

Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit

Rainer Biesenkamp
und Joachim Merchel

Rainer Biesenkamp und Joachim Merchel

Berufsbild und Qualifizierung von Leitungskräften in der Sozialen Arbeit

**Ergebnisse einer Untersuchung
zu Leitungsanforderungen und
Perspektiven der Qualifizierung**



Eigenverlag des Deutschen Vereins
für öffentliche und private Fürsorge e.V.
Berlin

Planung und Organisation (P 1)

Eigenverlag des Deutschen Vereins
für öffentliche und private Fürsorge e.V.
Michaelkirchstr. 17/18
10179 Berlin

Technische Gesamtherstellung:
Werbedruck Schreckhase GmbH
Dörnbach 22, 34286 Spangenberg

Printed in Germany 2007
ISBN 978-3-7841-1774-4
eISBN 978-3-7841-2301-1

Veröffentlicht mit Förderung durch das Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Inhalt

Einleitung	5
1. Leitung und Leitungskompetenzen in Organisationen der Sozialen Arbeit	6
2. Aufbau und Durchführung der Untersuchung	11
2.1 Verständnis von Leistungsanforderungen als Grundlage der Untersuchung	11
2.2 Methodisches Vorgehen.....	16
3. Leitungsprofile für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche von Leitung in Organisationen der Sozialen Arbeit	19
3.1 Leitungsprofile.....	19
3.2 Zur Bewertung einzelner Elemente für das Leitungsprofil	29
4. Schlussfolgerungen für Konzepte zur Qualifizierung von Leitungspersonen in der Sozialen Arbeit	36
4.1 Leitungsqualifizierung als Persönlichkeitslernen	38
4.2 Inhalte und Methoden zur Wissensvermittlung und zum Kompetenztraining	45
4.3 Zusammenfassung: curriculare Elemente zur Qualifizierung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit.....	50
Literatur	54
Autorenangaben	55
Anhang: Fragebogen	56

Einleitung

Seitdem die Diskussion um ein intensiveres und gezielteres Management in Organisationen der Sozialen Arbeit („Sozialmanagement“) aufgekommen ist, hätte eigentlich auch das Thema „Leitung“ mehr Aufmerksamkeit erhalten müssen. Doch hier ist eine eigentümliche Ambivalenz zu konstatieren: Auf der einen Seite wird mit dem Begriff „Management“ die Funktion „Leitung“ und die personelle Ausübung dieser Funktion stärker in den Mittelpunkt gerückt; auf der anderen Seite besteht in der Sozialmanagement-Debatte eine bemerkenswerte Zurückhaltung gegenüber dem Leitungsthema. Leitung als personenbezogene Wahrnehmung von Gestaltungs- und Steuerungsfunktionen wird als funktionales Element von Management implizit mitgedacht, aber in der Sozialmanagement-Literatur eher selten explizit zum Thema gemacht.¹

Trotz dieser Ambivalenz im Umgang mit dem Leitungsthema ist jedoch deutlich geworden, dass das Management von Einrichtungen zwar eine Funktion darstellt, die auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen realisiert werden muss, dass aber Leitungspersonen eine spezifische Verantwortung hinsichtlich der Steuerung von Organisationen haben. Fachliche und organisatorische Weiterentwicklung von Einrichtungen lassen sich ohne ein kontinuierliches und strukturiertes Leitungshandeln nicht erfolgreich betreiben. Die Wahrnehmung der für eine Einrichtung notwendigen Steuerungsfunktionen darf nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern muss zum einen verlässlich in einer Organisation verankert (und das heißt personell zugeordnet) werden, und zum anderen müssen diese Funktionen in einer kompetenten Form wahrgenommen werden. Mit der durch die Managementdiskussion geförderten Konturierung von Leitungsverantwortung und Leitungskompetenz scheint es möglich, die in der Sozialen Arbeit lange vorherrschende emotionale Skepsis gegenüber Leitung und die Ideologie eines weitgehenden hierarchielosen Arbeitens allmählich zu überwinden.

Der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. hat eine jahrzehntelange Erfahrung in der Weiterbildung mit Leitungsfachkräften bei öffentlichen und freien Trägern der Sozialen Arbeit. Aus diesen Erfahrungen sind bereits in früheren Jahren Untersuchungen zum Handlungsverständnis von Leitungsfachkräften entstanden (Frank/Wolf 1988 und Frank/Reis/Wolf 1994). An diese Untersuchungen anknüpfend und sie ergänzend erschien es angemessen, die in den letzten zehn bis 15 Jahren entstandenen neuen Erfahrungen hinsichtlich der Anforderungen an Leitung und hinsichtlich des dafür erforderlichen Qualifikationsprofils zu erforschen. Eine Erweiterung der bisher im Deutschen Verein realisierten Forschungen kann aus zwei

1 Als Veröffentlichungen mit einer expliziten Thematisierung von Leitung finden sich im Kontext der neueren Sozialmanagement-Diskussion lediglich Boskamp/Knapp 1996; Maelicke 2004 (allerdings mit einer unzureichenden Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten und Aufgaben in Organisationen Sozialer Arbeit) und Merchel 2004.

Gründen als sinnvoll betrachtet werden: Zum einen beziehen sich die beiden erwähnten Untersuchungen in ihrem qualitativen sozialwissenschaftlichen Vorgehen auf relativ kleine Untersuchungseinheiten, so dass eine Erweiterung der Untersuchungseinheiten eine angemessene Ergänzung darstellen würde, und zum anderen sind in den letzten zehn bis 15 Jahren durch die Veränderungen im Umfeld der Einrichtungen (Verwaltungsmodernisierung, veränderte fachliche Anforderungen, veränderte Finanzierungsformen, neue Modalitäten der Kooperation mit Politik und Verwaltung u.a.m.) vielfältige Anforderungen entstanden, die sich in einem vermutlich veränderten Leitungsprofil widerspiegeln. Die Weiterführung bisheriger Forschungsaktivitäten des Deutschen Vereins traf insofern auf gute Bedingungen, als der Deutsche Verein durch seine langjährigen Weiterbildungsaktivitäten die Möglichkeit hatte, auf umfangreiche Kontakte zu Führungskräften zurückzugreifen und diese für Forschung genutzt werden konnten.

Die hier dargestellten Untersuchungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen für die Qualifizierung von Leitungspersonen bei öffentlichen und freien Trägern der Sozialen Arbeit sind im Zeitraum von Frühjahr 2002 bis Sommer 2005 erarbeitet worden. Wir bedanken uns insbesondere bei den Leitungspersonen, die sich unseren Fragebögen gestellt und sie sorgsam beantwortet haben, sowie bei denjenigen, die unserer Einladung zu den Gruppendiskussionen gefolgt sind und uns dort trotz eines bisweilen engen Terminkalenders wertvolle Erkenntnisse und Anregungen zum Profil ihrer Leitungstätigkeiten vermittelt haben.

1. Leitung und Leitungskompetenzen in Organisationen der Sozialen Arbeit

Die Akteure der Sozialen Arbeit haben in den letzten zwei Jahrzehnten massive Veränderungen in den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und in den an sie gerichteten sozialpolitischen und fachlichen Anforderungen erleben müssen. Auslöser eines Großteils dieser Veränderungen waren und sind sicherlich die krisenhafte Entwicklung in den Existenzbedingungen des Sozialstaats und die politische Verarbeitung dieses politischen und ökonomischen Rahmens. Daneben ist jedoch auch eine innere Dynamik in den verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit zu verzeichnen, die die Akteure mit deutlichen Veränderungsanforderungen konfrontieren. Nicht alle Veränderungsimpulse, denen Organisationen der Sozialen Arbeit sich stellen müssen, sind auf ökonomisch und/oder politisch verursachte Bedingungen zurückzuführen: So markieren z.B. Sozialraumkonzepte in der Jugendhilfe Anforderungen an Träger und Einrichtungen, bei denen gleichermaßen fachliche wie auf den Umgang mit Ressourcen bezogene Gestaltungsimpulse miteinander verknüpft werden, oder die Bestrebungen in der Behindertenhilfe, über das „Persönliche Budget“ den „Kundenstatus“ und damit die persönliche Hand-