

# **Zwischen Managementdiskursen und Sozialpädagogik**

–

## **Professionalitätsstandards von Führungskräften**

Arbeitskreis

EREV Bundesfachtagung 2011 –  
Professionalität trotz(t) Krise

Berlin

11.05.2011

**Prof. Dr. Sabine Schneider**

Hochschule Esslingen - Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit & Pflege

**[ Hochschule Esslingen**  
University of Applied Sciences

# **Zwischen Managementdiskursen und Sozialpädagogik – Professionalitätsstandards von Führungskräften**

Frage für den Arbeitskreis:

Inwiefern können sozialpädagogische Professionalitätsstandards bzw. sozialpädagogische Fachlichkeit eine zwingende Grundlage für Führungskräfte in sozialpädagogischen Einrichtungen darstellen?

**Überblick:**

- 1. Zum Hintergrund der Frage – Anliegen für den Arbeitskreis**
- 2. Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften – Hinweise aus einer qualitativen Untersuchung**
- 3. Allgemeine „Professionalitätsstandards“ Sozialer Arbeit**
- 4. Fazit & Diskussion**

# 1. Zum Hintergrund der Frage – Anliegen für den Arbeitskreis

These: organisationale und leitungsbezogene Rahmenbedingungen stellen eine „notwendige Voraussetzung für die Umsetzung der sozialpädagogischen Fachlichkeit“ dar (Grunwald 2004, S. 375)

- Beobachtung: In Überlegungen / Forschungen zur Professionalität wird fast ausschließlich das Handeln von „BasismitarbeiterInnen“ rekonstruiert
- Forschungsergebnis: Eine im Jahr 2007 abgeschlossene qualitative Studie zu Bedingungen und Prozessen der Kompetenzentwicklung von Fachkräften in der Jugendhilfe hat zahlreiche Parallelen zwischen – von den Befragten für notwendig erachteten – Kompetenzen von Führungskräften und „Basis-MitarbeiterInnen“ aufgezeigt

Anliegen für den Arbeitskreis – Austausch über folgende Frage:

Was denken Sie, welchen Beitrag Führungskräfte zum Aufbau, Erhalt, zur Stabilisierung von Professionalität leisten? Welche Bedeutung kommt „sozialpädagogischen“ Aspekten im Unterschied zu „Managementaspekten“ als fachliche Grundlage zu?

## **2. Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften – Hinweise aus einer qualitativen Studie: „Kompetenzentwicklung in der Jugendhilfe“**

→ Forschungsauftrag war ein Teil eines Gesamtprojektes mit dem Rahmenziel: „Kompetente, innovative und flexible MitarbeiterInnen und Führungskräfte“ im Bereich der Jugendhilfe des Trägers

→ Hintergrund für das Gesamtprojekt:

- (1.) gestiegene Anforderungen an die entsprechenden Fachkräfte
- (2.) begründete Befürchtungen eines zukünftigen Fachkräftemangels
- (3.) anstehender Generationenwechsel im Bereich der Führungskräfte

### **Zusammenfassung der Studie:**

- I. Forschungsdesign: Ausgangspunkte und Fragestellungen**
- II. Ergebnisse: Positionen diakonischer Fachkräfte**
- III. Pointierungen: Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

# I. Forschungsdesign: Ausgangspunkte und Fragestellungen

## Vier Fragen:

1. Worin bestehen die **Herausforderungen** an die Handlungsfelder der Jugendhilfe?
2. Welche **Kompetenzen** sind erforderlich, um diese zu meistern?
3. Welche **Bedingungen** sind für kompetentes Handeln notwendig?
4. Welche **Qualifizierungsbedarfe** gibt es und auf welche Weise sollen diese gedeckt werden?

## Forschungsmethodik: Qualitatives („sinnverstehendes“) Forschungsverfahren

- „Offene“ leitfadengestützte Experteninterviews mit 22 Fachkräften in leitender (13) und nicht-leitender Funktion (9) aus Jugendhilfe und Jugendsozialarbeit/Jugendberufshilfe
- Dauer der Interviews: ca. 1 Stunde (Tonband-Material wurde verschriftet = ca. 500 Seiten Text; Namen anonymisiert)
- Sinnkomplexe wurden unterschieden und verglichen („thematisches Kodieren“) und zu zentralen Thesen gebündelt

## II. Ergebnisse: Positionen diakonischer Fachkräfte

Frage 1: Worin bestehen die Herausforderungen an die Handlungsfelder der Jugendhilfe?

### Schilderungen erlebter „Veränderungen“:

1. Veränderungen gesellschaftlicher Dynamiken (Armut, Migration, Demografie etc.)
2. Veränderungen im Bereich der Jugendhilfe - 2 Beispiele:

#### „Problemanzeigen“:

Hr. Iglauer (Leitung/JSA):

„Die Planungssicherheit hat sich entscheidend verändert. Als ich anfing, da haben wir eine **Planungssicherheit** gehabt bei den Angeboten, die war relativ stabil. [...] Und heute haben wir nur noch ganz **kurzphasige Rhythmen**, 2-Jahres-Rhythmen. Man schließt Leistungsverträge ab, die gehen über 2 Jahre. Das heißt, zwei Jahre ist die Sache gesichert und dann nach einem Jahr muss man schon wieder gucken, wie es weitergeht. Dann hat der **Verteilungskampf** mächtig zugenommen, der **Konkurrenzkampf** untereinander hat enorm zugenommen und dann eben die **interne Problematik der Kirchen und Diakonie** schlechthin. Das heißt, unser Tarifwerk kommt da an der Stelle unter Druck und in manchen Bereichen [...] stehen wir natürlich mächtig unter einem **Ausschreibungsdruck**, ....

#### „Errungenschaften“

Hr. Kurz (Leitung/EH) [auf die Frage nach erlebten Veränderungen]: „Wenn Sie die äußere Rahmung meinen [...], dann habe ich ja eingangs schon das Stichwort **Marktorientierung** gesagt oder **Dienstleistungsorientierung**, also das ist der entscheidende Unterschied. Als ich begann 1978 in der Jugendhilfe, da saß man wirklich auf dem Ross der Fachlichkeit und die Gesellschaft hatte zu zahlen, [...] später im Übergang hat man dann noch von der Partnerschaft gesprochen. Heute ist das in gewisser Hinsicht auch noch eine Partnerschaft, aber klar ist, wer da das ‚Prä‘ hat in dieser Partnerschaft und das ist der **Kostenträger**, das ist die **Politik**. Und das, sage ich mal, muss auch so okay sein. Der **Kunde** bestimmt, was er will, wie er es will und bezahlt dann auch. Und wenn er nicht zufrieden ist, dann bezahlt er auch nicht. Das ist sicherlich eine gewaltige Veränderung. Aber die bedauere ich nicht, im Gegenteil, ich habe kräftig an diesen Veränderungen mitgewirkt, ich bin gern **Wettbewerber**, sehr sportlich und ich sehe, dass wir **Erfolg haben als Unternehmen**“.

## II. Ergebnisse: Positionen diakonischer Fachkräfte

Frage 1: Worin bestehen die Herausforderungen an die Handlungsfelder der Jugendhilfe?

**Herausforderungen** (bezogen auf Aufgaben):

Kern-	<b>Diskrepanz zwischen Bedingungen und Erwartungen; neue Ressourcen durch QE:</b> „... wir müssen auch jetzt schon mehr Jugendliche in weniger Zeit mit weniger finanziellen Mitteln effizienter betreuen“ (Fachkraft BJW) „Wir sind an dem Gold in den Köpfen unserer Mitarbeiter dran“ (Leitung)
Peripherie-	<b>Zunahme; Rückwirkung auf Kernaufgaben:</b> „...mehr Dokumentationsaufgaben ... mehr Umwandlung in prüfbare Prozesse“ (Leitung/EH) Verantwortung für „Kostenentwicklung“ im Landkreis (Leitung/EH)
Kooperations-	<b>Neue „externe“ Anforderungen:</b> „... auch in Kooperation mit verschiedenen Schulen“ (Fachkraft/EzH)
Beobachtungs- Aufgaben	<b>Angebote für beobachtbare Bedarfe entwickeln (es fehlen Ideen):</b> „Im Bezug auf die zunehmende Armut und die Situation vieler Familien: „Welche Konzepte wir da auch entwickeln, da hab ich noch keine Ahnung, das muss ich Ihnen echt sagen“ (Leitung/JSA)

## Hinweise zu Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften:

These: **Qualitätsentwicklung und Personalförderung** zu verzahnen, um Ressourcen zu gewinnen, bildet eine wichtige Herausforderung im Bereich der „Kernaufgaben“ von Führungskräften

Es geht um das „Gold in den Köpfen unserer Mitarbeiter [...] und wenn uns das gelingt, dann haben wir's“ (Herr Xiller - Leitung/EH) – Konkretisierung:  
„Ich brauche Mitarbeiter, die wirklich sagen: Okay, was bringe ich einerseits beruflich mit, was bringe ich an persönlichen Neigungen und Stärken und Fähigkeiten mit und daran gemeinsam auszuloten: Was brauchen wir von deinen beruflichen, von deinen persönlichen Fähigkeiten und Neigungen, wo bringst du uns als Unternehmen weiter und wo fördern wir dich, dass du als Mensch da auch weiterkommst. [...] Es bedingt für uns klare Personalentwicklungskonzepte, das heißt, wir müssen Klarheit erfüllen durch Zielabsprachen: wo entwickelt sich dein Bereich hin, wo entwickelst Du dich hin“.



Frage 2: Welche **Kompetenzen** sind erforderlich, um Herausforderungen zu meistern?

### **Erforderliche Handlungskompetenz:**

#### **Haltung & Persönlichkeit**

„Gefestigte Persönlichkeiten“  
„Authentisches“ Interesse an Adressaten;  
„Freude“ an pädagogischer Arbeit

#### **Zentrale Fähigkeiten**

##### **Interaktionen gestalten können:**

##### mit Adressaten:

wahrnehmen, Bedarfe erkennen, empfinden, aushandeln

##### in der Organisation:

Team- und Konfliktfähigkeit, Flexibilität, Projekt- & Sozialmanagement

**als Leitung: Interessen ausgleichen, beraten, motivieren, vorausdenken, Innovation ermöglichen, Informationspolitik betreiben**

##### mit externen Kooperationspartnern:

repräsentieren, aushandeln, Kompromisse herstellen

Frage 2: Welche **Kompetenzen** sind erforderlich, um Herausforderungen zu meistern?

**Notwendiges Wissen**  
(dynamisch &  
arbeitsfeldspezifisch)

**Überblickswissen** (Kommune, Institution, Diskurse etc.)

**Erklärungswissen** (allg. Zusammenhänge im Fallbezug)

**Methodenwissen** (v.a.: „individuelle Lösungen finden“)

**Reflexionswissen** (Auswertung von Erfahrungen)

**Eigenständiges Denk-  
und Entscheidungsvermögen**  
(„selbstorganisierte Reflexivität“)

**Selbstorganisation**

**Sich beruflich weiterentwickeln wollen**

**Selbständige Entwicklung von  
Problemstellungen und Handlungs-  
Ansätzen**

**Reflexion möglicher Fehler**

## Hinweise zu Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften:

These: **Kompetenzanforderungen** von Fachkräften in leitender und nicht-leitender Funktion lassen sich in weiten Teilen **parallelisieren**

Fr. Ittner (Leitung/EH): „Also ich finde einen *Fehler*, wenn man praktisch die Ziele der Kinder, Jugendlichen und Familien nicht einbezieht, wenn man praktisch den Bereich der *Partizipation vernachlässigt*: außerdem weiß ich, was für dich gut ist. Das ist eins vom Schwierigsten auch, die Aushandlungsprozesse, was die Zielgeschichte betrifft. **Und das, was ich jetzt praktisch immer im Bezug auf die Betreuung sage, gilt aber auch in gleicher Weise immer im Bezug auf die Mitarbeiter.** Also wenn ich denen aus meiner Rolle raus für die Kollegen und Kolleginnen sage: Das ist dein Ziel und die Einbeziehung und die Aushandlungsgeschichte [...] vernachlässige, wenn man keine gemeinsame Zielrichtung mehr entwickelt und sich dann wundert, wieso es eigentlich nicht vorwärts geht“.

## Hinweise zu Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften:

Einzelnen genannte **spezifische Kompetenzen** für Führungskräfte:

→ Entscheidungsfähigkeit, Beratungskompetenzen, Kontrolle von Vereinbarungen, Grenzen und Freiräume setzen, Kompetenzen anderer fördern

Hr. Schiller (Leitung/EH) [auf die Frage, was eine gute Führungskraft ausmacht]: „Eine gute Führungskraft? Ein Teil das, was ich vorher gesagt habe, immer wieder **ausbalancieren** unterschiedlicher Interessenslagen, reflektierte aber klare **Entscheidungen mit Entscheidungsbegründungen**, die auch nachvollziehbar sind“.

Fr. Tross (Leitung/EH): „Die Fähigkeiten, Kollegen auch zu fordern und auch Aufgaben zu **delegieren** und zu sagen, mach doch, also ist meine Erfahrung so über die ganzen Jahre, je mehr ich Kollegen **zugetraut und zugemutet** hab, desto eher sind sie auch dran gewachsen und haben sich da auch weiterentwickelt“.

Fr. Michalski (Leitung/JMD) [auf die Frage nach Einschränkungen in der Arbeit]: „[...] Wir haben jetzt wirklich kurzfristig diesen ganzen Wechsel erlebt, da gibt es auch dann kaum Möglichkeiten mittelfristig zu planen, geschweige denn langfristig. Und daher entsteht auch diese **doppelte Vorgehensweise**, wo man sagt, ich sichere meine Basisarbeit, egal was passiert und was auf uns kommt, das ist wichtig und dann reagiere ich schnell und spontan, [auf das] was kommt. Und das ist eher so: **Management des Überlebens**“.

Hr. Iglauer (Leitung/JSA): „Das halte ich für elementar wichtig, dass die Mitarbeiter in die *Finanzen Einblick* haben. Und zwar, dass da die **höchst mögliche Transparenz** hergestellt ist, weil [...] dann können sie auch mitdenken“

## Hinweise zu Anforderungen an die „Professionalität“ von Führungskräften:

These: Angesichts aktueller Herausforderungen müssen Möglichkeiten der Ausbildung und **Stärkung selbstorganisierter Reflexivität** gewährleistet werden - dazu gehören Selbstorganisation, Selbstbildung/selbstorganisierte Weiterbildung (1) sowie Reflexion möglicher Fehler (2)

Zu (1)

Hr. Schiller (Leitung/EH) [Frage: wichtige Faktoren der eigenen Entwicklung]: Also ich bin eigentlich so in meiner Entwicklung immer auf dem Stand gewesen, **ich bin nicht fertig** mit *dazu-lernen*, sondern das macht mir Spaß und Freude, mich mit neuen Dingen zu beschäftigen oder auch mit bestimmten Themen intensiver zu beschäftigen, egal wo ich jetzt gearbeitet habe“.

Hr. Xiller (Leitung/EH): „Das heißt, ich brauche Mitarbeiter, **die gierig sind, sich beruflich weiterzuentwickeln**, die sich auch Herausforderungen stellen, [...] *Lebenslanges Lernen*, die sich dem stellen.

Hr. Iglauer (Leitung/JSA) [Auf die Frage nach Aufgaben von Mitarbeitern]: „[...] und das ist die **Herausforderung der Zukunft**, dass kein Mitarbeiter sich hier **mehr verlassen** kann, dass, wenn er heute kommt, dass er diesen Job auch morgen noch so macht. Morgen ist übertrieben, aber Sie verstehen, was ich meine. Das ist in einem *Wandel* begriffen, und das heißt, hier muss der Generalist auch in der Lage sein, *flexibel und spontan* zu arbeiten.

Zu (2) **Reflexion möglicher Fehler** – zentrale Fehler sind die mangelnde Balance von kommunikativem und strategisches Handeln::

Textbeispiel: Verletzung kommunikativer Ethik

Hr. Kurz [auf die Frage nach Fehlern]: Ja, klar, also das wäre das Gegenteil, wenn ich **formal disziplinierend** eingreifen würde als Pädagoge oder abwertende zynische Bemerkungen [mache] oder über Macht arbeite, all das sind katastrophale Fehler und sind destruktiv. Mit Spaltungen arbeiten, all das.

I: Und auf Sie bezogen, auf Ihre Arbeit? Hr. Kurz: Gilt genau das Gleiche. Das sehe ich wirklich in dem alten Wort ganzheitlich, letztendlich steckt da dahinter sicherlich auch die Vision: *so wie wir miteinander umgehen, so gehen wir auch mit Kindern um.*

Textbeispiel: Fehler im strategischen Handeln

I1: „Und vielleicht noch ein paar zentrale Fehler, was die Führungsebene angeht?“

Hr. I: „Also die machen ja noch mehr Fehler wie die Mitarbeiter. Die zentralen Fehler, die Führung macht, ist dass sie meistens **nicht offen reden** – das ist meine Erfahrung. Dass sie meistens um den Brei rumreden, im Kreis rumreden usw. Das ist ein zentraler Fehler. Ein weiterer, dass sie **wenig Transparenz** herstellen zwischen strategischer Entscheidung und operativen Aufgaben, das ist ein Wichtiges. Und dass sie Mitarbeiter **zu wenig beteiligen** an diesen Fragen. Also wenn ich Mitarbeiter beteilige an der Akquise z.B. oder an der Notwendigkeit sich selber zu finanzieren, dann sind die anders motiviert und die werden auch einen anderen Blick haben. Also ich erwarte von Mitarbeitern, ja, dass sie einfach selbstständig ihren Arbeitsbereich hier – auch im finanziellen Bereich – abdecken. Ein weiterer Fehler ist, dass sie halt viel zu wenig, ja auch diese ganzen Tarifaueinandersetzungen, **viel zu wenig vermitteln**, um was es eigentlich geht. Wir sind hier an einem entscheidenden Wandel in unserer Gesellschaft, in der Ausrichtung und dieses kommt zu wenig rüber. Also das waren jetzt vier, wahrscheinlich habe ich noch ein paar vergessen, aber das sind schon entscheidende Führungsfehler“.

### Frage 3: Welche **Bedingungen** sind für kompetentes Handeln notwendig?

#### **Notwendige Handlungskontexte:**

- gute Ausstattung
- Partizipationsmöglichkeiten der Adressaten
- Reflexionsmöglichkeiten (Supervision, Intervision, Evaluation)
- „Strategisches“ Management (Außendarstellung, verbindliche Vereinbarungen etc.)

#### **Intervenierende Bedingungen:**

- Persönliche Motivation
- Fachliche Qualifikation
- „*Produktive Interaktionskulturen*“ (selbstgestaltet)
- *Sozial- und gesellschaftspolitische Rahmungen* (fremdstrukturiert)

### Frage 3: Welche **Bedingungen** sind für kompetentes Handeln notwendig?

These: **Produktive Interaktionskulturen** als zentrale (gestaltbare) Bedingung

**Vertrauen, Wertschätzung, Anerkennung sowie Klarheit & Transparenz**

- innerhalb der Organisation
- mit externen Kooperationspartnern
- mit den Adressaten

#### **Positive und negative Erfahrungen:**

- Hr. Iglauer (Leitung/JSA): „[...] ein *klares Ziel* vom Träger, vom Chef zum Mitarbeiter. Also eine *klare Kommunikation*. Auch eine *Fehlerfreundlichkeit* und Fehlerfreundlichkeit heißt auch hier die Bereitschaft, dass man was ausprobieren kann, ohne dass man dann hinter gleich, oh, Abmahnung, gelbe Karte, ...“
- Hr. Kurz (Leitung/EH): „die Arbeit wird so gut, die Ergebnisse werden so gut, ... wie das prozessuale, das *kommunikative Zusammenarbeiten* der Einrichtung funktioniert“.
- Fr. Nellinger (Leitung/JBH): „Man ist nach außen sozial, *nach innen ist man meisten völlig unsozial*. [...] im Moment erlebe ich, dass vor allem Leitungsmenschen ihren eigenen Stuhl sichern und dabei keinen Blick nach unten werfen, ... Es ist ein ganz hohes Maß an Unehrllichkeit unter dem Dach der Diakonie. Das finde ich schon sehr quer und da weiß ich, dass ich das für mich nicht haben will“.
- Hr. Xiller (Leitung/EH) [auf die Frage nach Einschränkungen]: „Was mich einschränkt ist innerhalb der Diakonie die *Form der Brüderlichkeit*, dass man nicht frei über die Konzeptentwicklung reden kann, weil dir gewisse Konzepte dann unter Umständen abstibitzt werden“



### Frage 3: Welche **Bedingungen** sind für kompetentes Handeln notwendig?

These: Notwendig sind **reflektierte Balancen** kommunikativer & strategischer Interventionen (mangelnde Transparenz wird kritisiert)

#### **Möglichkeiten und Grenzen klären von**

- offener Kommunikation
- zielorientierter Strategie
- Reaktionen auf sozial- & gesellschaftspolitische Einschränkungen der Arbeit – **2 Beispiele:**

Hr. Iglauer (Leitung/JSA): „Für mich selber sehe ich hier eher die Aufforderung, wenn Armut weiter zunimmt, ist das ein sozialpolitisches Thema, dieses auch in der Öffentlichkeit zu skandalisieren“.

Hr. Xiller (Leitung/EH): „Was mich momentan stark stört, ist dass wir das nicht hinkriegen innerhalb der Diakonie auch gegen diese rigide Jugendhilfepolitik insofern einheitlich vorzugehen, dass wir wirklich mal parteiliche Jugendhilfe betreiben. D. h., uns ganz klar überlegen, wo stehen wir endlich mal auf, sagen, hier werden Jugendliche massiv benachteiligt, hier werden Rechte eingeschnitten“

These: Notwendig sind **Innovationsfördernde Arbeitskontexte**

#### **Zusammenspiel von lernender Organisation & lernenden Fachkräften - notwendige institutionelle Faktoren**

- gezielte Planung
- Fehlerfreundlichkeit
- Personalentwicklungskonzepte
- Vermeiden unproduktiver Konkurrenz

Frage 4: Welche **Qualifizierungsbedarfe** gibt es und auf welche Weise sollen diese gedeckt werden?

### **Qualifizierungsbedarfe**

(Aussagen von Führungskräften bezogen auf „Leitung“):

#### **Themenbezogene Aspekte**

Fachkräfte in leitender Position:

- **Vertiefung betriebswirtschaftlichen Wissens**
- **Methoden der Kommunikation mit MitarbeiterInnen**
- **Entwicklung von Konzepten & entsprechenden Managementaufgaben**
- **Reflexionsmöglichkeiten schaffen**

**Problem:** Es existiert kein ausreichendes, den Anforderungen entsprechendes Qualifizierungsangebot

#### **Allgemeine Aspekte**

Fachkräfte in leitender Position:

**Qualifizierung soll „weiter“ verstanden werden und:**

- **Herausforderungen thematisieren** (Diskrepanzen; Bedeutung von Interaktionskulturen)
- **Erworbene Kompetenzen der Fachkräfte sichern** (Qualifizierung als Bildungsprozess verstehen); entscheidende Übergänge: Berufseinstieg, Bereichswechsel, Erziehungszeiten, Wechsel in Leitung
- **auf berufliche Anforderungen & persönliche Ressourcen abstimmen** (Aushandlungsprozesse!)

### III. Pointierungen: Schlussfolgerungen und Empfehlungen

→ **Es zeigt sich ein stabiles Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit fachlicher Kompetenzen** – Realisierungen sind allerdings nicht selbstverständlich

→ **Jugendhilfe steht zwischen Modernisierung, Ökonomie & sozialpädagogischer Fachlichkeit** – Vermieden werden sollten einseitige Fachlichkeitsverständnisse von **sozialtechnologischem Managertum** bzw. einer für wirtschaftliche Anforderungen **blinden Sozialpädagogik**

→ **Handlungskompetenz & gelingende Verständigung sind voneinander abhängig** – Es braucht produktiv-dynamische Interaktionskulturen

Abbildung 4: Typen von Interaktionskulturen

Strukturelle Rahmung	+	-	+	-
Individuelles Kompetenzniveau	+	+	-	-
Interaktionskultur:	<i>dynamisch-innovativ</i>	<i>stagnierend-individualisiert</i>	<i>dynamisch-kompensativ</i>	<i>stagnierend-regressiv</i>

## Empfehlungen für eine dynamisch-innovative Interaktionskultur:

- **Stärkung *eigenständiger Reflexivität* und Koordinierung unterschiedlichen Wissens**
- ***Führungskräfte* für ihre zentrale Rolle zum Gelingen der Interaktionskulturen sensibilisieren**
- **Themen einer *lernenden Interaktionskultur* entwickeln**
- **Durch Qualifizierung *Bildungsprozesse & Organisationsentwicklung* befördern**

Fr. Ulmann (Fachkraft/BJW): „[...] wir machen diese Arbeit immer noch gern. Auch dadurch, dass sie nie stehen geblieben ist, dadurch dass sie immer weiter entwickelt werden konnte und dass wir **von der Basis aus entwickelt** haben. Das ist so, dann auch sich damit verbunden fühlen, sich dafür verantwortlich fühlen, also ich entwickle die Arbeit jetzt ja nicht für mich nur – auch – sondern am Klientel und dieses *beweglich sein vom Konzept her*, das finde ich nach wie vor klasse und das macht es auch aus, so eine **hohe Arbeitszufriedenheit** zu haben. Und auch diese hohe Eigenverantwortlichkeit, umsetzen *zu können*, was eine große Verbindung und **Identifikation zur Arbeit** schafft und wir fanden es auch sehr **schade**, dass das nie so aufgenommen wurde, jetzt von der neuen Leitung“.

### **3. Allgemeine „Professionalitätsstandards“ Sozialer Arbeit (vgl. Tiefel 2004)**

#### **1. Professionalität in der Sozialen Arbeit bedeutet eine „doppelte Bezugnahme auf Gesellschaft und Individuum“**

- Oevermann: zur Bewältigung von Krisen können Professionen „nicht nur auf Gewohntes zurückgreifen sondern [müssen] selbst neues generieren“ (ebd. S. 46)
- Schneider: Subjekt- und Strukturebene müssen im Blick sein (2006, S. 348)
- **Projekt: Gesellschaftliche Bedingungen im Blick haben**

#### **2. Professionalität in der sozialen Arbeit setzt einen professionellen Habitus der Fachkräfte voraus**

- Dewe / Otto: anstelle eines expertokratischen braucht es ein „diskursives Wissen“, „das es nicht nur wissenschaftlich, sondern immer auch sozialkulturell und lebenspraktisch rückzubinden gilt in die situativen Bedingungen der sozialen Handlungsvollzüge und -probleme hinein“ (zit. Nach Füssenhäuser/Thiersch 2005, S. 1891).
- **Hr. Iglauer: „dass diese Ressourcenorientierung nicht nur ein Wort bleibt, sondern dass man das Ernst nimmt und dann auch umsetzt“.**

#### **3. Professionalität in der Sozialen Arbeit erfordert eine Balance widersprüchlicher Leistungsanforderungen**

- Schütze: Umsichtiger Umgang mit Paradoxien (z.B. Intervenieren – zuwarten)
- Oevermann: „Rollenhandeln“ und Handeln als „ganze Person“
- **Projekt: Balance von kommunikativem und strategischem Handeln**

## 4. Fazit & Diskussion

### Ausgangsfrage:

Inwiefern können sozialpädagogische Professionalitätsstandards bzw. sozialpädagogische Fachlichkeit eine zwingende Grundlage für Führungskräfte in sozialpädagogischen Einrichtungen darstellen?

#### \* als Orientierung für fachliche Weiterentwicklungen

#### \* als Voraussetzung für Verständigungsorientierung / kommunikatives Handeln mit den verschiedenen Akteuren (Transfer sozialpädagogischer Kompetenz)

„Professionelle sozialpädagogische Hilfe vollzieht sich nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebunden in und geprägt von Organisationen und ihrer Gestaltung durch Mitarbeitende und das Management. Die Mitarbeitenden können ihre Aufgaben nur qualitativ hochwertig erfüllen, wenn sie in einem Unternehmen arbeiten, in dem sie unterstützt und gefördert werden“ (Grunwald 2004, S. 375).

#### \* als Voraussetzung zur Gestaltung einer dynamisch-innovativen Interaktionskultur

Es gibt empirische Hinweise, „dass der Führungsstil, der in einer Einrichtung vorherrscht, Auswirkungen auf die pädagogischen Alltagsvollzüge hat (Cohen 1997; Fegert 2004). Demnach können institutionelle Bedingungen, wie beispielweise das Betriebsklima und der Führungsstil, zu wichtigen Faktoren werden, die die Arbeit mit KlientInnen beeinflussen. Eine demokratische Institutions- und Kommunikationskultur in der Mitarbeiterschaft hat demnach direkte Auswirkungen auf das pädagogische Verhältnis zwischen Fachkräften und KlientInnen. Auch der Umkehrschluss gilt hier: Herrscht in einer Einrichtung Sozialer Arbeit ein autoritäres Klima und ein an strengen Hierarchien ausgerichteter Führungsstil vor, lassen sich verstärkt ähnliche Interaktionsstrukturen zwischen KlientInnen und Fachkräften finden“ (Engelfried/Wolff 2005, S. 261).

## Literatur:

Engelfried, Constance/Wolff, Mechthild 2005: Vom Umgang mit Tabus an Hochschulen, in: Engelfried, C. (Hrsg.): Soziale Organisationen im Wandel. Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und ökonomische Realität, Frankfurt/M.: Campus, S. 249-269

Flad, Carola/Schneider, Sabine/Treptow, Rainer 2008: Handlungskompetenz in der Jugendhilfe. Eine qualitative Studie zum Erfahrungswissen von Fachkräften, Wiesbaden: VS-Verlag

Grunwald, Klaus 2004: Manageriale Organisationsgestaltung im Kontext einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In: Grundwald, K./Thiersch, H. (Hrsg.): Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit, Weinheim/München, S. 375-402

Schneider, Sabine 2006: Sozialpädagogische Beratung. Praxisrekonstruktionen und Theoriediskurse, Tübingen: dgvt-Verlag

Tiefel, Sandra 2004: Beratung und Reflexion. Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne, Wiesbaden