

2 Führung in der Sozialen Arbeit

Unter „Führung“ wird die zielgerichtete Einflussnahme von Personen unter Berücksichtigung der personen- und gruppenspezifischen Prozesse im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele verstanden. Führung kann einerseits durch Strukturen, andererseits aber auch durch Personen erfolgen. Während die Führung durch Strukturen aus Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, Anreizsystemen, Statussymbolen und vielem mehr resultiert, wird der Fokus bei der Führung durch Personen auf das Verhalten des Vorgesetzten gerichtet. Hier sind Zielveranschaulichung, Mitarbeitermotivation, Aufgabenkoordination und Ergebniskontrolle zentrale Bestandteile (vgl. von Rosenstiel 2009, S. 3-4).

Im Bereich sozialer Dienstleistungen wird neben „Führung“ auch von „Leitung“ gesprochen, was dazu führt, dass die Begriffe „Führung“ und „Leitung“ in der Masterarbeit synonym verwendet werden und hier die gleiche Bedeutung gemeint ist.

Im folgenden Abschnitt soll nun ein Ausschnitt über die Schwierigkeiten von Führung im sozialarbeiterischen Kontext gegeben werden, um im Anschluss auf die Notwendigkeit des Führens auch in diesem Sektor eingehen zu können.

2.1 Schwierigkeiten und Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext

In der Einleitung wurde erwähnt, dass soziale Dienstleistungen überwiegend durch Non-Profit-Organisationen erbracht werden. Nun sind Organisationen generell – unabhängig von ihren Akteuren – nicht handlungsfähig, sondern stellen zunächst einmal ein Abstraktum dar. Demnach benötigen Organisationen ihre handelnden Akteure, um wahrnehmbar und erkennbar zu werden und sich im nächsten Schritt gegenüber relevanten Umweltsegmenten repräsentieren zu können. Innerhalb der Organisation benötigt dies bestimmte Funktionen, die ausgebaut werden müssen, um zum einen das organisationsinterne Handeln steuern zu können und zum anderen ein gewisses Maß an Stabilität und somit auch eine nach außen konsistente Gestalt präsentieren zu können. Diese Steuerungs-

funktionen müssen installiert und personell mit kompetenten Führungskräften ausgefüllt werden (vgl. Merchel 2010a, S. 7-8).

Hier wird darauf hingewiesen, dass der Status einer Führungskraft stark mit einer herausgehobenen Positionierung und somit auch mit Macht und mit einem personenbezogenen Führungsverhältnis verbunden ist (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S. 24). Letzteres meint die Legitimation, anderen Personen Anweisungen erteilen zu dürfen und die Befolgung dieser zu verlangen.

Diese und andere Merkmale machen Leitung vor allem im sozialarbeiterischen Kontext zu einem schwierigen Thema. Nach Patak existiert eine „oft tief verwurzelte Abneigung gegen Organisation“ und gegen Hierarchien, die in der Organisationskultur begründet zu liegen scheint (Patak 1997, S. 14). Organisation und Hierarchien stellen ein „Spannungselement zur personenbezogenen Hilfeleistung“ dar, da diese „als ein strukturelles Gegenstück zur Leitorientierung der Gleichheit und der fachlichen Autonomie“ wahrgenommen werden (Merschel 2010a, S. 10). Auch Lotmar und Tondeur führen an, dass es vor allem in sozialen Berufen Widerstände gegen Führung und die, wie bereits erwähnt, resultierende Macht gibt. Durch die Identifikation mit den Hilfebedürftigen stehen sozial Engagierte jeder Form der Machtausübung eher kritisch oder negativ gegenüber (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S. 25-26, S. 41). Zudem weist das Thema „Leitung“ Spannungen bezüglich des tradierten Teamgedankens auf. Es muss berücksichtigt werden, dass Gruppenarbeit neben der Einzelfallhilfe und der Gemeinwesenarbeit eine klassische Methode in der Sozialen Arbeit darstellt. Die ursprüngliche Hoffnung war, dass ethische und soziale Werte in der Gruppe bearbeitet werden könnten. Gruppenarbeit ermögliche somit, ein demokratisches Bewusstsein zu schaffen (vgl. Engelfried 2005, S. 18). Leitung soll lediglich den organisatorischen Rahmen, in dem das Handeln stattfindet, so einrichten, „dass der Kern professionellen Handelns sich autonom und frei von als *'außen'* empfundenen Leitungseingriffen entfalten kann“ (Merschel 2010a, S. 11; vgl. Zauner und Simsa 2007, S. 392-393).

Nach Maelicke fordert die Wertorientierung von Non-Profit-Organisationen eine besondere Kultur der Führung und Kooperation. Führung und Zusammenarbeit sollen möglichst partizipativ vollzogen werden. Hierarchische Strukturen werden in der interdisziplinären Kooperation weitgehend abgelehnt. Mitarbeiter fordern Teamfähigkeit und wechselseitige Offenheit und Toleranz (vgl. Maelicke 2009a, S. 714; Zauner und Simsa 2007, S. 392).

Es wird auch beobachtet, dass in sozialen Organisationen personale Führungsimpulse ausbleiben oder nicht häufig genug eingesetzt werden. Resultierende Unannehmlichkeiten (Offenlegung von Konflikten, Auseinandersetzung mit informellen Autoritätspersonen, Konfrontation mit eigenen Defiziten etc.) sollen vermieden werden. Besonders die Grundführungsaufgabe des Kontrollie-

rens wird häufig nicht ausgeführt, da diese eine Form der Machtausübung darstellt und seitens der Mitarbeiter als inadäquater Eingriff empfunden wird (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S. 141; Merchel 2010a, S. 46; Zauner und Simsa 2007, S. 392-393).

Die genannten Aspekte verdeutlichen einige spezifische Schwierigkeiten und die resultierende Ambivalenz hinsichtlich Führung und Leitung im sozialarbeiterischen Kontext.

Die allerdings in der Einleitung kurz angerissenen Veränderungen in der sozialwirtschaftlichen Landschaft machen Führung im allumfänglichen Sinne wie eingangs des Kapitels definiert, unabdingbar.

2.2 Anforderungen an Führungskräfte

Für Führungskräfte im Sozialbereich ergibt sich eine Vielzahl von Anforderungen, die sie erfüllen sollen. So müssen Leitungspersonen fachlich gute Hilfe gestalten und Organisationen gut steuern. Bei letztgenannter Aufgabe müssen die inhaltliche Ausrichtung und die personellen Voraussetzungen für die Organisationsziele berücksichtigt werden (vgl. Engelfried 2005, S. 13; Merchel 2010b, S. 22).

Von großer Bedeutung sind die Analyse- und Planungskompetenz, die Interaktions- und Kommunikationskompetenz sowie die Reflexions- und Evaluationskompetenz im Führungsbereich. Unter der Analyse- und Planungskompetenz wird die Analyse der Vorgänge in Organisationen und deren Umwelt verstanden. Im nächsten Schritt sollen zielorientierte Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Organisation abgeleitet werden. Die Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit bezieht sich auf die Kommunikation mit Mitarbeitern, Interessensträgern, Kooperationspartnern und weiteren Akteuren aus der Umwelt der Organisation (vgl. Horak und Heimerl-Wagner 2007, S. 175-176; Lotmar und Tondeur 2004, S. 29; Merchel 2010b, S. 22-23). Die letztgenannte Führungskompetenz und somit Anforderung an die Führungskraft bezieht sich auf die genannte Reflexions- und Evaluationsfähigkeit. Eine Leitungskraft sollte sowohl die Mitarbeiter methodisch gut anleiten können, als auch sich selbst reflektieren können, da die Leitungsposition eine größere Distanz zum Alltagsgeschehen mit sich bringt (vgl. Merchel 2010b, S. 22-23; Lotmar und Tondeur 2004, S. 29).

Des Weiteren sollen Führungskräfte neben der fachlichen Steuerung, die einerseits die Sachziele im Blick hat und andererseits qualitativ gute Leistungen herbeiführt, die Spannung zwischen Fachlichkeit und Ökonomie möglichst gering halten. Finanzielle Ressourcen müssen sachangemessen und wirtschaftlich eingesetzt und personelle Kapazitäten entsprechend gestaltet werden. Anforder-

rungen relevanter Teile der Umwelt wie Politik, Hilfeempfänger, Kooperationspartner etc. müssen ebenfalls seitens der Führungskräfte wahrgenommen und bewertet werden (vgl. Finis-Siegler 2009, S. 11; Merchel 2010b, S. 23-24). Organisationsbezogene Führungsaufgaben beziehen sich „sowohl auf die Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe als auch [auf] die reflexive Handhabung der vielfältigen informellen Mechanismen in Organisationen“ (Merschel 2010b, S. 24).

Werden die genannten Anforderungen näher betrachtet, so fällt auf, dass sich Leitungspersonen in einem Spannungsfeld verschiedener, zum Teil widersprüchlicher Erwartungen und Ansprüche unterschiedlicher Personen und/oder Gruppen befinden. Neben dieser Tatsache wird auch deutlich, dass sich Leitungspersonen in einer einsamen Position befinden und nicht die Möglichkeit des kollegialen Austausches haben. Infolgedessen werden weitere Anforderungen an die Leitungskraft gestellt. So muss diese auch Kompetenzen mitbringen, die sich auf die eigene Rollengestaltung, der Haltung zur Leitungsaufgabe und auf Spannungen und Emotionen im Zusammenhang mit der Leitungsrolle beziehen. Es muss also auch ein reflektierter Umgang mit den persönlichen Anteilen bei der Leitungsrollenausübung stattfinden (vgl. Merchel 2010b, S. 119).

Im Personalwesen existiert eine Reihe von Instrumenten, um Führungskräfte auf die vielfältigen Anforderungen vorzubereiten und weiterzuentwickeln. Die in der Literatur am Häufigsten zu findenden werden im Folgenden kurz vorgestellt, um im Anschluss unter Kapitel 3 auf das Unterstützungsinstrument Coaching detailliert einzugehen.

2.3 Instrumente der Führungskräfteentwicklung

2.3.1 Seminar und Training

Unter Seminaren und Trainings werden unternehmensinterne oder auch unternehmensexterne Weiterbildungsmaßnahmen verstanden, die in erster Linie Wissen vermitteln sollen (vgl. Schreyögg 2003, S. 54). Während Seminare ausschließlich der Erweiterung des Fachwissens dienen, sollen Trainings neben der Wissensvermittlung auch einen Schwerpunkt auf bestimmte Verhaltensweisen legen, die im Rahmen der Maßnahme auf- und ausgebaut werden sollen (vgl. Rauen 2008, S. 13; Tonhäuser 2010, S. 67). Zusammenfassend handelt es sich also um pauschales Wissen, das ohne Berücksichtigung der konkreten Situation einzelner Teilnehmer vermittelt wird. So stellt sich am Ende immer die Frage, ob der Teilnehmer das erhaltene Wissen in die Praxis transferieren kann (vgl. Schiessler 2010, S. 77).

2.3.2 *Mentoring*

Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Führungskraft als Mentor einer noch unerfahrenen Person (Mentee) eigenes Wissen zeitlich befristet weitergibt und diese Person betreut. Mentoring zählt zu den Instrumenten der Personalentwicklung und Weiterbildung und wird seit Mitte der 1980er-Jahre eingesetzt. Der Mentee soll durch das Mentoring in seiner beruflichen Karriere und seiner persönlichen Entwicklung unterstützt und gefördert werden, um ihn auch langfristig an das jeweilige Unternehmen zu binden. Der Mentor ist Teil des Unternehmens und hierarchisch weiter oben angesiedelt als der Mentee (vgl. Gülpen 2004, S. 53, S. 99; Tonhäuser 2010, S. 66-67; Wahren 2005, S. 149).

2.3.3 *Beratung*

Im Alltag wird unter dem Begriff Beratung häufig „einen Rat geben“ verstanden. Im beruflichen Kontext ist jedoch Beratung als professionelles Handeln zu verstehen. So definiert Mutzeck Beratung „als eine besondere zwischenmenschliche Interaktionsform, die im Gegensatz zum Alltagsgespräch planvoll, fachkundig und methodisch geschult durchgeführt wird und die auf einer beidseitigen Verbindlichkeit, Verantwortung und auf einem arbeitsfördernden Vertrauensverhältnis beruht. Damit geht Beratung über eine bloße Informationsvermittlung [...] hinaus“ (Mutzeck 2008, S. 14).

Beratung ist kurzfristig angelegt und basiert auf dem Gedanken, dass einem Ratsuchenden Unterstützung zur Problembewältigung angeboten wird. In der Regel löst der Fachberater durch die Beratung das Problem des Ratsuchenden (vgl. Schwarzer und Buchwald 2006, S. 578). Beratung kann für Einzelne, für Teams und Gruppen, aber auch für komplexe Organisationen erfolgen (vgl. König und Volmer 2008, S. 54).

2.3.4 *Mediation*

Mediation ist ein Interventionsverfahren, das bei sozialen Konflikten, die einen hohen Eskalationsgrad erreicht haben, angewandt wird. Es gilt als strukturiertes Beratungs-, Vermittlungs- und Lösungsverfahren und findet seinen Einsatz auch bei sozialen Konflikten in Organisationen. Der Mediator fungiert als neutrale Person und unterstützt die Konfliktparteien bei der Suche nach einer einvernehmlichen und selbstbestimmten Lösung. Der Mediator trifft keine Entschei-

dungen, sondern bietet den Parteien Hilfe zur Selbsthilfe an (vgl. Schreyögg 2012, S. 28; Tonhäuser 2010, S. 63).

2.3.5 *Supervision*

Supervision wird größtenteils von Personen genutzt, die in therapeutischen, pflegerischen und erzieherischen Berufsfeldern tätig sind. Ursprünglich kommt der Begriff aus der amerikanischen Sozial- und Wohlfahrtsarbeit. Hier bezeichnete der Begriff eine Führungsfunktion von Vorgesetzten. Mitarbeiter sollten beraten und kontrolliert werden (vgl. Schiessler 2010, S. 69; Schreyögg 2003, S. 63).

Unter den Einfluss des Balint-Ansatzes in den 1950er-Jahren wurden erstmals Gruppensettings unter der Leitung eines Experten durchgeführt. Anhand konkreter Fallbeispiele aus der praktischen Arbeit wurde das eigene Verhältnis zum Klienten reflektiert. Die Balint-Gruppenarbeit stellt bis heute eine klassische Methode in der Supervision dar (vgl. Tonhäuser 2010, S. 62). In den 1960er-Jahren wurde der Begriff dann rezipiert.

Demnach dient Supervision der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns in meist sozialen Tätigkeitsfeldern. Der Fokus der Beratung liegt auf der professionellen Gestaltung der Beziehungsarbeit im Rahmen dieser Tätigkeit. Persönliche Problemstellungen werden thematisiert und bearbeitet. Die ständige Verbesserung der beruflichen Kompetenz und Professionalität durch Selbstreflexion soll Ziel der Supervision sein und gleichzeitig der Qualitätssicherung dienen (vgl. Schiessler 2010, S. 70; Wrede 2000, S. 35-36; Rappe-Giesecke 1999, S. 30).

Wie angekündigt, beschäftigt sich das folgende Kapitel im Detail mit dem Beratungsformat Coaching. Es werden die Begriffsherkunft, die Entwicklungsgeschichte und die Begriffsbestimmung von Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung erläutert. In diesem Zusammenhang findet auch ein Vergleich u. a. mit den oben genannten Beratungsformaten statt, um das Instrument Coaching klar und eindeutig abgrenzen zu können.



<http://www.springer.com/978-3-658-04281-3>

Coaching in der Sozialwirtschaft
Führungskräfteentwicklung im Bereich sozialer
Dienstleistungen

Weingärtner, E.

2014, XI, 88 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04281-3