hrsg.): Innovatives Sozialmanagement. Innsbruck, Bozen, Wien 2005.
- 3) Vielfach ist derzeit noch nicht klar, wie die Explosion der Sozialausgaben und damit auch die rapide steigenden Umlagen bei den Gemeinden begrenzt und überhaupt bewältigt werden können.

Strategie
Medien Design
Kommunikation
Arbeit
Raum
Philosophie

www.arbeitsraum.at

GLOCALIST Medien designed by
„arbeitsraum-philosophie“ agentur für analoge & digitale kommunikationswirtschaft GmbH