

Akademisierung Sozialer Arbeit

Führungsethik in sozialwirtschaftlichen Organisationen
Angewandte Grundlagen zum Erkennen und Behandeln
moralischer Probleme auf mittlerer Managementebene

Fabian Matthias Kos

Fabian Matthias Kos. Führungsethik in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Angewandte Grundlagen zum Erkennen und Behandeln moralischer Probleme auf mittlerer Managementebene. soziales_kapital, Bd. 27 (2023). Rubrik: Junge Wissenschaft. Wien.

Printversion: <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/787/1477>

Zusammenfassung

Sozialwirtschaftliche Organisationen sind mit einer Fülle von normativen Ansprüchen konfrontiert: Sie sollen sich am Gemeinwohl orientieren und den Bedürfnissen ihrer Klient*innen zuwenden, gleichzeitig kosteneffizient handeln und die konkreten Wirkungen ihrer Dienste nachweisen. Die Frage, wie Führungskräfte diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen erleben und verantwortungsvoll damit umgehen können, wurde in der wissenschaftlichen Literatur bisher nur schlaglichtartig beleuchtet. Anhand eines Klassifikationsschemas zur Beschreibung von moralischen Problemsituationen und ausgehend von konkreten Erfahrungen aus der beruflichen Praxis zeigt der Beitrag, wie Führungskräfte in der Sozialwirtschaft bei ethischen Entscheidungsprozessen strukturell unterstützt werden können.

Schlagnorte: Wirtschaftsethik, qualitative Sozialforschung, soziale Dienstleistungen, Soziale Arbeit, mittleres Management, Führungskräfteentwicklung

Abstract

Social economy organisations are confronted with a set of normative demands. They aim to promote the common good and meet the needs of their clients. At the same time, they are expected to be cost-efficient, as well as to prove the concrete impact of their service. The question of how managers in social economy perceive these different expectations and how they can handle them responsibly has, however, been little discussed in research. Hence, using a classification scheme to describe moral problems and based on concrete experiences from professional practice, the article shows how managers in the social economy can be structurally supported in ethical decision-making.

Keywords: business ethics, qualitative social research, social services, social work, middle management, leadership development

1 Wozu Führungsethik?

Die Sozialwirtschaft hat soziale Dienstleistungen zum Gegenstand. Dabei handelt es sich um eine Reihe vielfältiger Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungstätigkeiten, die soziale Bedarfslagen in den Blick nehmen und an den lebensweltlichen Bedürfnissen von Individuen ausgerichtet sind (vgl. Merchel 2022: 803). Im Unterschied zu Geld- und Sachzuwendungen werden soziale Dienstleistungen direkt an und mit Menschen erbracht. Kinder- und Jugendwohlfahrt, Gesundheit und Pflege, Flucht und Asyl, Arbeitsmarktintegration sowie Hilfen für Menschen mit Behinderung oder in besonderen Notlagen – etwa Wohnungslosigkeit, Haft, Sucht oder Überschuldung – zählen zu den zentralen Handlungsfeldern (vgl. Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013: 8–9).

Eng mit ihrem fachlichen Auftrag verbunden, wird der Sozialwirtschaft eine besondere moralische Verantwortung zugeschrieben: „[W]o Leistungen zugunsten besonders verletzlicher Menschen erbracht werden, stehen die Organisationen als Unternehmen der Moral für die Verwirklichung gesellschaftlicher Solidarität“ (Herzka 2017: 110). Dieser normative Anspruch ist sowohl von der *International Association of Schools of Social Work* (IASSW 2018) als auch von zahlreichen nationalen Verbänden wie dem *Österreichischen Berufsverband der Sozialen Arbeit* (OBDS 2020) umfassend aufgearbeitet worden. Die daraus resultierenden professionsethischen Standards beziehen sich in erster Linie auf die Kerntätigkeiten Sozialer Arbeit. Eine genuin ethische Perspektive auf sozialwirtschaftliche (Führungs-)Tätigkeiten, die nicht im direkten Kontakt mit den Klient*innen erbracht werden, hat sich bis dato hingegen kaum etabliert.

Der Beitrag verfolgt vor diesem Hintergrund ein dreifaches Ziel: Er leistet erstens eine Einführung in die Besonderheiten der Sozialwirtschaft sowie in das Feld der angewandten Ethik und legt deren wechselseitige Bezüge offen. Zweitens wird darauf aufbauend ein Klassifikationsschema erarbeitet, anhand dessen moralische Probleme in der Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen identifiziert werden können. Drittens verdeutlichen Fallbeispiele aus der Praxis, welche Rolle der ethischen Reflexion im Rahmen eines Entscheidungsprozesses zukommt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen hält der Artikel schließlich fest, welche organisationalen Strukturen es braucht, um die individuellen Akteur*innen im Umgang mit moralischen Problemen zu unterstützen.

2 Sozialwirtschaft im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche

Soziale Dienstleistungen sind praktischer Ausdruck von staatlicher Daseinsvorsorge und liegen insofern im Interesse des (politisch definierten) Gemeinwohls – unabhängig davon, ob sie sich in öffentlich-rechtlicher, privat-gemeinnütziger oder gewinnorientierter Trägerschaft befinden (vgl. Merchel 2022: 801–802). Durch ihren Bezug zu sozialpolitischen Beschlüssen folgen sie außerdem einer eigenen Finanzierungs- und Steuerungslogik: Anders als Dienstleistungen auf dem

freien Markt werden soziale Dienstleistungen meist nicht nur von jener Person finanziert, die sie in Anspruch nimmt, „sondern auch durch öffentliche Gelder (Förderungen, Leistungshonorare), durch private Zuwendungen (Spenden, Donationen) und durch ehrenamtlich geleistete Arbeitszeit“ (Dimmel/Schmid 2013: 62). Daraus resultiert das traditionelle Leistungsdreieck der Sozialwirtschaft zwischen Klient*innen, Kostenträger*innen und sozialen Dienstleister*innen. Der Staat kann hierbei unterschiedliche Rollen einnehmen: als Produzent übernimmt er den gesamten Prozess bis zur Bereitstellung einer sozialen Dienstleistung; als Nachfrager beauftragt er ausgewählte Organisationen mit der Erbringung sozialer Dienstleistungen und finanziert diese; als Regulator setzt er bestimmte Standards dafür, wer soziale Dienstleistungen an wen erbringen darf und wie diese beschaffen sein sollen (vgl. Schneider/Pennerstorfer 2014: 168).

Mit dem Ziel, „mehr Wettbewerb, niedrigere Preise, mehr KundInnenbewusstsein und höhere Qualität“ (Gruber 2014: 8) zu etablieren, wird die Produktion sozialer Dienstleistungen in Europa beginnend in den 1980er Jahren vermehrt an private Organisationen delegiert bzw. abgegeben. Neben klassischen Non-Profit-Organisationen treten dabei immer häufiger auch gewinnorientierte Unternehmen und soziale Start-ups in Konkurrenz zueinander (vgl. Stepanek 2018: 372). Diese zunehmende (und durchaus umstrittene) Vermarktlichung führt dazu, dass soziale Dienstleistungen verstärkt unter ökonomischen Gesichtspunkten beurteilt werden (vgl. Lambers 2016: 70–74). Das zeigt sich sinnbildlich am sogenannten SROI-Ansatz:¹ Soziale Dienstleistungen, so dessen Grundgedanke, tragen nicht nur dazu bei, die Lebenssituation von hilfsbedürftigen Menschen zu verbessern, sondern verhindern auch gesellschaftliche Folgekosten und sorgen insofern für eine beachtliche Umwegrentabilität (vgl. Dimmel/Schmid 2013: 14). Die Anbieter*innen sozialer Dienstleistungen sehen sich vor diesem Hintergrund einem wachsenden ökonomischen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt – er bildet die erste von insgesamt vier verschiedenen Anspruchslogiken. Darüber hinaus wird von sozialwirtschaftlichen Organisationen erwartet, dass sie auf politisch festgelegte Bedarfslagen reagieren und sich am Gemeinwohl orientieren, sich der Lebenswelt und den individuellen Bedürfnissen ihrer Klient*innen zuwenden sowie ihr eigenes Professionsverständnis erfüllen (vgl. Merchel 2022: 804). Hinter diesen Erwartungen stehen jeweils verschiedene Anspruchsgruppen, die sich in der Praxis teilweise überlappen, aber auch „in Spannungen zueinanderstehen können und zum Teil widersprüchliche Appelle an die Organisation transportieren“ (ebd.). Die Frage, welche konkreten Handlungskonflikte sich daraus ergeben und wie sozialwirtschaftliche Organisationen bzw. deren Mitarbeiter*innen und Führungskräfte damit umgehen sollen, führt in das Feld der Ethik.

3 Ethik als wissenschaftliche Disziplin und praktisches Analysewerkzeug

Sämtliche Normen – „also Prinzipien, Regeln und Tugenden, die das Verhalten von Menschen und deren Einstellungen zu anderen und zur Umwelt leiten“ (Pauer-Studer 2020: 14) – werden in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff Moral zusammengefasst. Die Aufgabe der normativen Ethik als Teildisziplin der praktischen Philosophie besteht darin, solche Normen kritisch auf ihre moralische Plausibilität hin zu untersuchen.ⁱⁱ Dabei existieren verschiedene Theorien und Modelle.

3.1 Drei Dimensionen der ethischen Betrachtung sozialer Dienstleistungsproduktion

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich zwei konzeptionelle Hauptströmungen innerhalb der normativen Ethik herausgebildet: Während begründungsorientierte Ansätze darauf abzielen, allgemeingültige Handlungsprinzipien zu definieren, gehen anwendungsorientierte Ansätze von konkreten Problemsituationen im Alltag aus (vgl. Fenner 2022: 19–20). Ihr Anliegen ist es, den betreffenden Entscheidungsträger*innen eine ethische Orientierungsgrundlage zur Verfügung zu stellen und Handlungsoptionen aufzuzeigen, die möglichst angemessen, umsetzbar und wirkungsvoll sind. Um diesen Anspruch erfüllen zu können, fokussieren angewandte Ethiker*innen in der Regel abgegrenzte Handlungsbereiche und greifen in ihrer Arbeit auf Erkenntnisse aus relevanten Bezugsdisziplinen zurück (vgl. Ostheimer/Zichy/Grimm 2012: 15). Die Wirtschaftsethik – zu der auch die Überlegungen in diesem Beitrag gezählt werden können – beschäftigt sich etwa mit der Frage, inwiefern und unter welchen Umständen ökonomische Handlungsweisen mit bestimmten Vorstellungen vom guten Leben vereinbar sind. In diesem Zusammenhang nimmt sie drei verschiedene Analyseebenen in den Blick: die Makro-, Meso- und Mikroebene. Alle drei stehen mit unterschiedlichen Akteurstypen sowie spezifischen Formen von Handlungsmacht und Verantwortlichkeit in Verbindung (vgl. Fenner 2022: 415–416).

Auf der Makroebene werden die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beleuchtet, innerhalb derer sich wirtschaftliches Handeln vollzieht. Unter dem Eindruck multipler gesellschaftlicher Krisen findet diese Perspektive auch in aktuellen Diskursen der Sozialwirtschaft zunehmend Beachtung. Konzepte wie die Gemeinwohlökonomie, die Sharing Economy oder die Postwachstumsökonomie bilden hierfür konkrete Anknüpfungspunkte (vgl. Stepanek 2018: 367–372). Ebenfalls ein zentrales Thema auf der Makroebene ist die Reichweite des Sozialstaates: „Inwieweit und in welchem Umfang z. B. Menschen mit einer Drogenerkrankung durch Therapieangebote unterstützt und gefördert werden sollen, ist [...] auch davon abhängig, wie innerhalb einer Gesellschaft eine solche soziale Problemlage beurteilt wird“ (Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013: 3). Dies macht deutlich, dass ökonomische Ordnungen nicht nur grundsätzlich veränderbar, sondern auch durch eine Vielzahl an

verschiedenen Einflüssen geprägt sind.

Auf der Mesoebene wird die kollektive Verantwortung von Unternehmen und Organisationen bzw. deren Gremien thematisiert. Die Aufgabe der Organisations- und Unternehmensethik liegt darin, die bestehenden Normen innerhalb einer Organisation zu reflektieren sowie in weiterer Folge die eigenen Strukturen und Verhaltensstandards darauf abzustimmen (vgl. Fenner 2022: 448). Sobald es darum geht, organisationale Wertvorstellungen konkret in die Tat umzusetzen, tragen aber nicht nur Organisationen als Ganzes Verantwortung, sondern je nach Funktion auch deren Angehörige. Dies kommt insbesondere bei der Gestaltung organisationsinterner Prozesse und zwischenmenschlicher Beziehungen zum Ausdruck, wo sich Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in der Regel nicht nur kollektiv, sondern auch und gerade individuell für ihr Handeln rechtfertigen müssen (vgl. ebd.: 449).

Auf der Mikroebene wird die individuelle moralische Verantwortung einzelner Wirtschaftsakteur*innen untersucht. Dabei lassen sich drei Schwerpunkte unterscheiden: 1.) Die Mitarbeiter*innenethik stellt ab auf die moralische Verantwortung von Beschäftigten ohne Führungsfunktion. Sie tragen eine doppelte Verantwortung: intern gegenüber Kolleg*innen und Vorgesetzten; nach außen gegenüber Klient*innen und Finanziers, Kooperationspartner*innen und der Öffentlichkeit. Themen wie die Einstellung zur eigenen Arbeit, Kollegialität oder Aufrichtigkeit erhalten in diesem Zusammenhang besondere Zuwendung (vgl. Fenner 2022: 460–461). 2.) Die Führungsethik setzt sich mit der moralischen Verantwortung von Personen auseinander, die eine Leitungsfunktion innerhalb einer Organisation ausüben. Sie sind einerseits gegenüber ihren Mitarbeitenden verpflichtet – etwa was den zwischenmenschlichen Umgang im Team, Fragen der Gesundheitsförderung oder der gerechten Entlohnung betrifft (Personalführung). Andererseits tragen sie Verantwortung für die Gestaltung und Entwicklung der Organisation als Ganzes und müssen vor diesem Hintergrund auch strategische Aspekte und externe Interessengruppen berücksichtigen (Unternehmensführung) (vgl. ebd.: 462–463). 3.) Die Konsument*innenethik richtet ihren Blick schließlich weg von der Angebots- auf die Nachfrageseite. Gerade in marktwirtschaftlichen Systemen wird den Konsument*innen aufgrund ihrer (mehr oder weniger) freien Kaufentscheidung individuelle moralische Verantwortung für die Performance des Marktes zugeschrieben (vgl. ebd.: 464–465). In der Sozialwirtschaft spielt diese Betrachtungsweise jedoch eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass soziale Dienstleistungen in der Regel durch Dritte (mit)finanziert werden. Darüber hinaus lässt sich das Prinzip der Konsument*innensouveränität gerade im Kontext von Hilfe- und Unterstützungsbedürftigkeit kritisch in Frage stellen (vgl. Merchel 2022: 803).

Professionsethische Kodizes wie jener der IASSW (2018) oder des OBDS (2020) fokussieren

vor allem darauf, allgemeine Leitlinien für die berufliche Praxis in Form von Standards und Prinzipien zu formulieren: Sie sollen zeigen, was für Sozialarbeiter*innen moralisch geboten ist. Um ethische Verantwortlichkeiten genau lokalisieren und im Zweifel auch situativ abwägen zu können, bildet die analytische Unterscheidung zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene jedoch eine grundlegende Ergänzung. Schließlich rücken dadurch verstärkt auch jene sozialwirtschaftlichen (Führungs-) Tätigkeiten ins Zentrum ethischer Aufmerksamkeit, die nicht im unmittelbaren Kontakt mit den Klient*innen erbracht werden und in der Debatte um den Status Sozialer Arbeit als Profession bis dato kaum eine Rolle spielen. Der nächste Abschnitt stellt daran anknüpfend einen Ansatz vor, mithilfe dessen moralische Problemsituationen in ihrer Genese erkannt und rekonstruiert werden können.

3.2 Was ist ein moralisches Problem?

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen moralischer Probleme unterscheiden:ⁱⁱⁱ objektive und subjektive. Objektive moralische Probleme „resultieren daraus, dass gegen eine wohlbegründete moralische Forderung verstoßen wird“ (Kallhoff 2012: 36). Ein prominentes Beispiel für eine solche Forderung, die gesellschaftlich breit akzeptiert ist, bilden Grundrechte, wie sie etwa in der entsprechenden Charta der Europäischen Union kodifiziert sind. Diese enthält unter anderem das Recht aller Menschen auf körperliche und geistige Unversehrtheit, freie Meinungsäußerung und Diskriminierungsfreiheit. Die Verletzung solcher Rechte und Werte, „die mit Gründen gerechtfertigt [werden], denen jeder zustimmen können sollte“ (ebd.: 37), gilt es aus ethischer Perspektive strikt zu vermeiden.^{iv} Subjektive moralische Probleme hängen im Unterschied dazu von der Einschätzung jener Person ab, die sich in ihrem Denken und Handeln an moralischen Regeln orientiert und bestimmte Vorstellungen vom Guten umzusetzen versucht. Sie treten also dort auf, wo sich aus einer konkreten Handlungssituation heraus moralische „Unsicherheiten, Konflikte, vielleicht sogar prinzipiell unlösbare Dilemmata“ (ebd.: 36) für das betreffende Individuum ergeben. In diesem Sinne werden subjektive moralische Probleme gleichermaßen als konstitutiver Bestandteil und Irritationsmoment auf der Suche nach dem richtigen Handeln verstanden (vgl. ebd.: 52).

Angela Kallhoff identifiziert für subjektive moralische Probleme drei verschiedene Ausgangspunkte: Erstens kann ein subjektives moralisches Problem in Zusammenhang mit konfligierenden Interessen entstehen. Dabei ist nicht jeder beliebige Interessenskonflikt von moralischer Relevanz. Genau dann aber, „wenn eine Person oder Partei benachteiligt wird, wenn Nebenfolgen besonders schädlich sind oder wenn Menschen in einer Weise in Mitleidenschaft gezogen werden, die berechtigten Ansprüchen zuwider läuft“ (ebd.: 40), ist eine Form des Konfliktmanagements angezeigt, die auch ethische Bewertungsmaßstäbe anlegt. Dessen

Kernaufgabe besteht dann darin, überlegt abzuwägen, „welchen Interessen welcher Stellenwert zuerkannt werden muss“ (ebd.: 38) – auch und gerade in Situationen, in denen dies nicht immer eindeutig ist.

Ein subjektives moralisches Problem kann nach Kallhoff, zweitens, vorliegen, wenn es einer Person nicht gelingt, ein schlüssiges normatives Selbstbild zu formen. Dieses Phänomen geht von der Beobachtung aus, dass Menschen nicht nur interessenorientiert handeln, sondern „mit ihren Handlungen auch ausdrücken, an welche Werte sie sich binden möchten, was sie für richtig halten – und schließlich auch, wer sie sind“ (ebd.: 43). Das Anliegen, die eigenen Entscheidungen mit ausgewählten Prinzipien eines guten Lebens in Einklang zu bringen, kann in der Praxis jedoch aus unterschiedlichen Gründen scheitern. Einerseits reicht es nicht aus, moralische Wertvorstellungen nur abstrakt anzuerkennen – sie müssen auch auf konkrete Handlungssituationen angewandt werden können und schließlich umgesetzt werden. Andererseits stehen moralische Prinzipien mitunter in direkter Konkurrenz zueinander, was unweigerlich zu Abwägungsprozessen führt (ebd.: 47–48). Aus diesen Momenten des Zweifels darüber, was gesollt und richtig ist, resultieren offene Interpretationsspielräume für die Entscheidungsträger*innen, die entsprechend ausgefüllt werden müssen.

Drittens tauchen subjektive moralische Probleme dort auf, wo das angestrebte Gute – trotz und gerade wegen aller redlichen Bemühungen – nicht erreicht wird (vgl. ebd.: 48–49). Dieser Form des Problems liegt die Einsicht zugrunde, dass sich ein gutes Leben „immer nur fragmentarisch oder in gewissen Hinsichten“ (ebd.: 40) verwirklichen lässt. Das Streben nach dem richtigen Handeln erweist sich dann für das betreffende Individuum entweder als (zu) anstrengend und desillusionierend oder – im Falle einer moralisch weitgehend gelingenden Lebensführung – als besonders entbehrungsvoll in Hinblick auf andere Lebensaspekte (vgl. ebd.: 51).

Die Unterteilung in objektive und subjektive moralische Probleme knüpft an die beiden Kernaufgaben der Ethik an. Deren Ziel liegt in einem ersten Schritt darin, moralisch relevante Problemsituationen aus subjektiver Perspektive, das heißt mit Rücksicht auf die involvierten Akteur*innen, Kontextbedingungen und Verantwortungsbeziehungen darzustellen (vgl. Kallhoff 2012: 37). Darauf aufbauend strebt die Ethik in einem zweiten Schritt schließlich danach, moralische Forderungen – und daraus resultierende Verhaltensweisen – so zu begründen, dass sie „in dem Sinne objektiv gültig sind, als alle Beteiligten den rechtfertigenden Gründen zustimmen“ (ebd.: 37) können. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Lösung eines moralischen Problems notwendigerweise diesen Standards entspricht, sondern sich mitunter nur bestmöglich daran annähert (vgl. ebd.: 52). Die Voraussetzung für einen solchen ethischen Entscheidungsprozess bleibt aber immer, dass das handelnde Individuum die konkrete Situation als moralisches Problem

(an)erkennt. Genau hier setzt der empirische Teil des vorliegenden Artikels an. Er zeigt anhand von Fallbeispielen aus der Sozialwirtschaft, wie sich Herausforderungen im Streben nach dem Guten für Entscheidungsträger*innen darstellen und wie sie sich systematisch bearbeiten lassen.

4 Moralische Probleme erkennen und beschreiben

Wie bereits gezeigt, steht die Erbringung sozialer Dienstleistungen unter besonderen Vorzeichen. Einerseits unterscheiden sich die Produktionsbedingungen deutlich von jenen in anderen Wirtschaftsbereichen, andererseits müssen die ausführenden Akteur*innen außerordentlich hohen moralischen Ansprüchen genügen. Diese Ansprüche lassen sich aus drei verschiedenen analytischen Perspektiven betrachten. So kann sich die Frage danach, was gut und gesollt ist, auf gesamtgesellschaftliche Strukturen (Makroebene), Unternehmen bzw. Organisationen (Mesoebene) und einzelne Individuen (Mikroebene) beziehen. Auf der Mikroebene wird die Frage nach dem richtigen Tun für die betreffenden Entscheidungsträger*innen in der Regel besonders greifbar – sei es in Form von komplexen Interessenskonflikten, aufgrund der gescheiterten Selbstbindung an moralische Wertvorstellungen oder im Rahmen des Erkennens individueller Machbarkeitsgrenzen. Gleichzeitig bilden diese Momente der Konfrontation mit moralischen Problemsituationen die zentralen Knackpunkte, an die ein reflektierter Prozess zur Entscheidungsfindung im Sinne einer kontextsensitiven Ethik andocken muss: „Ethicists should not limit themselves to formulating abstract and general principles. They have to specify and operationalize principles for particular contexts“ (Musschenga 2005: 473). Um angemessen auf moralische Problemsituationen eingehen zu können, ist es demnach unerlässlich, dass sich normative ethische Theorien auf Lebenswirklichkeiten und somit auch auf die Ergebnisse empirischer Forschung beziehen.

Es existiert eine wachsende Zahl an Studien, die moralische Führungsprobleme anhand empirischer Fallbeispiele verdeutlichen. Auch mit spezifischem Blick auf die Sozialwirtschaft gibt es erste Systematisierungsversuche und Bestandsaufnahmen, die den „Grauzonen zwischen rechtswidrigem und unbedenklichem Leitungshandeln“ (Langer 2018: 112–113) gewidmet sind.^v Insgesamt hat sich bisher jedoch weder ein einheitliches Begriffsverständnis noch ein standardisiertes Identifizierungsverfahren für moralische Probleme in der Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen etabliert.

Um Führungskräften das Erkennen und Beschreiben moralischer Problemsituationen zu vereinfachen, plädiert der vorliegende Artikel für ein empirisch-systematisches Vorgehen. Zu diesem Zweck wird anhand von Fallbeispielen verdeutlicht, inwiefern sich die verschiedenen Formen subjektiver moralischer Probleme auf die sozialwirtschaftliche Praxis anwenden lassen. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche moralischen Probleme erleben Führungskräfte sozialwirtschaftlicher

Organisationen im deutschsprachigen Raum? Abbildung 1 zeigt, wo die Problemerkennung und -beschreibung im ethischen Entscheidungsfindungsprozess angesiedelt ist. Um die damit verbundenen individuellen Verantwortlichkeiten deutlich machen zu können, werden die jeweiligen Handlungssituationen schlaglichtartig auch im Kontext ihrer Entstehungsbedingungen beleuchtet und so für eine tiefergehende moralphilosophische Analyse vorbereitet.

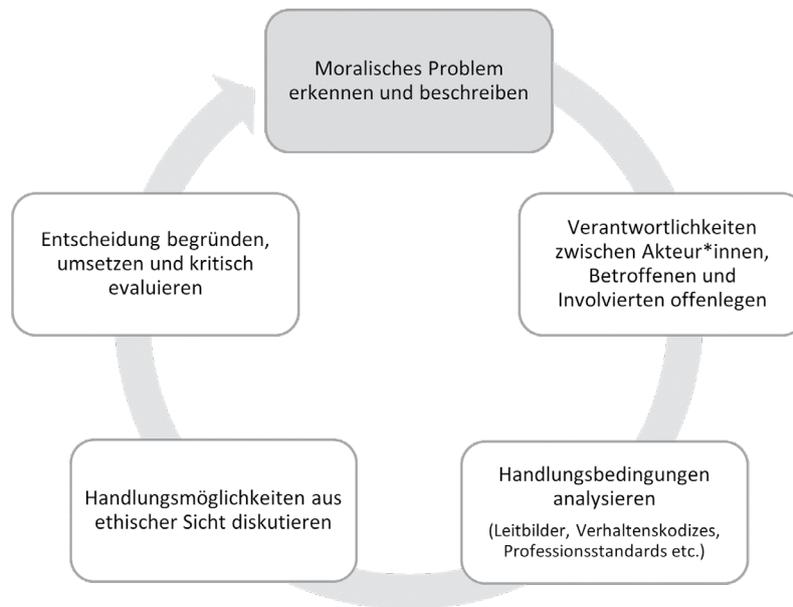


Abbildung 1: Stellung der Problemerkennung im ethischen Entscheidungsfindungsprozess innerhalb sozialwirtschaftlicher Organisationen (eigene Darstellung).^{vi}

Der empirischen Studie dieser Arbeit liegt ein qualitativer Forschungsansatz zugrunde. Dessen Vorgehen „hat den Anspruch, Lebenswelten „von innen heraus“ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick/von Kardoff/Steinke 2012: 14), und eignet sich in besonderer Weise dafür, Wissen über soziale Wirklichkeiten hervorzubringen, die bisher wenig erforscht sind (vgl. ebd.: 22–25). Um moralische Probleme in der Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen offenlegen zu können, wurde vor diesem Hintergrund das leitfadengestützte, problemzentrierte Interview nach Andreas Witzel (2000) als Datenerhebungsmethode eingesetzt. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach dem zielgerichteten *Intensity Sampling* (vgl. Patton 2002: 234): Da Beschäftigte im mittleren Management den Arbeitsalltag in sozialwirtschaftlichen Organisationen aufgrund ihrer Sandwichposition sowohl aus Mitarbeiter*innen- als auch aus Führungssicht kennen (vgl. Noll 2012: 184–185), stehen sie im Fokus der Studie. Insgesamt wurden vier Personen interviewt, drei davon weiblich und eine männlich. Die Arbeitsbereiche, in denen sie tätig sind, umfassen

psychosoziale Versorgung, Behinderung und Inklusion, Wohnungslosenhilfe sowie Jugendarbeit. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Interviewpartner*innen zwischen zweieinhalb und acht Jahren Führungserfahrung und trugen für zwei bis 28 Mitarbeiter*innen Führungsverantwortung. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 59 und 97 Minuten. Sie wurden als Audiodatei aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Für die Auswertung des erhobenen Materials wurde nach dem Ablaufschema der inhaltlich-strukturierenden Variante der qualitativen Inhaltsanalyse vorgegangen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: 132).

5 Fallbeispiele zu moralischen Führungsproblemen in der Sozialwirtschaft

Auf der Grundlage des erhobenen Interviewmaterials lässt sich feststellen, dass subjektive moralische Probleme im beruflichen Alltag der befragten Führungskräfte omnipräsent sind. Im Folgenden werden beispielhafte Entscheidungssituationen anhand der dreigliedrigen Typisierung aus Abschnitt 3.2 vorgestellt.

5.1 Interessenskonflikte zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen

Die Mischung aus haupt- und ehrenamtlich Tätigen bildet ein zentrales Strukturmerkmal der Sozialwirtschaft im deutschsprachigen Raum und ist für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in vielfacher Hinsicht von Bedeutung. Gleichzeitig birgt das unentgeltliche Engagement aber auch problematische Aspekte, etwa wenn es zum „Lückenbüßer für unzureichende staatliche Absicherung wird oder zunehmend in versteckter Form zur Zuarbeit für (soziale) UnternehmerInnen wird“ (Simsa/Rameder 2019: 175). Bedenklich ist auch, dass bestehende soziale Ungleichheiten in der Freiwilligenarbeit fortgeschrieben und perpetuiert werden. So sind etwa Frauen und Arbeitssuchende sowie Menschen mit formal niedrigem Bildungsabschluss in leitenden Ehrenamtspositionen deutlich unterrepräsentiert (vgl. ebd.: 160–161). Zudem ist das Verhältnis der beiden Mitarbeiter*innengruppen zueinander durch verschiedene Vorbehalte sowie einen Macht- und Informationsvorsprung zugunsten der Hauptamtlichen geprägt (vgl. Schumacher 2015: 14–25). Daraus können moralisch relevante Interessenskonflikte entstehen, wie das Beispiel soziale Kontrolle zeigt.

Während der Interviews kam ein Fall zur Sprache, in dem hauptamtliche Mitarbeiter*innen die Weihnachtsfeier ihrer Organisation als Kontrastprogramm zum Arbeitsalltag begreifen. Ihren ehrenamtlichen Kolleg*innen würden sie die Teilnahme an der Veranstaltung wegen möglicher Differenzen und Kritik hinsichtlich der eigenen Arbeitsauffassung hingegen gerne verweigern: „Wir möchten frei sprechen können!“ (B2: 384–387). Diesem Bedürfnis nach einer Rückzugsmöglichkeit

steht das Interesse an Anerkennung und betrieblicher Integration vonseiten der Freiwilligen gegenüber. Für die betreffende Führungskraft resultieren diese konfligierenden Positionen in einem moralischen Problem: „Also wie wertet man Ehrenamt und die festangestellte Person?“ (B2: 378–379). Um darauf eine plausible Antwort finden zu können, muss die/der Entscheidungstragende dafür sorgen, dass zunächst alle Perspektiven gehört werden und „nicht jene Interessen obsiegen, die mit der größten Energie oder auch mit Macht verfolgt werden“ (Kallhoff 2012: 39).

5.2 Vertrauen, Transparenz und Kontrolle in asymmetrischen Informationsbeziehungen

Beziehungen, in denen Informationen asymmetrisch verteilt sind, prägen die Sozialwirtschaft auf verschiedenen Ebenen: Klient*innen haben in der Regel eingeschränktes Wissen über die von ihnen in Anspruch genommenen Dienstleistungen; Geldgeber*innen haben nur begrenzt Einsicht in die Abläufe der von ihnen begünstigten Organisationen; Mitarbeiter*innen haben einen Informationsvorsprung gegenüber ihrer Leitung hinsichtlich des Prozesses der Leistungserbringung (vgl. Kortendieck 2016: 116–117). Solche Beziehungskonstellationen zwischen einer besser informierten Partei (Agent) und einer weniger gut informierten Partei (Prinzipal) bergen erhebliches Konfliktpotenzial – und zwar dann, wenn die/der Wissende vertragswidrig oder gar eigennützig agiert. In der mikroökonomischen Literatur ist dieses Phänomen als Prinzipal-Agent-Problem bekannt (vgl. ebd.: 121–123). Beispielhaft zum Ausdruck kommt es in der Beziehung zwischen Sozialarbeiter*innen und ihren Vorgesetzten. Sofern letztere nicht unmittelbar in die Arbeit mit den Klient*innen involviert sind, müssen sie sich auf die Auskünfte ihrer Mitarbeiter*innen verlassen, um sich ein Bild vom Verlauf der sozialen Dienstleistungserbringung machen zu können. Dabei bleibt weitgehend offen, ob und inwiefern sich die Agent*innen an getroffene Leistungsvereinbarungen halten. So kann es zum Beispiel vorkommen, dass der erbrachte Leistungsumfang höher dargestellt wird als er in Wirklichkeit ist, um ein besseres Betreuungsverhältnis für die einzelnen Klient*innen sicherzustellen oder den eigenen Arbeitsaufwand kleinzuhalten (vgl. ebd.: 125). Gerade im Zuge der zunehmenden Ökonomisierung Sozialer Arbeit geraten „Situationen, in denen Kolleg*innen beispielsweise sagen, dass sie nach ihrem subjektiven Empfinden keine Kapazitäten mehr haben“ (B3: 397–399), zu einer moralischen Herausforderung für die Entwicklung und Realisierung des normativen Selbstbilds von Führungskräften. Die Prinzipien rationaler Kontrolle und zwischenmenschlichen Vertrauens stehen hier in direkter Konkurrenz zueinander. Da Führungskräfte meist deutlich intensiver in unternehmensstrategische Überlegungen eingebunden sind als ihre Mitarbeiter*innen, stellt sich die Frage nach dem richtigen Umgang mit asymmetrischen Informationsbeziehungen aber auch in die entgegengesetzte Richtung: „Welche Themen machen wir [als Führungskräfte] wie transparent

und wo bleibt die Türe einfach zu?“ (B2: 170–172) Derlei Fragen werden beispielsweise virulent, wenn die Fortsetzung eines Projekts aus finanziellen Gründen in Zweifel steht. Das Verhältnis zwischen einem paternalistischen Zugang – „wir klären das jetzt erstmal auf Leitungsebene, bevor wir diese Unsicherheit an die Mitarbeitenden weitergeben“ (B2: 314–316) – und der möglichen Außenwahrnehmung – die „Leitung behält Informationen bei sich, um ihre Machtposition zu stärken“ (B2: 308–309) – , gilt es dann aus ethischer Perspektive unter die Lupe zu nehmen.

5.3 Instabile Finanzierungsverhältnisse als Machbarkeitsgrenze des Guten

Die Kapitalbeschaffung gilt in sozialwirtschaftlichen Organisationen als „dominante Engpassfunktion“ (Schellberg 2018: 499). Dass die Finanzierung sozialer Dienstleistungen in aller Regel von Dritten, etwa vom Staat oder privaten Geldgeber*innen, abhängig ist, hat unmittelbaren Einfluss auf die Organisations- und Mitarbeiter*innenführung: „[W]eil viel nicht geht, weil es zu teuer ist, weil wir das Personal nicht haben, weil irgendjemand „Nein!“ sagt.“ (B4: 613–614) Als moralisches Problem zeigt sich dieses Phänomen insofern, als Führungskräfte den sozialen Auftrag ihrer Organisation – das angestrebte Gute – mit den ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln häufig nur eingeschränkt umsetzen können. Eine befragte Person macht das anhand der auslaufenden Finanzierung für ein konkretes Projekt deutlich: „Wo wollen wir denn jetzt überhaupt noch Menschen aktivieren, wenn wir wissen, in absehbarer Zeit sind wir dann nicht mehr da? Und wer kümmert sich dann?“ (B2: 547–551) Entsprechend führt die wachsende Instabilität bei der Finanzierung sozialer Dienstleistungen zu „ganz viel Unmut auch bei den Mitarbeitenden“ (B2: 564–565), die sich gerade durch befristete Förderzusagen einer zunehmenden Prekarisierung ausgesetzt sehen.

Doch auch aus fachlicher Sicht ist die Anpassung sozialer Dienstleistungen an die ökonomische Logik umstritten. So werden Leistungskennzahlen, die den Erfolg bestimmter Maßnahmen definieren und messen sollen, nur als unzureichendes Instrument erachtet, um sozialwirtschaftlichem Handeln und insbesondere der Klient*innenarbeit in ihrer Komplexität gerecht zu werden. Manche Vorgaben der Geldgeber*innen seien vor diesem Hintergrund „offenbar notwendig, um die Fördermittel zu bekommen, aber für die Klient*innen nicht unbedingt sinnvoll“ (B3: 747–749). Die Forderung etwa, „zu jedem messbaren Zeitpunkt zu hundert Prozent ausgelastet zu sein“ (B3: 693), stehe in keinem Bezug zur Lebenswirklichkeit und dem realen Bedürfnis, „dass man auch einmal etwas ausprobiert und von mir aus auch scheitert und dann wiederkommt und nochmal ausprobiert“ (B3: 698–699). In der Praxis laufen solche Vorgaben darauf hinaus, dass schwierig zu bearbeitende Dienstleistungsfälle systematisch ausgegrenzt werden. Stattdessen kommen Personen zum Zug, von denen eher erwartet wird, dass sie die vordefinierten Erfolgskriterien auch tatsächlich erfüllen. Die Literatur spricht hier von einem sogenannten Creaming-Effekt (vgl. Dimmel/Schmid 2013: 90).

Zusammenfassend bringen diese Situationsbeschreibungen also nicht nur zum Ausdruck, welche sozialen Konsequenzen mit der übermäßigen Regulierung finanzieller Mittel verbunden sein können, sondern auch, inwiefern Entscheidungsträger*innen mit ihren begrenzten Möglichkeitsräumen ringen.

6 Schritte zu einer Ethik für den Führungsalltag in sozialwirtschaftlichen Organisationen

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sehen sich in ihrem beruflichen Alltag mit einer Vielfalt an moralischen Spannungsfeldern konfrontiert. Gleichzeitig ist der normative Anspruch an sie, das Gute und Richtige zu tun, außerordentlich hoch. Der vorliegende Artikel argumentiert vor diesem Hintergrund für eine kontextsensitive Führungsethik. Den Ausgangspunkt hierfür bilden konkrete Fallbeschreibungen aus der Praxis. Anhand von drei empirischen Beispielen wurde gezeigt, wie moralische Problemsituationen – unter Rücksicht auf die spezifischen Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungsproduktion – systematisch identifiziert werden können. Darüber hinaus wurde verdeutlicht, welche Rolle dieses empirische Analyseverfahren im Rahmen eines größeren, standardisierten Prozesses zur ethischen Entscheidungsfindung einnimmt. Zusammenfassend ist damit nicht nur eine geeignete Grundlage gegeben, um moralische Probleme von Führungskräften offenzulegen. Vielmehr belegen die Ergebnisse auch, dass sich sozialwirtschaftliche Organisationen darum bemühen sollten, die ethischen Kompetenzen ihrer Akteur*innen strukturell zu stärken. Ein erster Schritt hierzu könnte die Implementierung unterstützender Instrumente wie Ethiktrainings, partizipative Entscheidungsformate, Ombudsstellen oder Kommissionen sein.

Verweise

ⁱ SROI steht für *Social Return on Investment* (zu Deutsch: Sozialrendite).

ⁱⁱ Neben der normativen Ethik gibt es noch die deskriptive Ethik, die die geltenden Normen von Gesellschaften beschreibt, sowie die Metaethik, die sich mit den begrifflichen Grundlagen ethischer Theoriebildung auseinandersetzt (vgl. Fenner 2022: 13).

ⁱⁱⁱ Arnd Pollmann (2014) unterscheidet darüber hinaus eine dritte Perspektive, mithilfe derer gezeigt werden soll, inwiefern eine konkrete Handlungssituation überhaupt von moralischer Relevanz ist, ohne an eine bestimmte Moralposition (wie Utilitarismus, Tugendethik oder Deontologie) gebunden zu sein. Die vorliegende empirische Studie konzentriert sich demgegenüber auf die subjektive Handlungsperspektive – im Wissen darum, dass diese stets auch moraltheoretisch bzw. soziokulturell vorgeprägt ist.

^{iv} Eine ausführliche Beschreibung, wie Grundrechte oder Werte moralisch gerechtfertigt werden können, ist bei Kallhoff (2012: 52–57) zu finden.

^v Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang etwa der Beitrag von Lynne M. Healy (2010).

^{vi} Die einzelnen Schritte sind lose an das Ablaufschema ethischer Entscheidungsfindung nach Donna McAuliffe und Lesley Chenoweth (2008: 42) angelehnt.

Literaturverzeichnis

Cremer, Georg/Goldschmidt, Nils/Höfer, Sven (2013): Ökonomik, Recht und Politik sozialer Dienstleistungen. Tübingen: Mohr Siebeck.

Dimmel, Nikolaus/Schmid, Tom (2013): Soziale Dienste in Österreich. Innsbruck/Wien/Bozen: Studien Verlag.

Fenner, Dagmar (2022): Einführung in die Angewandte Ethik. 2. Aufl. Tübingen: Narr Francke Attempto.

Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2012): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Dies. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 13–29.

Gruber, Christine (2014): Zum Konzept der Sozialwirtschaft. Einige Klärungen zum Begriffsverständnis. In: soziales_kapital (11), S. 1–12. <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/324/541> (26.07.2023).

Healy, Lynne M. (2010): Ethics in Social Work Management. Contesting the Enroachment of Managerialism in the Social Services. In: Završek, Darja/Rommelspacher, Birgit/Staub-Bernasconi, Silvia (Hg.): Ethical Dilemmas in Social Work: International Perspective. Ljubljana: Faculty of Social Work, S. 189–206.

Herzka, Michael (2017): Gute Führung. Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management. Wiesbaden: Springer VS.

IASSW – International Association of Schools of Social Work (2018): Global social work statement of ethical principles. <https://www.iassw-aiets.org/wp-content/uploads/2018/04/Global-Social-Work-Statement-of-Ethical-Principles-IASSW-27-April-2018-1.pdf> (01.10.2023).

Kallhoff, Angela (2012): Was ist ein moralisches Problem aus Sicht der Moralphilosophie? In: Zichy, Michael/Ostheimer, Jochen/Grimm, Herwig (Hg.): Was ist ein moralisches Problem? Zur Frage des Gegenstandes angewandter Ethik. Freiburg/München: Karl Albers, S. 35–60.

Kortendieck, Georg (2016): Wir sind die Guten: Braucht es Kontrollen im Sozialen Bereich? In: Wöhrle, Armin (Hg.): Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 111–136.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.

Lambers, Helmut (2016): Sozialwirtschaft in der Renditefalle? Ein Plädoyer für mehr ökonomische Bescheidenheit in der Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin (Hg.): Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 65–78.

Langer, Andreas (2018): Wirtschafts- und Unternehmensethik als Kritik der Grauzonen sozialwirtschaftlichen Moralunternehmertums. In: Kolhoff, Ludger/Grunwald, Klaus (Hg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 111–130.

McAuliffe, Donna/Chenoweth, Lesley (2008): Leave No Stone Unturned: The Inclusive Model of Ethical Decision Making. In: Ethics & Social Welfare 2(1), S. 38–49.

Merchel, Joachim (2022): Soziale Dienste. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 9. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 801–805.

Musschenga, Albert W. (2005): Empirical Ethics, Context-Sensitivity, and Contextualism. In: Journal of Medicine and Philosophy (30), S. 467–490.

Noll, Sebastian (2012): Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In: Bassarak, Herbert/Noll, Sebastian (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: Springer VS, S. 183–196.

OBDS – Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (2020): Ethische Standards für Praktiker*innen der Sozialen Arbeit in Österreich. https://obds.at/wp-content/uploads/2022/11/202011_obds-Ethik-Positionspapier-1.pdf (01.10.2023).

Ostheimer, Jochen/Zichy, Michael/Grimm, Herwig (2012): Was ist ein moralisches Problem? Zur Reflexion von Aufgabe, Methodik und Gegenstand der angewandten Ethik. In: Zichy, Michael/

Ostheimer, Jochen/Grimm, Herwig (Hg.): Was ist ein moralisches Problem? Zur Frage des Gegenstandes angewandter Ethik. Freiburg/München: Karl Albers, S. 11–32.

Patton, Michael Quinn (2002): Qualitative Research and Evaluation Methods. 3. Aufl. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.

Pauer-Studer, Herlinde (2020): Einführung in die Ethik. 3. Aufl. Wien: facultas.

Pollmann, Arnd (2014): Was ist ein moralisches Problem? In: Information Philosophie (3), S. 15–25.

Schellberg, Klaus (2018): Finanzierung in der Sozialwirtschaft. In: Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 499–513.

Schneider, Ulrike/Pennerstorfer, Astrid (2014): Der Markt für soziale Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli/Grunwald, Klaus/Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 157–183.

Schumacher, Jürgen (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94176/11267bd21daff5b30dd44dcf967cd280/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-als-gestaltungsaufgabe-leitfaden-data.pdf> (24.08.2023).

Simsa, Ruth/Rameder, Paul (2019): Freiwilligenarbeit – Zwischen Engagement und Ausbeutung. In: Neugebauer, Christian/Pawel, Sebastian/Biritz, Helena (Hg.): Netzwerke und soziale Innovationen. Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen? Wiesbaden: Springer VS, S. 153–178.

Stepanek, Peter (2018): Das neue wirtschaftliche Selbstverständnis im Management hybrider Organisationen am Beispiel Social Entrepreneurship. In: Grillitsch, Waltraud/Brandl, Paul/Schuller, Stephanie (Hg.): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 359–381.

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1(1). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520> (24.08.2023).

Über den Autor

Fabian Matthias Kos, BSc MA MA

fkos@ifz-salzburg.at

fabian.kos@edu.fh-campuswien.ac.at

Research Fellow am Internationalen Forschungszentrum für soziale und ethische Fragen (ifz) in Salzburg. Lehrbeauftragter für den Studiengang Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit an der FH Campus Wien. Träger des Erika-Stubenvoll-Preises 2023.