

jugendhilfe



Leitung in der Jugendhilfe

**Leitung zwischen Pädagogik
und Betriebswirtschaft?**

**Qualifikationen und Kompetenzen
von Führungs- und Leitungskräften
in sozialen Diensten**

**Leistungs- und Managementanforderungen
in der Jugendhilfe**

Leitung zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft?

Anmerkungen zu einer ungenauen Fragestellung

ROGER PROTT

In der Sozialpädagogik scheinen viele Abwehrdiskussionen gegen eine betriebswirtschaftliche Sichtweise auf die praktizierten Leistungen und Methoden und gegen eine ökonomisch sinnvolle Ressourcennutzung geführt zu werden, weil dort selbst auf wenig fundiertes Hintergrundwissen zurückgegriffen werden kann. So erscheint die Abwehr einer vermeintlich stärkeren Disziplin offensichtlich als Symptom der eigenen Schwäche: Um mitreden zu können, muss man erst wissen wovon.

Steht Leitung wirklich zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft?

Man mag die Sprache der Betriebswirtschaft ablehnen und die pädagogischen Begriffe bevorzugen oder umgekehrt, dann befindet man sich nicht zwischen beiden, sondern auf je einer Seite. Man mag den Gedanken an

betriebswirtschaftliches Denken in der Pädagogik ablehnen, dann befindet man sich jedoch nicht auf der pädagogischen Seite, sondern auf dem Holzweg. Tatsache ist, dass PädagogInnen Pädagogik produzieren bzw. benutzen, um Kindern den Erwerb bestimmter Kompetenzen zu ermöglichen. Mit der Sprache der Neuen Steuerungsmodelle kann Pädagogik daher als Produkt bezeichnet werden.

Leitung zwischen Torte und Betriebswirtschaft?

Würde in der Güterwirtschaft des spezialisierten Handwerks, der individuellen Dienstleistung oder der Massenproduktion jemand die Ausgangsfrage stellen:

- Leitung zwischen Torte und Betriebswirtschaft?
- Leitung zwischen Haarschnitt und Betriebswirtschaft?
- Leitung zwischen Auto und Betriebswirtschaft?

Sicherlich nicht. Jeder Bäcker wird seinen Betrieb so leiten, dass er mit seinen Torten seinen Lebensunterhalt verdient. Muss er sich als Betriebsleiter entscheiden zwischen seinen Produkten und seinem Betrieb? Wer sich entschieden hat, ein Produkt herstellen zu wollen, seien es Torten, Autos, Haarschnitte oder Pädagogik, muss dafür bestimmte Überlegungen anstellen:

1. Welche Ware *will* ich anbieten?
2. Welche Ware *kann* ich anbieten?
3. Welche *Qualität* soll die Ware haben?
 - Was wird nachgefragt bzw. gebraucht?
 - Wie gut muss die Ware sein?
 - Wie aufwendig darf sie produziert werden?
 - Was ist ein optimales Verhältnis zwischen Herstellungskosten, Leistung (= Produktqualität) und dem Preis, der den Lebensunterhalt mindestens garantiert?

Diese und weitere Überlegungen sind **betriebswirtschaftliche** Überlegungen. Sie beziehen sich auf die Qualität des angestrebten Produktes und die Qualität des Herstellungsprozesses. Wer meint, Betriebswirtschaft würde ausschließlich zur Profitmaximierung im Sinne von »Möglichst wenig ausgeben, möglichst viel einnehmen, Qualität ist egal!« angewandt, irrt.

Betriebswirtschaftliche Überlegungen dienen dazu, ein jeweiliges Produkt zu akzeptierter Qualität günstig (nicht billig!) herzustellen und zu vertreiben!

Was spricht gegen die Anwendung dieses Satzes in der Pädagogik?

In diesem Rahmen übernimmt die (Betriebs-)Leitung die Verantwortung für das Produkt (bzw. seine Qualität), den Vertrieb, den Produktionsprozess und, sofern sie nicht allein produziert, für die mitarbeitenden Personen. Um diesen Gesamtprozess zu steuern, muss Leitung für die beteiligten Menschen und die Abläufe sorgen.

Anmerkungen zum Verhältnis von Leitung und Management

Die Ausgangsfrage hieß: »Leitung zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft?«. Sie hätte kaum lauten können: »Management zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft?« Zu sehr wird im deutschen Sprachraum Management mit Wirtschaft assoziiert und werden Managementtheorien (ausschließlich) in der Betriebswirtschaftslehre gesucht. Statt nun einen Exkurs über verschiedene Erklärungsmodelle des Managements zu beginnen und die Frage abstrakt zu erörtern, wie **Leitung** darin gesehen werden kann, sollen im Folgenden die Aufgaben der Leitung mit denen des Managements gleichgesetzt werden.

In der Entwicklung der Managementtheorien gab es den Trend von einfachen Ursache-Wirkungs-Modellen zu komplexen Erklärungs-

modellen. Die Spanne reicht von mechanischen zu organischen Ansätzen; von Theorien, die Menschen als Objekte betrachten, zu solchen, die sie aktiv einbeziehen und ihre Belange anerkennen. Anfangs wurden Prozesstheorien, später Verhaltenstheorien und mittlerweile systemische Theorien betont. Und die Entwicklung führte auch von einem anordnend-dominanten Leitungsideal zu einem mit verstehend-kommunizierendem Anspruch, kurz: von einer autoritären zu einer mitarbeiterbezogenen Leitung.

Neben den Produktionsprozessen und den menschlichen Verhaltensweisen wird die soziale Organisation des Geschehens in die theoretischen Überlegungen einbezogen (Organisationstheorie). Neuere Ansätze der Managementtheorien schließen die Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld, insbesondere den Kunden, ein.

Es wird davon ausgegangen, dass diese Erkenntnisse über die Funktionsweisen angewandt werden können, um jeden Betrieb zu steuern. **Betrieb** ist dabei ein sehr ungenauer Begriff. Es geht um Kooperationsprozesse zwischen Menschen in organisierten Zusammenhängen; es geht um Zusammenarbeit in sozialen Organisationen. An dieser Stelle müssen (Sozial-)PädagogInnen Abschied nehmen von einem berufsständischen Dünkel. Nicht nur sie allein arbeiten in sozialen Organisationen, sondern alle Menschen, die in einem mehr oder weniger festen Rahmen mit anderen tätig sind.

Die allgemeinen Aufgaben von **Leitung** können somit auf **alle Formen sozialer Organisationen** übertragen werden. Die konkrete Zielsetzung unterscheidet sich zwar von Zweig zu Zweig, aber als gemeinsame Verbindung aller sozialen Organisationen kann die allgemeine Zielsetzung gelten, dass sie Erfolg anstreben, also erfolgreich arbeiten müssen. Was allerdings als Erfolg gilt, muss geklärt werden.

Aufgabe des Managers ist, erfolgsorientiert zu handeln, zu leiten. Dies gelingt nicht im Alleingang und schon gar nicht per Anord-

nung. Ein Manager braucht den Auftrag derjenigen, die ihn eingesetzt haben ebenso wie die Loyalität/Identifikation der MitarbeiterInnen und sogar die Akzeptanz des Umfeldes. Daher ist es inopportun, konkrete Ziele und anzustrebende Erfolge allein zu definieren oder die erforderlichen Prozesse allein festzulegen. Die Disziplin der Organisationsentwicklung folgt der Erkenntnis, dass in hochkomplexen Produktionszusammenhängen nichts ohne und schon gar nichts gegen die Menschen zu erreichen ist. Betriebswirt-

schaftliche Überlegungen sind daher auf beide Seiten ausgerichtet, auf den Betrieb und die Menschen darin, jedenfalls sollten sie beide Seiten angemessen berücksichtigen.

Erfolgreiche Managertätigkeit bezieht die Qualität des Produkts, den Produktionsprozess, die MitarbeiterInnen, die KundInnen bzw. das Umfeld in ihr Kalkül ein. Beteiligung sichert Identifikation und diese wiederum Zusammenhalt in Systemen. Insbesondere das Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeiter-

Leitung (im Sozialen Bereich) und Management (in anderen Organisationszusammenhängen) im Vergleich

1. Schon im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts wurden die Funktionen des Managementprozesses entdeckt und analysiert. Die moderne Managementlehre geht inzwischen von fünf entscheidenden Funktionen aus, in denen Managementhandeln relevant und möglich wird. Es sind dies: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle.
2. Die Analyse der Managertätigkeiten in verschiedenen Berufszweigen ergab folgende Übereinstimmungen. Die Tätigkeit von Managern ist gekennzeichnet durch:
 - offene Zyklen (nicht grundsätzlich lösbare Probleme, ohne klaren Anfang und eindeutiges Ende),
 - zerstückelter Arbeitstag,
 - verbale Kommunikation,
 - Fragen und Zuhören (relativ wenige Anweisungen),
 - Ambiguität (zwischen Komplexität und Ungewissheit müssen Entscheidungen getroffen werden, bevor alle wünschenswerten Informationen verfügbar sind).
3. Eine andere Sicht auf Managertätigkeit stellt auf den Handlungsrahmen ab. Manager sind im Spannungsfeld zwischen einschränkenden Vorgaben und freier Gestaltung zum Agieren gezwungen. Managertätigkeit vollzieht sich im Rahmen von Handlungszwängen, Restriktionen und Eigengestaltung.
4. Die Arbeit des Managers kann ebenfalls als Problem der Handlungskoordination verstanden werden, und zwar in Bezug auf den Einsatz der Ressourcen für eine maximale gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt und die Partizipation aller Menschen im erforderlichen Umfang. Managertätigkeit muss beide Anforderungen miteinander ausbalancieren, weil sonst der Erfolg der Unternehmung gefährdet würde. Das entsprechende Methodenrepertoire erhält der Manager aus dem sogenannten verständigungsorientierten Ansatz mit dem Schwerpunkt auf Kommunikation und Vereinbarung.
5. In jeder sozialen Organisation gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen einer lebensnotwendigen Konstanz und einer ebenso lebensnotwendigen Fähigkeit zur Veränderung. Der Manager (**die Leitung**) muss versuchen, dieses Spannungsverhältnis produktiv zu handhaben. Die Managementaufgabe besteht zum einen darin, für die Erhaltung und die Stabilisierung eines Systemgleichgewichts zu sorgen. Andererseits muss er in einer Organisation, die nur noch starr und selbstgenügsam vor sich hinarbeitet, die Resistenz gegen Veränderungen bearbeiten. Hilfreich für die Umsetzung dieser Anforderungen sind eine prozessorientierte Vorgehensweise und eine (dialogische) Leitbildentwicklung, welche die Gefahren monologischer Definition (einzig durch die Leitung selbst) verhindern kann. Als Instrumentarium bieten sich an:
 - Partizipation/Beteiligung auf hohem Niveau und
 - Verantwortung/Kompetenzen für alle Beteiligten.

Innen beeinflusst das Geschehen in der Organisation. Zu fragen ist nicht: »Was müssen die MitarbeiterInnen tun, damit die Leitung gut dastehen kann?«, sondern: »Was muss die Leitung tun, damit die MitarbeiterInnen die Organisation und die Leitung gut dastehen lassen?«

Kurzum: **Leitung** in der Sozialen Arbeit kann von den Managementtheorien profitieren; sie braucht nicht einmal von den »sozialen Ansprüchen« Abstand zu nehmen.

Anmerkungen zu Pädagogik und Management

Viele Einwände gegen Management in der Sozialen Arbeit sind überzogen. Wie im vorigen Abschnitt dargelegt, stehen Management in der Wirtschaft und **Leitung** in der Sozialen Arbeit vor ähnlichen Problemen:

- Wie werden Ziele entwickelt?
- Wie können MitarbeiterInnen sowie »Betroffene« beteiligt werden?
- Welches Selbstverständnis prägt die soziale Organisation?
- Welches Selbstverständnis wird dem »Klienten/Kunden/Nutzer« entgegengebracht?

■ Welche Kooperationsstrukturen sind für die Arbeit hilfreich?

Allen Leitungspersonen stellt sich die Aufgabe, eine fachlich angemessene Bearbeitung der Problemstellungen durch ihre MitarbeiterInnen zu gewährleisten. Partizipation ist eine wirksame Chance für Leitungskräfte, die Ziele der Organisation zu definieren, das (fachliche und gesellschaftliche) Selbstverständnis sowie die Fachkompetenzen der MitarbeiterInnen zu entwickeln als optimale Voraussetzungen für den »eentlichen« Produktionsprozess. Auf diese Weise bearbeitet **Leitung** zugleich das Problem des tendenziellen Auseinanderfallens ihrer sozialen Organisation (Ziel: Stabilität/Balance). MitarbeiterInnen werden beteiligt, darüber wird Gemeinsamkeit (Disziplin/Kontrolle) entwickelt, werden Spielräume (Autonomie) ausgelotet, fachliche Standards (Regelmäßigkeit) erarbeitet und Spezialwissen (situationsangemessene Reaktionen/Chaos) evaluiert.

Ein Vergleich zwischen Leitung (in der Sozialen Arbeit) und Management (in der Wirtschaft) mag darum auf den zweiten Blick viele Gemeinsamkeiten zeigen, zumal in beiden Fällen meist eine Person in ihrer Funktion und mit ihren Aufgaben angesprochen ist, die andere Menschen in ihren Tätigkeiten ko-

Unterschiedliche Fachdisziplinen und ihre Gemeinsamkeiten

Sozialpädagogik setzt sich

1. mit den Problemen (Art, Ursachen) und Wünschen/Voraussetzungen ihrer Zielgruppen,
2. in deren gesellschaftlichen Kontexten (einschließlich möglicher Hilfspotenziale) und
3. angemessenen Umsetzungsmethoden (bevorzugt: gemeinsame Lösungen) auseinander.

Pädagogik ist in der Regel weniger an problematischen Situationen orientiert. Sie setzt sich

1. mit den Interessen und Wünschen/Voraussetzungen ihrer Zielgruppen,
2. den gesellschaftlichen Kontexten und
3. angemessenen, nämlich aktivierenden, partizipativen Umsetzungsmethoden auseinander.

Die systemische Managementtheorie setzt sich

1. mit den Voraussetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
2. dem gesellschaftlichen Kontext der Organisation (Umfeld) und
3. angemessenen, nämlich Partizipation und Engagement fördernden Arbeitsmethoden auseinander.

(Sozial-)Pädagogik und (systemische) Managementtheorie bearbeiten auf dieser Ebene der Abstraktion vergleichbare Problemstellungen.

ordinieren soll, um bestimmte Ergebnisse zu zeitigen.

Orientiert an den Strukturmaximen des Achten Jugendberichts soll sich Jugendhilfe (also auch Sozial-Pädagogik) die folgenden Prinzipien zu eigen machen.

Prävention soll nicht nur »Schlimmes verhüten« sondern Orientierung geben. Präventive Arbeit in der Jugendhilfe bedarf deshalb auch der (methodischen und sonstigen) Innovation. Manager sollen vorausschauend und innovativ arbeiten.

Dezentralisierung: Angebote sollen Kinder und Jugendliche erreichen und zielgenauer auf ihre Bedarfslagen abgestimmt werden. Das bedeutet mehr dezentrale Entscheidungen für die MitarbeiterInnen vor Ort. Manager müssen ihren MitarbeiterInnen motivierende und produktive Entscheidungsräume bieten.

Alltagsorientierung zielt auf die Zugänglichkeit von Hilfen. Angebote setzen an den konkreten Bedarfslagen an, um wirkliche, rasche Unterstützung im Alltag zu geben. Manager beziehen die Bedürfnisse und Voraussetzungen ihrer Zielgruppen und des Umfeldes in ihr Handeln ein.

Integration/Normalisierung: Jeder junge Mensch erhält dort die Hilfe, wo er sie braucht. Niemand wird ausgegrenzt. Manager tragen Sorge, dass alle MitarbeiterInnen in den Produktionsprozess involviert sind und dass möglichst alle Mitglieder der Zielgruppe bedient werden.

Partizipation soll u. a. gewährleisten, dass der Bedarf für eine Hilfe genau festgestellt werden kann und dass die Motivation/Eigeninitiative einbezogen bzw. aktiviert wird. Manager setzen auf Partizipation, damit sie ihre Angebote sowohl auf die zukünftigen Kunden und als auch ihre Mitarbeiter zuschneiden können.

Lebensweltorientierung ist in den Strukturmaximen des Achten Jugendberichts die alles umschließende Klammer, die durch die vor-

genannten Prinzipien erreicht werden soll. Mit diesem Begriff soll verdeutlicht werden, dass Jugendhilfe nicht um ihrer selbst willen agiert, sondern sich an den Lebensumständen der jungen Menschen ausrichtet, damit diese merken, dass sie im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen, als Voraussetzung für Engagement, Identifikation und Eigeninitiative. Manager, die die Situation ihrer MitarbeiterInnen in der Unternehmung angemessen berücksichtigen und »für den Markt« produzieren, schaffen die Voraussetzung für Engagement, Identifikation und Eigeninitiative der MitarbeiterInnen sowie von Identifikation der Kunden mit dem Produkt/Betrieb.

Betrachtet man das Handeln von Managern/Leitungskräften gegenüber ihren MitarbeiterInnen als Dienstleistung und die (Angebote) der Jugendhilfe ebenfalls als Dienstleistung, so werden weitere Gemeinsamkeiten erkennbar. Eine wichtige davon ist die Erkenntnis, dass Dienstleistungen **uno actu** erbracht werden. Mit diesem Begriff wird umschrieben, dass Produktion und Konsumtion einer Dienstleistung »in einem Akt« erfolgen. Der Konsument wird zum Ko-Produzenten, ohne den kein Produkt entstehen kann. Diese Sichtweise hat mindestens eine wichtige Konsequenz für den eigentlichen Leistungsanbieter. Er verliert in gewissem Sinne seine Monopol- und Machtstellung, verliert seine Stellung als alleiniger Bestimmer einer absoluten Fachqualität.

Angebote Sozialer Arbeit können und sollten in einer weiteren Hinsicht mit Produkten, insbesondere anderen Dienstleistungen, verglichen werden. »In der Wirtschaft« wird Wert auf den einzelnen Kunden gelegt, gleichzeitig wird das Umfeld in die Produktionsplanung einbezogen. Über die aktuellen Nachfrager eines Produktes oder einer Dienstleistung hinaus werden weitere gesellschaftliche Gruppen mehr oder weniger in die Produktionsplanung integriert.

In ähnlicher Weise darf Soziale Arbeit sich nicht ausschließlich darauf beschränken, die jeweilige Zielgruppe als Nutzer und Ko-Pro-

Ein »an den Haaren herbeigezogenes« Beispiel

Keine Friseurin kann sich auf die Position zurückziehen, dass eine an allgemein anerkannten Qualitätsstandards ihres Berufes ausgeführte Dauerwelle die einzig richtige, vernünftige und den Voraussetzungen einer Kundin angemessene Behandlungsform ist, wenn diese nach einem Kurzhaarschnitt mit partieller Einfärbung verlangt. Was in diesem, buchstäblich an den Haaren herbeigezogenen Beispiel fast schon lächerlich wirkt, hat in der (Sozial-) Pädagogik Tradition: Seit den Zeiten der FürsorgerInnen wussten und wissen die Professionellen besser, was für Kinder, Jugendliche und Familien gut und richtig ist, als diese selbst. Klagen darüber, dass Eltern nicht so mit ihren Kindern umgehen, wie Erzieherinnen dies für richtig halten, Elternabende über »richtigen« Fernsehkonsum und die Frage, wie man Eltern wohl dazu bringen könnte, sich »mehr« um ihre Kinder zu kümmern, sind Symptome für eine professionelle Arbeitseinstellung, die zu wenig die Haltungen und Beweggründe von Eltern als Ko-Produzenten im Erziehungsprozess akzeptiert.

duzent eines Angebots zu sehen. Zwar müssen die Angebote Sozialer Arbeit nicht auf andere gesellschaftliche Gruppen ausgeweitet werden, um besseren Erfolg zu dokumentieren, wohl aber sollte »die Gesellschaft« als Nutzer und Auftraggeber jeglicher Sozialer Arbeit angesehen werden, der sich gegenüber den dort Tätigen in gleicher Weise verpflichtet fühlen müssen, wie gegenüber den unmittelbaren Nachfragern. Soziale Arbeit muss, um anerkannt zu sein, die Wünsche der Gesellschaft erfüllen, welche beispielsweise als gesellschaftlicher Auftrag per Gesetz festgehalten sind. Auch hier gilt, der Maßstab absoluter Fachlichkeit ist ein wichtiger Faktor der Leistungserbringung, aber er ist nicht der einzige Faktor. Wenn »die Gesellschaft« beschließt, dass andere (auch mindere) Qualitäten ausreichen, oder wenn sie höhere Anforderungen an die pädagogische Arbeit formuliert, muss eine solche Entscheidung in den Produktionsprozess einbezogen werden.

Auf einen letzten Aspekt soll in diesem Zusammenhang hingewiesen werden. Die Prinzipien der Jugendhilfe als Grundlagen pädagogischer Arbeit sind mit den Aufgaben und Funktionen von Führungskräften in der Wirtschaft und im Bereich der Sozialpädagogik bzw. der Sozialen Arbeit parallel gesetzt worden. Es geht jeweils darum, dass eine Person die Verantwortung übernommen hat, ein (Dienstleistungs-)Produkt herzustellen, das

qualitativen Ansprüchen genügt, die mit fachlichen Maßstäben gemessen werden können und von potenziellen Kunden akzeptiert werden müssen. In jedem Fall kann die verantwortliche Person nicht allein erfolgreich sein. Leitungspersonen bedürfen der (Loyalität der) MitarbeiterInnen, um ihr Produkt herzustellen und ein jeweiliges Produkt des Unternehmens zu vertreiben. Führungskräfte/Manager müssen MitarbeiterInnen als Ko-Produzenten ansehen und mit ihren Kompetenzen ernstnehmen. Sozialpädagogische Fachkräfte bedürfen der Nutzer als Ko-Produzenten, um ihre Dienstleistung zum Erfolg zu bringen. Hauptstützen in einem solchen Produktionsprozess sind Kommunikation, Kooperation, Partizipation und bestimmte Prinzipien der Fachlichkeit, die sie ermöglichen.

Im Bereich Sozialer Arbeit sind die Erfordernisse des Umgangs mit MitarbeiterInnen weitgehend identisch mit den Erfordernissen im Umgang mit den Adressaten. Das könnte eine glänzende Voraussetzung für Leitung in der Sozialen Arbeit sein, wenn sogenannte betriebswirtschaftliche Überlegungen weder verkürzt noch einseitig angewandt, wenn vielmehr nach den Maßstäben der eigenen Profession bewusst, offensiv und qualitativ geleitet würde.

Verknüpfungen für Leitung in der Pädagogik

Lässt sich aus den verschiedenen Strängen der obigen Ausführungen ein Zopf flechten? Am Beispiel der Leitung in der Kindertagesbetreuung wird es nun versucht.

Managementtätigkeit vollzieht sich in offenen Zyklen, hieß es. Und: Nimmt eine Leitungskraft ihre Aufgabe, die MitarbeiterInnen und die NutzerInnen ernst, sind Störungen eines Leitungsprozesses überhaupt denkbar? Sind nicht vielmehr alle Einflüsse und alle Geschehnisse Teil des Prozesses, mit dem Unterschied, dass manche Einflüsse schneller, andere auf Umwegen zum Erfolg führen können? Was bedeutet die Kategorie Schnelligkeit in einem Entwicklungsprozess? Ist sie ein gleichwertiger Indikator für Qualität wie beispielsweise die Beteiligung der MitarbeiterInnen und der NutzerInnen? Gilt das uno-actu-Prinzip, dann dürfte die Rangfolge klar sein: Ohne Beteiligung kommt das Produkt nicht zustande; jede Beteiligung führt den Entwicklungsprozess eher auf den »richtigen« Weg als ein »makelloser« (theoretischer) Verfahrensablauf. Und so ist es im Grunde für den Leitungsaltag egal, an welcher Stelle die Leitungskraft den Faden auf-

greift, vorausgesetzt, sie hat die für sich und ihre Einrichtung passende Stelle ermittelt und beginnt von dort aus mit ihrer Arbeit.

Eine Leitungskraft kann sich des Auftrages vergewissern, den sie erfüllen soll. Wird der Auftrag erfüllt, arbeitet eine Organisation erfolgreich. Die Leitungskraft trägt dazu bei und hat (dadurch) in ihrer Tätigkeit Erfolg. Eine Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit ist deshalb die Klärung dessen, wofür man bezahlt wird. Was soll erreicht werden, wofür werden die Ressourcen zur Verfügung gestellt?

Organisationen Sozialer Arbeit, die sich aus Steuermitteln finanzieren, haben Weiteres zu berücksichtigen. Je ausschließlicher die Finanzquelle »öffentliche Finanzen« sprudelt, desto mehr ist es notwendig zu wissen, aus welchem Auftrag heraus der Staat diese Ressourcen zur Verfügung stellt. Zu den Eltern als Auftraggeber und Nutzer der Kindertageseinrichtungen gesellt sich »die Gesellschaft«, deren Wünsche und Vorstellungen vermittelt z. B. durch Politik, öffentliche Meinung und Gesetze auf das Angebot wirken (sollten). Ob Kindertagesbetreuung anerkannt ist oder nicht, hängt auch davon ab, ob es ihr gelingt, diese Erwartungen zu erfüllen.

Wer bestimmt, worauf es ankommt?

Bei Kindertageseinrichtungen, die privat organisiert sind, bestimmen einzig die Eltern (Nutzer), worauf es ankommt. Ein Angebot kann noch so gut oder noch so schlecht sein, wenn Eltern damit einverstanden sind, bezahlen sie den Platz für ihr Kind. Wird der Auftrag etwa so definiert:

- spektakuläre Einzelaktionen,
- intensive Einführung in die Warenwelt,
- viel Geld in die Kasse ...

kann das bereitzustellende Angebot eingegrenzt werden. Im Einzelfall wird dann entschieden, was genau angeboten wird, beispielsweise:

- sportliche Früherziehung (In-line-skating),
- Dreisprachigkeit vom dritten Lebensmonat an,
- die Ausrichtung aller größeren Aktionen durch bekannte Fast-Food-Ketten ...

Die MitarbeiterInnen der Einrichtung werden danach ausgesucht, ob sie den Wünschen der Eltern entsprechen können. Fertig. Eine Überprüfung der Anforderungen und Möglichkeiten in kurzen Abständen mit regelmäßiger, auch bruchhafter, Anpassung des Konzeptes ist anzuraten.

Qualität ist keine absolute Größe, sondern zu vereinbaren. Zu den Aushandlungspartnern gehören die Leitungskräfte der Einrichtungen und die Leitungskräfte des Trägers. Ist der zu erfüllende Auftrag zwischen ihnen geklärt, ist damit eine Voraussetzung für die Definition des Erfolges, d. h. der anzustrebenden Qualität, erfüllt. Leitungskräfte beider Ebenen können an der Entwicklung eines Leitbildes arbeiten, indem die wichtigsten Aussagen zu den Zielsetzungen und Arbeitsweisen in Bezug auf den Arbeitsgegenstand (Pädagogik), den Umgang mit MitarbeiterInnen und die Organisation beschrieben werden. Je mehr das Leitbild die Mit-Verantwortung der MitarbeiterInnen beschreibt, desto sinnvoller ist es, sie bereits in den Erarbeitungsprozess einzubeziehen.

Ergänzt um detailliertere Beschreibungen der Verantwortungsbereiche aller Beteiligten oder beispielsweise auch ergänzt um ein auf die Zielsetzung abgestimmtes Informations- und Kooperationssystem wird nach und nach eine umfassende Leitungskonzeption entwickelt, in der der Arbeitsgegenstand, die beteiligten Personen (insbesondere die MitarbeiterInnen) und die Organisation (als Ganzes und des Arbeitsprozesses im Besonderen) gewürdigt werden. Der Pädagogik gebührt dabei insofern der Vorrang, als sie das alles entscheidende Produkt ist bzw. sein sollte, nach deren anzustrebender Qualität Personal ausgewählt und geführt und die Organisation ausgerichtet werden sollte. Sie ist das nachgefragte Produkt. Die Anforderungen an die Pädagogik wiederum dürfen nicht gelöst von ihren (mindestens) drei Quellen gesehen werden:

- den Gesetzen/Vorschriften und bereitgestellten Ressourcen (als Ausdruck des wirksamen gesellschaftlichen Willens),
- der Fachlichkeit/Wissenschaft und
- der Eltern/Nutzer.

Ein kurzichtiges Lösen oder eine dauerhafte Überbetonung von einer der drei Quellen beschädigt die Pädagogik der Kindertagesbetreuung und stellt ihre Existenz in Frage. Auf Dauer wird nur gute Qualität gebraucht und finanziert.

Pädagogik soll unter betriebswirtschaftlichen Anforderungen produziert werden. Das ist grauenhaft formuliert, doch bleibt der Anspruch an qualitätvolle Leitung auch bei eleganterer Wortwahl gleich: Leitung soll stets dafür sorgen, dass die Arbeit erfolgreich geleistet wird, d. h.

- Ziele erreicht werden,
- MitarbeiterInnen angemessen geführt und
- die Organisation optimal gestaltet wird.

Diese Anforderungen sind betriebswirtschaftlich nicht zu beanstanden, weil sie bedeuten, dass Ressourcen zielgerichtet, effizient und effektiv eingesetzt werden. Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit, die bislang aus Tradition von der Haushaltsführung durch bürokratische Arbeitsteilung (hier die Sozialen, da die Financer!) ferngehalten wurden, sollten sich durch die neue Aufgabe weder schrecken noch ins Bockshorn jagen lassen. Betriebswirtschaft ist nicht mit Haushaltsrechnung identisch. Für eine umfassende betriebswirtschaftliche Leitung bringen die Fachkräfte Sozialer Arbeit mit ihrer Fachlichkeit günstige Voraussetzungen mit. Sie brauchen diese Voraussetzungen nur in größerem Rahmen zu denken, qualitativ anzuwenden und durch einige neue Kompetenzen zu erweitern. Leitung zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft halte ich daher für ein falsches Bild, wenn damit ausgedrückt werden soll, dass Leitung in Gefahr ist, zwischen den beiden Mühlsteinen zerrieben zu werden. Es ist allerdings dann eine geeignete Formulierung, wenn damit beschrieben wird, dass die Leitungskraft beide Stränge, aus denen sie ihre Kompetenzen zieht, aktiv zu einem neuen Seil wirkt, das Halt gibt für den Produktionsprozess, der vor allem ein Kooperationsprozess ist.

► **Dr. Roger Prött**
Stallupöner Allee 1
14055 Berlin