

Regina Krczizek und Wolfgang Kühl

**Beratungsbedarf für Fachkräfte im
sozialen Bereich / Coaching für
Führungskräfte in der Sozialen Arbeit –
zwei empirische Bedarfsanalysen**

Jenaer Schriften zur Sozialwissenschaft Band 1

Inhaltsverzeichnis

1. Beratungsbedarf für Fachkräfte im sozialen Bereich – eine empirische Bedarfsanalyse	6
1.1. Zielstellung.....	6
1.2. Befragungsgruppe	8
1.3. Ergebnisse	10
1.3.1. Faktoren, die die Arbeit bereichern.....	10
1.3.2. Belastungsfaktoren.....	13
Gesamtergebnisse.....	13
Externale Strukturelle Rahmenfaktoren.....	14
Arbeit mit Klientel	17
Bedingungen innerhalb der Einrichtung	20
1.3.3. Beratungsbedarfe und erwünschte Beratungsinhalte	22
1.3.4. Bestehende Beratungsangebote.....	25
1.4. Fazit.....	26
Literatur.....	31
2. Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse	34
2.1. Zielstellung.....	34
2.2. Aufbau der Untersuchung	37
2.3. Darstellung der Ergebnisse	39
2.3.1. Tätigkeiten, die gern ausgeübt werden	39
2.3.2. Tätigkeiten, die als belastend empfunden werden	44
2.3.3. Theoretische Konstrukte zur Diskussion der Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die bereichernden und belastenden Tätigkeiten und Ableitung von potenziellen Coachingthemen	47
2.3.3.1. Reizüberflutung.....	47
2.3.3.2. Die Beliebten und die Tüchtigen	49
2.3.3.3 In der Führungsposition ist man häufig allein	50
Minderheiten vs. Mehrheiten; Respekt vs. Sympathie	50

2.3.3.4. Macht und Anerkennung.....	50
2.3.4. Ermittelte Coachingbedarfe	53
2.3.4.1. Beratungsbedarfe und bereits bestehende Beratungsangebote quantitativ	53
2.3.4.2. Coachinginhalte	55
Planung/Strategie	57
Organisation.....	58
Coachingbedarf Führungsrolle.....	62
2.4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	63
Literatur.....	67

Impressum

Herausgeber: Fachbereich Sozialwesen
 Fachhochschule Jena
 Postfach 100314
 07703 Jena
 Tel.: +49 3641 205800
 Fax: +49 3641 205801
 Homepage: <http://www.sw.fh-jena.de/>

ISSN-Nr.: 1864-9270

Copyright © 2008 Fachhochschule Jena

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Angabe der Arbeitsfelder der befragten Personen Bereich Soziale Arbeit	8
Abbildung 2: Aufgabenfelder der befragten Personen Bereich Soziale Arbeit	9
Abbildung 3: Aufgabenfelder der befragten Personen Bereich Pflege	9
Abbildung 4: Bereichernde Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Soziale Arbeit.....	10
Abbildung 5: Bereichernde Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Pflege	10
Abbildung 6: Belastungsfaktoren im sozialarbeiterischen Bereich	13
Abbildung 7: Belastungsfaktoren im Pflegebereich	14
Abbildung 8: Nutzen von Beratungsangeboten im Bereich Soziale Arbeit.....	22
Abbildung 9: Nutzen von Beratungsangeboten im Bereich Pflege	22
Abbildung 10: Erwünschte Beratungsinhalte Bereich Soziale Arbeit	23
Abbildung 11: Erwünschte Beratungsinhalte Bereich Pflege.....	24
Abbildung 12: Bestehende Beratungs und Weiterbildungsangebote Bereich Soziale Arbeit	25
Abbildung 13: Bestehende Beratungsangebote Bereich Pflege.....	26
Abbildung 14: Übersicht über die Arbeitsfelder der befragten Führungskräfte	37
Abbildung 15: Trägerstruktur der befragten Führungskräfte.....	38
Abbildung 16: Berufe der Befragten.....	38
Abbildung 17: Bereichernde Tätigkeiten.....	39
Abbildung 18: Zusammenfassung bereichernde Faktoren.....	40
Abbildung 19: Teilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche Sozialarbeit und Führungsaufgaben - Gesamtstichprobe.....	40
Abbildung 20: Verteilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche und Führungsaufgaben bei Führungskräften mit großer Anzahl unterstellter MA – ab 50 unterstellte MA	41
Abbildung 21: Verteilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche und Führungsaufgaben bei Führungskräften mit geringer Anzahl unterstellter MA – bis 49 unterstellte MA.....	41
Abbildung 22: Anteil der beliebten Führungsaufgaben - Gesamtstichprobe.....	42
Abbildung 23: Anteil der beliebten Führungsaufgaben – Führungskräfte mit bis zu 49 unterstellte MA	42
Abbildung 24: Anteil der beliebten Führungsaufgaben – Führungskräfte ab 50 unterstellte MA	42

Abbildung 25: Belastende Tätigkeiten – Gesamtstichprobe.....	44
Abbildung 26: Zusammenfassung Belastende Tätigkeiten.....	45
Abbildung 27: Inanspruchnahme von Coaching.....	53
Abbildung 28: Mögliche Nutzung eines Coachings	54
Abbildung 29: Gründe für die Nichtinanspruchnahme eines Coachings.....	54
Abbildung 30: Gründe für die Inanspruchnahme eines Coaching.....	55
Abbildung 31: Gliederung der Coachinginhalte nach Managementfunktionen	56
Abbildung 32: Coachingbedarfe Planung/Strategie.....	57
Abbildung 33: Coachingbedarfe Organisation	58
Abbildung 34: Coachingbedarfe Personalführung/Personalentwicklung.....	59
Abbildung 35: Coachingsbedarfe Kontrolle	61
Abbildung 36: Coachingbedarfe Führungsrolle.....	62

1. Beratungsbedarf für Fachkräfte im sozialen Bereich – eine empirische Bedarfsanalyse

Regina Krczizek und Wolfgang Kühl

1.1. Zielstellung

Das Beratungsangebot für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit hat sich in den letzten Jahren sehr ausdifferenziert und ist deutlich vielfältiger geworden. Die verbreitetste Form ist die Supervision, die seit etwa den 60er Jahren in Deutschland angeboten wird (Belardi, N. 1992, 1996). Supervision ermöglicht den Supervisanden die ressourcenorientierte Selbstreflexion mit dem Ziel der Optimierung ihrer Arbeit. Insofern liegt das Proprium der Supervision in der Zusammenschau der personen-, beziehungs- und organisationsbezogenen Dimensionen beruflichen Handelns und dem Lösungstransfer in die konkrete Berufspraxis (Kühl, W. 2000). Supervision ist überwiegend auf die Erweiterung der personalen, Berufsrollen- und Sozialkompetenzen ausgerichtet und arbeitet daher vor allem auf der Fall- und Teamebene.

Die Methode der Intervision hat sich ebenfalls mittlerweile etabliert, eine kollegiale Beratungsform, die wie die Supervision eine qualifizierte Problembesprechung darstellt, mit dem Fokus auf Klientenkontakt, bei Moderation durch eine kollegiale Fachkraft (Kühl, W. 2007). Ferner finden wir die Angebote Mentoring, Mediation und Teamentwicklung.

Schließlich rücken Aufgabengebiete wie Managementfunktionen und Organisationsentwicklung in den Fokus der Beratungsformate¹.

Die Diskussion darüber, ob die Supervision selbst die Gebiete Managementberatung und Organisationsentwicklung bedient, oder ob es dazu eigener Formen bedarf, wie Coaching oder Organisationsentwicklung, dauert an.

Letztendlich sollen alle Beratungs- und Weiterbildungsformen der Kompetenzentwicklung dem professionell Handelnden dienen und damit der Qualitätsentwicklung in den jeweiligen Organisationen.

Die Soziale Arbeit umspannt ein sehr komplexes Berufs- und Aufgabenfeld. Sie integriert verschiedene Bezugsdisziplinen und postuliert dennoch eine professionelle Eigenständigkeit, ein eigenes abgegrenztes Rollenverständnis. Hervorgehoben seien die Beziehungs- und Alltagsorientierung in der Unterstützung von Lebensentwürfen ihrer Klienten und gleichzeitig der Kontrollauftrag nach Einhaltung von gesellschaftlichen und gesetzlichen Vorgaben durch die Klientel („Doppeltes Mandat“). Sozialarbeiter² arbeiten mit anderen Berufsgruppen zusammen, müssen ihr eigenes Aufgabenfeld und ihren Kompetenzanspruch für die Klientel formulieren und sich von anderen Berufsgruppen (Lehrern, Pflegepersonal, Anleitern usw.) abgrenzen. Sozialarbeiter sollen also ihren Verantwortungsbereich festlegen, abstimmen und delegieren können.

„Vor allem aus den generellen gesellschaftlichen Anforderungen, mit öffentlichen Ressourcen möglichst sparsam zu haushalten, resultiert in sozialen Dienstleistungssystemen ein erhebliches Konfliktpotential. (...) Außerdem ist die Zeit des `Wurstelns´ vorbei. Dass heißt, heute werden von vielen Finanzierungsträgern sorgfältige Leistungs- oder Qualitätsnachweise gefordert. Das erzeugt in fast allen diesen Systemen eine erhöhte Anspannung gegenüber Suprasystemen, die für die Bewilligung von

¹ Personenbezogene, immaterielle Dienstleistungen, wie Coaching, Supervision, Psychotherapie, Organisationsberatung oder Training lassen sich als Formate erfassen. „Sie stellen einen institutionalisierten Rahmen für diese immateriellen Dienstleistungen dar, an den sich Kunden, Anbieter, Ausbilder und die interessierte Öffentlichkeit halten können“ (Buer, F. 2005, S. 280).

² Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur die männliche Form verwendet.

Finanzen und damit für den Erhalt der Systeme zuständig sind“ (Schreyögg, A. 2002, S. 157). Einerseits hat der fiskalische Sparzwang durchaus positive Effekte, indem er zur Wirtschaftlichkeit anhält, andererseits hat er allerdings für einen Teil der Sozialen Arbeit mittlerweile existenzbedrohende Formen angenommen. In einer Repräsentativstudie über die Situation Sozialer Arbeit in Thüringen kommt Bütow, B. zu dem Ergebnis, „dass die Kürzungen nahezu alle Angebote betreffen und lediglich punktuelle Unterschiede im Hinblick auf Pflicht- und Soll-Leistungen ausmachen“ (Bütow, B. 2006, S. 128). In derselben Studie konstatiert Bütow ferner: „So können größere Träger `flexibler´ auf sozialstaatliche Sparmaßnahmen reagieren und trotzdem Angebote aufrechterhalten, wenn auch auf geringem Niveau. Kleinere Träger müssen aufgeben, Insolvenz anmelden“ (Bütow, B. 2006, S. 129).

Die Zunahme des äußeren Drucks insbesondere der öffentlichen Finanzierungsträger geht einher mit einer fortschreitenden Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit. Zahlreiche Autoren der Sozialen Arbeit, stellvertretend sei auf Olk, T., Otto, H. U. (2003) und Bütow, B., Chasse, K.A., Hirt, R. (2008) verwiesen, konstatieren derzeit eine Tendenz, ökonomische Perspektiven auf andere Bereiche der Gesellschaft, insbesondere der Sozialen Arbeit auszudehnen und damit auch die sozialen Einrichtungen unter betriebswirtschaftlichem Vorzeichen und mit betriebswirtschaftlichen Begriffen und Konzepten zu betrachten. Neben positiven Aspekten, etwa der Abkehr von der kameralistischen zur kaufmännischen Buchführung sehen die Autoren aber vor allem auch Gefahren. Demnach kann diese Ökonomisierung „eine versteckte Verdrängung der fachlichen Sachziele durch das Formalziel Wirtschaftlichkeit nach sich ziehen, z.B.: Das wichtigste Ziel für dieses Jahr ist ein ausgeglichener Haushalt. Da haben fachliche Erwägungen zurückzustehen!“ (Grunwald, K. u. Steinbacher, E. 2007, S. 12). Der Ökonomisierungstrend geht ferner einher mit Überlegungen zur Qualitätssicherung und -maximierung, Effizienzsteigerung und Standardisierungen.

Die zentrale Untersuchungsfrage für uns ist also: Welche Beratungsbedarfe werden gegenwärtig seitens der Fachkräfte in der Sozialen Arbeit – insbesondere auf dem Hintergrund der aktuellen Anforderungen und schwierigen Rahmenbedingungen - benannt und wie lassen sich die vielfältigen Beratungsformate darauf passgenauer abstimmen?

In einer Befragung von 92 Sozialarbeitern aus sozialen Einrichtungen in Sachsen und Thüringen³ erfassten wir deshalb 4 Dimensionen:

- Bedingungen, die als bereichernd erlebt wurden
- Bedingungen, die als belastend erlebt wurden
- Aktuelle Beratungsangebote
- Wünsche in Hinblick auf Beratungsangebote.

Der Fragebogen enthielt 15 Fragen, davon 6 offene und 9 geschlossene Frageformulierungen.

Die Befragungsgruppe wurde unter den TeilnehmerInnen von Fortbildungsveranstaltungen der Verfasser gewonnen. D.h. es handelt sich um eine besonders motivierte, weil fortbildungsbereite Gruppe. Insofern lassen die Ergebnisse nur sehr begrenzt Rückschlüsse auf die Gesamtheit der jeweiligen Berufsangehörigen zu.

Dieselben Daten erfassten wir bei einer Vergleichsgruppe von 43 Pflegekräften, um die Daten in Bezug auf ein anderes Tätigkeitsfeld und andere Träger kontrastieren zu können. Wir haben uns für diese Vergleichsgruppe entschieden, weil es sich ebenfalls um einen helfenden Beruf handelt, der ebenso-

³ Im Hinblick auf die Transformationsprozesse der sogenannten neuen Bundesländer in ihren Auswirkungen für die Soziale Arbeit und deren institutionelle Steuerung sei auf B. Bütow u.a. (2006) verwiesen. Hier ist nicht der Raum, um sich differenziert „mit der spezifisch ostdeutschen Institutionalisierung von Sozialer Arbeit, dem Aufbau und der Förderung von Professionalisierung in den Arbeitsfeldern sowie mit dem derzeit stattfindenden strukturellen Rückbau“ (Bütow, B. u.a. 2006 S. 236) der Sozialen Arbeit und den analogen Fragen des Sozialmanagements zu befassen.

wenig wie die Soziale Arbeit zu den klassischen Professionen (etwa dem Arzt) gehört, sondern im Zuge seiner – noch nicht abgeschlossenen Professionalisierungsbestrebungen ebenfalls um Verwissenschaftlichung bemüht ist.

Wir wollen mit unserer Untersuchung Aussagen dazu treffen, inwieweit die Beratungsangebote den subjektiv erlebten Bedarfen entsprechen und welche Beratungsformate stärker für den Bereich Soziale Arbeit ausdifferenziert werden sollen.

1.2. Befragungsgruppe

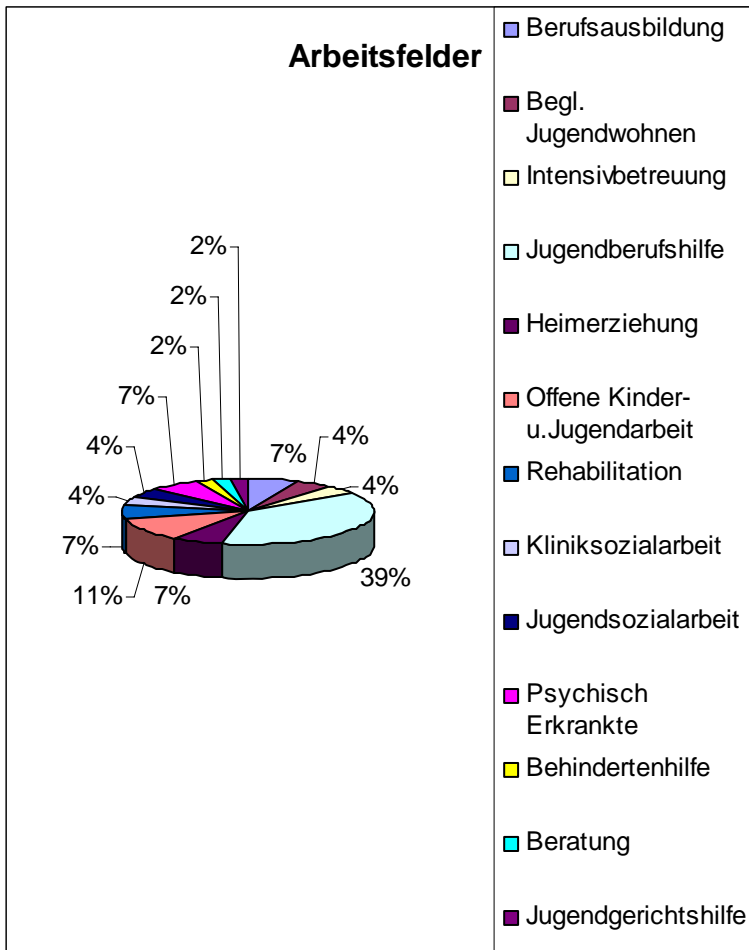


Abbildung 1: Angabe der Arbeitsfelder der befragten Personen Bereich Soziale Arbeit

Das Anforderungsprofil der befragten Personen ergab folgendes Bild.

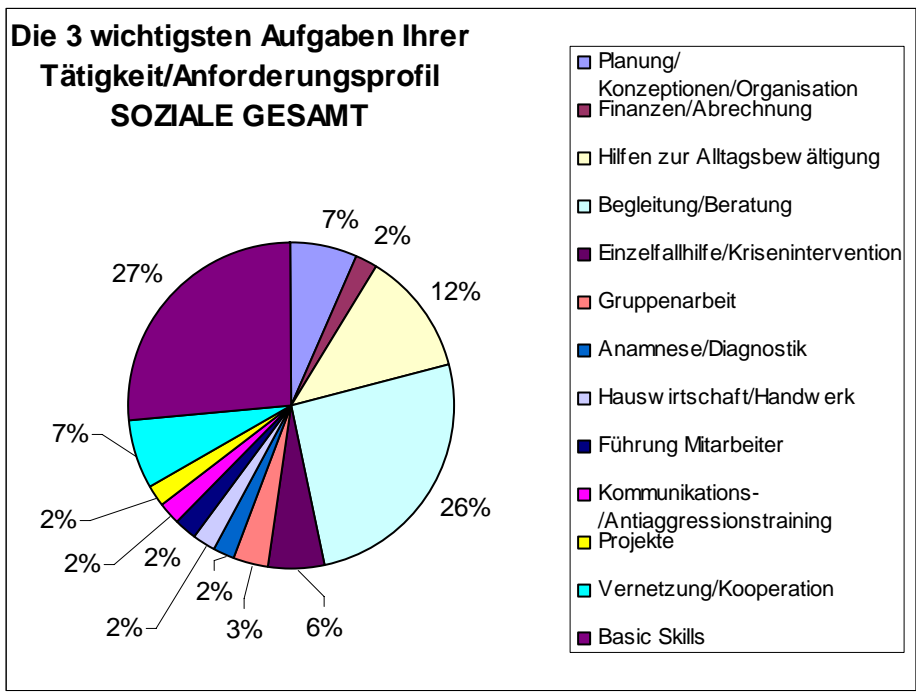


Abbildung 2: Aufgabenfelder der befragten Personen Bereich Soziale Arbeit

Die Arbeit mit Klientel nimmt mit 55% den größeren der Tätigkeit ein (Hilfen zur Alltagsbewältigung 12%, Begleitung, Beratung 26%, Einzelfallhilfe/Krisenintervention 6%, Gruppenarbeit 3%, Anamnese, Diagnostik 2%, Hauswirtschaft 2%, Training 2%, Projekte 2%).

Für den Pflegebereich ergibt sich folgendes Bild.

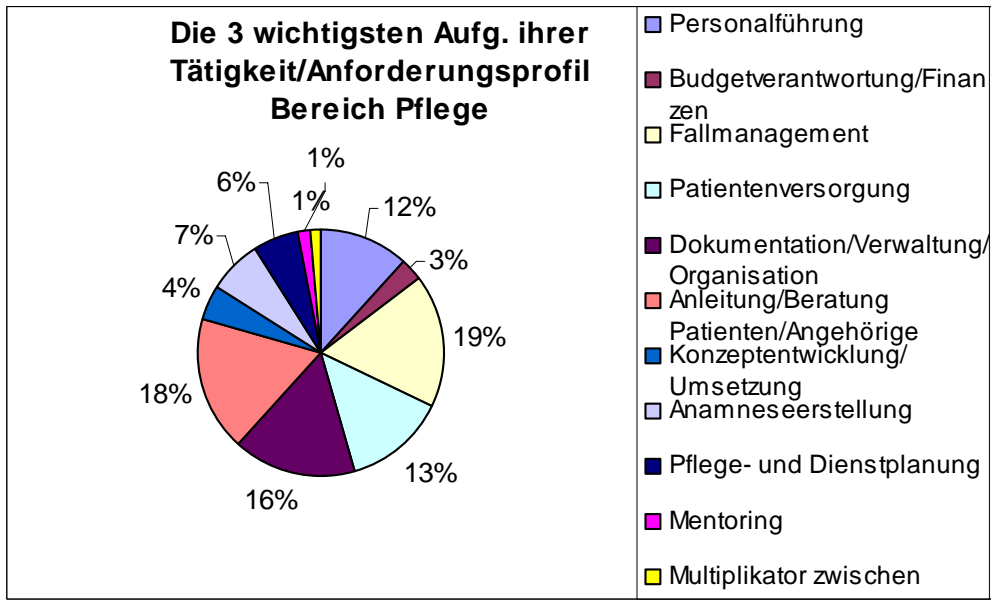


Abbildung 3: Aufgabenfelder der befragten Personen Bereich Pflege

In der Pflege nimmt die direkte Arbeit mit Patienten mit 38 % einen zwar beachtlichen, jedoch insgesamt geringeren Stellenwert (zusammengesetzt aus 13% Patientenversorgung, 18% Anleiten und Beraten von Patienten und Angehörige, 7 % Anamneseerstellung). Darüber hinaus wird aber auch das Fallmanagement genannt (19%), was bei den Sozialarbeitern in den Nennungen gar keine Rolle spielt. Verwaltungs- und Steuerungsaufgaben sind beim Pflegepersonal mit 57% (einschließlich Fallmanagement) aufgeführt, und spielen im Bereich der Sozialen Arbeit mit 18% eine wesentlich geringere Rolle. Und die Sozialarbeiter nennen mit 27% so genannte basic skills, worunter sich persönliche Fä-

igkeiten und Fertigkeiten verstecken (Flexibilität, Mobilität, PC Kenntnisse). Es lässt sich also sagen, dass subjektbezogen bei den Sozialarbeitern die personellen Variablen im Vordergrund stehen (Arbeit mit Klientel und basic skills) und bei den Pflegern die strukturellen Variablen. Natürlich kann dieses Ergebnis genauso gut aus den Anforderungen der Tätigkeit herrühren.

1.3. Ergebnisse

1.3.1. Faktoren, die die Arbeit bereichern

Betrachten wir zunächst den Bereich der Sozialen Arbeit. Wir erhielten insgesamt 160 Nennungen. Den höchsten Prozentsatz erhielt dabei die „Arbeit mit der Klientel“ (58 %), gefolgt von fördernden Arbeitsbedingungen (38%) und mit nur einem geringen Prozentsatz (4%) wurde die Arbeit mit Kooperationspartnern genannt.

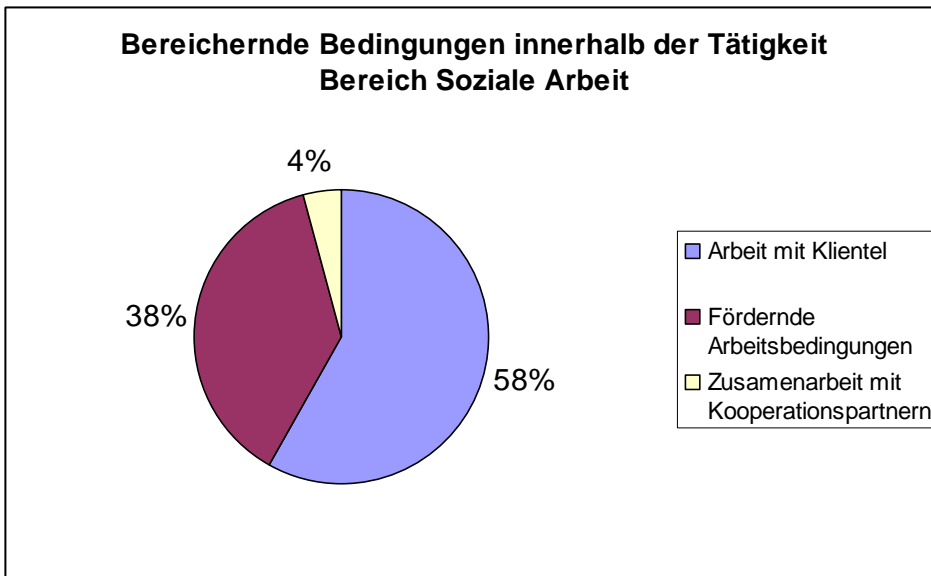


Abbildung 4: Bereichernde Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Soziale Arbeit

Frage: „Welche Aufgaben empfinden Sie innerhalb ihrer Tätigkeit als besonders bereichernd?“
Bei den Pflegekräften erhielten wir 70 Nennungen und ein ähnliches Anteilsverhältnis der Faktoren.

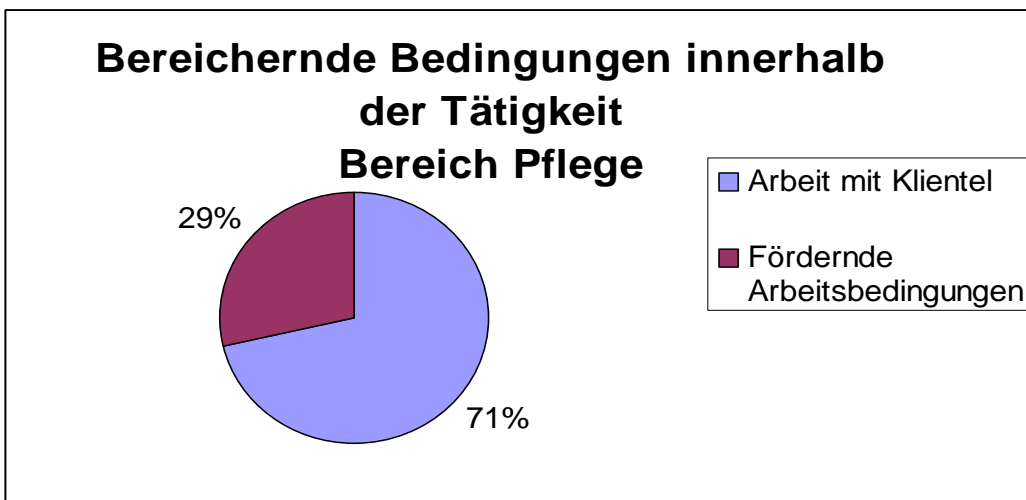


Abbildung 5: Bereichernde Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Pflege

Frage: „Welche Aufgaben empfinden Sie innerhalb ihrer Tätigkeit als besonders bereichernd?“

Die Arbeit mit der Klientel spielte als fördernde Arbeitsbedingung hier sogar die größere Rolle (71%).

Bei der Kategorie „Arbeit mit der Klientel“ waren häufige Nennungen in der Sozialen Arbeit „etwas bei der Klientel bewirken“, „Entwicklungen zu bewirken“ aber auch „freies und kreatives Arbeiten“ und „Arbeit mit spezifischen Anforderungen, spezifischen Problemlagen“ sowie die „individuelle Arbeit mit Klienten“.

Die Aussagen beim Pflegepersonal waren auftragsbezogen, wie z. B. „erfolgreiches Anleiten“, „erfolgreiche Entlassungsvorbereitung“, auch allgemeiner Art, wie „Kontakt“, „Patientensteuerung“, „Erreichen von Zielen beim Patienten“.

Hinsichtlich der fördernden Arbeitsbedingungen wurden von den Sozialarbeitern häufig „kreatives Entwickeln von Ideen oder Konzepten“ genannt, aber auch „eigenständiges Arbeiten“, „Flexibilität“, „etwas dazu lernen“, „etwas positiv in Gang setzen“, „etwas bewirken“ spielen eine Rolle.

Als fördernde Arbeitsbedingungen wurden im Pflegebereich z. B. „Einführung von Fallmanagement“, „Zusammenwirken mit anderen Berufsgruppen“ oder die „Weiterentwicklung des eigenen Bereichs“ genannt.

Nachfolgend soll nun das Konstrukt der *intrinsischen Motivation* zur Interpretation der Befragungsdaten assoziativ herangezogen werden, da sich aus den Nennungen der Befragten zu von ihnen als bereichernd wahrgenommenen Tätigkeiten erste Hinweise ergeben, dass beide Befragungsgruppen möglicherweise großteils eher intrinsisch, also durch die Tätigkeit selbst motiviert sind und fördernde Arbeitsbedingungen unterstützend wirken (und dies trotz der gegenwärtig vielerorts schwierigen institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen).⁴

Die intrinsische Motivation wird von der Motivationspsychologie auch als Primärmotivation bezeichnet. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Das Handeln stimmt mit der eigenen Auffassung überein. Man ist bestrebt, eine Sache voll und ganz zu beherrschen. Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontaneität, Exploration, Vollendungstreiben und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt (vgl. Heckhausen 2003, S. 361 ff).

Folgende Variablen werden in der Literatur als Bedingungen für intrinsische Motivation diskutiert:

- Zweckfreiheit

Intrinsisch motiviertes Verhalten wird um seiner selbst willen getan, ist also „autotelisch“. Die diesem Verhalten zugrunde liegende Motivation ist ein „Gefühl der Wirksamkeit“ (White 1959, in Heckhausen 2003); die Äußerung „etwas mit Klienten bewirken“ lässt sich entsprechend zuordnen.

- Autonomie/Selbstbestimmung

Die Person sieht sich als Verursacher von Änderungen in seiner Umwelt, die Arbeit an sich stellt einen Wert dar. Sprenger, R.K. (2005 a) formuliert dafür den Terminus der Selbstwirksamkeitsüberzeugung mit den Bedingungen:

- Erfolgszuversicht
- Realistische Selbsteinschätzung
- Erlebbare Konsequenzen.

⁴ Dabei bleibt im Hinblick auf die von den Befragten positiv bewerteten Tätigkeiten noch weitgehend offen, in welchem Umfang bzw. in welcher Intensität diese von den Befragten wahrgenommen werden, welche Relation sie zu den als belastend erlebten Faktoren herstellen und inwieweit diese Äußerungen insgesamt mit motivationalen Tiefenstrukturen verknüpft sind. Die entsprechenden Nennungen der Befragten lassen jedoch erste Assoziationen zu motivationalen Einstellungen zu.

Innerhalb der Forschungen zum Flow Konzept (Flow = Bewusstseinszustand, in dem man völlig in dem aufgeht, was man gerade tut, ohne irgendwelche anderen Gedanken oder Emotionen zu haben), (Csikzentmihaly, M. 1995), werden für das Entstehen von Flow folgende Bedingungen formuliert:

- Klare Zielsetzung und Regeln für den Einzelnen
- Die Situation, die Rahmenbedingungen sind klar und vermitteln Sicherheit und Überschaubarkeit
- Eindeutiges Feedback (klare eindeutige kontinuierliche Rückmeldung an den Handelnden)
- Konzentration auf die bevorstehende Aufgabe, d. h. auf ein begrenztes Feld von Reizen
- Kontrolle über Handlung und Umwelt, man erlebt sich als handelndes Subjekt, nimmt Freiräume wahr, die sie zu eigener Gestaltung aufrufen.
- Ablegen von Befangenheit, die Gabe, sich auf eine Tätigkeit und immer Neues einzulassen und sich selbstvergessen in das Tun zu versenken.

Kann man sich also auf eine Tätigkeit einlassen und ist der Rahmen gegeben und wird akzeptiert, und kann man dann in diesem Rahmen sein Tun selbst gestalten, entsteht intrinsische Motivation. Dieser Zustand wird, dafür liefern unsere Befunde erste Hinweise, offenbar in der Arbeit mit Klientel und der Zusammenarbeit mit anderen erlebt und wirkt positiv bewegend.

Die von uns befragten Personen nannten ebenfalls diejenigen Bedingungen als bereichernd, die eine Selbstwirksamkeit herstellen. Die befragten Sozialarbeiter formulierten:

- Produktive Tätigkeit
- Abwechslungsreiche Tätigkeit
- Freiheitsgrade, Kreativität
- Selbstbestimmte, verantwortungsvolle Tätigkeit
- Wertschätzung für die Tätigkeit
- Arbeit an Projekten
- Unterstützung im Team.

Im Pflegebereich finden wir auch Aussagen, wie das „Mitgestalten von Strukturen“ (z.B. „Weiterentwicklung des eigenen Bereichs“, „an Neuentwicklungen mitarbeiten“). Entsprechende Aussagen fehlen seitens der befragten Sozialarbeiter. Natürlich können diese Ergebnisse auch auf die nichtrepräsentative Befragungspopulation zurückzuführen sein. Aber es könnte auch sein, dass bei den Sozialarbeitern (leider) das Erleben und auch das Vorhandensein von strukturgestaltenden Verhaltensweisen zu wenig ausgeprägt ist.

Das sind allerdings genau die Faktoren, die von Sprenger, R.K. (2005 b) für das Erleben sinnvoller Aufgaben formuliert werden, nämlich:

- Zusammenwirken von Planen und Machen
- Eigenen Wert erkennen
- Gestalterische Tätigkeit (sich selbst und die Umwelt verändern)
- Produktive Tätigkeit (Verhältnis von aufgewendeter und erzeugter Energie)
- Interaktive Tätigkeit (Nutzen von sozialen Kontakten)
- Gerichtete Tätigkeit (Arbeit als Beitrag zu erleben).

- **Optimalniveau von Aktivierung oder Inkongruenz** (Berlyne 1960). Mittleres Ausmaß an Inkongruenz (i. S. einer Abweichung der Anforderungen vom Erwarteten) führen zu intrinsischer Motivation. Zu leichte Aufgaben führen zu Langeweile, zu anspruchsvolle rufen Angst hervor.

Hier spielen die Erwartungs - mal - Wertmodelle eine große Rolle (z. B. Atkinson 1953, Vroom 1964) Es wird zwischen der Valenz, dem Anreiz, bzw. dem subjektiven Wert des Erfolgs und der Erfolgswahrscheinlichkeit unterschieden. Vroom formuliert die Hypothese, dass mit der Erkenntnis, dass ein höherer Einsatz von Arbeit (effort) das Erreichen eines (oder mehrerer) persönlicher Ziele ermöglicht (rewarding) wird, die Bereitschaft, mehr zu leisten steigt. Im Gegenzug sinkt aber die Leistungsbereit-

schaft durch die Erkenntnis, dass ein geringerer Arbeitseinsatz das Erreichen eines oder mehrerer persönlicher Ziele ermöglicht. Grundaussage der Erwartungs-Mal wert Theorien ist die, dass das Motiv zum Handeln bei der Wahrnehmung von mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit (also eine erreichbare Wahrscheinlichkeit, die aber trotzdem Anstrengung und Ausdauer erfordert) entsteht und dann, wenn die Tätigkeit einen subjektiven Wert darstellt.

Wichtig für eine intrinsische Motivation ist also, dass Erfolge erlebbar und herstellbar sind. Gäbe es zu viele Abbrüche oder ist ein Erfolg nur bei sehr starkem persönlichem Engagement herstellbar, würde das eher demotivierend wirken, weil die Arbeit dann als zu stark belastend erlebt wird. In diese Richtung deuten auch unsere Ergebnisse. Erfolge werden von der Befragungsgruppe einmal durch erfolgreiches Handeln beschrieben („etwas bewirken“) aber auch durch das Aufzeigen der Wertschätzung für die Arbeit (z. B. auch durch Fortbildung).

1.3.2. Belastungsfaktoren

Gesamtergebnisse

Bei den Belastungsfaktoren kategorisierten wir die Aussagen und konnten in 3 Kategorien unterteilen:

- strukturelle externe Rahmenbedingungen
- Arbeit mit Klientel
- Bedingungen innerhalb der Einrichtung.

Den größten Anteil der genannten Belastungsfaktoren nahmen bei den Sozialarbeitern externe strukturelle Rahmenbedingungen ein (46,25%), gefolgt von der Arbeit mit Klientel (32,5%) und dann als letztes wurden die Bedingungen innerhalb der Einrichtung genannt (21,25%).

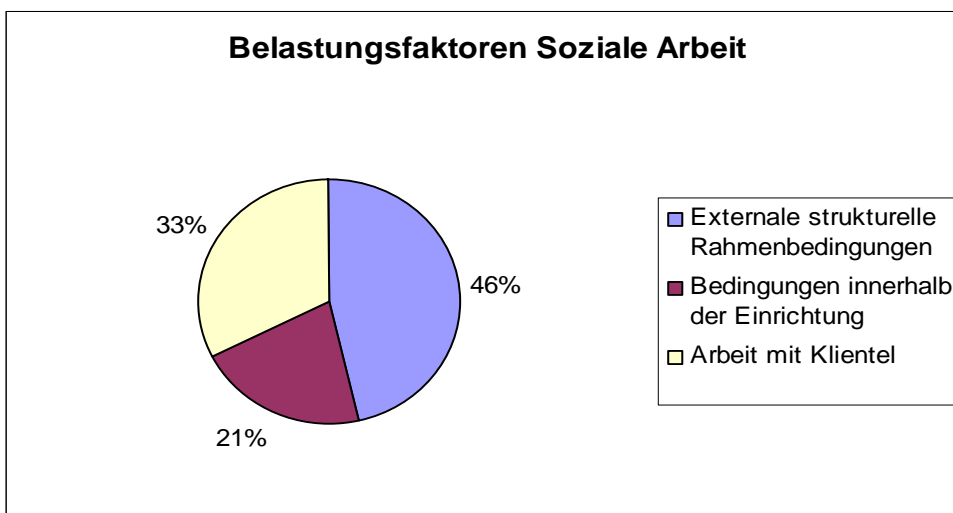


Abbildung 6: Belastungsfaktoren im sozialarbeiterischen Bereich

Frage: „Gibt es Aufgaben/Probleme, die Sie als besonders belastend empfinden?“

Dieses Ergebnis ist interessant und noch interessanter im Vergleich zum Pflegepersonal. Der Anteil der genannten Belastungsfaktoren war in beiden Befragungsgruppen in etwa gleich. Aber die Verteilung unterschied sich zwischen den beiden Gruppen deutlich. Wir kamen im Pflegebereich auf folgendes Ergebnis:

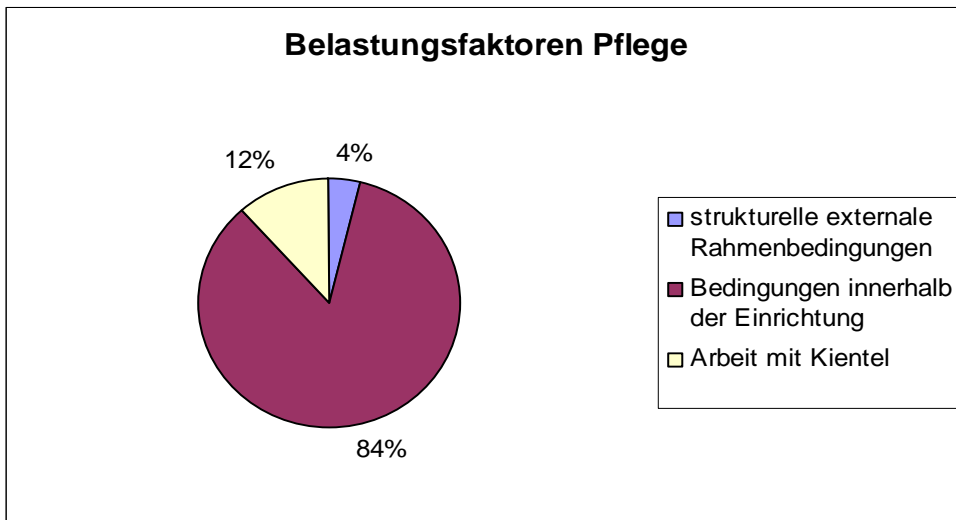


Abbildung 7: Belastungsfaktoren im Pflegebereich

Frage: „Gibt es Aufgaben/Probleme, die Sie als besonders belastend empfinden?“

Strukturelle externe Faktoren spielen als Belastungsfaktoren fast gar keine Rolle (3,84%), gering gewichtet sind auch die Probleme mit der Arbeit mit Klientel (11,53%). Am stärksten fühlt sich das Pflegepersonal durch Bedingungen innerhalb der Einrichtung belastet.

Externale Strukturelle Rahmenfaktoren

Was verbirgt sich hinter dem Terminus externe strukturelle Rahmenbedingungen? Am häufigsten wurden unklare finanzielle Rahmenbedingungen und Kürzungen genannt, auch unklare Perspektiven und Maßnahmenabbruch, wenig Planbarkeit, ebenso unklare Aufgabenstellung seitens des Trägers, unrealistische Zielsetzung, strukturelle Zwänge, Zielstellung seitens der Träger, die sich nicht mit den Anforderungen an die Klientel decken.

Diese Ergebnisse schienen zunächst unerwartet, da sich ja die strukturellen Aspekte durch Beratung nicht verändern lassen, wohl aber deren Bewältigung Beratungsgegenstand sein kann? Aber natürlich sind sie es nicht. Immer wieder wird von der Krise in der Sozialen Arbeit gesprochen. Sachzwänge, die sich einer Marktlogik unterziehen, sind oftmals nicht mit einer fachspezifischen Bedarfsorientierung für Klienten in Einklang zu bringen. Gerade kleine Träger und freie lokale Projekte trifft die fiskalische Krise des Sozialstaates, bei bestehender Trägerkonkurrenz zuerst (vgl. Böhnisch, L. 2006).

Als Modell zur Interpretation dieses Befragungsergebnisses bietet sich die wenn auch schon etwas ältere **Motivator - Hygiene Theorie** zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation des amerikanischen Motivationsforschers Frederick Herzberg (1959) an. Herzberg befragte in den 50er und 60er Jahren Arbeiter und Angestellte danach, wann sie entweder besonders unzufrieden oder besonders zufrieden mit und bei der Arbeit waren.

Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellen im Herzbergschen Modell nicht die beiden äußersten Ausprägungen einer Eigenschaft dar, sondern sind als zwei unabhängige Eigenschaften zu betrachten: Die "Hygienefaktoren" (unzufrieden – nicht-unzufrieden) sowie die "Motivatoren" (zufrieden – nicht-zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche. Zufriedenheit besteht also nicht, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.

Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg Faktoren, die die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt bzw. als selbstverständlich betrachtet und wirken nicht motivierend. Hygienefaktoren sind nur begrenzt als Anreiz zur Leistungssteigerung verwendbar. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere:

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Führungsstil
- Arbeitsbedingungen
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- eigenes Leben.

Der Begriff des Hygienefaktors lässt den wesentlichen Gedanken der Theorie erkennen. Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, wie in der medizinischen Hygiene Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, um Krankheit zu verhindern. Als Beispiel kann man anführen, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit anderen nicht funktioniert oder die Unternehmensstruktur „unmöglich“ erscheint. Im Falle, dass alle diese extrinsischen Aspekte hinlänglich erfüllt sind, entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird.

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und betreffen schwerpunktmäßig den Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die Zufriedenheit, sie führen zur Zufriedenheit und bewirken somit eine Leistungssteigerung. Ihr Fehlen schwächt die Arbeitszufriedenheit, führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Motivatoren betreffen mehr die intrinsische Motivation. Aber das Vorhandensein der Motivatoren gleicht das Fehlen der Hygienefaktoren nur unvollständig aus. Zu den Motivatoren zählen insbesondere:

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum.

Die Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren erzeugt vier mögliche Situationen:

- Hohe Hygiene / Hohe Motivation: Die Idealsituation, in der Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenige Beschwerden haben.
- Hohe Hygiene / Geringe Motivation: Die Mitarbeiter haben zwar kaum Beschwerden, sind aber schlecht motiviert. Söldner-Mentalität.
- Geringe Hygiene / Hohe Motivation: Die Mitarbeiter sind motiviert, haben aber viele Beschwerden. Der Job ist aufregend und herausfordernd, aber die Arbeitsbedingungen sind nicht so gut.
- Geringe Hygiene / Geringe Motivation: Die schlechteste Situation, unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden.

Folgt man diesem Modell, so dürften im sozialarbeiterischen Bereich wenig Hygienefaktoren vorhanden sein. Die Mitarbeiter sind demnach unzufrieden, könnten aber trotzdem motiviert sein. Die Motivation kommt aber dann nicht aus den externalen Belohnungsfaktoren, wie Arbeitsplatzsicherheit, Sicherheit in der Arbeitsgestaltung, Geld usw., sondern ist intrinsisch. Bedenken wir, dass u. a. immer mehr Träger Löhne unterhalb des Tarifes zahlen und Mitarbeiter auch ohne akademischen Abschluss eingestellt werden. Intrinsische Motivation ist ein an und für sich wünschenswerter Zustand, der aber auch seine Gefahren hat, z. B. zu starkes Engagement ohne Abgrenzung, Frustration durch mangelnde externe Anerkennung, zu hoher Idealismus, der ja auch bekanntermaßen zu burn out und Krankheitsri-

siken führen kann. Karges, R. und Lehner, M. (2003, S. 333) sprechen in diesem Zusammenhang von einem dramatischen Entwertungsprozess der Profession.

Angesichts der erlebten Einschränkungen für Soziale Arbeit durch externe Faktoren könnten zwei Haltungen bei den Sozialarbeitern entstehen, zum einen die Reaktanz (Brehm, J. W. 1966, Wortmann und Brehm 1976) und zum anderen die gelernte Hilflosigkeit (Seligmann, J. 1992). Beide Haltungen, die letztlich dem Selbstschutz dienen, verhindern proaktive Bewältigungen.

Die Anwendung der Reaktanztheorie in der Sozialen Arbeit ist empirisch noch nicht unterlegt, wir können hier nur hypothetisch formulieren. Sie gilt aber als eines der wichtigsten Reaktionsmuster auf Druck und Einschränkungen. Empirische Belege dafür gibt es in der Sozialpsychologie, der Verkaufs- und Arbeitspsychologie. Und auch in der Psychotherapie.

Reaktanz bildet sich als Haltung heraus, wenn die Autonomie durch äußere und innere Einschränkungen gefährdet ist oder scheint, man aber die Situation noch als kontrollierbar attribuiert. Reaktanz entsteht, durch psychischen Druck (z. B. Nötigung oder Drohungen) oder der Einschränkungen von Freiheitsgraden (vermeintlich oder tatsächlich) (z. B. Verbote, Abbruch, Zwänge). Das Verhalten, welches aus der reaktanten Haltung erwächst, soll nun gerade das Verbotene oder Eingeschränkte wiederherstellen, um die Freiheit wieder zu erlangen.

Folgende Reaktionen sind möglich:

- Steigerung der Motivation und der Wahrscheinlichkeit, genau die bedrohte Handlung auszuführen (Risikoverhalten). Dies ist die effektivste Form der Reaktanzreduktion, allerdings wegen der möglichen Folgen, wie negativer Sanktionen oder irreversibler Freiheitseinschränkung nicht immer möglich.
- Die Autonomie kann weiterhin indirekt durch Verhaltensweisen wiederhergestellt werden, die den verlorenen möglichst ähnlich sind.
- Die Freiheit wird ebenfalls indirekt durch instrumentelle oder unspezifische Aggressionen hergestellt.
- Als Methode der kognitiven Umorientierung wird das Freiheitseinschränkende in seiner Attraktivität herabgesetzt.

Reaktanz soll die Autonomie wieder herstellen, ist aber eher eine Trotzhaltung als eine Einsicht in die Gegebenheiten.

Würde man das Reaktanzmuster unterstellen, wären die Reaktionen auf Einschränkungen der Arbeit der Sozialarbeiter durch äußere und damit wenig beeinflussbare Faktoren kontraproduktiv, es würde z. B. auf genau den Maßnahmen beharrt, die nicht durchgeführt werden können, die Geldgeber würden in ihrer Wertigkeit herabgesetzt und nicht ernst genommen usw.. Es gäbe kein gemeinsames Suchen nach neuen Wegen und Möglichkeiten innerhalb veränderter Bedingungen.

Diese Problematik zu individualisieren wäre der falsche Weg. Hier sind Maßnahmen der Organisationsgestaltung gefragt, der Definition von Struktur, Anspruch und Wirklichkeit. Die Balance herzustellen zwischen fachlichen Standards und formalen Gegebenheiten ist allerdings vor allem ein Führungsthema. Die manchmal unterschiedlichen Berufsgruppen, die damit befasst sind, müssen besser in Kontakt treten und ihre Ansprüche und Erfordernisse abgleichen.

Trotzdem wirken sich diese Bedingungen natürlich auf die Mitarbeitersituation aus. Die Sicherheit ist nicht mehr gegeben. „Sozialarbeiter müssen sich „...stärker als bisher als ganz normal Beschäftigte verstehen. Sorgen um den Arbeitsplatz, Arbeitshetze, niedrige Löhne etc. führen zu Konflikten mit den Geschäftsleitungen, die für die sozialpolitische Trägerlandschaft in vielen Fällen durchaus neu sind. Hinzu kommt zum anderen, dass in solchen Auseinandersetzungen die eigene Geschäftsführung der erste und unmittelbare Widerpart ist, in aller Regel aber der Verhandlungsgegner gleichzeitig der Zuwendungsgeber, das heißt die (kommunalen) sozialstaatlichen Institutionen sind“ (Frieß, S. 2006). Außerdem kann es in Zeiten von befristeten Arbeitsverträgen und mangelnder Entlohnung auch zu Bindungs- und Loyalitätseinbrüchen gegenüber der Organisation kommen, wodurch Vertrauensverlust

entsteht und damit die Motivation und Innovation für das Unternehmen beeinträchtigt und damit langfristig der Erfolg der Einrichtung sinken wird. Krölls, A. (2000) und Schaarschuch, A. (2000) prognostizieren eine zunehmende Polarisierung von Management und ausführender Sozialarbeit.

Für Sozialarbeiter selbst ist der professionelle Blick auf die Strukturen und die Mitgestaltung dieser wichtig, das Entwickeln, Formulieren und Aushandeln von fachlichen Standards auf der einen Seite und Effizienzkriterien auf der anderen.

Das Konstrukt der *Gelernten Hilflosigkeit* wurde von Seligmann, J. (1992) formuliert und beschreibt die Haltung bei erlebtem Kontrollverlust. Da finanzielle Einschränkungen und unklare Trägerperspektiven, personelle Entwicklungen, Maßnahmeverläufe und -beantragungen oftmals als nicht beeinflussbar erlebt werden und es wohl auch nicht immer sind, ist auch dieses Szenarium denkbar.

Erwartete Unkontrollierbarkeit führt zu „Erlerner Hilflosigkeit“ und zwar mit folgenden Verhaltensausprägungen:

- Passivität als Selbstschutz (die anderen sind schuld)
- Demotivation
- Aktive Handlungen werden aus dem Handlungsspektrum gestrichen
- Bedrohungen werden geleugnet.

Seligmann hat in seinen Forschungen unter dem Stichwort „Die hilflosen Helfer“ eine enge Verbindung zwischen einer Opferhaltung bzw. Vermeidungsstrategien und dem burn out Syndrom bei Helfern festgestellt.⁵

Zwar lassen sich die strukturellen Rahmenfaktoren durch Beratung nicht beeinflussen, wohl aber deren Bewältigung. Dabei könnten die Konstrukte der Reaktanzbildung und der erlernten Hilflosigkeit sowie das der intrinsischen Motivation möglicherweise als Hintergrundfolien für die Beratung nutzbar gemacht werden. Weitere Interviewstudien mit beratenen Fachkräften wäre dazu ebenso aufschlussreich wie entsprechender Prozessanalysen von Supervisions- und Coachingprozessen im Hinblick auf die verwendeten diagnostischen und interventionsbezogenen Hintergrundtheorien.

Arbeit mit Klientel

Auf dem 2. Rangplatz mit 32,5% wird im Bereich Soziale Arbeit als Belastungsfaktor die Arbeit mit Klientel genannt. Die häufigsten Nennungen waren hier „demotiviertes Klientel“, „unkooperatives bzw. abwertendes Klientel“, „aggressives Klientel“, „geringe Möglichkeit für Einflussnahme (z. B. Arbeitslosigkeit, Anschlussmaßnahmen)“ und „Beratung bei schwieriger Konstellation z. B. sexuellem Missbrauch, Kindeswohlgefährdung, Sucht“.

Interessant ist auch hier der Blick auf die Ergebnisse aus dem Pflegebereich. Hier spielt die Arbeit mit Klientel als Belastungsfaktor mit 11,5 % eine wesentlich geringere Rolle. Ist es so, dass Pflegepersonal diese Belastungen weniger reflektiert? Schließlich ist die Arbeit mit kranken Menschen, manchmal chronisch kranken, mit Pflegebedürftigen, die Konfrontation mit der Endlichkeit des Daseins oder gar dem Sterben oder dem Tod auch keine leichte Berufsaufgabe. Oder haben Pflegenden ein anderes beruf-

⁵ Dies stützen auch Ergebnisse zum Krankenstand bei Helferberufen. In einer Studie der BKK in 2005 wurde festgestellt, dass vor allem Frauen im Angestelltenverhältnis im Bereich Sozialarbeit mit 29 Krankenhaustagen im Jahr (Mittelwert=20) und 208/247(Sozialpädagogen / Sozialarbeiter) bei einem Mittelwert von 137 Arbeitsunfähigkeitstagen eine Spitzengruppe einnehmen. Mehr belastet sind nur noch Arbeitslose (3 x so hoch) und Krankenpflegerinnen und Frauen, die in der hauswirtschaftlichen Betreuung beschäftigt sind. Männliche Sozialarbeiter sind von psychischen Erkrankungen besonders betroffen: 38 (!) Krankenhaustage (Mittelwert = 16) und 183 Arbeitsunfähigkeitstage (Mittelwert = 82). Zugrunde gelegt wurden je 100 Pflichtversicherte.

liches Selbstverständnis? Wir denken schon. In der Pflege spielen in erster Linie somatische Veränderungen eine Rolle und in zweiter Hinsicht soziale bzw. psychische. Damit sind Erwartungen, die auf Veränderung von Sichtweisen, Handlungsstrategien und Umfeld anzielen, mitbeteiligt aber nicht vorrangig.

Das Motiv zur Heilung dürfte bei Patienten intrinsisch sein und nicht durch Zwang erzeugt. Ganz im Gegensatz dazu die Zuweisung von Klienten in der Sozialen Arbeit. Kähler, H. (2005) argumentiert, dass über alle von ihm untersuchten Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit hinweg nur ca. ein Drittel der Kontakte selbst initiiert ist. Demzufolge liegt das Interesse an einer Veränderung also nicht so sehr in der Person selbst, die evtl. gar keinen Leidensdruck hat, sondern an der Orientierung an Bestrafung bzw. Belohnung. Und das Interesse geht eher von einer Kontrollinstanz aus, dem Gesetzgeber oder Personen aus dem sozialen Netzwerkes des Klienten, die zu einer Begegnung mit der Sozialen Arbeit beigetragen haben.

Der Anspruch an die Sozialarbeit die Doppelfunktion von Hilfe und Kontrolle zu erfüllen, bedient diese Situation, aber sie wirkt für den einzelnen Sozialarbeiter auch belastend, weil unterschiedliche Ansprüche integriert werden müssen. Wichtige subjektspezifische Themen für Beratungsangebote für Sozialarbeiter wären hieraus abgeleitet also zunächst die Rollenklarheit im Klientenkontakt.

Angesichts des Paradigmenwechsels zum aktivierenden Sozialstaat mit seinen Anforderungen des Förderns und Fordern, der in der Sozialen Arbeit zunehmend als Wandel „von der Sorge zur Härte“ (Lindbergm M. 2000) wahrgenommen wird, stellt es eine besondere Herausforderung dar, den sich verschärfenden Berufsrollenkonflikt des doppelten Mandates nicht nur subjektiv zu bewältigen, sondern vor allem auch professionell auszutarieren.

Hinzu kommt, dass die sozialarbeiterische Klientel stärker vom Stigma der sozialen Ausgrenzung behaftet ist, als die zu Pflegenden. Das wirkt sich dann auch auf das Berufsbild des Sozialarbeiters aus. In der Pflege handelt es sich ja um Hilfe im Dienstleistungsverständnis, die den Versicherten zusteht und damit um Hilfe, die sozial akzeptiert wird.

H. Kähler (ebd.) weist in seiner Studie nach, dass je häufiger und stärker die Zwangskontexte in einer entsprechenden Einrichtung ausgeprägt sind, desto geringer die Anerkennung der Arbeit mit der Klientel ist.

Betrachten wir also diese drei Faktoren, die häufig fremd initiierten Zuweisungen, die Kontrollfunktion in der Sozialen Arbeit und die mangelnde gesellschaftliche Anerkennung, so wird innerhalb des Klientenkontaktes sowohl Reaktanz als auch die gelernte Hilflosigkeit eine Rolle spielen. Folgt man dem Reaktanzmodell, so dürfte der Sozialarbeiter in seiner Kontrollfunktion mit der Kontrolle gleichgesetzt werden (vgl. Gestaltgesetz der Nähe). Das der Überbringer schlechter Nachrichten mit der schlechten Nachricht gleichgesetzt wird und dafür auch bestraft wurde, ist ja eine fast schon historische Gegebenheit. D. h. Aggressivität spielt im Klientenkontakt durchaus eine Rolle und wird von unserer Befragungsgruppe auch benannt. Mehr Nennungen gibt es allerdings in Hinblick auf Demotivation von Klientel und Multiproblemfälle. Unter den Bedingungen von sozialer Benachteiligung und eingeschränkter Perspektiven ist es schwer, die Klientel zu aktivieren und selbständig handeln zu lassen. Wahrgenommene oder tatsächliche ausweglose Situationen wirken sich in der Gegenübertragung auch auf die Aktivität des Sozialarbeiters aus.

Die Arbeit unter diesen Voraussetzungen zieht nach H. Kähler (ebd.) eine starke Belastung für die Fachkräfte nach sich, denn die an die Arbeit gestellten Anforderungen sind erheblich und die Tendenz zur Ausprägung eines Burn-out-Syndroms relativ hoch, wenn auch diese Tendenzen ungleich verteilt und abhängig von der Art der Einrichtung sind.

Reaktanz und gelernte Hilflosigkeit wird den Erfolg in der Zusammenarbeit verhindern, wenn nicht Partizipation und das Verständnis der Legitimation der Verhaltenseinschränkung bzw. das Verständnis der Einhaltung von Standards erreicht werden kann. Soziale Arbeit zielt auf Lebensweltorientierung und Alltagsgestaltung. Könnte die sozialarbeiterische Klientel in all ihren Belangen kompetent entscheiden, bedürften sie der sozialen Arbeit nicht. Und so entscheiden Sozialarbeiter vielfach zunächst vorläufig stellvertretend, intendieren aber, ihre Klientel im Sinne von Empowerment zu fördern, um

schließlich zur Selbstorganisation und Selbststeuerung zu gelangen - angesichts der zuvor skizzierten Ausgangslage eine schwierige Aufgabe.

In der Pflege liegt die Verantwortung und damit auch die Führung des Prozesses beim Pflege- und medizinischen Personal unter Wahrung der Souveränität und Autonomie des Patienten (vgl. Wessel, K. F. 2004). „Dies bedeutet, dass der Patient so souverän ist, dass er einen Teil seiner Autonomie aufgibt, indem er sich buchstäblich in die Hand des Arztes begibt. Besteht der Patient auf die volle Autonomie, dann verzichtet er auf die Inanspruchnahme der Verantwortung des Arztes und damit wäre die Beziehung erheblich gestört. Diese Situation ist in jedem Fall der Beziehung zwischen Arzt und Patient sehr verschieden, unvergleichbar und bedarf aus diesem Grunde der Souveränität von beiden Seiten, um die Grenzen der Aufgabe von Autonomie und der Verantwortung des Arztes bestimmen zu können. Dazu gehört auch, dass der Arzt dem Patienten nicht mehr Autonomie zumutet, als es der Situation entspricht. Souveränität von beiden führt in einem guten Verhältnis zu einer verbal nie ganz erfassbaren Vereinbarung. Diese Vereinbarung immer auf einen juristischen Ausdruck bringen zu wollen, führt zum Aufgeben der Souveränität von beiden Seiten, mindestens aber zu einer ernsthaften Störung.“ (ebd. Abstract)

Und schließlich darf man nicht vergessen, dass die Ausbildung von Sozialarbeitern einen hohen Anteil an reflexiven Verfahren enthält, in denen als Grundhaltung die Empathie vermittelt wird. Auch das impliziert die Übertragung schwerer Gefühle, wie Leid oder Hoffnungslosigkeit (angesichts der Arbeitsmarktlage sicher nicht schwer vorzustellen). Natürlich weiß ein Sozialarbeiter, dass diese Gefühle stellvertretend sind. Er kann sie aber nicht nur durch die Vermittlung individueller Bewältigungsstrategien, wie etwa in der Psychotherapie klären helfen, sondern muss vor allem das soziale Umfeld mit einbeziehen. Und hier eine Veränderung zu erreichen ist oftmals schwer möglich, höchstens eine soziale Erträglichkeit.

Schwere Gefühle spielen in der Pflege natürlich auch eine große Rolle. Allerdings wird Beratung im Selbstverständnis der Pflegenden immer noch eher als Informationsübermittlung und Anleitung verstanden, was für den Pflegenden insofern einen Selbstschutz darstellt, weil er damit auch eine Distanz zum Pflegenden aufbauen kann, die es ihm hilft, von schweren Gefühlen nicht überrollt zu werden.

Und die Pflegenden gehen vom Bild des selbst bestimmten, souveränen Patienten aus, der in seinen Handlungsmöglichkeiten aufgrund der Krankheit eingeschränkt ist, diese aber selbst initiiert wieder herstellen möchte. Die Arbeitsprinzipien sind Fürsorge als Unterstützung in schwierigen Krankheitssituationen und Selbstsorge. Der Patient lernt, die Krankheit in sein Lebenskonzept zu integrieren oder er kann sie überwinden und gewinnt mit Hilfe des Pflegepersonals die Kompetenzen, die es ihm auf der Handlungsebene ermöglichen, sich immer besser selbst zu versorgen.

Für die Pflegenden wird es schwierig sein, mit den damit verbundenen psychischen Einschränkungen wie Verlust, Trauer, Verlust der Körperintegrität, verringertes Selbstwertgefühl, Einschränkung oder Verlust der sozialen Rolle fertig zu werden. Pflegende berichten, dass manchmal die Patienten beim Eintritt in die Klinik den Mantel der Selbststeuerung abgeben und den des hilflosen Patienten anziehen. Die Pflegenden müssen deshalb lernen, mit Vermeidungsverhalten und komplizierten Patientenbeziehungen umzugehen und Warnsignale für schwierige Beziehungen, wie starke Affekte, Vermeidungsverhalten, körperliche Symptome, Fehlleistungen oder Überfürsorge zu erkennen und die Beziehungen kompetent zu gestalten. Es hilft schon, kraftzehrende und lästige Reaktionsweisen von Klienten als Abwehrhaltungen zu begreifen, die seinem Selbstschutz dienen und nicht als Angriff auf das Pflegepersonal, bzw. sich in die Patientenperspektive hineinzusetzen, um aus dieser Perspektive Copingstrategien zu fördern.

Es lassen sich aus diesen Ausführungen als Beratungsangebote für Sozialarbeiter drei Aspekte schlussfolgern:

- Grenzen wahrnehmen und akzeptieren (nicht als Defizit verstehen)
- Professionelle Distanz herstellen

- Psychohygiene zur eigenen Stabilisierung
- Rollenklarheit herstellen zwischen Hilfe und Kontrolle.

Für beide Berufsgruppen halten wir die Kenntnis und den Umgang mit den Konstrukten Widerstand und Abwehr sowie Übertragung und Gegenübertragung für wichtig sowie das Erlernen von Strategien für motivierende Gesprächsführung.

Diese erklären einerseits schwierige Helfer-Klient-Beziehungen und bieten andererseits Lösungsmöglichkeiten an.

Bedingungen innerhalb der Einrichtung

Diese Kategorie wurde bei den Sozialarbeitern am dritthäufigsten genannt, spielt im Pflegebereich die größte Rolle. Bei den Sozialarbeitern gehören dazu Aussagen, wie „Arbeitsklima“, „unklares Aufgabenprofil“, „Arbeitsplatzbeschreibung“ bzw. „Kompetenzen“, „Zuständigkeiten“, „Konflikte im Team“, „Nichteinhaltung von Absprachen“, „zu wenig Zeit für Klientel“, „keine Zeit für Kreativität“.

Das Erleben oder Vorhandensein mangelnder struktureller Bedingungen am Arbeitsplatz kann zu Konflikten am Arbeitsplatz, im Extremfall auch zu Mobbing führen - immerhin ist das Mobbing-Risiko in Sozialberufen dreimal so hoch wie im Durchschnitt aller Berufsgruppen (Meschkutat, B. u. a. 2002)⁶, wenngleich nur zwei stichwortartige Nennungen der Befragungsgruppen auf konkrete Mobbing-Situationen hindeuten.

Andererseits dient Teamarbeit im Idealfall nicht nur der besseren Erreichung der Unternehmensziele, sondern auch der Entwicklung des Einzelnen. Vom Team oder der Arbeitsgruppe kann soziale Unterstützung ausgehen, das Bedürfnis nach Anerkennung und Teilhabe erfüllt werden und die Abstimmungs- und Koordinationsprozesse bewirken einen Leistungsvorteil gegenüber der Arbeit eines Einzelnen. Eine Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2002, S. 8 ff.), an der sich 376 Manager beteiligten, untersuchte Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit und solche, die ein Team zum

⁶ „Mobbing ist eine Form offener und/oder subtiler verbaler und/oder physischer Gewalt gegen Personen über längere Zeit (1/2 Jahr), die häufig durchgeführt wird (1-2 mal am Tag) mit dem Ziel der sozialen Ausgrenzung.“

„Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird eine konfliktbeladene Kommunikation unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“ (Leymann, H. 1995, S.18).

Die Mobbingforscher formulierten die strukturellen Variablen sogar als Hauptursache für das Entstehen von Mobbing. Es werden genannt:

- äußerst schlechte Arbeitsorganisation
- Unklare Zuständigkeiten
- Mängel in der Kommunikations- und Informationskultur
- Ungerechte Arbeitsverteilung
- Über- und Unterforderung
- Widersprüchliche Angaben
- Mangelnder Handlungsspielraum
- Das Risiko, gemobbt zu werden, ist in einer Einrichtung größer, die einem Wandel unterliegt bzw. deren Träger wechselt. (vgl. Leymann, H. 1993, Neuberger, O. 1994, Niedl, K. 1995).

Die in unserer Untersuchung genannten Faktoren:

- unklare finanzielle Rahmenbedingungen
- Kürzungen
- unklare Perspektiven und Maßnahmenabbruch
- wenig Planbarkeit
- unklare Aufgabenstellung seitens des Trägers
- unrealistische Zielsetzung
- strukturelle Zwänge
- Zielstellung seitens der Träger, die sich nicht mit den Anforderungen an das Klientel decken
- Zeitdruck
- Bürokratie
- hohe Arbeitsbelastungen

weisen eine beachtliche Ähnlichkeit zu den in der Mobbingforschung genannten Belastungsfaktoren auf (siehe oben).

Scheitern bringen. Vertrauen und Loyalität, Kooperation, stetiger Informationsfluss und eine sinnvolle Koordination der Aufgaben werden für erfolgreiche Teamarbeit als besonders wichtig eingestuft, wohingegen Kommunikationsschwierigkeiten, Unklarer Auftrag, keine Zusammenarbeitskultur und unausgesprochene Konflikte als Gründe für den Misserfolg eines Teams genannt werden. Diese Faktoren werden auch von unseren Klienten genannt. Unklare Absprachen führen zu Reibungsverlusten, uneffektiven Doppelungen aber auch zu Beeinträchtigung des Gruppenklimas. Sie wirken verunsichernd und schränken Orientierung ein.

Ferner wird die Entwicklung von Teams angesichts der Ökonomisierungsprozesse durch veränderte Rahmenbedingungen erheblich belastet. Instabilität infolge kurzzeitiger Projektverträge, Konkurrenz um Projekte bzw. Stellen und Überlastung durch zusätzliche Organisationsaufgaben sind entsprechende Folgen.

Die Pflegekräfte nannten als Belastungsfaktoren u. a. „zu wenig Zeit, „zu hohe Arbeitsbelastungen“ und auch „zu wenig Verständnis für die Arbeit“. Kliniken sind viel stärker hierarchisiert und haben ein ausgeprägtes Kontrollsystem, da Fehler lebensbedrohliche Konsequenzen haben können. Fischerm M. und Graf, P. (ebd.) ordnen sie der Organisationskultur „Maschine“ zu, mit Formalisierungen, Ordnung, Klarheit, Einhalten von Zuständigkeiten. Hier gäbe es sicherlich Entwicklungspotentiale in Richtung Austausch und Abstimmung der Mitarbeiter und psychodynamische Unterstützung. Allerdings ist für diese Berufsgruppe die Bereitschaft, sich in ein formales System einzufügen und sich in der Tätigkeit objektivierbaren Standards zu einzuordnen, leichter als für die Sozialarbeiter.

Pflegekräfte sind gerade dabei, sich zu professionalisieren und ihren professionellen Standard und Status gegenüber anderen Berufsgruppen, z. B. den Ärzten auszuhandeln. Das bedarf einer Rollen- und Aufgabendefinition auf wissenschaftlicher Basis bis hin zu praktischer Umsetzung. Veränderungen von unten sind in hierarchischen, also stabilen Systemen sicher wesentlich schwerer als sie gut fundiert von oben nach unten auch gegenüber gut etablierten Disziplinen, wie der Medizin durchzusetzen. Beide Organisationsformen, Kliniken und kleine Träger sind soziale Dienstleistungssysteme, deren Aufgabe in der Veränderung von Menschen besteht.

„Vor allem aus den generellen gesellschaftlichen Anforderungen, mit öffentlichen Ressourcen möglichst sparsam zu haushalten, resultiert in sozialen Dienstleistungssystemen ein erhebliches Konfliktpotential. Die bislang führenden Berufs- und Funktionsgruppen wie Ärzte, Psychologen, Sozialarbeiter oder Theologen müssen wesentliche Entscheidungen heute mit Ökonomen abstimmen. Außerdem ist die Zeit des „Wurstelns“ vorbei. Das heißt, heute werden von vielen Finanzierungsträgern sorgfältige Leistungs- oder Qualitätsnachweise gefordert. Das erzeugt in fast allen diesen Systemen eine erhöhte Anspannung gegenüber Suprasystemen, die für die Bewilligung von Finanzen und damit für den Erhalt der Systeme zuständig sind“ (Schreyögg, A. 2002).

Es ist also für Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter eine gute Streitkultur wichtig, die die Aushandlung fachlicher Standards ermöglicht. Andererseits aber auch eine gute Informationspolitik und ggf. Fortbildung, sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in notwendige Umstrukturierungsprozesse um solche Phänomene wie Reaktanz oder gelernte Hilflosigkeit bzw. Überkonformität in den Arbeitsteams selbst zu vermeiden, die dann Innovationen hemmen können.

1.3.3. Beratungsbedarfe und erwünschte Beratungsinhalte

Der Beratungsbedarf wurde mit einem Mittelwert von 3,43 bei den Sozialarbeitern und 3,38 bei den Pflegekräften als quantitativ mittelmäßig eingeschätzt (bei einer 5 stufigen Skala).

Allerdings beantworteten 76% der befragten Sozialarbeiter die Frage, ob sie von einem Beratungsangebot Gebrauch machen würden mit „JA“.

Im Pflegebereich wünschten sich sogar 96% der Befragten eine Beratung. Dieses Ergebnis lässt die Tendenz nach Beratungsbedürfnissen natürlich erhöhen.

Auch die inhaltlichen Wünsche nach Beratung sind mit insgesamt 258 Nennungen im Bereich Soziale Arbeit und 152 Nennungen im Pflegebereich ausgeprägt.

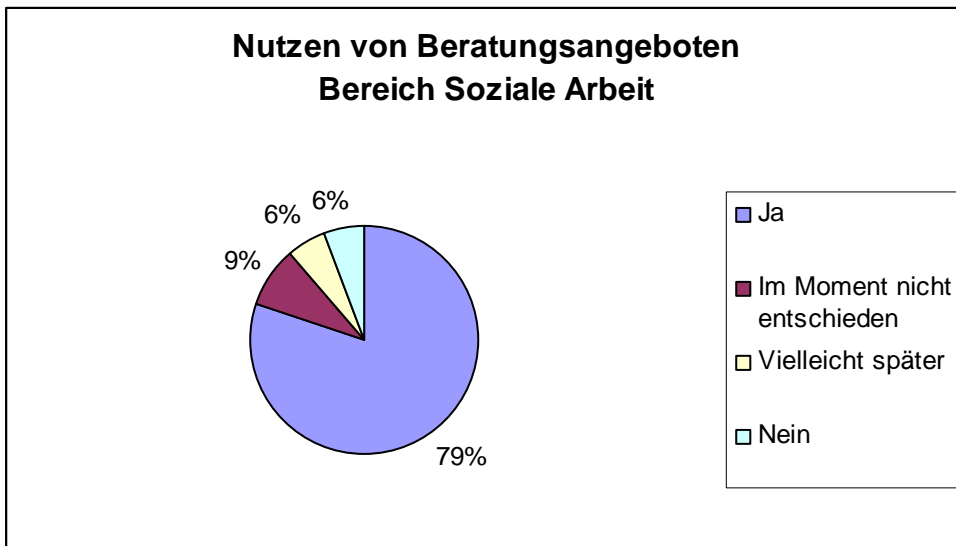


Abbildung 8: Nutzen von Beratungsangeboten im Bereich Soziale Arbeit

Frage: „Angenommen, Sie hätten die Möglichkeit, eine Beratung zu nutzen, würden Sie davon Gebrauch machen?“

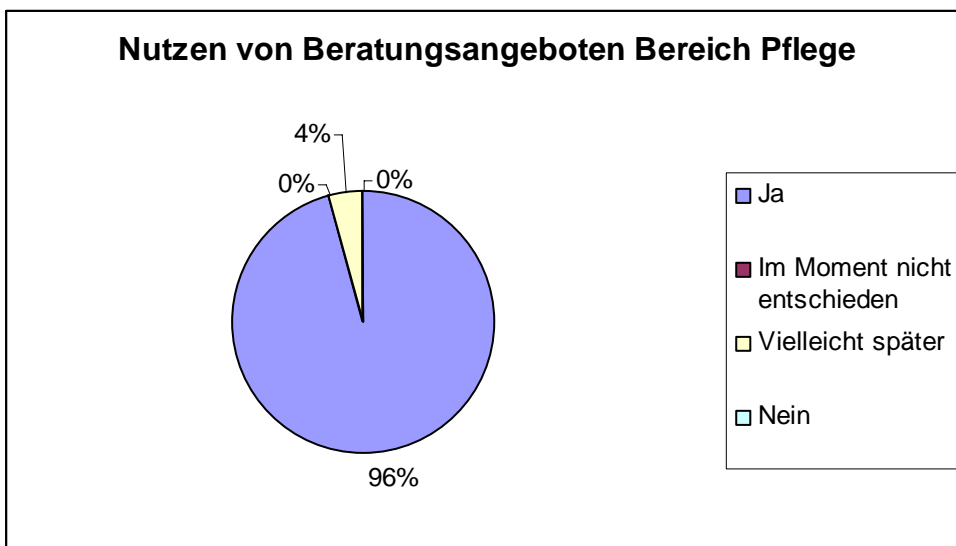


Abbildung 9: Nutzen von Beratungsangeboten im Bereich Pflege

Frage: „Angenommen, Sie hätten die Möglichkeit, eine Beratung zu nutzen, würden Sie davon Gebrauch machen?“

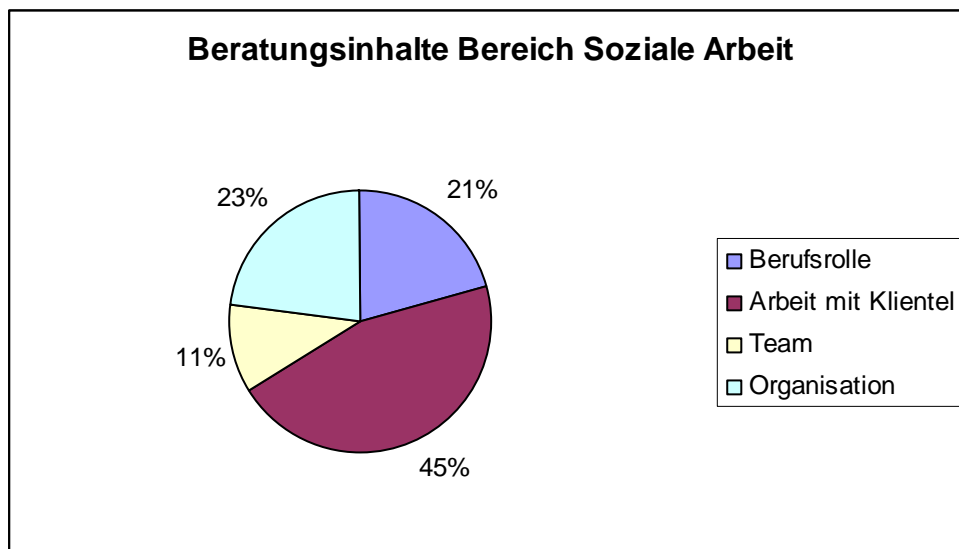


Abbildung 10: Erwünschte Beratungsinhalte Bereich Soziale Arbeit

Frage: „Welche Beratungsinhalte wünschen Sie sich?“

Den größten Beratungsbedarf sehen die Sozialarbeiter im Bereich „Arbeit mit Klientel“ (45%). Hier werden vor allem Wünsche nach Methodenkompetenz für spezielle und schwierige Probleme (Traumata, Demotivation, Krisen, Sucht u. a.) formuliert aber auch allgemeine Themen gefordert (Gesprächsführung, Umgang mit Widerstand, eigene Abgrenzung).

Beratungsinhalte für die „Gestaltung der Berufsrolle“ (21%) sind hauptsächlich: das „Erkennen der Rolle in den verschiedenen Aufgabenfeldern“ und die „Abgrenzung gegenüber den anderen Berufen innerhalb der Zusammenarbeit“. Das ist verständlich, stellt doch die Sozialarbeit sowohl eine integrative Tätigkeit in der Arbeit mit Klientel dar und muss sich je nach Aufgabenstellung mit dem Klientel speziell definieren. Sozialarbeit erfordert also auch Flexibilität innerhalb des Klientenkontaktes. Und die Sozialarbeiter müssen in der Fallarbeit ihren eigenen Auftrag bestimmen, diesen mit anderen Professionen abstimmen und sich von ihnen auch abgrenzen.

Beratungsinhalte für „Teamaufgaben“ werden mit einem Anteil von 11% genannt und die für den Bereich „Organisationsstruktur“ mit 23%.

Bei den Teamvariablen wird am häufigsten der „Umgang mit Konflikten“ aufgeführt, aber auch der Wunsch nach „gutem Einvernehmen im Team“, „Umgang mit Unzufriedenheit“ und „Mitarbeitermotivation“.

Bei den Organisationsvariablen spielen vor allem „Standards“ eine Rolle, wie „Leistungskriterien und Verantwortlichkeiten“ bzw. „Regelung der Arbeitsorganisation“. Außerdem geht es um „Finanzierungsmodelle“, „Zeitstrukturen“, die „Implementierung von Projekten“ und die „Zusammenarbeit mit Trägern“.

Obwohl die „Arbeit mit Klientel“ als Qualifizierungswunsch die größere Rolle spielt, kann man aus unserer Untersuchung konstatieren, dass die Sozialarbeiter durchaus Interesse daran haben, die bestehenden Belastungsfaktoren, die in strukturellen Aspekten der Organisation liegen selbst bzw. mit Hilfe von Unterstützungsangeboten zu bewältigen. Für beide Ebenen, einmal die, die mit den Klienten direkt zusammenarbeitet und die, die Strukturen gestaltet, ist es wichtig, in einen gemeinsamen Diskurs zu gehen. Nicht nur, um Zufriedenheit durch Partizipation zu erreichen, sondern um die Wirkung für die Klientel auch nachhaltig zu gestalten.

Unsere Ergebnisse zur Priorität der Beratungswünsche für die Arbeit mit Klientel decken sich mit einer Untersuchung der Hans Böckler Stiftung (2005) zu Berufsbildern innerhalb der sozialen Arbeit, in

der ermittelt wurde, dass im Konfliktfall die Orientierung am Klienten wichtiger ist als die Loyalität gegenüber dem Träger und das ferner die Fachlichkeit Vorrang gegenüber Trägerinteressen hat (ebd. S. 209). Wir haben dieses „kundenorientierte“ Interesse sowohl aus den Faktoren, die die Arbeit bereichern als auch aus den Wünschen nach Beratungsangeboten bestätigen können. Sozialarbeiter setzen sich also für ihr Klientel ein, auch wenn daraus möglicherweise Einschränkungen erfolgen können (z. B. hohe Arbeitsbelastung). Andererseits ist so eine Spirale nicht endlos möglich. Wir haben auf der persönlichen Ebene Reaktanz und Gelernte Hilflosigkeit, burn out und erhöhten Krankenstand diskutiert, auf der Teamebene Mobbing. Hinzu kommt noch die Tendenz, gerade bei kleinen Trägern, die Arbeit mit Klienten abzubrechen, wenn diese nicht kooperieren (vgl. ebd. S. 220).

Unterstellt man nicht bereits Forschungsartefakte (so wurden ja ausschließlich Fortbildungsteilnehmer befragt), so ist die Offenheit für klientenbezogene Weiterbildung schon durch die Ausbildungsinhalte gegeben, in denen erfahrungsbezogenes Lernen mit kognitivem Lernen kombiniert wird. Andererseits kann man nur helfen, wenn auch der Rahmen dafür gegeben ist und da sind wir wieder am Punkt: Aushandlungsprozesse der fachlichen und wirtschaftlichen Standards.

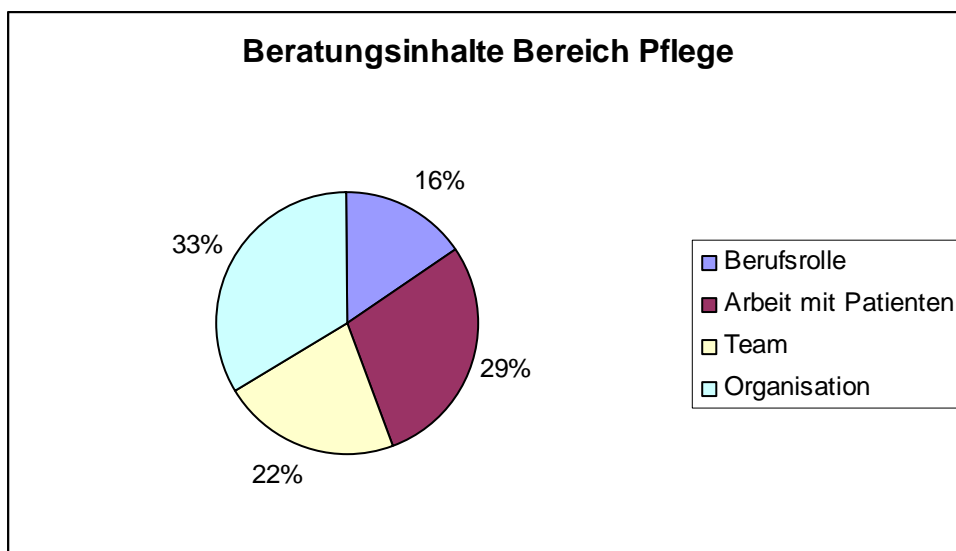


Abbildung 11: Erwünschte Beratungsinhalte Bereich Pflege

Im Bereich Pflege spielen bezüglich des Beratungsbedarfes „Organisationsvariablen“ die größte Rolle (33%). Hier wurden vor allem „Ablaufveränderungen“ und „Prozesssteuerungen“ gefordert sowie „Zeitmanagement“. Pflegepersonal konzentriert sich also auf die Optimierung von Abläufen. Gefolgt wird diese Kategorie von der „Arbeit mit Patienten“ (29%). Die „Arbeit mit Klientel“ hat als Belastungsfaktor mit nur 12% eine eher geringe Rolle gespielt hat und wurde mit einem Anteil von 71% als bereichernd erlebt. Die Pflegemitarbeiter suchen sich also Unterstützung in den Bereichen, die für sie motivierend sind. Die gewünschten Inhalte sind hier eher allgemein formuliert, wie „Gesprächsführung“, „Beratung“, „Anleitung“, „Schulung“. Geringer gewichtet sind Wünsche nach speziellen settings, wie „Umgang mit schwieriger Klientel“. Die Sozialarbeiter formulieren dagegen auch ganz spezielle Wünsche. Das kann daran liegen, dass Sozialarbeiter innerhalb der Ausbildung einen höheren Anteil an reflexiven Verfahren haben als die Pflegekräfte und in diesem Bereich erst mal auch Grundlegendes vermittelt werden soll. Sozialarbeiter wollen oder können sich spezifischen Anforderungen zuwenden.

Die Unterstützung bei der Gestaltung von Teamvariablen ist mit 22% die dritte Kategorie. Bedingungen innerhalb der Arbeit wurden mit einer Ausprägung von 84% als belastend aber auch mit einem Anteil von 71% als bereichernd beschrieben.

16% der Nennungen fallen in die Kategorie „Berufsrolle“. Hier geht es den Probanden meist um „Mitarbeitermotivation“, „Konfliktgespräche“ und „Personalentwicklung“.

Im Pflegebereich decken sich die Wünsche nach Unterstützungsangeboten mit den erlebten Bedarfen. Einschränkungen werden vor allem innerhalb der Einrichtung erlebt, weniger durch die Arbeit mit Patienten.

1.3.4. Bestehende Beratungsangebote

Wir fragten auch nach bereits bestehenden Beratungsangeboten in den jeweiligen Einrichtungen und differenzierten die Vorgaben in: keine, Kollegiale Beratung, Supervision und Weiterbildung und eine offene Kategorie.

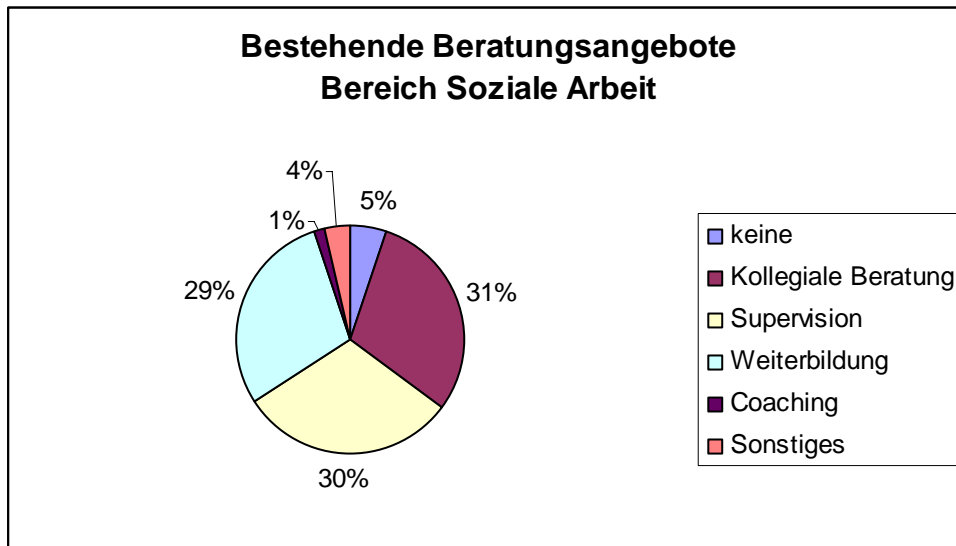


Abbildung 12: Bestehende Beratungs- und Weiterbildungsangebote Bereich Soziale Arbeit

Es gab bei den Sozialarbeitern insgesamt 192 Nennungen. Das häufigste Angebot ist die kollegiale Beratung (31%) gefolgt von der Supervision (30%). Allerdings ist aufgrund eines derzeit laufenden Forschungsprojektes (Kühl/Krczizek in Vorbereitung) zur Intervision (Kollegialen Beratung) zu vermuten, dass die Probanden der gegenwärtigen Befragung unter Kollegialer Beratung wahrscheinlich weniger das methodisch qualifizierte Beratungsformat kollegialer Selbstreflexion subsumiert haben, sondern Teambesprechungen oder Fallbesprechungen, so dass die Befunde diesbezüglich nicht eindeutig interpretierbar sind. 29% der Nennungen fielen auf Weiterbildungen, wobei die Inhalte nicht näher differenziert wurden. Ein ganz geringer Prozentsatz (1%) nannte auch Coaching.

Folgt man diesen Ergebnissen, kann man davon ausgehen, dass es in den meisten Einrichtungen entsprechende Beratungsangebote für die Mitarbeiter im Bereich Soziale Arbeit gibt, über deren Umfang und Frequenz der Nutzung jedoch keine weiteren Daten vorliegen. Sie dürften angesichts der durchgängigen Mittelverknappung in der Sozialen Arbeit quantitativ jedoch tendenziell eher rückläufig sein.

Insgesamt sind die Angebote also platziert, insbesondere aber die subjekt-/ kooperationsbezogen bzw. fallbezogen (etwa Supervision und Kollegiale Beratung), weniger dagegen managementorientierten. Die Ebene, die die Personal- bzw. strategische Fragen verantwortet, nämlich die Leitungsebene wurde in diese Untersuchung nicht einbezogen. Daher ist nachvollziehbar, dass die auf Steuerungsfragen orientierte Unterstützungsmethode Coaching kaum genannt worden ist.

In der Supervision können zwar Organisationsaspekte bearbeitet werden allerdings nur auf der Subsystemebene von Teams, nicht jedoch auf der übergeordneten Strukturebene. Beratungsformate, die insbesondere die strukturellen Aspekte der Organisation befördern, wie z. B. Maßnahmen der Organisationsentwicklung oder qualitätssichernde Maßnahmen wurden von den Befragten im Bereich Soziale Arbeit nicht genannt.

Dass es keine Angebote gibt, wurde mit 5 % genannt, allerdings sind wir nicht sicher, ob wir in diese Kategorie auch die Angaben zur Kollegialen Beratung einbeziehen sollen (siehe oben), damit würde sich der Anteil in Bezug auf „Keine Angebote“ erheblich erhöhen.

Im Pflegebereich haben wir mit insgesamt 86 Nennungen eine ähnliche Mächtigkeit bezogen auf die Größe der Beratungsgruppe, allerdings ist die Verteilung der bestehenden Angebote eine andere.

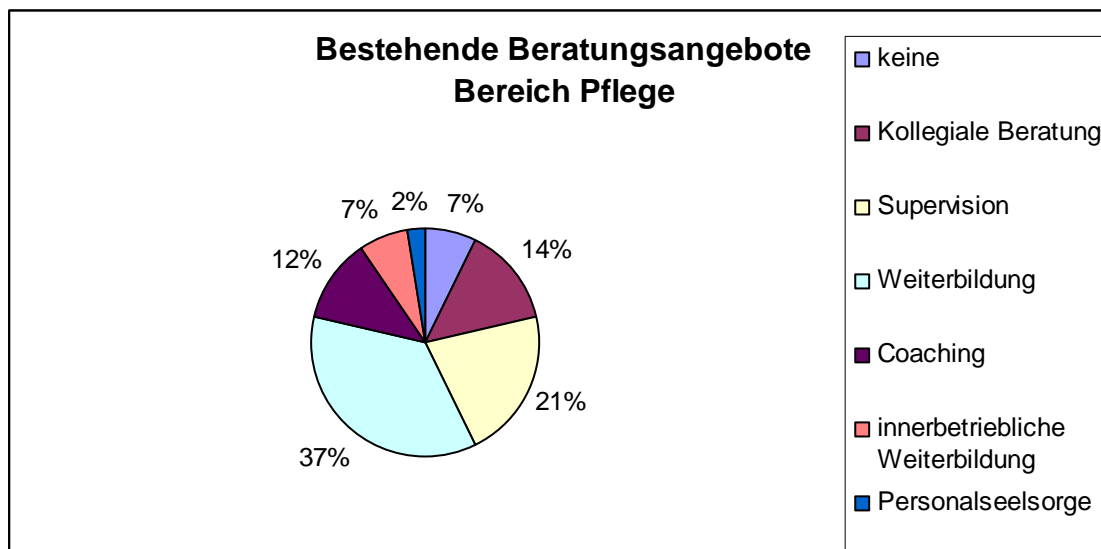


Abbildung 13: Bestehende Beratungsangebote Bereich Pflege

Weiterbildungen und Inhouseweiterbildungen sind mit einem Gesamtprozentsatz von 44% am häufigsten ausgeprägt, danach kommt mit 21% die Supervision. Allerdings wird hier auch mit 14% Coaching genannt, was innerhalb der Sozialen Arbeit mit 1% fast gar keine Rolle spielt.

Es gibt im Pflegebereich also häufiger fachspezifische, inhaltliche Angebote und mehr Angebote für spezifische Personengruppen sowie Angebote differenziert nach hierarchischen Ebenen, für Führungskräfte. Die Angebote für die Entwicklung von Subjekt- und Rollenkompetenz auf einer reflexiven und daraus abgeleiteten verhaltensverändernden Ebene spielen eine geringere Rolle als in der Sozialen Arbeit. Ebenso die Qualifizierung von Interaktion, Teamvariablen oder sozialer Fähigkeiten. Dieser Bereich wäre also ausweiterbar. Auch hier gibt es die Einschränkung bezüglich des Terminus Kollegiale Beratung und damit möglicherweise auch eine Erhöhung des Anteils nicht vorhandener Beratungsformate, die nach den Angaben bei 7% lag.

1.4. Fazit

Unsere Befragung zeigt, dass Beratung nach wie vor gefragt ist. Quantitativ wird größtenteils die Supervision in der Sozialen Arbeit für den Reflexionsbedarf genutzt, während in der Pflege Weiterbildungen dominieren. Allerdings dürfte der derzeit allgegenwärtige Kostendruck die Nachfrage nach externer Beratung, etwa Beratung, etwa Supervision⁷ beeinträchtigen. Intervision (kollegiale Bera-

⁷ Demgegenüber weisen Buchinger, K. und Klinkhammer, M. (2007) darauf hin, dass Supervision - ähnliches gilt u. E. auch für das Coaching - aufgrund des Settings in mehrfacher Hinsicht ein sehr wirtschaftliches Geschäftsmodell der Beratung beruflicher Arbeit ist: „ 1. Sie beschränkt sich in ihrem Arbeitsumfang meist auf einige wenige Stunden der Beratung. 2. Sie verursacht keine Zusatzkosten, wie sie in anderen unterstützenden Maßnahmen wie seminaristischen Fortbildungen, Workshops, Klausuren durch Vorbereitung, Arbeitsausfall, Reisen, Hotels usw. anfallen. 3. Sie verursacht keine Transferkosten und -verluste, wie sie die besten Weiterbildungen mit sich bringen. Dort lernt man überall wichtige Dinge, aber weder wird ihre Anschlussfähigkeit an den beruflichen Alltag ausreichend überprüft noch ihre Umsetzung und die dabei schrittweise auftretenden Widersprüche und Schwierigkeiten reflexiv begleitet. Supervision hingegen ist in kleinsten Dosen vorgenommene Bearbeitung überschaubarer Arbeitssituationen, deren praktische Auswirkungen von einer Sitzung zur

tung) weist ebenfalls einen hohen Verbreitungsgrad in der Sozialen Arbeit auf, wobei allerdings zu klären ist, ob sie lediglich als Fallbesprechung oder tatsächlich als methodisches qualifiziertes Beratungsformat zur professionellen Selbstreflexion genutzt wird. Ohnehin kann sie die externe Beratung nicht ersetzen.⁸

Das Interesse an berufsbegleitender Beratung und Qualifizierung ist bei beiden Berufsgruppen groß. Die Bedarfe dazu können einmal aus der eigenen beruflichen Entwicklung erwachsen, indem man Kompetenzdimensionen fortentwickelt oder aber die Bereiche betreffen, die in der Ausbildung eine nur geringe Rolle gespielt haben. Außerdem ergeben sich die Bedarfe zunehmend aus aktuellen Anforderungen an die berufliche Tätigkeit. Traditionsgemäß beziehen sich die Angebote für Sozialarbeiter auf die Methoden, die die eigene Person in ihrer Wirkung auf Klientel, Team und Organisation widerspiegeln, also die der reflexiven Verfahren. Darüber hinaus werden Angebote für spezifische inhaltliche Themen wahrgenommen.

Wir haben in dieser Untersuchung festgestellt, dass unter den die eigene Arbeit bereichernden Faktoren die organisationale Mitgestaltung nicht genannt wird, sondern im Gegenteil neben externalen vor allem strukturelle Merkmale der Organisation als belastend empfunden werden. Diesen Befund sehen wir neben den bereits diskutierten Ökonomisierungsprozessen vor allem vor dem Hintergrund des Phänomens fortschreitender gesellschaftlicher Entinstitutionalisierung.⁹ Diese impliziert, dass die einzelnen Mitarbeiter und Teams ihre Arbeitsbedingungen zusätzlich zu ihrer inhaltlichen Arbeit zunehmend selbst organisieren müssen und institutionelle Fremdbestimmung aber auch Entlastung durch institutionelle Serviceleistungen mehr und mehr entfallen. In der Sozialen Arbeit sind Dezentralisierung und flache Hierarchien zwar schon seit den 1970er Jahren verbreitet, die Führungsspannen sind jedoch bei zunehmendem Umfang der Führungsaufgaben laufend größer geworden (Buer, F. 2002), wodurch sich der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern immer mehr ausgedünnt hat. Es sind also nicht nur bei Einrichtungen kleinerer Träger Steuerungsfragen zunehmend auf der unmittelbaren Teamebene zu bearbeiten, erfordert doch neuerdings die flexible Unternehmensführung einen perma-

nächsten beobachtet, begleitet und immer wieder einer Reflexion zugeführt werden kann. Die laufende Umsetzung und Erfolgskontrolle ist in ihren Prozess eingebaut“ (ebd. S. 25).

⁸ Intervision ist im Sinne einer Billigversion kein Ersatz für Supervision. Supervision deckt ein breiteres Indikationsspektrum im Spannungsfeld von persönlichen, rollenbezogenen, klienten-, beziehungs- und institutionellen Anteilen beruflichen Handelns ab. Übertragungen sowie persönliche Anteile können auf anderen Tiefungsebenen (Belardi, N. 1996), Interaktionsmuster im Team etwa mit systemischen Beratungsherausgearbeitet und der Transfer von Lösungen in die berufliche Praxis prozesshaft begleitet werden. Demgegenüber hat Intervision ihre Stärken vor allem in der Vielfalt der Anregungen für die Fallarbeit und der unmittelbaren kollegialen Unterstützung (vgl. Kühl, W. 2007).

⁹ „In der heutigen, einem raschen Wandel unterworfenen dynamischen Gesellschaft können die traditionellen Institutionen ihrer Aufgabe nicht mehr ausreichend gerecht werden. Die herkömmlichen Maßnahmen, die zur Absicherung des Bestandes der institutionalisierten Systeme entwickelt wurden, greifen nicht mehr, vielmehr hindern sie diese Systeme daran, ihren Aufgaben gerecht zu werden. Man denke beispielsweise an die Schwerfälligkeit und Langsamkeit, die mit der Einhaltung des Dienstweges in einer bürokratisch hierarchischen Organisation verbunden ist. Sie erschwert sinnvolle Problemlösungen und treibt Kunden in die Hände einer Konkurrenz, die auf rasche, flexible Vernetzungen setzt, anstatt sich auf festgelegte Abläufe zu verlassen.

Es findet also ein Prozess der Entinstitutionalisierung statt. Die festgefügt und auf Dauer gestellten Strukturen der institutionalisierten Systeme lösen sich langsam auf. Und die Verfügung über ihre systeminternen Prozesse und über die Vernetzung der Systeme mit ihren Umwelten, die bislang via Institutionalisierung der freien Entscheidung der beteiligten Personen entzogen war, fällt wieder an diese zurück. In wachsendem Ausmaß müssen sie nun in Eigenregie das besorgen, wovon sie bisher entlastet waren: Prozesse gestalten, Strukturen miteinander entwickeln, überprüfen, ob beides seinen Sinn erfüllt und der Situation angemessen ist, die es zu bewältigen gilt (...) und den dazu nötigen Wandel professionell zu managen.

Mit solchen Prozessen der Entinstitutionalisierung hat zwar der Gestaltungsspielraum in den Systemen zugenommen, ihr Bestand ist aber um so mehr gefährdet, als er in viel höherem Ausmaß vom Vorhandensein ausreichender kommunikativer, sozialer und organisatorischer Kompetenz der beteiligten Personen und Subsysteme abhängt als jemals zuvor. Die Anforderungen an die Selbstorganisation der Systeme, an die Kommunikation und an die beteiligten Personen steigen. Der Reflexionsbedarf nimmt ebenso zu wie der Bedarf an Reflexionshilfen“ (Buchinger, K. u. Klinkhammer, M., 2007, S. 63).

nenen Monitoringprozess und rasche strategische Entscheidungen, um nicht selten - und nicht nur in den neuen Bundesländern - Existenzgefährdungen sozialer Einrichtungen doch noch abwenden zu können. „Waren die Mitarbeiter bisher durch die Institution entlastet, so hängt nunmehr das Gelingen organisatorischen Handelns mehr und mehr von ihrer Kompetenz ab“ (Buchinger, K./Schober, H. 2006 .S. 43).

„Führung ist eine Funktion, die von allen übernommen werden muss, differenziert nach Position und Aufgabe. Somit geht es auch in der Supervision mit Teams, Abteilungen, Fachgruppen, Projektgruppen in Organisationen mit und ohne Beteiligung von Führungskräften immer um die Mitverantwortung für die Steuerung der Gesamtorganisation“ (Buer, F. 2002, S.52).

Einem solchen Verständnis von Mitverantwortung stehen allerdings noch vielfach antiinstitutionelle Einstellungen entgegen: „Von vielen Fachkräften der Sozialen Arbeit werden Organisationen als eher einengend, lästig und reglementierend erlebt. Vor allem komplexere Organisationen erscheinen leicht als hierarchische Zwangsapparaturen. Ihre unnötigen Forderungen und bürokratischen Kontrollabsichten phantasievoll zu unterlaufen, gilt als besonders `professionell`“ (Heiner, M. 2007, S. 202.). Im Zusammenhang mit dieser „oft tief verwurzelten Abneigung gegen Organisation“ (Patak, M. 1997, S. 14), der Favorisierung von Teamarbeit und der Orientierung am Ideal professioneller Autonomie konstatiert Merchel, J. (2004) desweiteren eine „ambivalente Einstellung eines großen Teils der Fachkräfte in der Sozialen Arbeit gegenüber dem Thema `Leitung`“ (ebd., S. 11).

Andererseits deutet sich möglicherweise derzeit ein gravierender Bewusstseinswandel im Hinblick auf die Leitungsrolle an: in dem Maße wie Leitung sich aufgrund der wachsenden Leitungsspannen und Aufgabenüberfrachtung entzieht, wird das Führungsdefizit vonseiten der Fachkräfte beklagt.¹⁰

Flache Hierarchien und Teamarbeit „sind eine offene, unsichere, schwer prognostizierbare Arbeitsweise, die von den Beteiligten eine Reihe von bisher nicht gefragten sozialen Kompetenzen erfordert, vor allem die Fähigkeit, Unsicherheit und Vieldeutigkeit zu tolerieren und zu gestalten (Schattenhofer, K. 2006, S.84). Sowohl an die Fachkräften wie an die Führungskräfte richtet sich nun die Anforderung „in Richtung eigenständiger Umsetzung und Gestaltung von Zielvereinbarungen (...) Voraussetzung dafür sind Engagement und die Fähigkeit, eigenverantwortlich (im Sinne der Organisation) handeln zu können. Diese Anforderungen erfordern ebenfalls einen Balanceakt, der jeweils individuell bewältigt werden muss, und zwar zwischen berufsbiographisch entwickelten `Sinnkonzepten` im Kontext des eigenen Tätigkeitsfeldes auf der einen Seite und notwendiger Kompetenzerweiterung im Zuge der (...) Ökonomisierungsprozesse auf der anderen Seite“ (Siller, G. 2004, S. 40). Dieser Balanceakt ist deshalb von besonderer Relevanz, weil „der allseits zu konstatierende Aktionismus sonst Gefahr läuft, Versatzstücke einer verwaltungsorientierten Modernisierungskultur (...) mit der fachlichen Qualität beruflicher Handlungsvollzüge in der Sozialen Arbeit zu verwechseln“ (Flösser G. u. Otto, H. U. 2003, S. 46).¹¹

Entinstitutionalisierungsprozesse, die in der Sozialarbeit in Form von Dezentralisierung und immer größeren Leitungsspannen der flachen Hierarchien wahrnehmbar sind, schaffen erhebliche Reflexionsbedarfe. Selbststeuerung durch die Fachkräfte selbst und Teamsteuerung reichen jedoch vielfach nicht aus bzw. weisen „blinde Flecken“, konflikthafte Verwerfungen, kollektive Vermeidungsdynamiken und Verantwortungsdiffusionen auf, um nicht doch immer wieder einer Beratung von außen zu bedürfen. Schattenhofer, K. (2004) sieht aufgrund seiner Studie Teams auf solche Sonderzeiten und –

¹⁰ So fand Schattenhofer, K. (2004) in seiner Teamstudie heraus: „In fast allen formal geleiteten Teams der Untersuchung erwarten sich die Teammitglieder mehr Leitung von ihren Vorgesetzten, als diese zu leisten bereit oder in der Lage sind. (...) Der Konflikt um die Leitung hat sich offenbar von dem Verbot, offen zu leiten, wie es bis Ende der Achtziger Jahre oft vorzufinden war, dahin verlagert, dass die Leitungspersonen selbst ihre Leitungsfunktion tendenziell verweigern“ (ebd. 114/115).

¹¹ Einen solchen „Verwechslungsprozess“ und seine Auflösung durch Coaching eines Sozialmanagers beschreibt Müller (2003) eindrucksvoll unter der Überschrift „Moderne Steuerungsinstrumente reichen nicht aus – Führungskräfte müssen mehr soziale Kompetenz erwerben“.

räume – wie etwa die Supervision – „angewiesen, wenn sie es mit der Selbststeuerung ernst meinen. Hier darf man dann parteiisch sein und die eigenen Interessen vertreten während jemand anderes – ein unbeteiligter Dritter – für den Gesprächsablauf, die Klärung, den Zusammenhalt verantwortlich ist“ (ebd., S.115).

Beratungsbedarfe werden in unserer Befragung hingegen primär im Bereich Arbeit mit der Klientel und kaum für organisationale Belange definiert. Dieses erstere Anliegen bedienen die derzeitigen Angebote, wie Supervision, Kollegiale Beratung sowie methodisch und für die Arbeit mit Klientel orientierter Weiterbildungen. Formate, die der Qualitätssicherung bzw. der Organisationsentwicklung dienen, werden kaum genannt.

Ein wichtiges Ergebnis unserer Untersuchung ist, dass obwohl primär organisatorische, externale und einrichtungsbezogene Faktoren als Belastungsfaktoren genannt wurden, diese Themen aber nicht gleichzeitig als Beratungsschwerpunkte angemeldet wurden.

Es wäre also im Weiteren zu klären, inwieweit die Anbieter von Beratungsformaten auf diese Entwicklung reagieren. Neben einem personenbezogenen sind gleichzeitig struktur- und organisationsbezogene Angebote wichtig. So sinnvoll Entlastungsangebote sind, gilt es doch, nicht etwa das „Leiden an der Organisation“ zu kultivieren, sondern trotz verschlechterter Kontextbedingungen und zunehmender Dequalifizierungs- und Deprofessionalisierungstendenzen konkrete Partizipationschancen zur fachlich orientierten Mitgestaltung der Organisation zu nutzen.

Konzeptionell sollten die Beratungsformate ihr methodisches Profil dahingehend schärfen, sozialpolitische bzw. fiskalische Kontextbedingungen als Kontextbedingungen und Strukturfragen als Strukturfragen, zu erfassen – auch wenn sie sich ganz oder teilweise einer unmittelbaren Bearbeitung im jeweiligen Beratungssetting entziehen - und nicht etwa zu personifizieren bzw. zu psychologisieren. Es geht also darum, die entsprechenden Spannungsfelder auf den jeweiligen Kontextebenen und Systemebenen jeweils genau diagnostisch zu erfassen, um den Adressaten Orientierungshilfe zu geben und bisher unentdeckte Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten zu nutzen.

In der Supervision geht es insofern darum, die im Zuge der Ökonomisierungsbewältigung entwickelten, neuen Leitbilder im Interesse der Organisation umzusetzen und der „Notwendigkeit, in diesen neuen Strukturen eine individuell sinnvolle Orientierung zu finden“ (Siller, G. 2004, S. 60), gerecht zu werden. Die Steuerung der Organisation und die entsprechende Kompetenzentwicklung der Fach- und Führungskräfte gewinnen also auf allen Ebenen an immenser Bedeutung. Wenn aber auf der Organisationsebene „nichts geht“, sollte Beratung zumindest die individuelle und teamorientierte Bewältigung bzw. Entlastung fördern. Supervision hat also eine zweifache Funktion. Zum einen geht es um die Nutzung der organisationalen Handlungsoptionen im Sinne einer Weitung oder zumindest Stabilisierung der Freiheitsgrade fachlichen Handelns und um „notwendige Kompetenzerweiterung im Zuge der beschriebenen Ökonomisierungsprozesse“ (Siller, G. 2004; S. 59), etwa im Sinne der entsprechenden Rationalisierungs- und Effektivitätsanforderungen. Zum anderen wird sie „auf der Beziehungsebene zum emotionalen Haltepunkt“ (Siller, G. 2004, S. 59).¹²

Die vorhandene Vielfalt in den Angeboten sollte also weiterhin bestehen, müssen allerdings durch neue Angebote bzw. Inhalte erweitert werden. Dazu können eigene Formate für unterschiedliche Anforderungen für den sozialarbeiterischen Kontext entwickelt bzw. modifiziert werden, also z. B. Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Oder bestehende Angebote werden inhaltlich im Sinne einer intensiveren konzeptionellen Verknüpfung von Personen- und Organisationsorientierung ausgeweitet. Die derzeitige Diskussion hinsichtlich der Supervisionsangebote, erweitert durch Themen der Organi-

¹² Diese aufgezeigten Spannungsfelder aufrecht zu erhalten kann Supervision jedoch auf Dauer nur gelingen, „wenn sie nicht selbst zum Kompensationsinstrument für definitionsmächtige Ökonomisierungsprozesse und damit ebenfalls ökonomisiert wird. Um dieser – aus existenziellen Gründen naheliegenden – Tendenzen entgegen zu wirken, erscheint es mir entscheidend, mit professioneller Distanz (und damit ohne idealistische Überhöhung) die klassische, den kritischen Zweifel stärkende Reflexions- und Aufklärungsfunktion von Supervision neu zu stärken und sie nicht nur in Bezug auf ihre Klienten, sondern auch auf die eigene Disziplin anzuwenden“ (Siller, G. 2004, S. 60).

sation bzw. des Managements, spiegelt diese Entwicklung (Schwarz, R. 2006). Supervision bearbeitet solche Themen allerdings primär personen- und teambezogen und hat Grenzen bei der Bearbeitung teamübergreifenden Themen und Führungsaufgaben.

Insgesamt halten wir es auf dem Hintergrund der Befragungsergebnisse für erforderlich, dass organisationale Themen vermehrt aufgegriffen werden sollten. Ferner sollten die großteils unkoordinierten Beratungsformate, etwa der Teamsupervision, der Mediation und der Organisationsberatung, vermehrt bedarfsorientiert vernetzt werden. Zum anderen sollten die sich teilweise konzeptionell überschneidenden und miteinander konkurrierenden Beratungsinstanzen mehr Transparenz schaffen und ihren Kunden die Orientierung erleichtern.

Angesichts der auch in unserer Untersuchung deutlich gewordenen massiven externalen und einrichtungsbezogenen Belastungsdimensionen kommt der Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte besondere Bedeutung zu. „Unterstützung der Leitungspersonen bei der Realisierung der komplexen Anforderungen und bei der Bewältigung von Leitungskonflikten und Leitungsdilemmata sollte in irgendeiner Form stattfinden“ (Merchel, J. 2004, S. 129). In einer Befragung von Führungskräften haben wir daher deren spezifischen Beratungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf das Beratungsformat des Coachings eruiert (siehe nachfolgender Beitrag in diesem Band).

In den Aus- und Weiterbildungen müssten ebenfalls mehr Inhalte angeboten werden, die nicht nur die personelle Kompetenz reflektieren, sondern auch Strukturen zu entwickeln helfen. Insofern könnten Sozialarbeiter ihre Systemkompetenz erweitern, um Steuerungsaufgaben mit zu gestalten und sich aktiv an den Umgestaltungsprozessen zu beteiligen.

Die Mitarbeiter im Pflegebereich formulierten Bedarfe, die ihrem Anforderungsprofil entsprechen. Die Pflege etabliert sich zunehmend als Profession, die ihre Eigenständigkeit gegenüber den anderen Berufsgruppen definiert. Dieser Prozess wird flankiert von einer akademischen Diskussion, der den Gegenstand der Pflege im wissenschaftlichen Diskurs und praktischer Umsetzung bestimmt und die Implementierung unterstützt. Pflegenden haben ein stärker effizienzorientiertes Verständnis von Hilfe und sind in Organisationen mit stärker hierarchischer Gliederung und definierten strukturellen Rahmenbedingungen tätig. Aus dieser Perspektive könnte man Pflegekräften vermehrt Verfahren anbieten, die die personelle Perspektive implizieren, den Blick auf die eigene Person zu richten, nicht nur in deren Wirksamkeit, sondern auch in ihren persönlichen Ressourcen und Defiziten in der Arbeit mit Patienten, um aus dieser Perspektive die Interaktionsprozesse mit den Patienten zu verstehen und zu verändern.

Da wir hier Belastungspotential vor allem im Bereich Team festgestellt haben, wäre es auch wichtig, Pflegepersonal in der Zusammenarbeit bzw. der Auseinandersetzung mit Kollegen, auch anderer Professionen zu unterstützen, wie z. B. in Gesprächsführung, Mitarbeitermotivation, Konfliktmanagement.

Unsere theorieorientierte Interpretation der deskriptiven Daten dieser ersten quantitativ orientierten Fragebogenstudie erfolgte weitgehend assoziativ und bedarf weiterer Überprüfung, insbesondere durch qualitative Analysen von Beratungsbedarfen und von den Fachkräften als nützlich erlebter Beratungsprozessen im Rahmen von Evaluationen). Insofern sehen wir weiteren Forschungsbedarf, um die Beratungsbedarfe der Fachkräfte Sozialer Arbeit, aber auch die Beratungsangebote noch differenzierter zu erfassen und in ihrer Passung optimieren zu können.

Literatur

- Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Jungfermann, Paderborn 1992
- Belardi, N.: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe, Lambertus, Freiburg 1996
- BKK Gesundheitsreport 2005 "Krankheitsentwicklungen - Blickpunkt: Psychische Gesundheit"
- Bönisch, L.: Sozialarbeiter als Akteure der Sozialpolitik – eine ostdeutsche Perspektive. In: Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer: Soziale Arbeit zwischen Aufbau und Abbau. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006
- Brehm, J. W.: Theory of psychological reactance, New York, Academic Press, 1966
- Brehm, J. W. et al.: The attractiveness of an eliminated choice alternative, Journal of Experimental Social Psychology, 2, 301-313, 1966.
- Buchinger, K. u. H. Schober: Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, Klett-Cotta, Stuttgart 2006
- Buchinger, K., Klinghammer, M.: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Stuttgart 2007
- Buer, F.: Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für eine friedliche Zusammenarbeit, In: Organisation, Supervision, Coaching, H.3/2005 S. 278-296
- Bütow, B.: Kinder- und Jugendschutzdienste in Thüringen: Zwischen Lebensweltorientierung und neuen sozialstaatlichen Rahmenbedingungen, In: Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer (Hrsg.) : Soziale Arbeit zwischen Aufbau und Abbau. Transformationsprozesse im Osten Deutschlands und die Kinder- und Jugendhilfe, Wiesbaden 2006
- Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer: Normalisierungspolitiken? Querlese –Kommentar und versuchte Zwischenbilanz, in: Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer, (Hrsg.) : ebd.
- Bütow, B., Chasse´, K.A., Hirt, R. (Hrsg.): Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert, Verlag Barbara Budrich, Opladen 2008
- Czikzentmihalyi, M: Flow. Clett-Cotta 1995
- Wicklund, R. A. et al.: Effects of implied pressure toward commitment on ratings of choice alternatives, Journal of Experimental Social Psychology, 6, 449-457, 1979
- Dahme, H.J., G. Kühnlein u. N. Wohlfahrt: Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Hans Böckler Stiftung 2005
- Dickenberger, D., G. Gniech u. H. J. Grabitz: Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In: Frey, D. u. M. Irle (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie (Band 1). Bern u. a.: Hans Huber 2002
- Fischer, M. und P. Graf: Coaching. ZIEL- Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH. Augsburg 2000

- Frieß, S.: Soziale Arbeit in der Krise, Sozialextra 1/2006
- Grabitz-Gniech G. u. H. J. Grabitz: Psychologische Reaktanz: Theoretisches Konzept und experimentelle Untersuchungen . Zeitschrift für Sozialpsychologie, 4, 1973 S.19-35
- Grunwald, K. u. E. Steinbacher: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, Juventa, Weinheim 2007
- Mythos Team auf dem Prüfstand. Akademiestudie 2002. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH
- Heckhausen, H: Motivation und Handeln. Heidelberg. u. a. Springer 2003
- Heiner, M.: Soziale Arbeit als Beruf, Ernst Reinhard, München 2007
- Herzberg, F.: The Motivation to Work. Transaction Publishers, U.S. 1959
- Kähler, H.: Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann. E. Reinhardt, München 2005
- Karges, R. u. M. Lehner: Soziale Arbeit zwischen eigenem Anspruch und beruflicher Realität - Veränderung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsvollzüge. In: Dahme/Otto/Trube. Wohlfahrt 2003, S. 333-368
- Krölls, A.: Die Ökonomisierung der Sozialarbeit. Die Reform des Sozialstaates und der Zeitgeist der Standortpflege in Wissenschaft und Berufspraxis. In: Lindberg, M. (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte. Bielefeld, S. 55-88
- Flösser, G. u. H. U. Otto: Dienstleistung für Dienstleister: Kontextsteuerung für professionelles Handeln in den sozialen Diensten, In: Olk, T u. H. U. Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung, München 2003
- Kühl, W.: Selbstevaluation durch Supervision, in: Sozialmagazin H. 6/2000, S. 16-22
- Kühl, W. u. C. Pastänger-Behnken: Supervision in Thüringen (2) – eine erste Evaluation im Bereich der Sozialen Arbeit. In Kühl, W. u. R. Schindewolf: Supervision und das Ende der Wende. Leske und Budrich, Opladen 1999, S. 161-186
- Kühl, W.: Intervision: billig, aber auch gut? Kollegiale Beratung in der Sozialen Arbeit, in: Sozialmagazin H.1/2007, S. 38-47
- Leymann, H.: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, Hamburg 1993
- Lindberg, M. (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte. Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit, Bielefeld 2000
- Meschkat, B., M. Stackelbeck u. G. Langenhoff: Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland Wirtschaftsverlag NW, Dortmund 2002
- Merchel, J.: Leitung in der Sozialen Arbeit, Juventa, Weinheim 2004

- Müller, M.: Moderne Steuerungsinstrumente reichen nicht aus – erfolgreiche Führungskräfte müssen mehr sozialen Kompetenz erwerben, in: Supervision H 2/2003, S. 54-65
- Neuberger, O.: Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen. Hampp, München 1994
- Niedl, K.: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz – Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. Hampp, München 1995
- Olk, T. u. H. U. Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung, München 2003
- Patak, M.; Non-Profit-Organisationen: Die besseren Manager, in: SOCIALmanagement H.2/1997, S.13-15
- Schaarschuch, A.: Kunden, Kontrakte, Karrieren. Die Kommerzialisierung der Sozialen Arbeit und die Konsequenzen für die Profession. In: Lindberg (ebd.)
- Schattenhofer, K.: Selbststeuerung in organisationsgebundenen und „freien“ Teams, in: Velmering, C. u.a. (Hrsg.): Teamarbeit, Juventa, Weinheim 2004
- Schattenhofer, K.: Teamarbeit jenseits der Idealisierung – eine Untersuchung, in: Edding, C. u. W. Kraus (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Budrich, Opladen 2006
- Schreyögg, A.: Konfliktcoaching, Campus, Frankfurt 2002
- Schwarz, R.: Inwieweit kann Supervision für die Organisation nützlich sein, in: Forum Supervision, H. 3/2006.
- Seligmann, J.: Gelernte Hilflosigkeit. Weinheim 1992
- Seligmann, J.: Die hilflosen Helfer, Frankfurt/M. u. a. Campus 1980
- Siller, G.: Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse, in: Buer, F. u. G. Siller (Hrsg.): Die flexible Supervision, VS Verlag, Wiesbaden 2004
- Sprenger, R.K.: Mythos Motivation. Frankfurt/M. u. a. Campus 2005 a
- Sprenger, R.K.: Das Prinzip der Selbstverantwortung. Frankfurt/M. Campus 2005 b
- Wessel, K.F.: Zur Souveränität und Autonomie von Ärzten, Patienten und so genannten Gesunden aus systemischer Sicht, Vortrag Tagung "Ethos, Innovation, Zukunftsgestaltung– Medizin und Heilkunde als Vertrauensmarke" Kühlungsborn 2004

2. Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse

Regina Krczizek und Wolfgang Kühl

2.1. Zielstellung

In der Sozialen Arbeit wird als professionsbezogenes Beratungsformat¹³ hauptsächlich die Supervision in Anspruch genommen, in der personelle, Beziehungskompetenzen und die Berufsrolle qualifiziert werden (Belardi, N. 1992, 1996). Einzelne oder Teams werden supervidiert, teilweise gemeinsam mit dem Leiter, manchmal ohne ihn. Die zu rekonstruierenden und lösenden Probleme sind vor allem Fälle aus der Arbeit mit Klientel oder Fragen des Teams. Mittlerweile hat sich das Beratungsformat Supervision ausdifferenziert und beschäftigt sich auf der Teamebene auch mit organisatorischen Fragen (Rappe-Giesecke, K. 2003), ferner als Leitungsberatung mit Steuerungsfragen (Buer, F. 2002). Inzwischen haben Themen wie Sparzwänge¹⁴, Markt-, Wettbewerbs- und Kundenorientierung, New Public Management, Qualitätsmanagement, die unter der Kategorie Ökonomisierung¹⁵ zusammengefasst werden können (vgl. Olk, T, Otto, H.U. 2003), ferner Arbeitsplatzunsicherheit und unklare Zukunftsaussichten in die Soziale Arbeit Einzug gehalten. Sie spiegeln sich mittlerweile in der Supervision Sozialer Arbeit als Kontextvariablen und großteils aus der Perspektive der Supervisanden als Beratungsgegenstand wieder (Siller, G. 2004).

Nicht zuletzt um die Zukunftsfähigkeit der sozialen Einrichtungen und damit der fachlichen Arbeit mit Klienten organisational zu sichern, sind Steuerungs- und Managementfunktionen in der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf institutionelle Strategie- und Perspektivenentwicklung und deren Umsetzung zunehmend bedeutsamer werdende Steuerungsfunktionen.¹⁶

¹³ Personenbezogene, immaterielle Dienstleistungen, wie Coaching, Supervision, Psychotherapie, Organisationsberatung, Training lassen sich als Formate erfassen. „Sie stellen einen institutionalisierten Rahmen für diese immateriellen Dienstleistungen dar, an den sich Kunden, Anbieter, Ausbilder und die interessierte Öffentlichkeit halten können“ (Buer, F. 2005, S. 280).

¹⁴ „Vor allem aus den generellen gesellschaftlichen Anforderungen, mit öffentlichen Ressourcen möglichst sparsam zu haushalten, resultiert in sozialen Dienstleistungssystemen ein erhebliches Konfliktpotential. (...)„werden von vielen Finanzierungsträgern sorgfältige Leistungs- oder Qualitätsnachweise gefordert. Das erzeugt in fast allen diesen Systemen eine erhöhte Anspannung gegenüber Suprasystemen, die für die Bewilligung von Finanzen und damit für den Erhalt der Systeme zuständig sind“ (Schreyögg, A. 2002, S. 157). Schreyögg hinterfragt diese „generellen“ Anforderungen allerdings nicht weiter, Siller untersucht diesbezüglich die Ökonomisierungseffekte anhand der Supervision im Sozial- und Gesundheitsbereich (2004).

¹⁵ Zahlreiche Autoren der Sozialen Arbeit, stellvertretend sei auf Olk, T., Otto, H.U. (2003) und Bütow, B., Chasse, K.A., Hirt, R. (2008) verwiesen, konstatieren derzeit eine Tendenz, ökonomische Perspektiven auf andere Bereiche der Gesellschaft, insbesondere der Sozialen Arbeit auszudehnen und damit auch die sozialen Einrichtungen unter betriebswirtschaftlichem Vorzeichen und mit betriebswirtschaftlichen Begriffen und Konzepten zu betrachten. Neben positiven Aspekten, etwa der Abkehr von der kameralistischen zur kaufmännischen Buchführung sehen die Autoren aber vor allem auch Gefahren. Demnach kann diese Ökonomisierung „eine versteckte Verdrängung der fachlichen Sachziele durch das Formalziel Wirtschaftlichkeit nach sich ziehen, z.B. „Das wichtigste Ziel für dieses Jahr ist ein ausgeglichener Haushalt. Da haben fachliche Erwägungen zurückzustehen!“ (Grunwald u. Steinbacher 2007, S. 12).

Auch die „Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit“ betont in ihrem Grundsatzpapier „Führen in Spannungsfeldern. Bildungsimpulse für das Management sozialer Einrichtungen“ (2005) „Leitungspersönlichkeiten stehen gegenwärtig in der Versuchung und unter dem Erwartungsdruck der wirtschaftlichen ‚Großwetterlage‘, ökonomische Aspekte überzubewerten.“ (ebd. S. 5). Die Fortbildungsinstitute postulierten deshalb eine „angemessene Begrenzung der Macht des Ökonomischen“ (ebd.).

¹⁶ „Neben ihrem formal-hierarchischen Element erstreckt sich die Steuerungsfunktion von Leitung gleichermaßen auf die inhaltlichen Aspekte der Organisationsgestaltung und der Gestaltung der Organisation zu ihrer Umwelt. Ohne eine funktionierende Leitung gerät die Organisation in Gefahr, dass notwendige Entscheidungen nicht mehr getroffen werden, dass der innere Zusammenhalt der Organisation sich allmählich auflöst, dass sich die Organisation allmählich von den Anforderungen ihrer Umwelt entfernt und dass in der Organisation das erforderliche Maß an Reflexion nicht ausgebildet werden kann“

Für die Qualifizierung dieser Funktionen sowie der dafür verantwortlichen Personen findet das in der Wirtschaft mittlerweile bewährte Beratungsformat Coaching allmählich in die Soziale Arbeit Eingang.

Sozialarbeiter¹⁷ haben bisher vielerorts in Personalunion einerseits ihre professionelle Tätigkeit mit ihren Adressaten gemanagt und andererseits die Organisation selbst. Durch die schwieriger werdenden finanziellen und institutionellen Rahmenbedingungen ist es zunehmend notwendig, wirtschaftliche Kriterien mit fachlichen Standards der Sozialen Arbeit überein zu bringen. Das stellt Sozialarbeiter in Führungspositionen vor neue Anforderungen. Sie sind ihren Auftraggebern verpflichtet und gleichzeitig ihren Adressaten, deren Lebenslage kritischer wird sowie ihren Mitarbeitern, die zunehmend überlastet werden und deren Professionalität damit eingeschränkt wird. Kriterien für eine erfolgreiche Sozialarbeit, deren Ziel in der Dienstleistung für Menschen besteht, die nicht zuletzt ethischen Prinzipien folgt und die sich letztendlich nur begrenzt standardisieren lassen, sind in Einklang zu bringen mit Effizienz- und Effektivitätserfordernissen, die eine erfolgreiche und zukunftsfähige Institution bestimmen.

Coaching wurde in den 70er Jahren in den USA entwickelt, diente zunächst dazu, TOP Manager bei der Ausübung ihrer Managementfunktionen zu unterstützen und hat inzwischen für Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen eine weite Verbreitung auch in Deutschland gefunden (vgl. Rauen, Ch. 2005). Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitprozess für Führungskräfte (Coachee) in Betrieben, Verwaltungssystemen und in sozialen Einrichtungen, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching dient Personen mit Steuerungsfunktionen (Planung, Organisation, Personalentwicklung, Führung, Kontrolle) auf allen Leitungsebenen (vgl. Schreyögg, A. 2007 b).

Coaching wird aber immer noch hauptsächlich im Industrie- aber auch im Dienstleistungsbereich angeboten (vgl. Vogelauer, W. 2000) und auch diesbezüglich wissenschaftlich diskutiert. In der Sozialen Arbeit spielt es in der wissenschaftlichen Diskussion und der Praxis eher eine untergeordnete Rolle bzw. wird anderen Beratungsformaten subsumiert. Man betrachtet Coaching eher als spezifische Form der Supervision (Fallner, H. u. Pohl, M. 2005; Birgmeier, B. R. 2006). Allerdings wird die Notwendigkeit von Leitungsberatung zunehmend in der Fachliteratur und –praxis des Sozialmanagements konstatiert: „Unterstützung der Leitungspersonen bei der Realisierung der komplexen Anforderungen und bei der Bewältigung von Leitungskonflikten und Leitungsdilemmata sollte in irgendeiner Form stattfinden“ (Merchel, J. 2004, S. 129).

K. Buchinger und M. Klinkhammer (2007) betonen zwar die unterschiedliche Herkunftsgeschichte von Supervision, die aus der Sozialen Arbeit hervorgegangen ist (Belardi 1992), und Coaching, das aus der Wirtschaft und Sport dem stammt (Rauen, Ch. 2005), halten jedoch die Unterschiede letztendlich für so gering, dass sie beide Begriffe synonym verwenden. Hingegen werden Unterschiede zwischen Supervision und Coaching vor allen von Coachingautoren und –forschern selbst benannt. So schreibt Schreyögg, A. (2007 b, a):

- Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte (ebenso Jüster, Hildenbrand u. Petzold 2002, Müller 2002, Rauen 2002, Rückle 2002, Schreyögg, A. 1995 u. a.), Supervision an die der Geführten.
- Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in „Personenentwicklung“ besteht¹⁸.

(Merchel, J. 2004 S. 32). Und schließlich – so hat sich in den letzten Jahren gerade in den neuen Bundesländern gezeigt, wo es zahlreiche kleine Träger mit teilweise überlasteten und überforderten Führungskräften gibt, besteht die Gefahr des Scheitern der gesamten Organisation, insbesondere wenn sich – wie seit den letzten Jahren die finanziellen Rahmenbedingungen verschlechtern und sich das „Antragskarussell“ für die Zuweisung der Finanzmittel immer kurzzeitiger und konkurrenzhafter dreht.

¹⁷ Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur die männliche Form verwendet.

¹⁸ Neuere Veröffentlichungen betonen neuerdings „die ganze Person“ als konzeptionelles Konstrukt des Coachings (Martens-Schmid, K. 2007).

- Coaching strebt Veränderung von oben an, während Supervision Veränderung von unten intendiert.
- Coaching richtet den Fokus in einer entsprechenden Balance sowohl auf den einzelnen Menschen – ähnlich der Supervision¹⁹ – wie auf den Funktionsträger.

Daneben spielen im Coaching offenbar eher Kriterien wie Lösungsorientierung, Zielstrebigkeit oder Effizienz eine Rolle, während es in der Supervision eher um die „Human Resources“ geht (vgl. Fallner, H. und M. Pohl 2005, Birgmeier, B. R. 2006). Buer, F. (2002) weist darauf hin, dass Supervision ein „differenziertes Professionsverständnis“ aufweist und „die ethische Rechtfertigung des Handelns zum Thema macht“ (ebd. S. 52). Er sieht Supervision eher der Professionslogik verpflichtet und Coaching primär der Unternehmenslogik (Buer, F. 2005). Diskutiert wird ferner, dass Coaching betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Feldkompetenz (Lippmann, E. 2006) erforderlich mache und deshalb auch Expertenberatung und nicht nur Prozessberatung im Coaching zum Einsatz komme (König, E. u. Volmer, G. 2002).

Allerdings beobachtet Schreyögg (2007 a) angesichts der zunehmenden Komplexität der Problemlagen und der deshalb zunehmenden Mehrdimensionalität der erforderlichen diagnostischen Muster und zielgerechten Intervention in den letzten Jahren „zunehmend Annäherungen in den diagnostischen Perspektiven der drei Formate“ (ebd., S. 92) der Supervision, des Coachings und der Organisationsberatung.

Wir wollen diese Begriffsdiskussion nicht fortführen, weil sich insbesondere der konzeptionelle Entwicklungsprozess des Coachings noch gar nicht soweit konsolidiert hat (Schreyögg, A. 2007 a), dass eine fundierte und stringente Begriffsbestimmung und –abgrenzung derzeit überhaupt möglich wäre. Wir gehen dabei von folgender Arbeitsdefinition aus: Wenn Menschen im Hinblick auf inhaltliche Aufgaben der Sozialen Arbeit, bzw. basale Aktivitäten in sozialen Einrichtungen beraten werden, also für ihr genuinen Tätigkeiten gegenüber Klienten, Patienten usw. sowie in Hinblick auf die Kooperation auf Teamebene, sprechen wir von Supervision. Wenn sie dagegen für Management- und Steuerungsfunktionen Beratung erhalten, handelt es sich um Coaching (vgl. Schreyögg, A. 2007 b).

Ebenso wie die geringere Repräsentanz des Coachings gegenüber der Supervision spielen auch Führungsfragen bislang im fachlichen Diskurs der Sozialen Arbeit eine eher untergeordnete Rolle (Merchel, J. 2004, Grunwald, K. und E. Steinbacher 2007). Wir meinen, dass zukünftig schon allein aufgrund der veränderten gesellschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen Steuerungsfunktionen ebenso wie inhaltlichen Aufgaben vermehrte Aufmerksamkeit zukommen muss. Dazu gehört es auch, die Instrumente für die Qualifizierung der Steuerungsfunktionen angemessen zu etablieren.

In der vorzustellenden Untersuchung wollen wir deshalb eruieren, welchen Anspruch Coaching aus der Perspektive der potenziellen Nutzer, also für Personen mit Steuerungsfunktionen innerhalb der Sozialen Arbeit erfüllen soll.

Wir wollen auf diese Weise dazu beitragen, dass Coaching für die Soziale Arbeit anschlussfähiger wird, um Führungskräfte beratend unterstützen zu können, ihre Führungsrolle qualifizierter auszuüben. In die Abgrenzungsdiskussion zwischen Supervision und Coaching steigen wir damit nicht ein, wohl aber wollen wir dazu beitragen, die Beratungsinstrumente für Führungskräfte im sozialen Bereich passgenauer auf deren Bedarf abzustimmen und damit ein angemessenes methodisches Inventar für deren Beratung bereit zu stellen.

¹⁹ Aufgrund der zunehmenden Mehrdimensionalität der diagnostischen Muster und zielgerechten Intervention beobachtet Schreyögg, A. in den letzten Jahren „zunehmend Annäherungen in den diagnostischen Perspektiven der drei Formate“ (ebd. S. 92).

Da den Verfassern bislang allenfalls erste Praxisberichte (Bentner, A. 2007), jedoch keinerlei empirische Beiträge zum Bedarf, zur Nutzung oder gar zur Evaluation von Coaching von Führungskräften in der Sozialen Arbeit bekannt sind, handelt es sich hier also offenbar um eine Pilotstudie.

2.2. Aufbau der Untersuchung

Schriftlich und anonym befragten wir Führungskräfte aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit in Thüringen²⁰ und bei unterschiedlicher Trägerstruktur (öffentliche Träger, freie Träger und private Träger) mittels eines postalisch versendeten vierseitigen Fragebogens mit insgesamt 14 Fragen (8 geschlossene und 6 offene Frageformulierungen).

Auf die von uns verschickten 490 Fragebögen antworteten insgesamt 96 Personen aus unterschiedlichen Leitungsebenen. 12% der Befragten gaben an, dass ihnen Mitarbeiter auf vier oder mehr Führungsebenen unterstellt seien. Jeweils 16% gaben an, dass ihrer Leitungsposition drei bzw. zwei Leitungsebenen untergeordnet seien und 31% lediglich eine Leitungsebene. Als Gruppen- bzw. Teamleiter waren 25% der Befragten keine weitere Leitungsebenen unterstellt.

27% der Befragten waren weniger als 6 Mitarbeiter unterstellt, 35% zwischen 6 und 19 Mitarbeiter, 13% zwischen 20 und 49 Personen, 18% zwischen 50 und 200 Personen und 7 Prozent mehr als 200 Personen.

Beteiligt waren 50 Frauen und 46 Männer. Das Durchschnittsalter lag bei 46,74 Jahren, wobei der jüngste Proband 28 Jahre alt war und der älteste 63. 9 Personen waren über 59 Jahre alt und 33 über 49 Jahre.

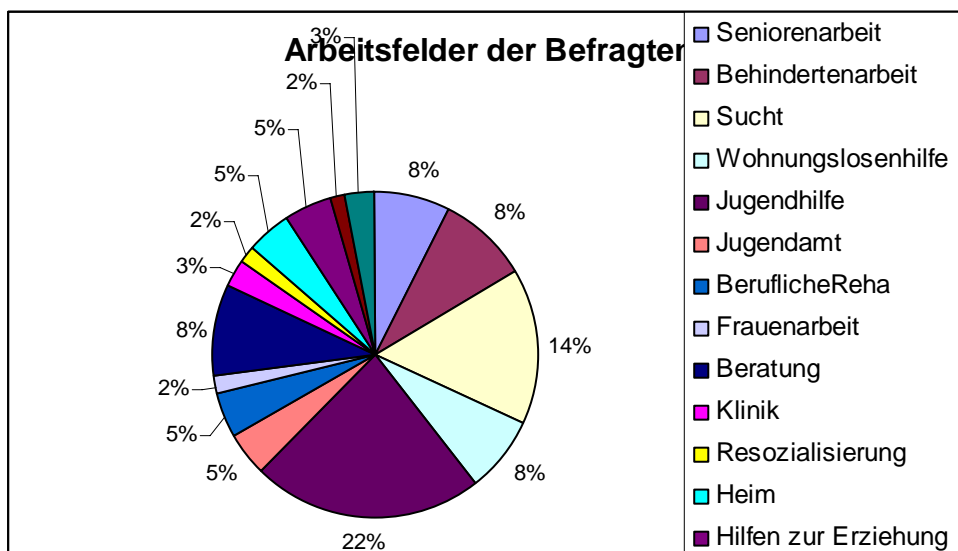


Abbildung 14: Übersicht über die Arbeitsfelder der befragten Führungskräfte

Der größte Teil der befragten Führungskräfte war im Arbeitsfeld Jugendhilfe tätig (22%), gefolgt von den Bereichen Sucht (14%), Seniorenarbeit (8%), Behindertenarbeit (8%), Wohnungslosenhilfe (8%), Beratung (8%). Geringere Anteile hatten die Bereiche Jugendamt (5%), Berufliche Rehabilitation (5%), Heim (5%). Führungskräfte aus weiteren Arbeitsfeldern waren nur gering beteiligt.

Die Trägerstruktur teilte sich wie folgt auf:

²⁰ Im Hinblick auf die Transformationsprozesse der neuen Bundesländer in ihren Auswirkungen für die Soziale Arbeit und deren institutionelle Steuerung sei auf Bütow, B., u. a. (2006) verwiesen.

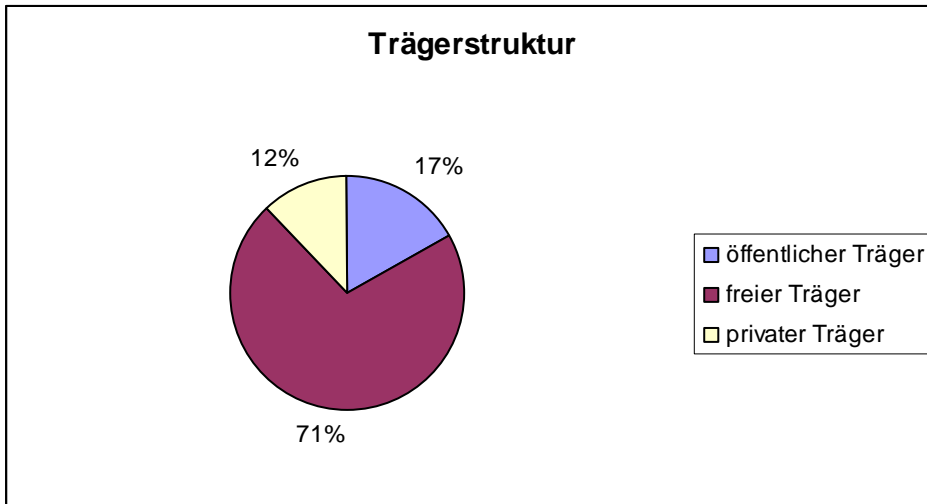


Abbildung 15: Trägerstruktur der befragten Führungskräfte

71% der Probanden war bei freien Trägern tätig, 17% bei öffentlichen und 12% bei privaten Trägern.

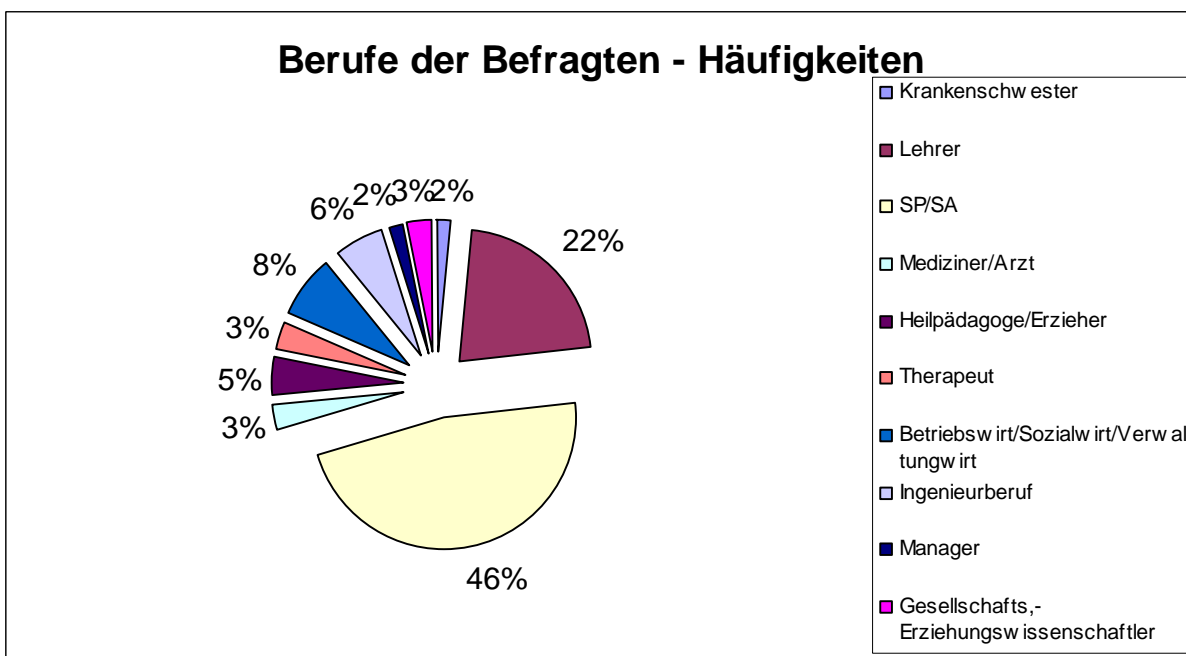


Abbildung 16: Berufe der Befragten

Der größte Teil der Führungskräfte waren Personen aus helfenden Berufen (insgesamt 90%) wobei die Sozialarbeiter bzw. Sozialpädagogen als Untergruppe mit 46% am stärksten repräsentiert werden. Manager bzw. Führungskräfte mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung gab es in unserer Untersuchung nur zu 10% (2% + 8%). Berücksichtigt man nun noch die Altersstruktur (siehe oben), so ist es wahrscheinlich, dass in den Ausbildungen betriebs- und marktwirtschaftliche Themen wohl eher gering repräsentiert sein dürften. Über entsprechende Fortbildungen liegen jedoch keine Angaben vor.

2.3. Darstellung der Ergebnisse

2.3.1. Tätigkeiten, die gern ausgeübt werden

Wir fragten zunächst danach, welche Tätigkeit gern erledigt wird und erhielten insgesamt folgende Antworten:

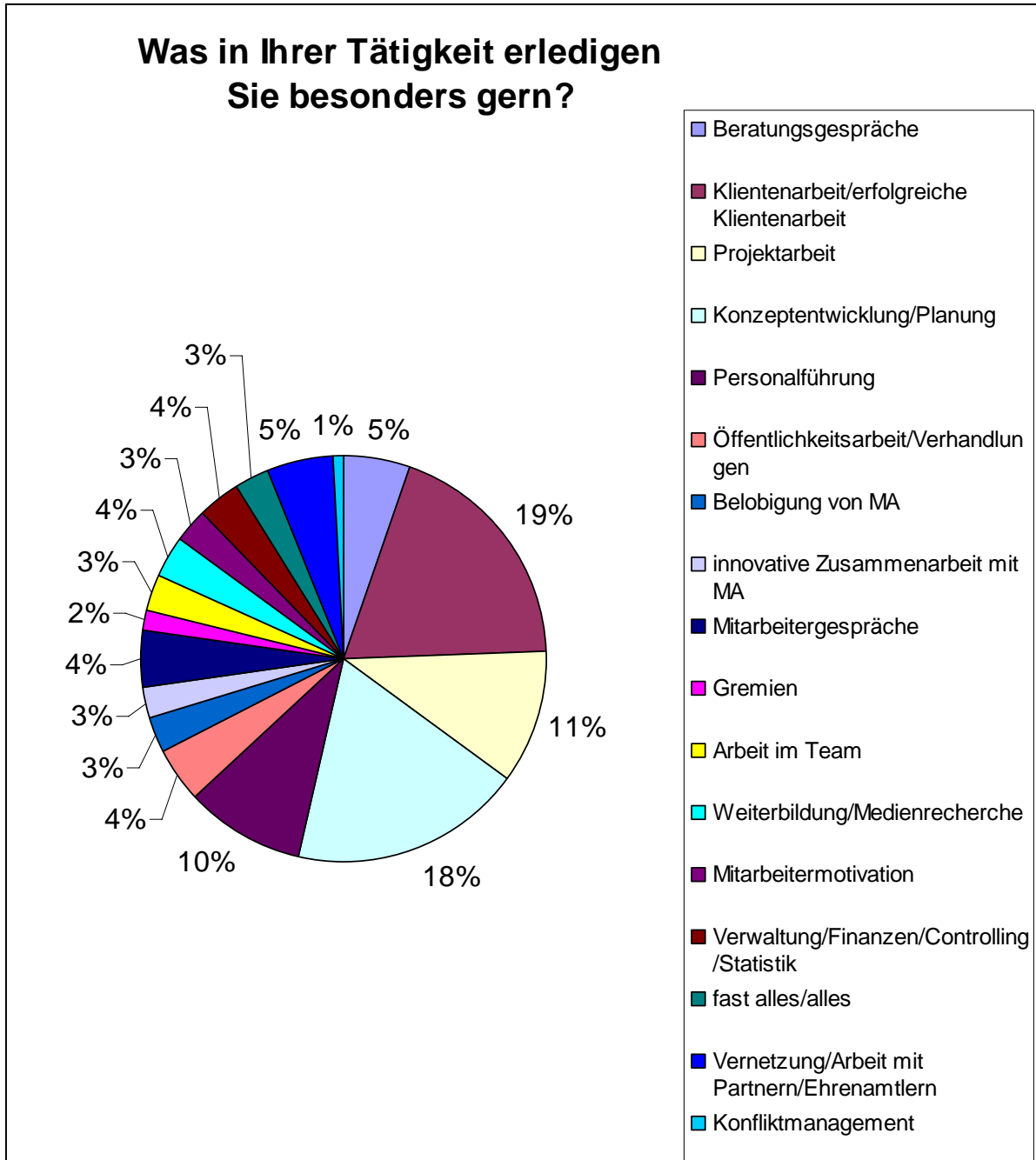


Abbildung 17: Bereichernde Tätigkeiten

Frage: Was in Ihrer Tätigkeit erledigen Sie besonders gern?

Die häufigsten Nennungen gab es in folgenden Bereichen:

- erfolgreiche Klientenarbeit: 19%
- Konzeptentwicklung/Planung 18%

- Projektarbeit 11%
- Personalführung 10%
- Beratungsgespräche 5%
- Netzwerkarbeit 5%

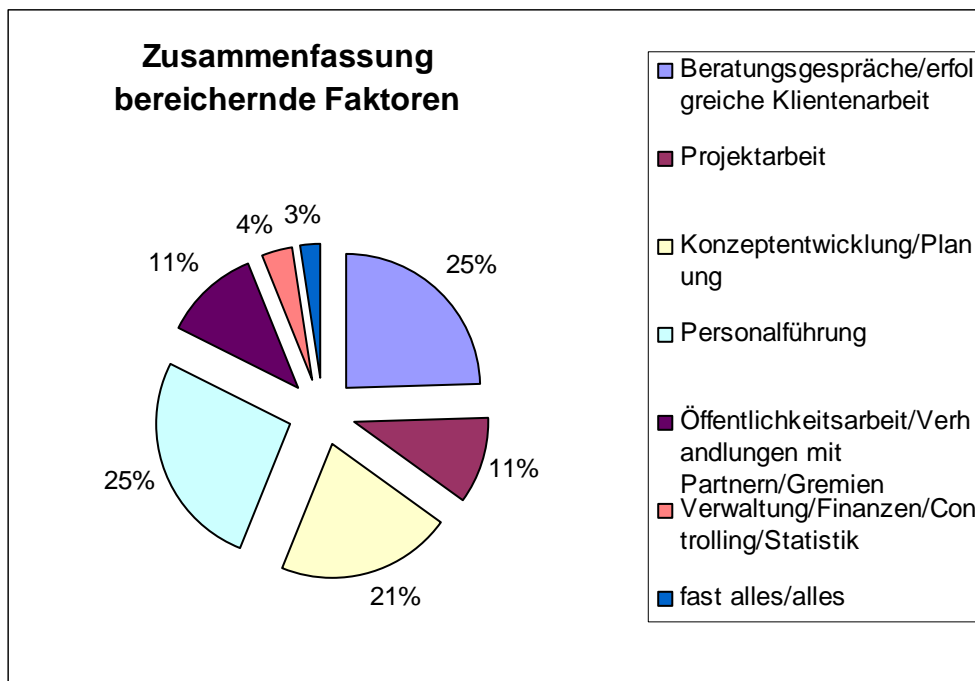


Abbildung 18: Zusammenfassung bereichernde Faktoren

Auch in der Zusammenfassung der Nennungen sehen wir, dass die *Arbeit mit den Klienten* und die *Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern* (Personalführung) mit jeweils 25 % den ersten Rang einnehmen. Danach folgen *innovative Tätigkeiten*, darunter haben wir die Konzeptentwicklung/Planung (21%) und die Projektarbeit (11%) subsumiert und schließlich mit 11% Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit.

Es zeigte sich, dass doch ein hoher Prozentsatz der als positiv wahrgenommenen Tätigkeiten in inhaltlicher Sozialarbeit lag und wir strukturierten deshalb die beiden Bereiche inhaltliche Sozialarbeit und Führungsaufgaben.

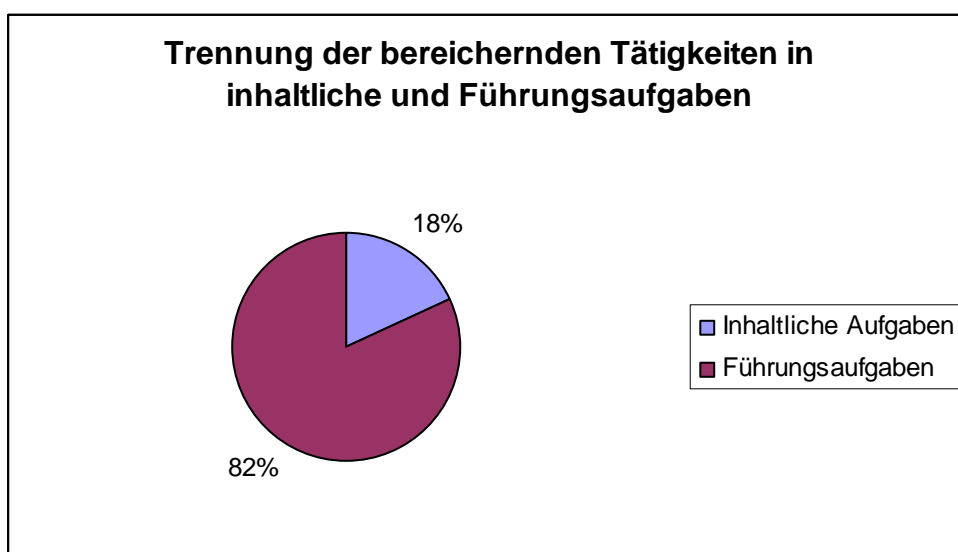


Abbildung 19: Teilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche Sozialarbeit und Führungsaufgaben - Gesamtstichprobe

Dabei zeigte sich, dass bei den Tätigkeiten, die die Probanden gern erledigten zu 18 % inhaltliche Aufgaben enthalten waren (Beratungsgespräche, Klientenarbeit) und zu 82% Führungsaufgaben.

Wider Erwarten zeigte sich, dass die inhaltliche Sozialarbeit bei den Führungskräften mit einer größeren Zahl unterstellter Mitarbeiter (ab 50 unterstellte MA n= 24) sogar zu einem höheren Prozentsatz (28%) als positiv erlebt wurde, als bei den Führungskräften mit einer kleineren Zahl unterstellte Mitarbeiter (bis 49 unterstellte MA n= 72). Hier lag die Verteilung der als positiv erlebten Tätigkeiten in inhaltliche Sozialarbeit und Führungstätigkeit bei 13 % : 87 %.

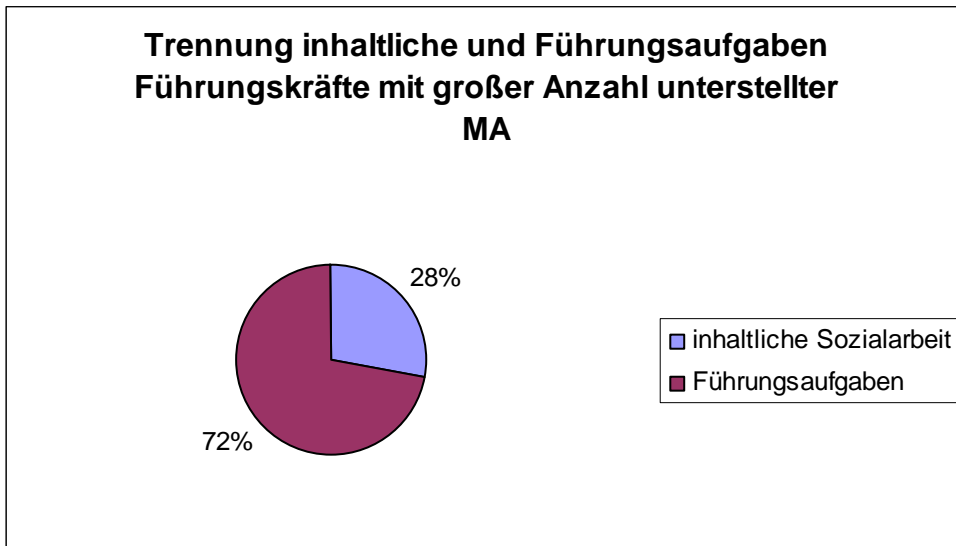


Abbildung 20: Verteilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche und Führungsaufgaben bei Führungskräften mit großer Anzahl unterstellter MA – ab 50 unterstellte MA

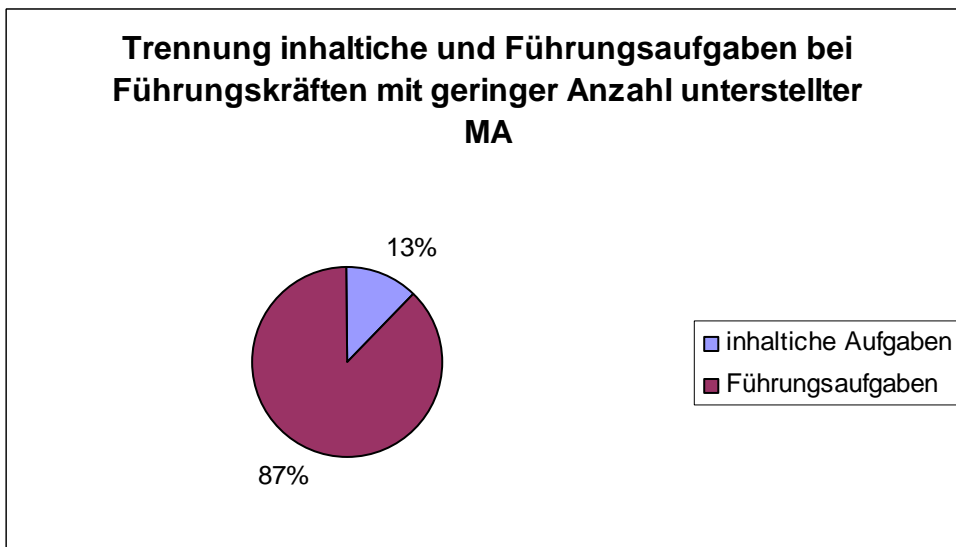


Abbildung 21: Verteilung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche und Führungsaufgaben bei Führungskräften mit geringer Anzahl unterstellter MA – bis 49 unterstellte MA

Als nächstes ermittelten wir die Verteilung der gern ausgeübten Führungsaufgaben und kamen auf folgendes Ergebnis:

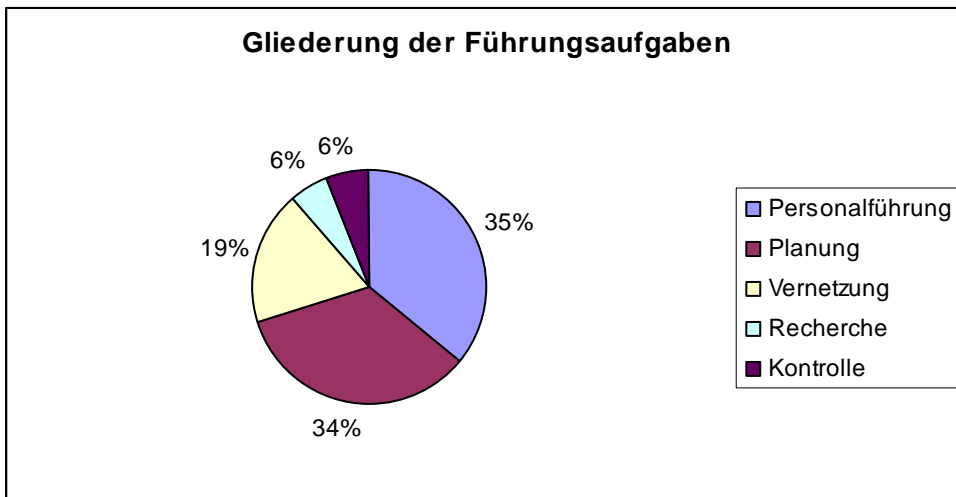


Abbildung 22: Anteil der beliebten Führungsaufgaben - Gesamtstichprobe

35% der Nennungen für die gern erledigten Führungstätigkeiten fiel auf die **Personalführung**, (erweitert durch die Einzelnennungen „Belobigungen von MA“, „Mitarbeitergespräche“, „Arbeit im Team“, „Mitarbeitermotivation“, „Konfliktmanagement“), gefolgt von der Kategorie **Planung** (erweitert durch die Einzelnennung „innovative Zusammenarbeit mit MA“), dann mit 34%, **Vernetzung** (incl. „Öffentlichkeitsarbeit“, „Gremien“, „Vernetzung“), gefolgt von **Recherche** zu 19% und schließlich wurde als letztes die **Kontrolle** mit 6% als positiv eingeschätzt. Auch hier wollten wir wiederum wissen, ob sich diese Verteilung zwischen Führungskräften mit einer größeren bzw. kleineren Zahl unterstellter Mitarbeiter unterschied.

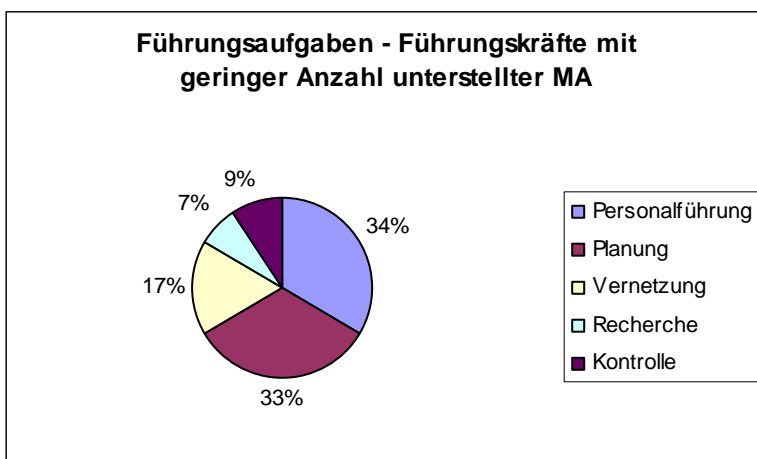


Abbildung 23: Anteil der beliebten Führungsaufgaben – Führungskräfte mit bis zu 49 unterstellte MA

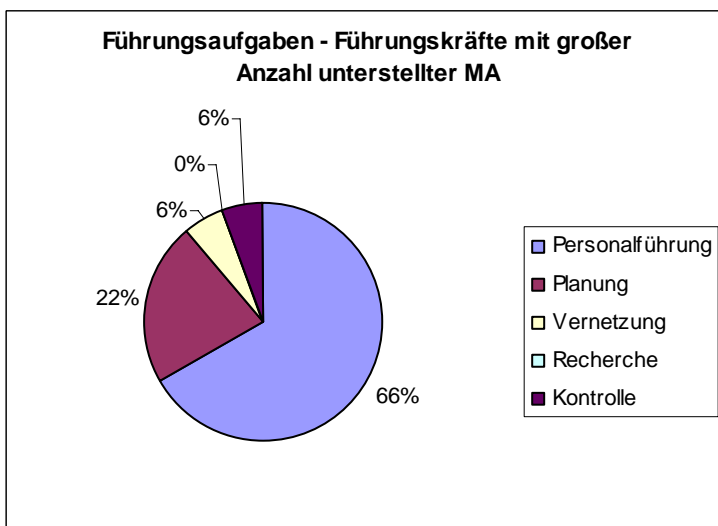


Abbildung 24: Anteil der beliebten Führungsaufgaben – Führungskräfte ab 50 unterstellte MA

Hier gab es deutliche Unterschiede zwischen den Trägergrößen. Die Personalführung wurde insgesamt immer mit dem höchsten Anteil als bereichernd empfunden, jedoch bei den Führungskräften in großen Trägern wesentlich stärker als bei den Führungskräften in kleinen Einrichtungen.

Fassen wir also zusammen.

- Beliebte Tätigkeiten sind sowohl inhaltliche als auch Führungsaufgaben, wobei bei steigender Führungsverantwortung die Beliebtheit der inhaltlichen Aufgaben sogar zunimmt. Geht man davon aus, dass mit steigender Anzahl unterstellter Mitarbeiter der Anteil von inhaltlichen Aufgaben gegenüber den Führungsaufgaben abnehmen dürfte, weil das Aufgabengebiet und die zu verwaltenden Bereiche komplexer werden, ist das schon ein erstaunliches Ergebnis. Andererseits ist die „Sehnsucht“ nach inhaltlichen Aufgaben (Zusammenarbeit mit Klienten, Basisarbeit) nachvollziehbar, war doch das Helfermotiv vermutlich grundlegend für die Berufswahl und ist offenbar nach wie vor zentrales Identifikationsmerkmal von Führungskräften Sozialer Arbeit. Näheres ließe sich erst mittels einer Interviewstudie klären.
- Der Trend zum Fokus auf den Beziehungsaspekt, zur Entwicklung der „Human resources“ sowohl bei der Arbeit mit Klientel, als auch mit den Mitarbeitern ist bei Führungskräften in der Sozialen Arbeit ungebrochen. Innerhalb der beliebten Führungsaufgaben befinden sich die der Personalführung an erster Stelle, gefolgt von den Planungsaufgaben. Die Attraktivität der Personalführung ist bei Führungskräften mit einer größeren Zahl von unterstellten Mitarbeitern ebenfalls höher, die der Planung sinkt dagegen. Kontrollaufgaben sind insgesamt wenig beliebt, ebenso die Vernetzung bzw. Außenkontakte. Die Personalführung gilt als eine zentrale kommunikative Aufgabe von Führungskräften (siehe unten). Sozialarbeiter bringen hier eine besondere Orientierung aufgrund ihrer Ausbildung und Berufssozialisation ein.²¹ Insofern ist die prioritäre Nennung nachvollziehbar. Allerdings sollte in weiteren Forschungsvorhaben geklärt werden, ob diese Priorisierung noch mit Rudimenten antiinstitutioneller Einstellungen verknüpft ist, wie sie Sozialarbeitern noch vielfach nachgesagt werden²² bzw. ob und wie sich deren Einstellungen bei Übernahme von Steuerungsfunktionen verändern.
- „Studien über Kommunikationsverhalten amerikanischer und deutscher Manager zeigen, dass die Arbeitszeit von Führungskräften zwischen 75 und 95 % durch Kommunikation geprägt ist: Zuhören, Überzeugen, Argumentieren, Anweisen, Kritisieren, Ermutigen, Präsentieren usw. (Eiff, W. 2001, S. 67).
- Hier wäre zu klären ob Führungskräfte in der Sozialen Arbeit hier „einseitig“ sind: als Berater zu wenig das Fordern gelernt haben; andererseits steht eine neue Generation effizienz- und wenig beziehungsorientierter Sozialmanager (vgl. Müller, M. 2003) in der Gefahr, zu wenig Selbstreflexions- und Sozialkompetenz zu entwickeln.
- Als positiv werden ebenso innovative Tätigkeiten erlebt. Auch diesbezüglich bleibt offen, ob sich dahinter eine besondere Innovationsorientierung der Führungskräfte verbirgt oder aber die gegenwärtig ungünstigen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit dazu animieren, „aus der Not eine Tugend zu machen.“

²¹ Dabei ist allerdings noch kaum untersucht, wie Sozialarbeiter als Führungskräfte tatsächlich mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, ob sie beispielsweise klare Forderungen stellen ohne einen konfliktvermeidenden Laissez-faire-Stil, die Mitarbeiter unterstützen ohne sie zu klientifizieren.

²² „Von vielen Fachkräften der Sozialen Arbeit werden Organisationen als eher einengend, lästig und reglementierend erlebt. Vor allem komplexere Organisationen erscheinen leicht als hierarchische Zwangsapparaturen. Ihre unnötigen Forderungen und bürokratischen Kontrollabsichten phantasievoll zu unterlaufen, gilt als besonders `professionell‘“ (Heiner, M. 2007, S. 202).

2.3.2. Tätigkeiten, die als belastend empfunden werden

Auf die Frage, welche Tätigkeiten als besonders belastend empfunden wurden, erhielten wir bei der Gesamtstichprobe folgende Antworten:

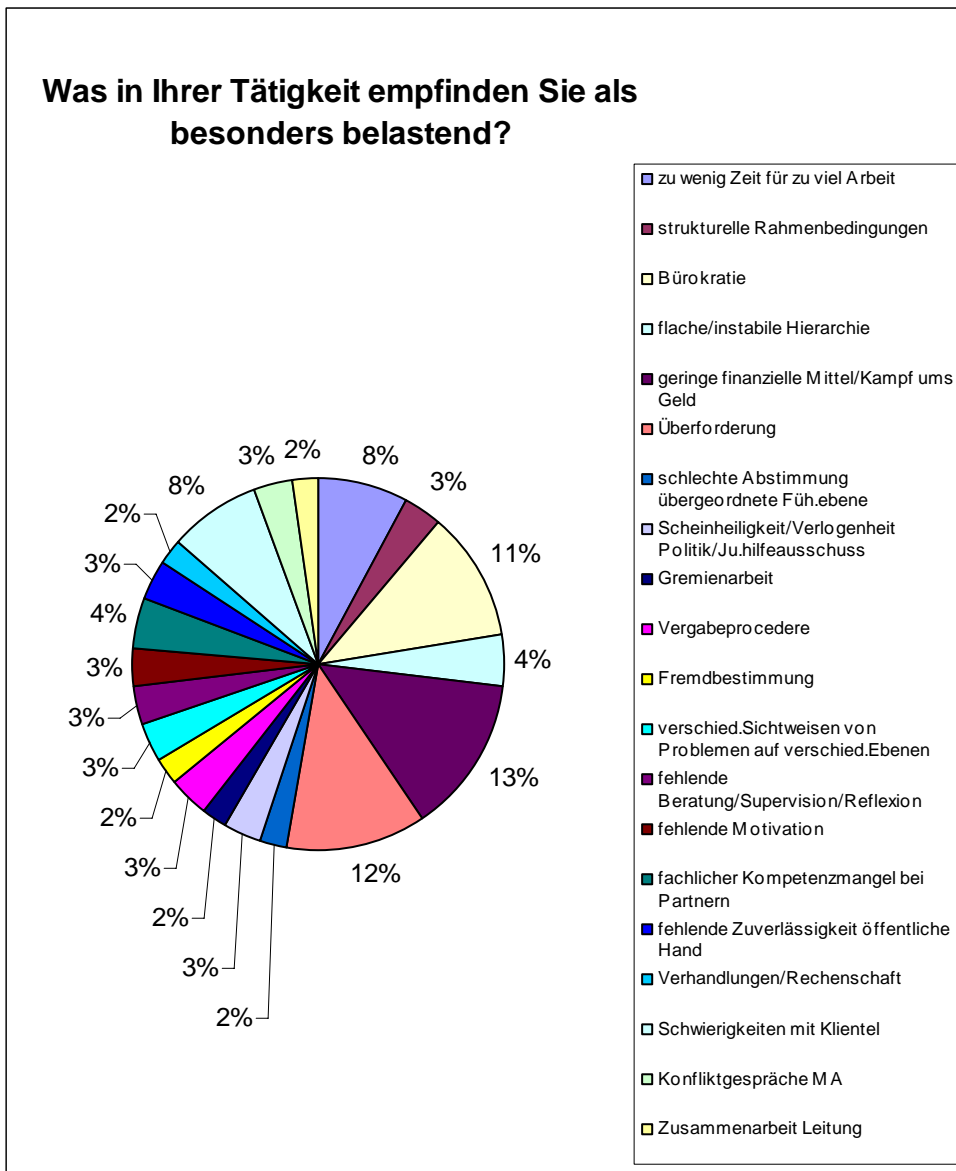


Abbildung 25: Belastende Tätigkeiten – Gesamtstichprobe

Frage: Was in Ihrer Tätigkeit empfinden Sie als besonders belastend

Die größten Anteile nehmen dabei ein: „geringe finanzielle Mittel“/„Kampf ums Geld“ mit 13%, „Überforderung“ mit 12%, „Bürokratie“ mit 11%, „zu wenig Zeit für zu viel Arbeit“ mit 8%. Das sind alles strukturelle Rahmenbedingungen. Daneben wurden „Schwierigkeiten mit der Klientel“ mit 8% genannt. Fassen wir die Ergebnisse zusammen ergibt sich folgendes Bild:

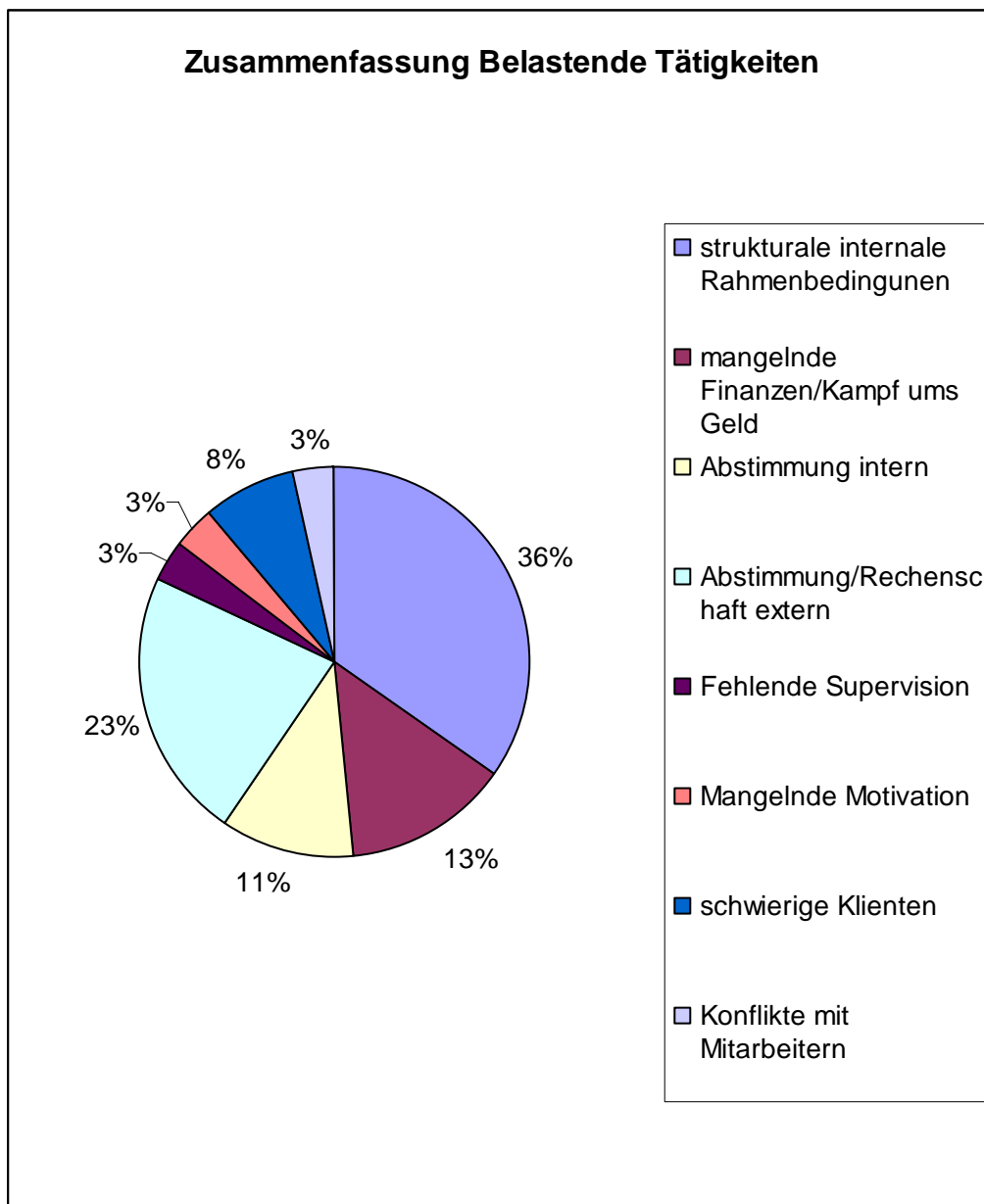


Abbildung 26: Zusammenfassung Belastende Tätigkeiten

An erster Stelle stehen die „**strukturellen internalen Rahmenbedingungen**“ mit 36%. In diese wurden die Faktoren: „zu wenig Zeit für zu viel Arbeit“, „Personalmangel“, „strukturelle Rahmenbedingungen“, „Bürokratie“, „Statistik“ und „Überforderung“, „mangelhafte PC-Ausstattung“ subsumiert. Gefolgt wird diese Kategorie von der Variable „**Abstimmung extern**“ (*mit Trägern*) mit 23 %. Hier ordneten wir ein: „Scheinheiligkeit“, „Verlogenheit Politik/Jugendhilfeausschuss“, „Gremienarbeit“, „Vergabeprocedere“, „Fremdbestimmung“, „verschiedene Sichtweise auf Probleme von verschiedenen Ebenen“, „fachlicher Kompetenzmangel bei Partnern“, „fehlende Zuverlässigkeit öffentliche Hand“, „Verhandlung bzw. Rechenschaft“.

„**Mangelnde Finanzen**“ kam bei dieser Berechnung auf 13% und die „**interne Abstimmung**“ auf 11%. In diese Kategorie ordneten wir ein: „flache, instabile Hierarchien“, „schlechte Abstimmung/Zusammenarbeit Vorstand“, „unklare Anforderungen“, „verschiedene Sichtweise auf Probleme zwischen MA und Vorstand und eigener Führungsfunktion“. „**Schwierigkeiten mit Klienten**“ wurden mit 8% genannt.

Die Belastungsfaktoren bewegten sich also hauptsächlich auf der Ebene der Struktur und der Organisation und zwar intern und extern und betrafen ferner vor allem Vernetzungs- und Abstimmungserfordernisse. Die Zusammenarbeit auf einer personellen Ebene wurde fast nicht thematisiert. Und es wur-

den, wenn auch mit einem geringen Prozentsatz die Schwierigkeiten mit Klientel angesprochen also wiederum inhaltliche Aufgaben. Diese wurden aber vor allem bei Führungskräften von kleinen und freien Trägern genannt. Hier spielt die Kombination von inhaltlichen und Führungsaufgaben in der Leitungstätigkeit wohl auch eher eine Rolle.

Nach diesen Ergebnissen bestätigen sich unsere eingangs formulierten Ausgangsüberlegungen. Potenzieller Anlass für ein Coaching wären nach dieser Belastungsanalyse die Gestaltung der institutionellen Binnensysteme und organisationsinterner wie externer Kooperationen, insbesondere vor dem Hintergrund der Balance zwischen dem sozialen Auftrag an das Klientel mit ethischen Prinzipien einerseits und von Effizienzkriterien andererseits. Diese Problematik ist für Sozialeinrichtungen typisch und verschärft sich derzeit unter wachsendem ökonomischem Druck (vgl. Olk, T. u.a. 2003, Bütow, , B., Chasse, K.A., Hirt, R. 2008).

Schreyögg, A. (2003) unterscheidet im sozialen Bereich u. a. zwei Organisationskulturen, einmal die sozial orientierte Kultur und zum anderen die bürokratische Kultur (S. 40 ff.). In den *sozial orientierten Organisationskulturen*, wie wir sie bei freien Trägern in der Sozialen Arbeit finden, überwiegen Verhaltensnormen des Unterstützens, Schützens und Förderns, was sich auch im Umgang mit den Mitarbeitern übertragen kann. Standards setzen, Führen, nach Leistungskriterien vorgehen, solche Dimensionen des Führungshandelns sind eher verpönt. Auch sind hier die Leiter aufgrund der Betonung des Beziehungsaspektes und der flachen Hierarchien eher in das Team integriert und haben weniger Abstand zu ihren Mitarbeitern. Als Managementrollen dominieren hier relativ formale, etwa die der „Gallionsfigur“ (Vertretung der Organisation nach außen) oder die des „Sprechers“ als Verbindungsglied zwischen Mitarbeitern und Suprasystemen“ (vgl. Mintzberg, H. 1975). Hier ist es sicher wichtig, dass die Führungspersonen lernen, Führungsverantwortung zu übernehmen, also zielspezifische Arbeitshandlungen im organisatorischen Alltag zu veranlassen und auch unpopuläre Entscheidungen zu fällen. Als zu entwickelnde Faktoren sehen wir soziale Kompetenzen für Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse und organisatorische Fähigkeiten, um die Organisationen zu gestalten.

Bürokratische Kulturen, die wir vor allem in der öffentlichen Sozialarbeit finden, sind konservativ und bürokratisch. Leitlinien und formale Standards werden wichtig. Führungsrollen sieht Mintzberg, H. (ebd.) als „Verhandlungsführer“ mit anderen Instanzen oder „Gallionsfigur“. In diesem Organisationstyp fallen Veränderungen besonders schwer, werden vielleicht von den Mitarbeitern als Bedrohung erlebt, führen zum Aufgeben des Gewohnten oder gehen in operativen Vorgängen unter. Hasenfeld (1992) sieht im hohen Institutionalierungsgrad sogar ein Spezifikum sozialer Dienstleistungssysteme. Die Trägerstruktur ist heterogen (verschiedene staatliche Instanzen, die jeweils unterschiedliche Standards haben können, Berufsverbände, andere soziale Einrichtungen). Und die Zuweisungskriterien und Regulative richten sich nach sich verändernden gesetzlichen Standards und Finanzierungsregelungen. Die Verwendung öffentlicher Mittel erfolgt nach rationalen, effizienten Strukturen, die auch bürokratisch werden können, die dann aber möglicherweise nicht mehr mit dem sozialen Auftrag der Einrichtung übereinstimmen (z. B. immer weniger qualifiziertes Personal für anspruchsvolle Sozialarbeit z. B. in der Jugendarbeit oder der Wohnungslosenhilfe), bzw. auch keinen Spielraum mehr für innovative Ideen lassen, weil man nicht weiß, ob diese gefördert werden. Andererseits müssen neue Projekte entwickelt werden, um marktfähig zu bleiben. Führungspersonen sind dann in der Balance zwischen den enger werdenden Handlungsspielräumen und den Ansprüchen der Mitarbeitern bzw. der Einrichtung/Träger. Sie befinden sich im Spagat, Vertreter des Trägers zu sein, der finanziert bzw. den Rahmen vorgibt und andererseits die Mitarbeiter trotz ungewisser Zukunft zu qualifiziertem Handeln zu motivieren, bzw. die Mitarbeiter gegenüber den Außensystemen zu vertreten.

Schwierigkeiten wurden in unserer Untersuchung auch in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen genannt. Gerade bei freien Trägern finden sich in den Vorständen meist Ehrenamtliche, die dort die Arbeitgeberfunktion haben. Sind diese Vorgesetzte, besteht die Gefahr, dass die Sozialmanager von ihnen entprofessionalisiert werden. Sind Ehrenamtliche z. B. ehemalige Klienten, haben eine geringere berufliche Qualifikation und divergierende Motive, z. B. den Wunsch nach Geselligkeit oder Sinnstiftung, dann kann es zu Rollen- und Aushandlungskonflikten bei der Durchführung von Standards kommen.

Führungskräfte im sozialen Bereich besitzen, auch aufgrund ihrer Ausbildung, eher soziale Kompetenzen²³, Management- insbesondere Kontrollaufgaben wurden dagegen eher untergeordnet oder latent abgelehnt (siehe unten). In den 1990er Jahren haben sich vor allem im Osten zahlreiche freie Träger mit guten materiellen und personellen Ressourcen herausgebildet, die oft ähnliche, sich überschneidende Aufgaben wahrgenommen haben, die aber anfangs trotzdem kaum konkurrieren mussten. Mit zunehmendem Marktdruck steigt aber die Notwendigkeit des Erwerbs von Managementqualifikationen und auch die Notwendigkeit, sich in diese Rolle mit all ihren Konsequenzen zu begeben.

2.3.3. Theoretische Konstrukte zur Diskussion der Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die bereichernden und belastenden Tätigkeiten und Ableitung von potenziellen Coachingthemen

Nachfolgend werden vier theoretische Konstrukte zur Diskussion der Untersuchungsergebnisse im Hinblick auf die von der Befragten als positiv bzw. als belastend benannten Tätigkeiten herangezogen und daraus mögliche Themen für ein potenzielles Coaching abgeleitet.

Die vier Konstrukte sind

- Reizüberflutung
- Die Beliebten und die Tüchtigen
- In der Führungsrolle ist man häufig allein
- Macht und Anerkennung.

2.3.3.1. Reizüberflutung

Vorwiegend werden strukturelle Rahmenbedingungen, Umgang mit beschränkten finanziellen Mitteln, Zusammenarbeit mit den Netzwerken und Trägern als belastend geschildert. Diese Belastungsfaktoren werden auch insgesamt in der Managementliteratur allgemein diskutiert.

Mintzberg (ebd.) nennt z. B.:

- Offene Zyklen (permanente Problemlösung von unlösbaren Problemen → kein Anfang/Ende der Aufgabe)
- Der Arbeitstag ist zerstückelt (Vielzahl von Einzelaktivitäten)
- Verbale Kommunikation (bis zu 90% der Arbeitszeit)
- Fragen und Zuhören (nehmen weitaus mehr Zeit in Anspruch als Anweisungen)
- Ambiguität (Die Tätigkeit der Manager ist komplex und ungewiss mit schwer strukturierbaren Problemen; Entscheidungen müssen fallen bevor ausreichend Informationen vorhanden sind.)

Der allgemeine Trend in der Sozialen Arbeit, mit immer weniger Ressourcen immer mehr Leistung zu vollbringen, ungenügende Planungssicherheit zu haben, zeigt sich auch in unserer Untersuchung. Diese Belastungsfaktoren haben wir nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch in einer Untersuchung mit Fachkräften in der Sozialen Arbeit (vgl. Krczizek, R. u. Kühl, W in diesem Band) gefunden, in der ebenfalls externe und interne strukturelle Rahmenbedingungen als belastend geschildert wurden. Solche Nennungen wie: „Überlastung“, „zu wenig Zeit für zu viel Arbeit“ u. a. führen uns zum Konzept der Reizüberflutung. Wenn immer mehr Anforderungen bewältigt werden müssen, setzen einerseits Bewältigungsmechanismen ein, die dazu dienen, Komplexität zu reduzieren, andererseits entsteht bei einem Zuviel aber auch ein Informationsverlust und wir verlieren die Übersicht und, was in einer Führungsposition noch schwieriger ist, wir verlieren damit die Kontrolle über das Geschehen und die Selbstbestimmung und es kann zu Stresssymptomen kommen.

²³ Allerdings scheint die Aus- und Fortbildung von Sozialmanagern gerade deren soziale Kompetenz zu vernachlässigen (siehe unten, vgl. Müller, M. 2003).

Diese Phänomene sind bereits seit den 70er Jahren durch die Untersuchungen von Milgram (1970) sowie Glass und Singer (1972) bekannt.

Copingstrategien zur Vermeidung von Informationsüberflutung dienen in erster Linie dazu, die Fülle der Informationen so zu reduzieren, dass wir sie fassen und verarbeiten können. Hilfreich dafür ist:

- die Zeitverknappung: jede Information enthält weniger Zeit, was gleichzeitig
- zur Oberflächlichkeit führt
- die Selektivität: die Informationen werden in eine Präferenz gebracht
- die Verantwortungsübertragung: es wird versucht, die Last neu zu verteilen
- die Abschwächung: die Intensität der Information wird abgeschwächt
- die Bürokratisierung: es wird versucht, Standards zu schaffen, um ähnliche Inputs zusammenfassend zu verarbeiten.

Einerseits sind diese Mechanismen sinnvoll, andererseits können sie aber auch zu Einschränkungen führen, wie Konzentrationsmängel und Oberflächlichkeit und damit zu Fehlern in den Handlungen. Indem bei hoher Intensität der Reizüberflutung die Dinge nicht zur Verarbeitung kommen, das Gefühl entsteht, die anstehenden Aufgaben nicht erledigen zu können, entwickelt sich Unzufriedenheit, aber auch ein Gefühl von Beengtsein, welches mit Erregung einhergeht. Weil die Anforderungen nicht zu Ende bearbeitet werden, können sie nicht psychisch abgelegt werden, man ist nicht „fertig“, kann nicht loslassen, ist angespannt und kommt nicht zur Ruhe. Stresssymptome entwickeln sich. Man spricht hier vom Phänomen der „Verletzung des Personalraumes“. Gleichzeitig entsteht die Attribution des Kontrollverlustes, was wiederum eine Belastung darstellt. Das Bedürfnis nach Kontrolle scheint universell zu sein und ist vielfach untersucht worden, z. B. in der Motivationspsychologie, im Zusammenhang mit Phänomenen der Reaktanz (Brehm 1966, Wortmann und Brehm 1976) sowie der gelernten Hilflosigkeit (Seligmann 1992).

Führungskräfte können lernen, einer Reizüberflutung sinnvoll zu begegnen, z. B.

- in dem sie lernen Grenzen wahrzunehmen, insbesondere eigene Belastungsgrenzen möglichst prospektiv und selbstreflexiv zu erkennen, aber auch Grenzen gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten zu formulieren
- indem sie lernen zu strukturieren, z. B. durch Selbst- oder Zeitmanagement
- indem sie lernen, auf erledigte Aufgaben zu achten, z.B. durch Managementtagebücher
- indem sie selbst bestimmt selektieren. Selektieren kann man aber nur dann, wenn man dazu auch kognitiv in der Lage ist. Das setzt voraus, dass man Auswahlkriterien gebildet und Einstiegsbarrieren aufgestellt hat. Diese Kriterien beinhalten nicht nur Strukturierungsprozesse, sondern auch eine inhaltliche Souveränität über die anstehenden organisatorischen und planerischen Aufgaben.

2.3.3.2. Die Beliebten und die Tüchtigen

Obwohl wir eine „Sehnsucht“ nach Zusammenarbeit mit Klienten, nach Entwicklung von personellen Ressourcen entdecken konnten – und dies vor allem bei Führungskräften in größeren Trägern - also nach „der“ Sozialarbeit, nach deren Prämissen die Teilnehmer schließlich einmal ausgebildet worden sind und auch wenn die teamorientierte Zusammenarbeit als befriedigend erlebt wurde, - so haben Führungskräfte doch primär Aufgabenrollen statt Erhaltungsrollen inne. Die Einteilung in verschiedene Rollen hinsichtlich der Rollenanforderungen geht auf Homans (1972) zurück.

Nach verbreiteter Auffassung hat der Leiter hauptsächlich aufgabenorientierte Verhaltensweisen auf der Inhaltsebene zu praktizieren. Seine zentrale Aufgabe besteht darin, eine gute Balance zwischen Zielen, Zeitrahmen und Ressourcen im Auge zu behalten und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Er kann selbst direkt an der Leistungserstellung beteiligt sein (wie auch immer die Gruppe Leistung definiert) oder nur Steuerungsfunktionen wahrnehmen. So wächst ihm oft das Image eines leistungsorientierten Fachmannes zu, besonders wenn er auch fachlich besser als die anderen, er darüber hinaus aber zu wenig anderem fähig ist. Er betrachtet die Aufgabenerledigung als Ziel und gestattet sich selten, einmal vom "Fachlichen" abzuweichen. Er ist dann ziemlich allein, womit er zurecht kommen muss und er hat dadurch keine Verbündeten, was ihn isolieren kann. Seine Mitstreiter erkennen ihn als den "Tüchtigen" in der Gruppe an. Im günstigen Fall hat er Respekt, aber nicht immer Sympathie, da sich die anderen aufgrund seiner Außenseiterstellung nicht gut in ihn hineinversetzen können und da er die Gruppenmitglieder zur Anstrengung auffordert, was ja nicht jeder will. Manchmal verübeln sie ihm aber auch, dass er alles besser weiß, das er lediglich an Leistung und nicht an ihnen selbst interessiert ist. Ziemlich schnell kann sich dann das Image des Tüchtigen in das des "Strebers" und "Antreibers" umwandeln. Man verübelt ihm, dass er keine Zeit für die speziellen Probleme der Gruppe und der Einzelnen hat.

Zu der Frustration, das er es tatsächlich besser weiß, kommt oftmals noch die Enttäuschung darüber, dass die eigenen Sonderinteressen und Privatziele nicht beachtet werden. Die Frustration kann sich dann soweit steigern, das sich die Mitglieder gegen ihm zusammenrotten oder das die Mitglieder keine Lust mehr an der Gruppe haben, in Apathie und Resignation geraten und evtl. die Gruppe verlassen wollen. Dann muss sich der Führer noch mehr anstrengen und der Kreislauf beginnt von Neuen.

In aller Regel nehmen Aufgabenrollen seine Zeit so in Anspruch, dass er darüber hinaus zu wenig anderem fähig ist.

Unabhängigkeit sowie die Bereitschaft, auch unbequeme Standpunkte einzunehmen zeichnet diese Rolle ebenso aus, wie die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken.

Dem Auseinanderfallen der Gruppe wird durch Erhaltungsrollen entgegengesteuert. Erhaltungsrollen fördern die Zufriedenheit der Gruppe. Dies geschieht durch die Befriedigung privater Anerkennungsbedürfnisse, durch Ermutigung, durch Hilfen, dass der Einzelne sein Potential an Fähigkeiten in die Gruppe einbringen kann. Ihr Sinn zeigt sich weniger im Selbsttun des Führers als im geförderten Tunlassen der Mitglieder. Erhaltungsrollen werden oft geringschätzig beurteilt, Freundlichkeit wird oft mit Schwäche gleichgesetzt. Das kommt daher, das die Mitglieder in der Erhaltungsrolle sich nicht so sehr um sich selbst, sondern um andere kümmern, damit ausgenutzt werden können, weil sie nicht gelernt haben, für sich zu sorgen.

Wen ein Führer selbst prioritär die Erhaltungsrolle wahrnimmt, bekommt er häufig das Image des "Beliebten", wenn er es übertreibt, das Image des "sympathischen Taugenichts". Dadurch kann dann ein Führungsvakuum entstehen, welches dann durch andere Teammitglieder gefüllt wird.

Eine entsprechende Themenstellung im Coaching wäre es, ein neues Verhältnis zu den Führungsaufgaben zu finden, ein neues Selbstverständnis für seine Rolle als formaler Vorgesetzter, der zum einen die Erhöhung der Effizienz zur Aufgabe hat, d. h. die Aufgaben zielgerecht und mit möglichst sparsamen Ressourcenaufwand zu koordinieren und zum anderen auch zur Humanisierung der Arbeitswelt beizutragen hat.

2.3.3.3 In der Führungsposition ist man häufig allein

Minderheiten vs. Mehrheiten; Respekt vs. Sympathie

Immer sollte man sich in der Führungsposition deutlich machen, dass man auf der einen Seite seinem System bzw. Auftraggeber verpflichtet ist und dessen Werte vertritt, um das System zu erhalten und zu stabilisieren und auf der anderen Seite auch mit Macht- bzw. Beeinflussungspotential ausgestattet ist. Damit ist man in einer Führungsposition in einer exklusiven Position, man hat Verantwortung, muss schwierige, auch unangenehme Entscheidungen fällen und durchsetzen, kontrollieren, Standards setzen und kann sich dadurch in die Geborgenheit der Gruppe kaum zurückziehen, man ist nicht „Das Schätzchen in der kollektiven Badewanne“ (Schreyögg, A. 2005).

Trotz seiner Minderheitsposition gegenüber den Gruppen können Führungskräfte dennoch akzeptierten, respektierten Einfluss ausüben.

Wie S. Moscovici und seine Mitarbeiter (Moscovici 1979, Moscovici und Nemeth 1974)) feststellen konnten, können Minderheiten unter bestimmten Bedingungen Mehrheiten beeinflussen. Der Schlüssel dazu ist die Konsistenz. Die Minderheit muss objektiv, unvoreingenommen sein und sicher und dauerhaft zu ihrer Meinung stehen.

Die Bereitschaft, die Spannung bzw. den Stress der aufgrund der abweichenden Meinung entsteht, auszuhalten und möglicherweise Schaden auf der Beziehungsebene zu nehmen, wirkt dann beeindruckend auf die Mehrheit (indirekter Einfluss). Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass man die Mehrheit nicht angreift und damit die Autonomie schwächt, weil sonst Widerstände oder Aggressionen aufgrund von Reaktanz entstehen können.

Die Führungsperson braucht also sowohl einen fundierten Standpunkt als auch einen gewissen Verhaltensstil, diesen auch umzusetzen. Menschen in der Minderheit haben ja nicht das Mittel des normativen Gruppeneinflusses, sie bedienen sich der Methode des informativen sozialen Einflusses um Interesse zu wecken und zu überzeugen. Dieser Verhaltensstil kann im Coaching, hier im Sinne von Training, vermittelt werden.

Nemeth & Wachtler (1983) formulieren dazu folgende rhetorische Fähigkeiten, die Sicherheit vermitteln und damit Einfluss ausüben:

- Deutliche Äußerung der Meinung
- Schnelle Beantwortung von Fragen
- Verbreitung der eigenen Ideen auch über Widerstände hinweg
- Ständige Wiederholung der eigenen Meinung
- Starke, überzeugende Argumente.

Die Einnahme einer rhetorisch gut fundierten Machtposition kann dazu führen, dass Andere einer Person Führungsqualitäten zuschreiben, was dann wiederum bei der Beeinflussung hilft.

2.3.3.4. Macht und Anerkennung

In seiner Rolle als formaler Vorgesetzter ist die Führungsperson auch mit Machtpotential ausgestattet. Heckhausens definiert Macht folgendermaßen: „Eine Person A hat Macht über eine Person B, wenn A B dazu bringen kann, etwas zu tun, was B ansonsten nicht getan hätte. Macht hat also der, der den eigenen Willen gegen den eines anderen durchsetzen kann.“ (1989, S.361)

Nach Schreyögg, A. (2003) existieren folgende Beeinflussungspotentiale durch Führungskräfte:

- Macht durch Belohnung (regard power) Materielle und immaterielle Zuwendungen, müssen für Empfänger attraktiv sein
- Macht durch Bestrafung (corecive power), d.h. der Vorgesetzte verfügt über die Möglichkeit, bei nicht konformen Verhalten z. B. mit Entlassung, Abmahnung zu bestrafen
- Macht durch Persönlichkeitswirkung (referent power)

- Charisma, d. h. Führungspersonen werden außergewöhnliche Persönlichkeitspotentiale zugeschrieben
- Macht durch Expertentum (expert power), Führungskräften werden besondere fachliche Kompetenzen zugeschrieben
- Macht durch Legitimation (legitimate power), formale Positionsmacht von Vorgesetzten und ihre Akzeptanz seitens der Unterstellten).

Wenn man Macht ausüben kann oder soll, ist es natürlich günstig, diese Position auch zu akzeptieren, um nicht subjektiv in Dissonanz bzw. interaktiv in eine Rollendiffusion zu kommen.

In der Motivationsforschung finden wir Ergebnisse zu gelernten, sozialen Motiven (vgl. Atkinson et al. 1953, Heckhausen 1989, McClelland und David 1977 in: Weiner 1984), die u. a. das Machtmotiv einschließen. Das durch das Machtmotiv angestrebte Motiv ist das der Wirksamkeit.

Typischerweise lassen sich bei jedem sozialen Motiv zwei voneinander unabhängige Motivkomponenten unterscheiden, eine Hoffnungskomponente, die sich an der erfolgreichen Verwirklichung des Zielzustandes orientiert und eine Furchtkomponente, die das Verfehlen des Motivziels in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt. Beim Machtmotiv gibt es einerseits die Tendenz Hoffnung auf Kontrolle und andererseits die Furcht vor Kontrollverlust.

Personen mit der Tendenz Hoffnung auf Kontrolle fühlen sich überaus wohl in Situationen und Positionen, in denen sie das Verhalten anderer Menschen beeinflussen und kontrollieren können. Sie demonstrieren gern ihre Kompetenzen und Stärken und genießen es, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen. Sie haben die Fähigkeit, andere Menschen zu begeistern, für ihre Zwecke einzuspannen und zu führen. Erfolgreiche Manager praktizieren einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht, indem sie ihre Führungskompetenz vorzugsweise in den Dienst anderer Personen oder höherer Ziele stellen. Personen mit der Tendenz Angst vor Kontrollverlust befürchten, die Anerkennung ihrer Mitmenschen zu verlieren und sich schwach und bedeutungslos zu fühlen. Ihre Angst richtet sich vor allem auf den möglichen Verlust von Einfluss, Kontrolle und Ansehen. Sie nehmen an, ein Kontrahent könnte sie ihrer Stellung berauben und verwenden deshalb viel Zeit auf die Absicherung ihrer Machtposition. Im Zweifelsfall sichern sie lieber ihre Position, als dass sie an das Wohl der ganzen Gruppe denken. In Mitarbeitern sehen sie eher künftige Gegner als gleichberechtigte Kollegen. Diese Tendenz ist für Führungskräfte also eher ungeeignet.

Neben dem Machtmotiv gibt es aber noch ein andere soziales Motiv, welches möglicherweise zu Konflikten mit diesem führen kann, nämlich das Anschlussmotiv mit dem angestrebten Gefühl nach Geborgenheit und positiven sozialen Beziehungen. Hier auch wiederum mit den Tendenzen Hoffnung auf Anschluss vs. Furcht vor Zurückweisung.

Menschen mit der Motivstruktur Hoffnung auf positive soziale Beziehungen fühlen sich in Situationen am wohlsten, die es ihnen erlauben, mit anderen Personen, auch fremden oder weniger bekannten, in Kontakt zu kommen. In Gegenwart anderer fühlen sie sich sicher und entspannt. Dabei verstehen sie es, das Treffen für beide Seiten angenehm zu gestalten und hinterlassen auf andere meist einen sehr positiven Eindruck. Ihr Spaß im Umgang mit anderen Menschen kann jedoch dazu führen, dass sie andere Ziele zugunsten des Bemühens um einen freundschaftlichen Umgang aus den Augen zu lassen. Weitere Merkmale hoch anschlussmotivierter Personen sind:

- sie denken, dass andere ihnen ähnlich sind
- sie sehen andere in einem besseren Licht
- sie mögen andere mehr
- sie werden von anderen gemocht
- sie wirken durch ihre freundliche Art auch auf andere ansteckend
- sie haben mehr Zuversicht und angenehme Gefühle im Umgang mit anderen
- sie treffen im sozialen Kontext Verhaltensentscheidungen zielangemessen
- sie reagieren auf soziale Anerkennung und Zurückweisung sehr spezifisch.

Durch ein hoch ausgeprägtes positives Anschlussmotiv geht man gern und sicher mit anderen Menschen in Kontakt, was für eine Führungsposition von Vorteil ist. Schließlich muss man hier viel kommunizieren, überzeugen und auf andere reagieren. Nachteilig wäre, wenn man seine Interaktionen in den Dienst des Anschlussmotivs stellt, sich dem unterordnet und dann keine schwierigen Entscheidungen mehr treffen kann.

Situationen, in denen Menschen mit der Motivstruktur Angst vor Zurückweisung auf unbekannte Menschen treffen könnten, machen sie unsicher und nervös. Sie fühlen sich überfordert. Sie haben Angst, dass andere sie nicht mögen könnten und brechen Kontakte daher rasch ab. Ihre Unsicherheit wirkt häufig ansteckend, so dass es dann tatsächlich zu einem unbefriedigenden und zumeist auch kurzen Kontakt kommt. Sie sind in sozialen Situationen weniger zuversichtlich sondern verspannter und ängstlicher. Sie sehen sich selber als unbeliebter und einsamer (obwohl sie de facto nicht weniger mit anderen interagieren). Sie haben wenig soziales Geschick und ihr Verhalten hinterlässt in ihnen ein Gefühl der Inadäquatheit und Unfähigkeit, mit sozialen Situationen umzugehen. Sie zeigen niedrige Handlungs- Ergebniserwartungen im Umgang mit Fremden. Sie zeigen intensive emotionale Reaktionen (Hilflosigkeitssyndrom) auf die Unterbrechung sozialer Kontakte. Sie zeigen eine geringe Differenzierung in den emotionalen Reaktionen auf tatsächliche emotionale Anerkennung oder Zurückweisung. Sie befürchten Fremdbewertung und haben Angst vor Fremden. Wenn sie könnten, würden sie solche für sie unsichere Situationen ganz meiden. Wenn sie aber feste Freundschaften aufbauen, kann man auf ihre Hilfe und Loyalität auch in schwierigen Situationen zählen. Diese Motivationsstruktur ist wohl eher ungünstig für eine Führungsposition.

Darüber hinaus kann es zu bei Diskrepanz der Motivstruktur in so genannten kritischen Situationen (vgl. Sokolowski, 1993) kommen. Dann gelingen Vornahmen nur unter hoher erlebter Anstrengung oder aber trotz Anstrengung nicht. Zum Teil erinnert man sich an Vornahmen, zum Teil vergisst man sie gänzlich, unabhängig davon, ob man sie ausführt oder nicht. Man kann gegen besseres Wissen und Vornahmen handeln und erfolgreiche Handlungen sind nicht immer erklärbar. Hat eine Person bspw. ein hohes Anschlussmotiv, zeigt jedoch an der Arbeit statt bedürfniskongruentem Verhalten, wie die Entwicklung von Freundschaften am Arbeitsplatz, eher Verhaltenweisen, die dem Motiv widersprechen, wie die Durchsetzung von Standards oder die Vermittlung von Vorgaben und das Erlangen nach Prestige, wird der Konflikt zwischen dem Bindungsmotiv und dem Arbeitsziel, Macht zu erlangen deutlich. Eine hohe Inkongruenz kann zu emotionalen Problemen führen. Die Person im Beispiel könnte durch ihre Konzentration auf bedürfnisinkongruente Ziele, dem Erlangen von Macht, eine Abnahme positiver Affekte sowie eine Zunahme negativer Affekte im Arbeitsalltag erfahren.

Die Lösung liegt darin, die eigenen Motive zu erkennen und anzunehmen.

In einem Coachingprozess könnte demnach folgendes angesprochen werden:

- Welche Arbeiten erledige ich auch ohne Belohnung immer wieder gern und ziehe sie zeitlich anderen vor?
- Wobei/wann habe ich immer wieder problemlos gearbeitet, konnte kein Ende finden?
- Was war besonderes an der Aufgabe, der Tätigkeit?
- Wann habe ich mich über ein Ergebnis besonders gefreut/konnte ich mich über ein Ergebnis gar nicht freuen?
- Welche Anreize/Bedingungen müssen für mich gegeben sein, damit mein Engagement freudvoll, effektiv und flowartig verläuft?
- Vor der Zielübernahme: nicht allein den Wert des erreichbaren Ziels berücksichtigen
- detailliert ausmalen, was zwecks Zielerreichung konkret zu tun ist und wie man sich dabei fühlt, „motivlesbare Übersetzung“ schaffen
- Erst dann für oder gegen Ziel entscheiden (wenn Wahlfreiheit).

Es ist also auch hier wieder wichtig festzustellen, welche Motive jemanden in einer Führungsposition unterstützen können und diese dann zu entwickeln.

Im Hinblick auf die dargestellten vier Konstrukte ist der Bezug zu den Untersuchungsbefunden insbesondere bei den ersten beiden Konstrukten, der Reizüberflutung und der These von den Beliebten und den Tüchtigen unmittelbar gegeben, da die Befragten zu einem Großteil entsprechende Faktoren direkt benannt haben. Die anderen beiden Konstrukte lassen sich eher mittelbar mit dem Forschungsbefund in Verbindung bringen, dass die befragten Führungskräfte der Beziehungsgestaltung besondere Attraktivität im Vergleich zu anderen Führungsaufgaben attestierten. Sie sind allerdings eher der Coachingpraxis der Verfasser entnommen und sollen insofern als theoretische Hintergrundfolien dienen. In weiteren Forschungsprojekten, insbesondere Interviews, wäre deren Relevanz empirisch zu fundieren, etwa wie die Führungskräfte in der Sozialen Arbeit ihre Minoritätenposition sowie die Dimensionen Macht bzw. Anerkennung auf den verschiedenen Führungsebenen (etwa als Geschäftsführer bzw. Teamleiter) einschätzen und bewältigen.

2.3.4. Ermittelte Coachingbedarfe

Haben wir im vorangegangenen Kapitel mögliche Coachingbedarfe aus den von den befragten Führungskräfte als positiv bzw. belastend erlebten Aufgaben abgeleitet, wollen wir nun in der Darstellung der Untersuchung fortfahren, in der wir von der untersuchten Stichprobe diese Bedarfe unmittelbar erfragten.

Wir fragten quantitativ nach dem Beratungsbedarf, nach den bereits bestehenden Beratungsangeboten und nach inhaltlichen Beratungsbedarfen, kategorisiert nach den Managementfunktionen.

2.3.4.1. Beratungsbedarfe und bereits bestehende Beratungsangebote quantitativ

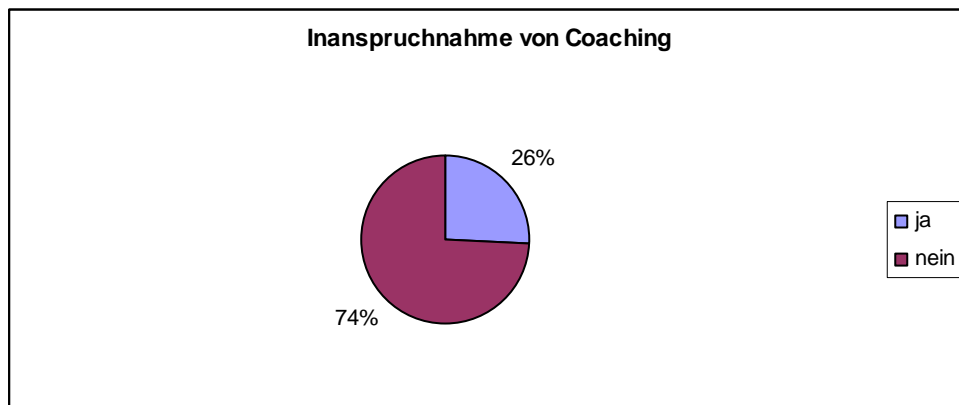


Abbildung 27: Inanspruchnahme von Coaching

26% der Befragten Führungskräfte nimmt bereits ein Coaching in Anspruch, doch die Mehrzahl, 74% nicht.

Auf die Frage, ob ein Coachingangebot genutzt werden würde, antworteten die Probanden folgendermaßen:

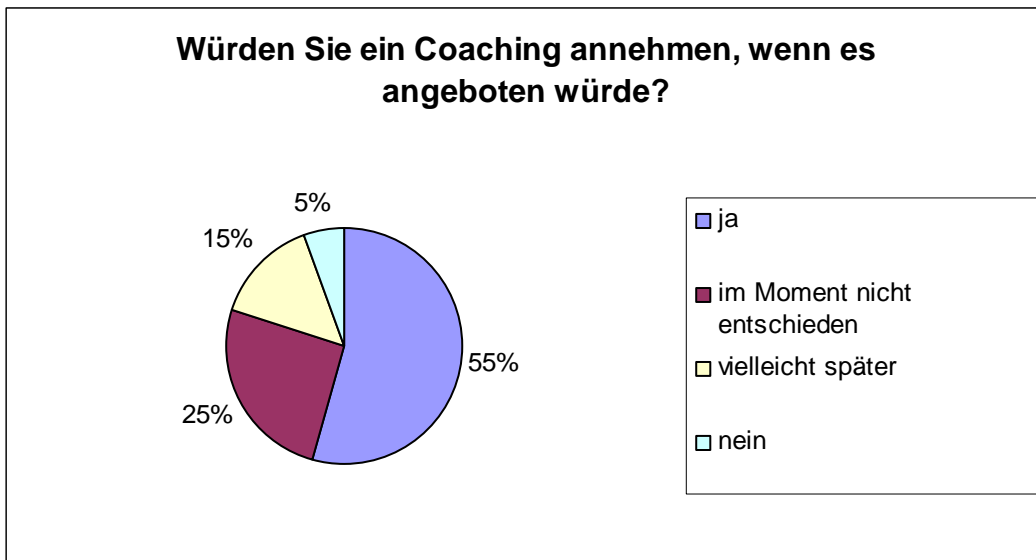


Abbildung 28: Mögliche Nutzung eines Coachings

Das Angebot wurde also durchaus als sinnvolle Beratungsmethode eingeschätzt.

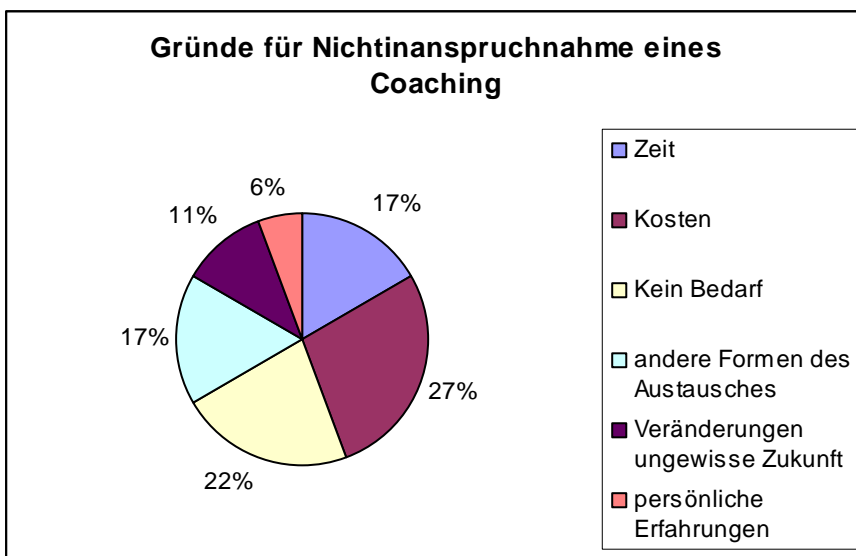


Abbildung 29: Gründe für die Nichtinanspruchnahme eines Coachings

Der Hauptgrund dafür, ein Coaching nicht zu nutzen, waren die Kosten (27%), manche Befragte sahen derzeit keinen Bedarf, weil keine Probleme gegeben waren (22%), hatten andere Formen des Austausches, z. B. Supervision oder Dienstberatungen mit dem Träger (17%) oder es war keine Zeit dafür vorhanden (17%).

Wir ließen ebenfalls die Gründe für eine mögliche Inanspruchnahme eines Coachings benennen und kamen auf folgendes Ergebnis:

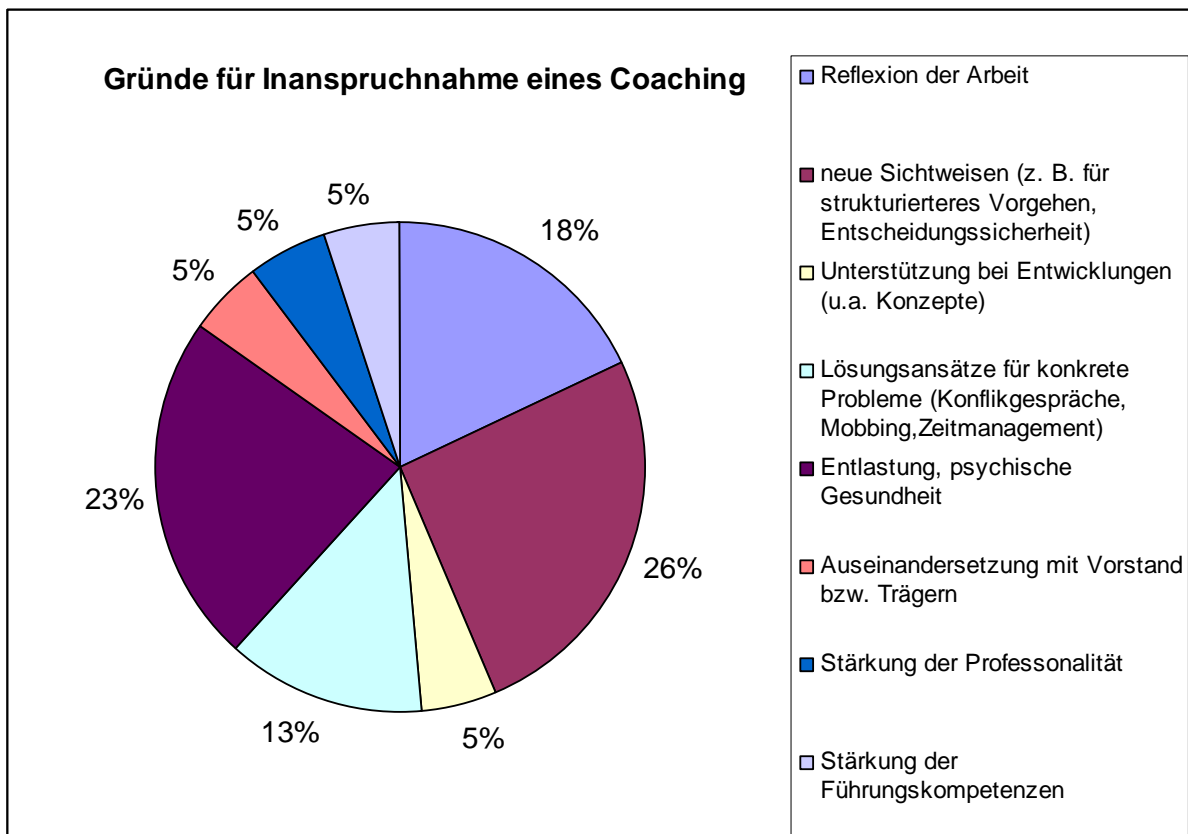


Abbildung 30: Gründe für die Inanspruchnahme eines Coaching

Die befragten Führungskräfte versprachen sich von einem Coaching vor allem neue Lösungsansätze (26%), dabei blieben einerseits die Nennungen an dieser Stelle großteils recht allgemein „neue Ideen“, „neue Lösungsperspektiven“, „Impulse für die Arbeit: neue Sichtweisen“ auch für konkrete Anliegen zu bekommen (26%). Andererseits differenzierten die Befragten durchaus konkrete Anliegen wie „Lösungsansätze für Kritikgespräche und Konfliktmanagement“, „Strategien gegenüber Mobbing“, „Lösungsideen für strukturierteres Vorgehen“, „Zeitmanagement“, die zu einer weiteren Kategorie „Lösungsansätze für konkrete Probleme“ zusammengefasst wurden (13%). Eine weitere zentrale Kategorie ist mit 23% der Nennungen die „Entlastung bzw. psychische Gesundheit“, beispielsweise „Burnout“, „Entlastung“, „psychische Gesundheit“. Etwas weniger Probanden sprechen explizit die „Verbesserung der Führungskompetenzen“ an (18%), beispielsweise die „Stärkung der Führungskompetenz“, „Entscheidungssicherheit“, „Leitungskompetenz verbessern“.

Coaching wurde also großteils ganz im Wortsinne verstanden, als Kutsche, bzw. „kuscheliger Ort“, wo man mit seinem Coach im Sinne einer individuellen Beratung in einem exklusiven Setting vor allem Führungsprobleme ansprechen und lösen kann und des weiteren vor allem Entlastung erfährt.

2.3.4.2. Coachinginhalte

Da Coaching explizit Managementfunktionen qualifizieren soll, fragten wir nach potenziellen Coachinginhalten und griffen dabei auf die Kategorisierung in Managementfunktionen zurück. Im Allgemeinen werden die Steuerungsaufgaben in fünf Kategorien unterteilt. Dieser „klassische Kanon“ zentraler

Managementfunktionen (vgl. Koontz, H. u. O'Donnel, C. 1955) umfasst die folgenden Bereiche:

- Planung/Strategie (Strategieentwicklung grundlegender Ziele, Programme und Organisationsperspektiven)
- Organisation (Struktur- und Ablauforganisation, operative Gestaltung)

- Personaleinsatz (Beschaffung und Erhaltung der Humanressourcen)
- Führung (Motivation, Kommunikation, Konfliktbereinigung)
- Kontrolle (Soll/Ist-Vergleiche, Qualitätsmanagement, Controlling).

Wegen der kategorialen Unschärfe bzw. Überschneidung der Bereiche Personaleinsatz und Führung haben wir den Bereich Personalführung und –entwicklung zusammengefasst und als weiteren Bereich die „eigene Führungsrolle“ hinzugefügt.

Nicht erfragt haben wir den möglichen persönlichen Anteil, etwa im Sinne von Selbstmanagement, Psychohygiene, Work-Life-Balance etc., da wir davon ausgehen, dass dies im Rahmen einer Fragebogenerhebung nur schwer möglich ist, sondern entsprechende Daten mittels Methoden qualitativer Sozialforschung von Coaches und Coachees im Rahmen von Nutzerbefragungen und Evaluationen erhoben werden sollte. Insofern bleiben zentrale Kategorien des Coachings von Führungskräften in der Sozialen Arbeit weiteren empirischen Untersuchungen vorbehalten.

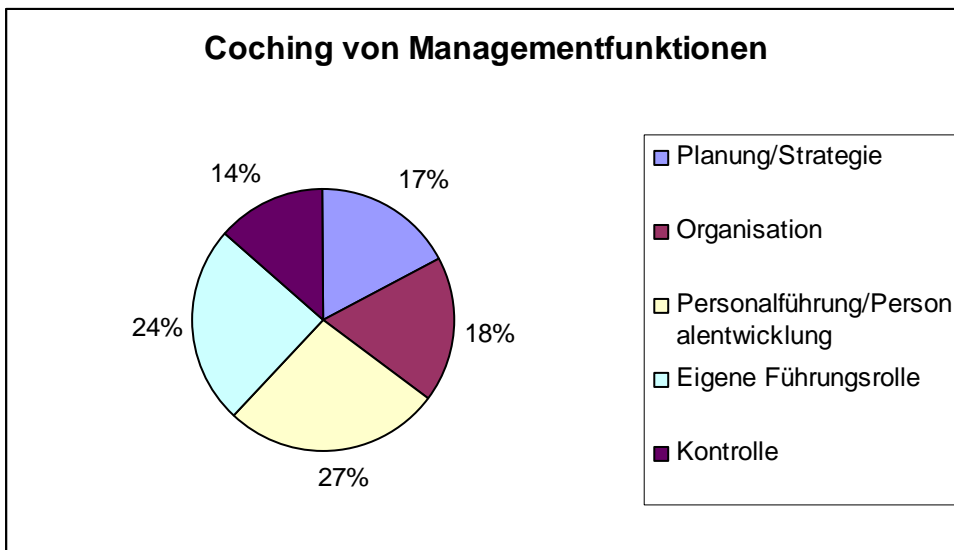


Abbildung 31: Gliederung der Coachinginhalte nach Managementfunktionen

Frage: Welche Coachinginhalte sind Ihnen wichtig?

Sind auch die Unterschiede in den Häufigkeiten nicht so gravierend, so fanden wir doch die häufigsten Nennungen im Bereich der Personalführung (27%), gefolgt von der Beratung zur eigenen Führungsrolle (24%), also mit zusammen mehr als der Hälfte der Antworten. Weniger ausgeprägt war die Nachfrage bei Coaching für planerische bzw. strategische Funktionen (17%) sowie im Bereich der Organisation (18%) und Kontrolle (14%) mit dem geringsten Anteil. Der Fokus von Inanspruchnahme von Beratung liegt also beim Führungspersonal nicht so sehr auf den für Coaching typischen Managementfunktionen, der strategischen Planung, der Gestaltung von Struktur- und Ablauforganisation. Das mag darin begründet sein, dass Sozialmanager aufgrund ihres kulturellen Kontextes und/oder der Dominanz der bisher angebotenen Beratungsformate eher Wert auf personelle und interaktive Ressourcen legen oder dass Coaching als Methode zur Qualifizierung von Managementfunktionen noch nicht so bekannt ist oder aber auch, dass im Management selber die Steuerung der Personalentwicklung Vorrang gegenüber den sachlichen Managementfunktionen hat. Letztere Interpretation des Befragungsergebnisses lässt sich mit dem Befund der besonderen Attraktivität beziehungsgestaltender Führungstätigkeiten in Einklang bringen.

Planung/Strategie

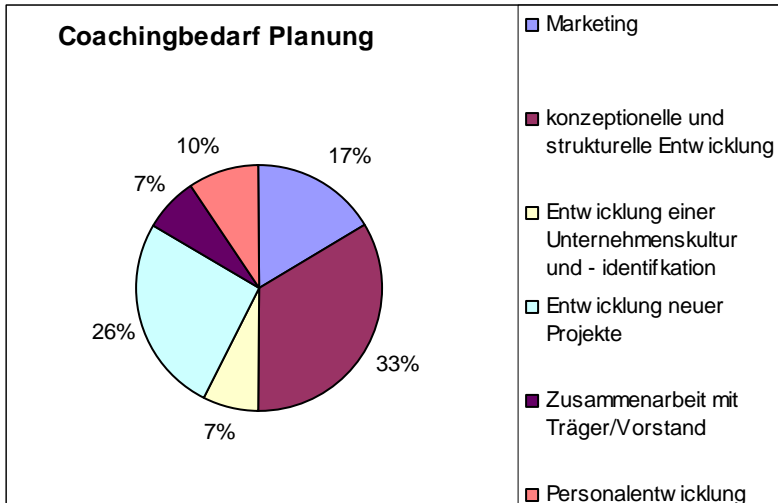


Abbildung 32: Coachingbedarfe Planung/Strategie

Im Bereich Planung waren die häufigsten Nennungen der Kategorie „Strategische Planung und Strukturentwicklung“ (33%) zuzuordnen, mit Nennungen wie „Langfristige Strategien“ „Profilentwicklung entsprechend der geänderten Fördersituation“ „Entwicklung Firmenstrategie“. Es folgt die Kategorie „Entwicklung neuer Projekte“ (26%) mit Nennungen wie „Erschließen weiterer Standbeine zur Sicherung des Personalbestandes“, „Projektentwicklung im Interesse eines zukunftsfähigen und ausgewogenen Angebotes von Leistungen“, „Implementierung von Projekten“. „Marketing“ folgte als weitere Kategorie mit 17% der Nennungen: z. B. „Sozialmarketing“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Orientierung am Markt“, sodann die Kategorie „Personalentwicklung“ (10%) mit Nennungen wie „Personal optimieren“, „Personalbedarf und Benennung“, „Steigerung der Effektivität des Personaleinsatzes“. Es folgen die Kategorien „Entwicklung einer Unternehmenskultur und -identifikation“ und „Zusammenarbeit mit dem Träger/Vorstand“ mit je 7% der Nennungen.

Es ist also hier vor allem die Rolle des Innovators gefragt, um die Einrichtung unter sich verändernden Bedingungen wettbewerbsfähig zu halten. Nicht nur der Bestand ist zu sichern, sondern vor allem strategische und projektorientierte Neuerungen sind gefragt. Es ist eine deutliche Marktorientierung sichtbar, verbunden mit der Entwicklung von expansiven Ideen für Arbeitsbereiche, um als Einrichtung insgesamt überlebensfähig zu bleiben. Strategisches Management, Struktur- und Projektentwicklung (vgl. Haddad, T. u. a. 2003, Nagel, R. u. R. Wimmer 2002, Bättscher, R. u. Ermatinger, J. 2004) sind demnach zentrale Coachingbedarfe.

Organisation

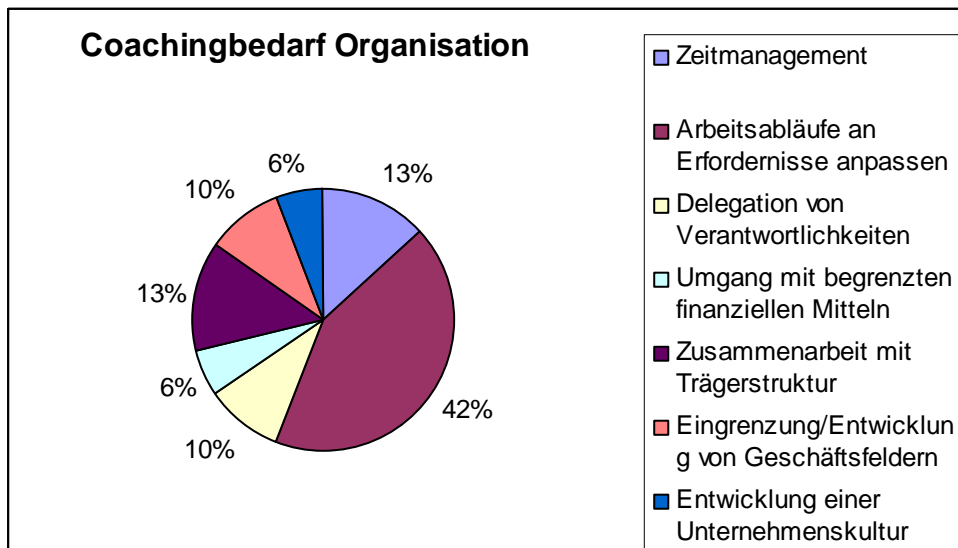


Abbildung 33: Coachingbedarfe Organisation

Der größte Anteil der Nennungen fiel auf den Bereich „Strukturierung von Arbeitsabläufen“ (42%), beispielsweise „Funktionale Abläufe optimieren“, „Arbeitsprozesse flexibel den Erfordernissen anpassen“, „Systematisierung und Koordinierung der Handlungsabläufe“. Der Kategorie „Zusammenarbeit mit der Trägerstruktur“ wurden 13% der Nennungen zugeordnet: „Arbeitsweise bei ungünstiger, komplexer Trägerstruktur“, „Machbarkeit zwischen Träger, Kommunen, Landratsamt“. Dem „Zeitmanagement“ wurden ebenfalls 13% der Nennungen zugeordnet. Mit jeweils 10% folgen dann die Kategorien „Delegation von Verantwortlichkeiten“ und „Eingrenzung/Entwicklung von Geschäftsbereichen“. Mit den geringsten Häufigkeiten von je 6 % wurden Nennungen in den Kategorien „Entwicklung einer Unternehmenskultur“ und „Umgang mit begrenzten finanziellen Mitteln“ zugeordnet, - obwohl wir erwartet hatten, das letzteres ebenfalls ein zentrales Thema sein dürfte.

Es geht also bei dieser Kategorie vor allem um die bedarfsgerechte und flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe und Kooperation sowie das Zeitmanagement als zentrale Anforderungen an die Führungskräfte.

„Das Verhalten von Personen in Organisationen wird zu einem maßgeblichen Teil über in Ziele, Programme und Strukturen gegossene Erwartungen und Anforderungen gesteuert. „Leitung muss somit auch die Gestaltung des Organisationsrahmens in den Blick nehmen und über diesen Weg sowohl die Organisationsmitglieder zu prägen versuchen. Führungskräfte müssen Arbeitsabläufe strukturieren und die Zielgerichtetheit und Effektivität dieser Strukturen und Abläufe bewerten. Sie müssen Strukturen formeller und informeller Art beobachten und diese einer Reflexion innerhalb der Organisation zugänglich zuführen“ (Merchel, J. 2004, S.46). Ergeben sich dabei Hindernisse und spezifische Problemstellungen, so kann etwa die Gestaltung von Aufbau- und Ablaufstrukturen, Dienstplänen und Sitzungskulturen im Bedarfsfall durch Coaching bearbeitet werden.

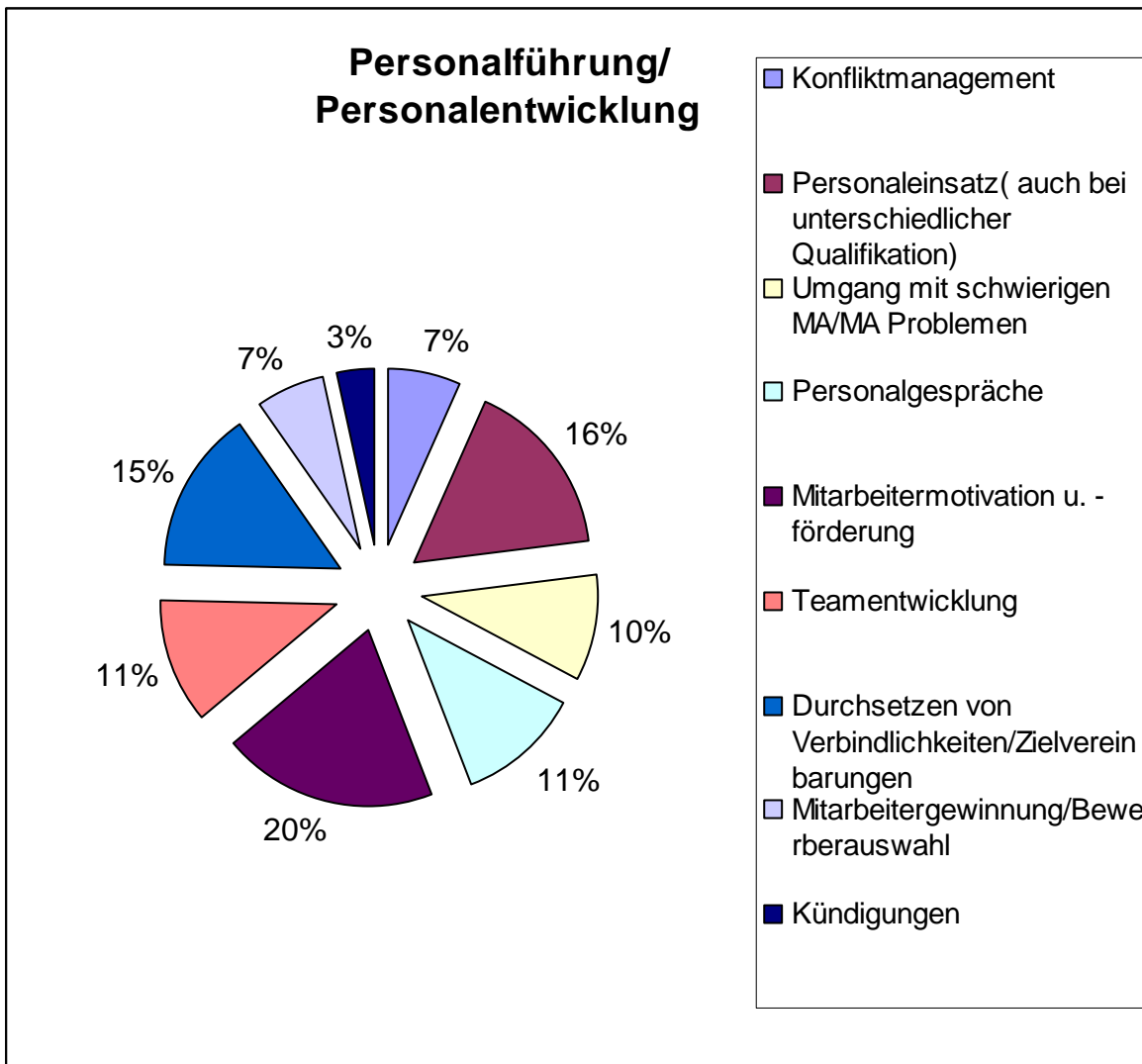


Abbildung 34: Coachingbedarfe Personalführung/Personalentwicklung

Der größte Teil der Nennungen fiel auf den Bereich „Mitarbeitermotivation/ und Mitarbeiterförderung“ (20%), z. B. „langfristige Mitarbeitermotivation“, „Mitarbeiterförderung“, „motivierende Gesprächsführung mit Mitarbeitern, auch in Krisensituationen“. Es folgte „Personaleinsatz“ („Aufgabenverteilung auch unter Berücksichtigung von Personal mit unterschiedlicher Qualifikation“, „Einsatz der MA bei unterschiedlicher Qualifikation“, „demografische Personalplanung“) mit 16%. Das „Durchsetzen von Verbindlichkeiten“ erhielt einen Prozentsatz von 15%. Dazu gehörten z. B. „Zielvereinbarungen und Abrechnungen“, „Einfordern von Verbindlichkeiten“, „Kritikgespräche“. Die „Teamentwicklung“ erhielt ebenfalls 15% der Nennungen (z. B. „projektbedingte Fluktuation“, „Teambildung“). „Personalgespräche“ wurde mit 11% genannt (z. B. „Führen effektiver Personalgespräche“, „kontinuierliche Mitarbeitergespräche“), der „Umgang mit schwierigen Mitarbeitern / das Lösen von Mitarbeiterproblemen“ mit 10%. Hier wurde z. B. „Mobbing“ angesprochen, „die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und „Kritikbewältigung“. Weniger relevant waren die Nennungen zum Bereich „Konfliktmanagement“ (7%), „Mitarbeiter- bzw. Bewerberauswahl“ (7%) und „Kündigungen“ (3%).

Personalführung und -entwicklung begründet sich also vor allem auf Mitarbeitermotivation/ -förderung und impliziert ferner eine gute Personalplanung, das Durchsetzen von Verbindlichkeiten, Teamentwicklung sowie das qualifizierte Führen von Personalgesprächen.

Insbesondere die fortschreitende gesellschaftliche Entinstitutionalisierung²⁴ impliziert, dass die einzelnen Mitarbeiter und Teams ihre Arbeitsbedingungen zusätzlich zu ihrer inhaltlichen Arbeit zunehmend selbst organisieren müssen und institutionelle Fremdbestimmung aber auch Entlastung durch institutionelle Serviceleistungen mehr und mehr entfallen. In der Sozialen Arbeit sind Dezentralisierung und flache Hierarchien zwar schon seit den 1970er Jahren verbreitet, die Führungsspannen sind jedoch bei zunehmendem Umfang der Führungsaufgaben laufend größer geworden, wodurch sich der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern immer mehr ausgedünnt hat.

Es sind also nicht nur bei Einrichtungen kleinerer Träger Steuerungsfragen zunehmend auf der unmittelbaren Teamebene zu bearbeiten, erfordert doch neuerdings die flexible Unternehmensführung einen permanenten Monitoringprozess und rasche strategische Entscheidungen. „Waren die Mitarbeiter bisher durch die Institution entlastet, so hängt nunmehr das Gelingen organisatorischen Handelns mehr und mehr von ihrer Kompetenz ab“ (Buchinger, K. u. Schober, H. 2006, S. 43). Selbststeuerung und Teamsteuerung sind allerdings noch nicht hinreichend entwickelt bzw. weisen „blinde Flecken“, kollektive Vermeidungsdynamiken und Verantwortungsdiffusionen auf, um nicht doch immer wieder entsprechender Teamberatung von außen – etwa durch Supervision – zu bedürfen. So stellt etwa Schattenhofer, K. (2004) aufgrund seiner Teamstudie fest: „Teams sind auf solche Sonderzeiten und –räume angewiesen, wenn sie es mit der Selbststeuerung ernst meinen. Hier darf man dann parteiisch sein und die eigenen Interessen vertreten während jemand anderes – ein unbeteiligter Dritter – für den Gesprächsablauf, die Klärung, den Zusammenhalt verantwortlich ist“ (ebd., S.115). Supervision kann allerdings notwendige Führungsimpulse seitens der Leitung nicht ersetzen.

Müller; M. (2003) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass insbesondere die emotionale Kompetenz der Führungskräfte zur Unterstützung der zuvor skizzierten Selbstregulierungs- und Selbststeuerungsprozesse defizitär sei und führt diese auf „eine einseitige Schulung der Führungskräfte“ zurück. „Moderne Steuerungsinstrumente wurden eingeführt, ohne dass die beteiligten Leitungskräfte in Personalführung geschult wurden. Statt zwischen hilfreichen Führungsinstrumenten und notwendiger Personalführung zu unterscheiden, wird ersteres heute einspurig gefördert und soziale Kompetenz nur unzureichend in der Ausbildung von Führungskräften berücksichtigt“ (ebd. S.54). Neuere Führungskonzepte berücksichtigen die kommunikativen Kompetenzen im Bereich Personalmanagement mittlerweile durchaus (so etwa Hölzle, C. 2006), wenngleich die Reflexions- und Trainingsaspekte noch ausbaubedürftig sind.

Da Personalführung zu den von ihnen als bereichend wahrgenommenen Tätigkeiten gehört (siehe oben), sind die Führungskräfte möglicherweise auch durchaus bereit, diese Tätigkeit – etwa durch entsprechende Fortbildung und Beratung weiter zu qualifizieren. Dies dürfte – folgt man Merchel, J. (2004) – durchaus bisweilen notwendig sein, ist doch zu beobachten, „dass personale Führungsimpulse unterbleiben oder viel zu selten eingesetzt werden. Dies hat häufig damit zu tun, dass personenbezogenen Interaktionen häufig mit Unannehmlichkeiten verbunden sind, weil sie in persönlich belastende offene Konflikte hineinzugehen drohen, weil die Leitungsperson die Auseinandersetzung mit mögli-

²⁴ „In der heutigen, einem raschen Wandel unterworfenen dynamischen Gesellschaft können die traditionellen Institutionen ihrer Aufgabe nicht mehr ausreichend gerecht werden. (...) Man denke beispielsweise an die Schwerfälligkeit und Langsamkeit, die mit der Einhaltung des Dienstweges in einer bürokratisch hierarchischen Organisation verbunden ist. (...) Es findet also ein Prozess der Entinstitutionalisierung statt. Die festgefügt und auf Dauer gestellten Strukturen der institutionalisierten Systeme lösen sich langsam auf. Und die Verfügung über ihre systeminternen Prozesse und über die Vernetzung der Systeme mit ihren Umwelten, die bislang via Institutionalisierung der freien Entscheidung der beteiligten Personen entzogen war, fällt wieder an diese zurück. In wachsendem Ausmaß müssen sie nun in Eigenregie das besorgen, wovon sie bisher entlastet waren: Prozesse gestalten, Strukturen miteinander entwickeln, überprüfen, ob beides seinen Sinn erfüllt und der Situation angemessen ist, die es zu bewältigen gilt (...) und den dazu nötigen Wandel professionell zu managen. Mit solchen Prozessen der Entinstitutionalisierung hat zwar der Gestaltungsspielraum in den Systemen zugenommen, ihr Bestand ist aber um so mehr gefährdet, als er in viel höherem Ausmaß vom Vorhandensein ausreichender kommunikativer, sozialer und organisatorischer Kompetenz der beteiligten Personen und Subsysteme abhängt als jemals zuvor. Die Anforderungen an die Selbstorganisation der Systeme, an die Kommunikation und an die beteiligten Personen steigen. Der Reflexionsbedarf nimmt ebenso zu wie der Bedarf an Reflexionshilfen“ (Buchinger u. Klinkhammer 2007, S. 63).

cherweise in Interaktionen drohenden Angriffen auf die eigene Person scheuen, weil man sich unter mikropolitischen Gesichtspunkten nicht mit informellen Autoritätspersonen anlegen will, weil man nicht mit den befürchteten Defiziten bei der eigenen Autorität konfrontiert werden will, und aus vielen anderen Gründen mehr“ (ebd. 2004 S. 44) – dabei handelt es sich sämtlich um Themen, die sich sehr gut im Coaching bearbeiten lassen.

Dies gilt auch für die Personalentwicklung, - derzeit noch eine ziemlich „Wüste“ in der Sozialen Arbeit, insbesondere angesichts der in vielen Arbeitsfeldern infolge der „kurzatmigen“ Finanzförderung Befristungen der Anstellungsverträge. Bislang hat daher ein großer Teil der Anstellungsträger noch keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche geführt (Werling, U. 2006, Hesse, S. 2006). Bentner, A. (2007) stellt fest, dass Fachkräfte „vielfach ohne Not von Erwartungen und Leistungsanforderungen durch Arbeitgeber und Führungskräfte über Jahre verschont geblieben sind“ (ebd., S. 20). Allerdings erfordern die im TvöD vorgesehenen leistungsentgeltbezogenen Zielvereinbarungen bzw. Leistungsbeurteilungen nunmehr sowohl von den Fach- wie Führungskräften jährliche Mitarbeitergespräche (Kühl 2007). Hier ist zunächst Fortbildung angesagt, um fachspezifische Leistungskriterien und -ziele zu entwickeln. Die Implementierung von Mitarbeitergesprächen lässt sich hingegen durch Coaching begleiten.

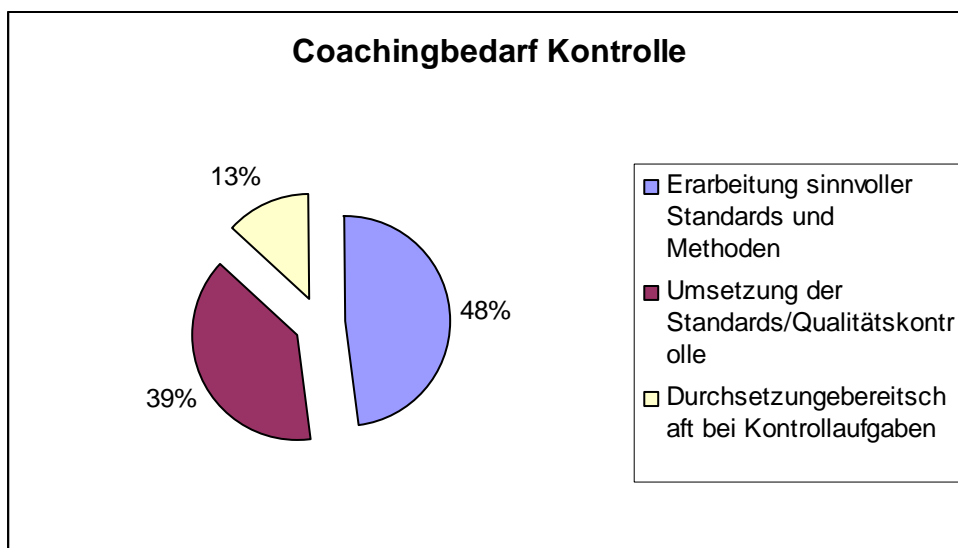


Abbildung 35: Coachingsbedarfe Kontrolle

„Leitung ist verstärkt mit fachlichen Beratungs- und Unterstützungsfunktionen, aber auch mit fachlichen Kontrollfunktionen gefordert, um einen Stand von Fachlichkeit innerhalb der Gesamtorganisation gewährleisten zu können“ (Merchel, J. 2004, S. 41).²⁵

Die genannten Coachingbedarfe für die Kontrollfunktion wurden mit 48% am häufigsten zur Kategorie „Erarbeitung sinnvoller Standards und Kontrollmethoden“ zusammengefasst. Entsprechende Nennungen waren beispielsweise: „effektive Methoden der Kontrolle der Aufgabenerfüllung entwickeln“, „Messbarkeit und Realitätsnähe verbessern“, „Überprüfung des eigenen QM-Systems“. Die Kategorie „Umsetzung der Standards/Qualitätskontrolle“ war mit 39% der Nennungen vertreten, wie beispielsweise „Umsetzung des Qualitätshandbuches“, „Prozesskontrolle“, „Zeitplanung für Kontrollaufgaben“. Auf die Kategorie „Durchsetzungsbereitschaft bei Kontrollaufgaben fördern“ entfielen mit 13%

²⁵ In einer Untersuchung der Planungsgruppe PETRA (1987) wurde die durch Dezentralisierung entstehenden Problempotentiale im Arbeitsfeld der Heimerziehung analysiert und dabei festgestellt, „dass gerade Gruppenteams, die in Heimkonzeptionen stärker eingebunden, stärker kontrolliert, aber auch stärker unterstützt wurden, auf Dauer mehr reale Autonomie im Sinne von selbstverantwortlicher, kompetenter Praxis gewannen. Auf der anderen Seite waren die ‚freischwebenden‘ Erzieherteams häufig gekennzeichnet durch Unzufriedenheit vor allem wegen ständiger pädagogischer Misserfolge, einer hohen internen Konfliktrate und Fluktuation“ (a. a. O.: 122f.).

deutlich weniger Nennungen, etwa „Einfordern von Qualität“, „Kontrollaufgaben konsequenter angehen“ und „Kontrolle mehr durchsetzen“.

Die Erarbeitung und Umsetzung sinnvoller Kontrollstandards und -methoden stellt angesichts der zunehmend flacheren Hierarchien und Teamorientierung eine Herausforderung für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit dar. Große Leitungsspannen (beispielsweise berichtet Müller, M. 2003, von einer Führungskraft, der 26 Mitarbeiter unterstellt waren) führen zur Aufgabenüberfrachtung, wenig Kontakt zu den Geführten und erschweren offenbar die Kontrollfunktion, insbesondere da das Qualitätsmanagement noch unzureichend entwickelt ist (vgl. Flösser, G. u. Oechler, M. 2006). Flösser, G. und H. U. Otto (2001) konstatieren ein Defizit an Steuerung in der Jugendhilfe, verbunden mit einer teilweise unzureichenden Qualifizierung der Führungskräfte.

Die Implementierung eines sinnvoller Qualitätsmanagements stellt insofern, insbesondere angesichts der zunehmend flacheren Hierarchien eine besondere Herausforderung für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit dar.

Obwohl Kontrollieren „eine Grundfunktion des Führens“ (Lotmar/Tondeuer 1991, S. 141) markiert, „wird sie als Form der Machtausübung und der Überwachung von Leitungspersonen häufig vermieden und von Mitarbeitern vielfach als unangemessener Eingriff abgelehnt“ (Merchel, M. 2004, S.45). Coaching kann hier dazu beitragen, die Scheu vor fachlichen Kontrollaufgaben im Sinne eines gegenstandsadäquaten Qualitätsmanagements und Fachcontrollings zu überwinden.

Coachingbedarf Führungsrolle

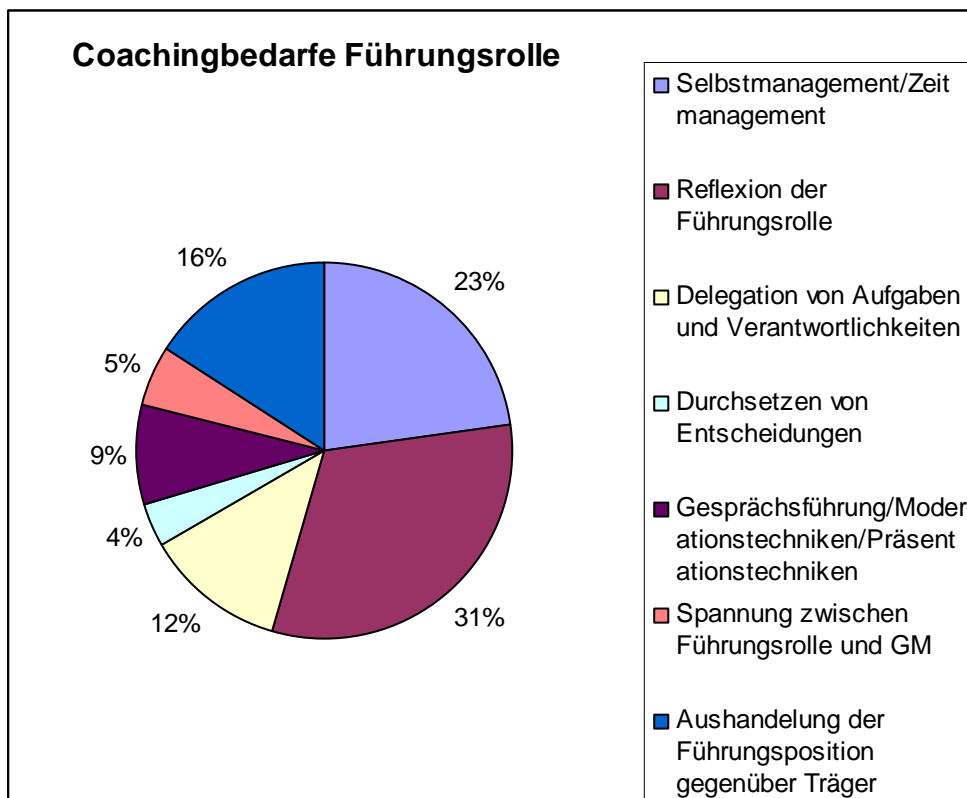


Abbildung 36: Coachingbedarfe Führungsrolle

Im Bereich eigene Führungsrolle gab es die meisten Nennungen in der Kategorie „Reflexion der eigenen Führungsrolle“ (31%). Hier wurden z.B. formuliert: „Reflexion des Leitungsstils“, „Kompetenzen“, „Aufgaben“, „Identifikation“ aber auch das Thema „neu ernannte Führungskraft“. Die nächsthöhere Wertung fiel auf die Kategorie „Selbst- und Zeitmanagement“ (23%) mit Nennungen wie z. B. „Bewältigung der Informationsflut“, „Vorbeugung von Stresssymptomen“ und „burn out“ und „Einklang zwischen Job und Familie“. Ebenfalls relativ hoch war die Kategorie „Aushandlung der Füh-

rungsposition gegenüber dem Träger“ mit 16%. Hier wurden z. B. folgende Themen benannt „Rollenklarheit“, „flache Hierarchien und Probleme mit dem Chef“, „Rolle ist unsicher beim Träger (Wer bin ich eigentlich?)“, „Welche Rolle spielt diese Stelle beim Träger?“. Eine weitere Kategorie war das „Delegieren von Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten“ mit 12%, so z. B. die „Vertretungsbefugnisse“ und auch das „Erlernen von dialogischen Techniken“ (9%), wie „Gesprächsführung insgesamt“, „Moderationstechniken“, das „Führen einer Sitzung“. Ein geringer Prozentsatz fiel auf die Kategorien „Spannung zwischen Führungsposition und Gruppenmitgliedern“ (5%) und „Durchsetzen von Entscheidungen“ mit 4%.

Insgesamt kommen also vor allem der Reflexion der jeweiligen Anteile der eigenen Führungsrolle, dem Selbst- und Zeitmanagements und der Aushandlung der Führungsrolle mit dem Träger nach Einschätzung der Befragten großes Gewicht zu.

Nach einer Untersuchung von K. Schattenhofer erwarteten sich Teams Sozialer Arbeit „mehr Leitung von ihren Vorgesetzten, als diese zu leisten bereit oder in der Lage sind“ (2004, S. 114). Demgegenüber weist der Kontrollanteil am möglichen Coaching-Bedarf gegenüber den anderen Managementbereichen den geringsten Anteil aus. – Die Hintergründe bleiben also spekulativ und weiteren Untersuchungen vorbehalten.

Hier sehen wir wieder die bereits schon von Lotmar und Tondeuer (1991) angesprochene Vermeidung der Managementaufgabe Kontrolle sowohl durch die Führungskraft als auch durch die Mitarbeiter, nun bezogen auf ihre personenbezogene Aspekte. Coaching kann hier reflexive Unterstützung leisten und dazu beitragen Feedback- und Kritikgespräche zu trainieren.

2.4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Um die Beratung von Führungskräften am Arbeitsgrundsatz der Ressourcenorientierung auszurichten, ist die Frage von Bedeutung, welche Tätigkeiten die Führungskräfte als bereichend wahrnehmen. Genannt wurden hier vor allem die Arbeit mit den Klienten, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, sowie insbesondere innovative Tätigkeiten (Konzeptentwicklung/Planung, Projektarbeit, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit).

Von besonderer Bedeutung als Hintergrundvariablen für den erfragten Coachingbedarf sind die als belastend wahrgenommenen Tätigkeiten.

Die Belastungsfaktoren bewegten sich also hauptsächlich auf der Ebene der strukturellen Rahmenbedingungen, etwa „zu wenig Zeit für zu viel Arbeit“ und betrafen ferner vor allem Vernetzungs- und Abstimmungserfordernisse („Verhandlung/Rechenschaft“, „Verlogenheit Politik/Jugendhilfe-Ausschuss“). Des Weiteren wurden die mangelnden Finanzen und die organisationsinterne Abstimmung (z. B. „flache instabile Hierarchien“) genannt. Die Zusammenarbeit auf einer personellen Ebene wurde hingegen fast nicht thematisiert.

Nach diesen Ergebnissen bestätigen sich unsere eingangs formulierten Ausgangsüberlegungen. Hintergrundvariablen bzw. potenzieller Anlass für ein Coaching wären nach dieser Belastungsanalyse vor allem die Gestaltung der institutionellen Systeme und internen wie externen Kooperationen, insbesondere vor dem Hintergrund der Balance zwischen dem sozialen Auftrag an das Klientel mit ethischen Prinzipien einerseits und von Effizienzkriterien andererseits. Diese Problematik ist für Sozialeinrichtungen typisch und verschärft sich unter dem gegenwärtig wachsenden ökonomischen Druck.

Coaching konzentriert sich neben personenbezogenen und Sozialkompetenzen auf die Verbesserung von konzeptionellen und sachlichen Managementkompetenzen. Vor allem diese werden in den Belastungsfaktoren angesprochen. Coaching stellt aber keine „Wunderdroge“ wahr. „In der Qualifizierung

von organisatorischen und planerischen Managementfunktionen lassen sich Korrekturen von formalen und informellen Organisationsphänomenen erreichen, grundlegende Parameter, wie Ressourcenmangel oder das Wegbrechen von Märkten sind durch Coaching natürlich nicht korrigierbar“ (Loos, W. 1992). Geht es um die umfassende Dynamik von Strukturen und Prozessen einer Organisation, sind eher Maßnahmen der Organisationsentwicklung gefragt. Auch werden nicht alle sachlichen Managementaufgaben, bei denen bei einer Führungskraft Defizite vorhanden sind, wie z. B. eine effiziente Administration und EDV, Fundraising und Sozialmarketing durch ein Coaching entwickelt werden können. Hier ist eine gezielte Weiterbildung möglicherweise eher von Nutzen.

Coaching ist mittlerweile in der Sozialen Arbeit „angekommen“: 26 % der befragten Führungskräfte haben es bereits in Anspruch genommen. 55 % würden es erforderlichenfalls in Anspruch nehmen.

Die befragten Führungskräfte versprachen sich von einem Coaching vor allem neue Lösungsansätze (26%), dabei blieben einerseits die Nennungen an dieser Stelle großteils recht allgemein (26%), andererseits differenzierten die Befragten durchaus konkrete Anliegen (13%). Eine weitere zentrale Kategorie ist mit 23% der Nennungen die „Entlastung, psychische Gesundheit“. Etwas weniger Probanden sprechen explizit die „Verbesserung der Führungskompetenzen“ an (18%).

Coaching wurde also großteils ganz im Wortsinne verstanden, als Kutsche, bzw. „kuscheliger Ort“, wo man mit seinem Coach im Sinne einer individuellen Beratung in einem exklusiven Setting vor allem Führungsprobleme ansprechen und lösen kann und des weiteren vor allem Entlastung erfährt.

Einen weiteren Schwerpunkt der Befragung stellt der Beratungsbedarf im Hinblick auf konkrete Managementdimensionen dar. Der von den Befragten skizzierte entsprechende Coachingbedarf zum Themenschwerpunkt Planung macht deutlich, dass hier die Führungskraft vor allem in der Rolle des Innovators gefragt ist, um die Einrichtung unter sich verändernden Bedingungen wettbewerbs- und überhaupt zukunftsfähig zu halten. Nicht nur der Bestand ist angesichts der massiven Mittelkürzungen möglichst zu sichern²⁶, sondern vor allem strategische und projektorientierte Neuerungen sind erforderlich.

Im Hinblick auf die Beratungskategorie Organisation geht es vor allem um die bedarfsgerechte und flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe und Kooperationen sowie des Zeitmanagements als zentrale Anforderungen an die Führungskräfte.

Die Beratungskategorie Personalführung und –entwicklung begründet sich vor allem auf Mitarbeitermotivation/ -förderung und impliziert ferner eine gute Personalplanung, das Durchsetzen von Verbindlichkeiten, Teamentwicklung sowie das qualifizierte Führen von Personalgesprächen.

Die Erarbeitung und Umsetzung sinnvoller Kontrollstandards und -methoden stellt angesichts der zunehmend flacheren Hierarchien und der Teamorientierung Sozialer Arbeit eine weitere Herausforderung für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit und damit einen weiteren potenziellen Coaching-Schwerpunkt dar.

Im Hinblick auf den möglichen Beratungsfokus der Führungsrolle kommt nach Einschätzung der Befragten neben der Reflexion der jeweiligen Anteile der eigenen Führungsrolle dem individuellen Selbst- und Zeitmanagement sowie der Aushandlung der Führungsrolle mit dem Träger Bedeutung zu. Merchel, M. empfiehlt Führungskräften der Sozialen Arbeit Beratung „sowohl zur psychischen Ent-

²⁶ In einer Repräsentativstudie über die Situation Sozialer Arbeit in Thüringen kommt Bütow zu dem Ergebnis, „dass die Kürzungen nahezu alle Angebote betreffen und lediglich punktuelle Unterschiede im Hinblick auf Pflicht- und Soll-Leistungen ausmachen“ (Bütow, B. 2006, S. 128). In derselben Studie konstatiert Bütow ferner: „So können größere Träger `flexibler´ auf sozialstaatliche Sparmaßnahmen reagieren und trotzdem Angebote aufrechterhalten, wenn auch auf geringerem Niveau. Kleinere Träger müssen aufgeben, Insolvenz anmelden. So findet jetzt nach 15 Jahren im Osten eine Ausdünnung der Trägerlandschaft und insofern eine Anpassung an westdeutsche Strukturen statt“ (Bütow, B. 2006, S. 129).

lastung der Leitungsperson in ihrem `einsamen Job´ als auch als Gelegenheit zur Reflexion einer komplizierten Rolle und deren Handhabung“ (ebd. S. 129).

Insgesamt lässt der von den befragten Führungskräften artikuliert Beratungsbedarf erkennen, dass sie Coaching für erforderlich halten, um die an sie gerichteten komplexen Managementanforderungen besser differenzieren und bewältigen zu können. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Qualifizierungsbedarf vielfach nicht durch ein Coaching allein sondern durch gezielte Fortbildungen, besser noch durch eine entsprechende Kombination, zu decken sein wird.

Angesichts des wachsenden Ökonomisierungsdruckes (vgl. Olk, T. und Otto H.U. 2003, Bütow, B. u.a. 2008, Müller, M. 2003, Siller, G. 2004) ist noch unklar, ob und wie Führungskräfte in der Sozialen Arbeit diesen bewältigen. Flache Hierarchien stellen sowohl an die Fachkräfte wie an die Führungskräfte besondere Anforderungen „in Richtung eigenständiger Umsetzung und Gestaltung von Zielvereinbarungen (...). Voraussetzung dafür sind Engagement und die Fähigkeit, eigenverantwortlich (im Sinne der Organisation) handeln zu können. Diese Anforderungen erfordern ebenfalls einen Balanceakt, der jeweils individuell bewältigt werden muss, und zwar zwischen berufsbiographisch entwickelten `Sinnkonzepte´ im Kontext des eigenen Tätigkeitsfeldes auf der einen Seite und notwendiger Kompetenzerweiterung im Zuge der (...) Ökonomisierungsprozesse auf der anderen Seite“ (Siller 2004, S. 40). Dieser Balanceakt ist deshalb von besonderer Relevanz, weil „der allseits zu konstatierende Aktionismus sonst Gefahr läuft, Versatzstücke einer verwaltungsorientierten Modernisierungskultur (...) mit der fachlichen Qualität beruflicher Handlungsvollzüge in der Sozialen Arbeit zu verwechseln“ (Flösser, G. u. Otto, H. U. 2003, S. 46).

Coaching kann möglicherweise zur Bewältigung beitragen, darf sich deshalb aber im Rahmen von Ökonomisierung ebenso wenig instrumentalisieren lassen wie Supervision. Buer postuliert für die Beratung von Führungskräften eine ethische Position und ein klares Kompetenzprofil, umso mehr, weil ein in Relation zu ethischen Codes von Fachkräften (etwa in Medizin und Sozialarbeit) „professionelles Ethos der Führungskraft noch wenig entwickelt“ (Buer 2002, S.47) ist. Was Siller für die Supervision postuliert, gilt in noch stärkerem Maße für das Coaching, nämlich die genannten Spannungsfelder aufrecht zu erhalten, kann Coaching auf Dauer nur gelingen, „wenn sie nicht selbst zum Kompensationsinstrument für definitionsmächtige Ökonomisierungsprozesse und damit ebenfalls ökonomisiert wird“ (Siller 2004, S. 60).²⁷

Auf dem Hintergrund dieser ersten Pilotstudie halten wir es für zukünftig erforderlich:

- die Beratungsbedarfe weiter ausdifferenzieren, etwa in Interviewstudien
- die Nutzererfahrungen zu evaluieren, um die Anschlussfähigkeit des Coachings an die Soziale Arbeit zu überprüfen bzw. zu verbessern
- die Konzepte von Coaching passgenauer auf die Anforderungen der Führungskräfte in der Sozialen Arbeit abzustimmen, d.h. Strukturfragen auch tatsächlich als Strukturfragen zu bearbeiten und nicht zu psychologisieren, die Ökonomisierung zu skandalisieren²⁸, aber

²⁷ Hier kann Coaching möglicherweise lernen „ mit professioneller Distanz (und damit ohne idealistische Überhöhung) die klassische, den kritischen Zweifel stärkende Reflexions- und Aufklärungsfunktion“ einer kritischen Supervision zu adaptieren. Übertragen auf Coaching würde dies allerdings ein Lernverständnis von Coaching voraussetzen, „ das nicht nur zielgerichtetes Planen und Steuern unterstützt, sondern auch eine individuelle Kompetenzentwicklung fördern will, die freie Potentiale entgegen einer reinen Verwertungslogik eröffnet. Erst damit wird es möglich, eigenständiges und verantwortliches Handeln zu entwickeln, das eine entscheidende Grundlage für die dynamische Balancierung individueller fachlich-inhaltlicher Arbeitsorientierungen und neuer organisatorischer Anforderungen bildet“ (Siller 2004, S. 61).

²⁸ Dies gilt insbesondere, wenn unseriöse Beraterfirmen etwa den Jugendämtern, wie jüngst in Halle erfolgt, „20 % Einsparung ohne Qualitätsverlust“ avisieren oder gar 90 % der Heimkinder nach Hause geschickt werden sollen (Seils 2007, S. 15).

auch entsprechende Bewältigungshilfe im Sinne von Strategie- und Projektentwicklung zu leisten, angesichts der fortschreitenden Entinstitutionalisierung die Selbststeuerung der Teams aber auch die Teamführung und die Personalentwicklung zu qualifizieren

- einerseits Coaching als Fit machen im Hinblick auf klassische Managementthemen auf dem Hintergrund der Spezifika der Organisationen Sozialer Arbeit zu betreiben und andererseits die Reflexion der Führungsrolle in ihren individuellen Dimensionen nicht zu vernachlässigen, also eine entsprechende Balance zwischen Aktion und Reflexion, Beschleunigung und Entschleunigung, Orientierung am Menschen und am Funktionsträger zu halten.

Die dargestellten Untersuchungsergebnisse legen folgende Elemente eines Kompetenzprofils für Coaches nahe, um dieses im Hinblick auf die Beratung von Führungskräften Sozialer Arbeit passgenau anschlussfähig zu gestalten:

- Feldkenntnis: Professionelle, Klientel, Träger, rechtliche Grundlagen, Finanzstrukturen, Konzepte Sozialer Arbeit wie etwa Lebensweltorientierung und Fachdebatten wie der Ökonomisierung und Berufsethik
- Kenntnis der Management- und Organisationskonzepte unter den besonderen Bedingungen der öffentlichen und freien Träger Sozialer Arbeit
- Kenntnis der Konzepte des New Public Managements und des Qualitätsmanagements
- Diagnose- und Interventionskompetenz im Hinblick auf Organisations-, Strategie-, Projektentwicklung, Personalführung/-entwicklung, Rollenanalyse und individuelles Bewältigungshandeln
- Reflexions- und Trainingskompetenz.

Literatur

- Bätscher, R. u. J. Ermatinger.: Strategieentwicklung in Sozialeinrichtungen, Versus, Zürich 2004
- Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Jungfermann, Paderborn 1992
- Belardi, N.: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe, Lambertus, Freiburg 1996
- Bentner, A. Systemisch-lösungsorientierte Organisationsberatung in der Praxis, Vandenhoeck, Göttingen 2007
- Birgmeier, B., R.: Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Juventa. Weinheim 2006
- Brehm, J. W.: Theory of psychological reactance, New York, Academic Press, 1966
- Buchinger, K. u. H. Schober: Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, Klett-Cotta, Stuttgart 2006
- Buchinger, K., Klinghammer, M.: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Stuttgart 2007
- Buer, F.: Führen – eine professionelle Dienstleistung. Oder: Wozu Führungskräfte Supervision benötigen, in: Supervision; H 3/2002, S. 43-54
- Buer, F.: Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für eine friedliche Zusammenarbeit, In: Organisation, Supervision, Coaching, H.3/2005 S. 278-296
- Bütow, B.: Kinder- und Jugendschutzdienste in Thüringen: Zwischen Lebensweltorientierung und neuen sozialstaatlichen Rahmenbedingungen, In: Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Aufbau und Abbau. Transformationsprozesse im Osten Deutschlands und die Kinder- und Jugendhilfe, Wiesbaden 2006
- Bütow, B., Chassé, K.A. u. Hirt, R. (Hrsg.): Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert, Böllert, Opladen 2008
- Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer: Normalisierungspolitiken? Querlese –Kommentar und versuchte Zwischenbilanz, in: Bütow, B., K. A. Chassé u. S. Maurer (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Aufbau und Abbau. Transformationsprozesse im Osten Deutschlands und die Kinder- und Jugendhilfe, Wiesbaden 2006
- Eiff, W.: Thema: Personalführung. „Nur wer sich selbst kennt, kann andere führen“, In: Die Schwester/Der Pfleger, H 1/2001
- Fallner, H. u. M. Pohl: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005
- Flösser, G. u. H. U. Otto: Dienstleistung für Dienstleister: Kontextsteuerung für professionelles Handeln in den sozialen Diensten, In: Olk, T. u. H. U. Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung, München 2003

- Flösser, G. u. M. Oechler: Qualität/Qualitätsmanagement, In: Dollinger B. u. J. Raithel (Hrsg.): Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar, Wiesbaden 2006
- Flösser, G. u. H. U. Otto: Qualifikationen und Kompetenzen von Führungs- und Leitungskräften in den sozialen Diensten, In: Jugendhilfe, 2001, 123-130
- Glass, D. C. u. J. E. Singer: Urban stress. Experiments on noise and social stressors. New York. Academic Press. 1972
- Grunwald, K. u. E. Steinbacher: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, Juventa, Weinheim 2007
- Haddad, T. u. a.: Instrumente für das strategische Management in NPOs, In: Eschenbach, R. u. C. Horak (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003
- Hasenfeld, Y.: Understanding human Service Organisations. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.): Human Services as Complex Organisations. Newbury Park, London, New Dehli.
- Heiner, M.: Soziale Arbeit als Beruf, Ernst Reinhard, München 2007
- Hesse, S.: Nutzen von Mitarbeiterjahresgesprächen in sozialen Organisationen. Das Beispiel des Caritasverbandes Frankfurt am Main, In: Organisation, Supervision, Coaching (OSC) 13.Jg. H. 4/2006, S. 377-385
- Hölzle, C.: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Juventa, München 2006
- Homans, G. C.: Theorie der sozialen Gruppe, Opladen. Westdeutscher Verlag 1972
- Koontz, H. u. O'Donnell: Principles of Management: An Analysis of Managerial Funktions. McGraw-Hill, New York 1955
- König, E. u. G. Volmer: Systemisches Coaching, Beltz, Weinheim 2002
- Lippmann, E.: Coaching, Springer, Berlin 2006
- Loos, W.: Coaching im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992
- Loos, W.: Unter vier Augen. Landsberg/Lech 1997
- Martens-Schmid, K.: Die "ganze Person" im Coaching – Ambivalenzen und Optionen, in: Organisation Supervision Coaching, H. 1/2007, S. 17-28
- Merchel, J.: Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Juventa, Weinheim 2004
- Milgram, S.: The experienc of living in cities. Science, 167, 1461-1468, 1970
- Olk, T. u. H. U. Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung, München 2003
- Rauen, Ch.: Handbuch Coaching. Göttingen, Hogrefe 2005
- Mintzberg, H.: The Managers Job: Folklore and Fact. Havard Business Review 53, S. 49

- Moscovici, S.: Sozialer Wandel durch Minoritäten. München u. a.. Urban u. Schwarzenberg 1979
- Moscovici, S. u. C. Nemeth: Minority influence. In: C. Nemeth (ed.): social Psychology: Classic and contemporary integrations (pp. 217-249). Chicago: Rand McNally
- Müller, M.: Moderne Steuerungsinstrumente reichen nicht aus – erfolgreiche Führungskräfte müssen mehr sozialen Kompetenz erwerben, in: Supervision H 2/2003, S. 54-65
- Nagel, R. u. R. Wimmer: Systemische Strategieentwicklung, Klett-Cotta, Stuttgart 2002
- Nemeth, C. u. J. Wachtler: Creative problem solving as a result of majority versus minority influence. European Journal of Social Psychology, 13, 45-55, 1983
- Olk, T. u. H. U. Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung, München 2003
- Planungsgruppe PETRA: Analyse von Leistungsfeldern der Heimerziehung. Ein empirischer Beitrag zum Problem der Indikation, Frankfurt/M. 1987
- Rappe-Giesecke, K.: Supervision für Gruppen und Teams, Springer, 3. Aufl. Berlin 2003
- Seils, C.: Heim ins nichts. Um Geld zu sparen, wollte die Stadt Halle in Sachsen-Anhalt ihre Jugendheime schließen. Jetzt rudert sie zurück, in: DIE ZEIT 25.10.2007, Nr. 44 S. 15
- Siller, G.: Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse, in: Buer, F. u. G. Siller (Hrsg.): Die flexible Supervision, VS Verlag, Wiesbaden 2004
- Seligmann, J.: Gelernte Hilflosigkeit. Weinheim 1992
- Schattenhofer, K.: Selbststeuerung in organisationsgebundenen und „freien“ Teams, In: Velmering, C. u. a. (Hrsg.): Teamarbeit, Juventa, Weinheim 2004
- Schreyögg, A.: Konfliktcoaching, Campus, Frankfurt 2002
- Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt a. M. Campus 2003 2. Aufl.
- Schreyögg, A.: Wie viele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Organisationsberatung, Supervision und Coaching, in: Schreyögg, A u. Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Konzepte des Coaching, Wiesbaden 2007
- Schreyögg, A.: Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. [www. Schreyoegg.de](http://www.schreyoegg.de), 2007 b) Internetportal (Zugriff am 1.10.2007)
- Sokolowski, K.: Emotion und Volition: Eine motivationspsychologische Standortbestimmung. Göttingen: Hogrefe. 1993
- Vogelauer W. (Hrsg.): Coaching Praxis. Neuwied. Luchterhand, 2000
- Weiner, B.: Motivationspsychologie. Weinheim. PVU, 1984, 1988
- Werling, U.: Personalführung in sozialen Einrichtungen, Diplomarbeit Universität Mainz 2006