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. Resultate .......................................................................................................................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
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

Prof. Dr. habil Regina Krczizek, Diplom-Psychologin, Professorin für Psychologie an der Fachhochschule Jena, Veröffentlichungen zur Supervision, zur Intervision und zum Coaching in der Sozialen Arbeit, Lehrtrainerin für Supervision und Lehrcoach, Coach DGfC, Supervisor BdP

Dr. Wolfgang Kühl, Diplom-Sozialpädagoge, Professor für Arbeitsformen und Institutionen Sozialer Arbeit an der Fachhochschule Jena, Veröffentlichungen zur Supervision, zur Intervision, zum Coaching in der Sozialen Arbeit, Lehrtrainer für Supervision und Lehrcoach, Coach DGfC, Supervisor DGSv und Organisationsberater in Jena und Osnabrück, www.supervision-kuehl.de

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 Coachings .................................................. 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


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.


„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 Finanzierungs trägern 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.


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 Thüringen 3 erfasssten 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 Berufsanhörigen 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-

---

wenig wie die Soziale Arbeit zu den klassischen Professionen (etwa dem Arzt) gehört, sondern im Zu-
ge seiner – noch nicht abgeschlossenen Professionalisierungsbestrebungen ebenfalls um Verwissen-
schaftlichung 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.
Die 3 wichtigsten Aufgaben Ihrer Tätigkeit/Anforderungsprofil

SOZIALE GESAMT

Planung/Konzeptionen/Organisation
Finanzen/Abrechnung
Hilfen zur Alltagsbewältigung
Begleitung/Beratung
Einzelfallhilfe/Krisenintervention
Gruppenarbeit
Anamnese/Diagnostik
Hauswirtschaft/Handwerk
Führung Mitarbeiter
Kommunikations-/Antiaggressionstraining
Projekte
Vernetzung/Kooperation
Basic Skills

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 Angehörigen, 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-
higkeiten 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.

![Diagramm der bereichernden Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Soziale Arbeit]

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.

![Diagramm der bereichernden Bedingungen innerhalb der Tätigkeit Bereich Pflege]

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%).


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.


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).\(^4\)


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:

- Erfolgssicherheit
- Realistische Selbstschätzung
- 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 = Bewusstseinzustand, 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.


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

schaft durch die Erkenntnis, dass ein geringerer Arbeitseinsatz das Erreichen eines oder mehrerer persönlicher Ziele ermöglicht. Grundannahme der Erwartungs-Malwerte 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 instrinsische 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 externale Rahmenbedingungen
- Arbeit mit Klientel
- Bedingungen innerhalb der Einrichtung.

Den größten Anteil der genannten Belastungsfaktoren nahmen bei den Sozialarbeitern externale 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%).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Belastungsfaktoren Soziale Arbeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Externe strukturelle Rahmenbedingungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedingungen innerhalb der Einrichtung</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeit mit Klientel</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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:
Belastungsfaktoren Pflege

<table>
<thead>
<tr>
<th>Belastungsfaktoren</th>
<th>Prozentsatz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bedingungen innerhalb der Einrichtung</td>
<td>84%</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeit mit Klientel</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>strukturelle externe Rahmenbedingungen</td>
<td>4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 7: Belastungsfaktoren im Pflegebereich

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

Strukturelle externale 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 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.


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:

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:

- 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-


**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 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.


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 Beschäftige verstehen. Sorgen um den Arbeitsplatz, Arbeitsschne, 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 Zuwendungseigner, 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

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.


Erwartete Unkontrollierbarkeit führt zu „Erlernter 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**


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 Pflegende ein anderes beruf-


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.


Hinzukommt, 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. K. Kahler (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.


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.

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


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 sicherlich nicht schwer vorstellbar). 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 initiieren 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.


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

- Grenzen wahrnehmen und akzeptieren (nicht als Defizit verstehen)
- Professionelle Distanz herstellen
- Psychohygiene zur eigenen Stabilisierung
- Rollenklarheit herstellen zwischen Hilfe und Kontrolle.


**Bedingungen innerhalb der Einrichtung**


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.“


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

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).


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 beantworten 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?“
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 so- wohl 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

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.

### Beratungsinhalte Bereich Pflege

![Diagramm: Beratungsinhalte Bereich Pflege]


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.

![Bestehende Beratungsangebote](image)

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 Teamberatungen 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 Unterstützungs methode 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bestehende Beratungsangebote</th>
<th>Bereich Pflege</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>keine</td>
<td>21%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kollegiale Beratung</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Supervision</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiterbildung</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>innerbetriebliche Weiterbildung</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalseelsorge</td>
<td>37%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 ausweitbar. 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 Supervision beeinträchtigen. Intervision (kollegiale Bera-

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 forntwickelt 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 externen 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. 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 1970iger 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-


nenten 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).


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


28

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, externe und einrichtungsbezogene Faktoren als Belastungsfaktoren genannt wurden, diese Themen aber nicht gleichzeitig als Beratungsschwerpunkte angemeldet wurden.


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.


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-

---

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.


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.


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


BKK Gesundheitsreport 2005 "Krankheitsentwicklungen - Blickpunkt: Psychische Gesundheit"


Mythos Team auf dem Prüfstand. Akademiestudie 2002. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH


Leymann, H.: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rother, Hamburg 1993


Meschkutat, 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


Schreyögg, A.: Konfliktcoaching, Campus, Frankfurt 2002


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

Regina Krczizek und Wolfgang Kühl

2.1. Zielstellung


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.\(^\text{16}\)

---

\(^{13}\) 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).


\(^{16}\) „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 funktionsierende Leitung gerät die Organisation in Gefahr, das 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.


- Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in „Personenentwicklung“ besteht.


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.


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 anschlusssfähiger wird, um Führungskräfte beratend unterstützen zu können, ihre Führungsrolle qualifizierter auszuführen. 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.

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 Thüringen 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 Leitungsebene 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%), Seniorenanarbeit (8%), Behindertenarbeit (8%), Wohnunglosenhilfe (8%), Beratung (8%). Geringere Anteile hatten die Bereiche Jugendarbeit (5%), Berufliche Rehabilitation (5%), Heim (5%). Führungskräfte aus weiteren Arbeitsfeldern waren nur gering beteiligt.

Die Trägerstruktur teilte sich wie folgt auf:

Im Hinblick auf die Transformationsprozesse der neuen Bundesländer in ihren Auswirkungen für die Soziale Arbeit und deren institutionelle Steuerung sei auf Bülow, B., u. a. (2006) verwiesen.
71% der Probanden war bei freien Trägern tätig, 17% bei öffentlichen und 12% bei privaten Trägern.

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 wahr-scheinlich, 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%.

### Zusammenfassung

**bereichernde Faktoren**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tätigkeit</th>
<th>Anteil</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beratungsgespräche/erfolgreiche Klientenarbeit</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektarbeit</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Konzeptentwicklung/Planung</td>
<td>21%</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalführung</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlichkeitsarbeit/Verhandlungen mit Partnern/Gremien</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Verwaltung/Finanzen/Controlling/Statistik</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>fast alles/alles</td>
<td>8%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.

### Trennung der bereichernden Tätigkeiten in inhaltliche 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%.

Als nächstes ermittelten wir die Verteilung der gern ausgeübten Führungsaufgaben und kamen auf folgendes Ergebnis:
35% der Nennungen für die gern erledigten Führungstätigkeiten fiel auf die **Personalführung**, (erweitert durch die Einzelennungen „Belobigungen von MA“, „Mitarbeitergespräche“, „Arbeit im Team“, „Mitarbeitermotivation“, „Konfliktmanagement“), gefolgt von der Kategorie **Planung** (erweitert durch die Einzelennung „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 22:** Anteil der beliebten Führungsaufgaben - Gesamtstichprobe

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

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

Fassen wir also zusammen.


- 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.

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:
Zusammenfassung Belastende Tätigkeiten

Abbildung 26: Zusammenfassung Belastende Tätigkeiten


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.


46
Führungskräfte im sozialen Bereich besitzen, auch aufgrund ihrer Ausbildung, eher soziale Kompetenzen, 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 Markdruck 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.)


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.


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
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 Leistungskräften 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 Inhaltebene 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 Neuem.

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 es übertrieben, 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**


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.


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 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.


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.


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 frivoll, effektiv und flussartig verläuft?
- Vor der Zielübernahme: nicht allein den Wert des erreichbaren Ziels berücksichtigen
detailliert ausmalen, was zwecks Zierlerreichung 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.

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:
Würden Sie ein Coaching annehmen, wenn es angeboten würde?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ja</td>
<td>55%</td>
</tr>
<tr>
<td>im Moment nicht entschieden</td>
<td>25%</td>
</tr>
<tr>
<td>vielleicht später</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>nein</td>
<td>5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 28: Mögliche Nutzung eines Coachings

Das Angebot wurde also durchaus als sinnvolle Beratungsmethode eingeschätzt.

Gründe für Nichtinanspruchnahme eines Coaching

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grund</th>
<th>Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeit</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kosten</td>
<td>17%</td>
</tr>
<tr>
<td>Kein Bedarf</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>andere Formen des Austausches</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderungen ungewisse Zukunft</td>
<td>17%</td>
</tr>
<tr>
<td>persönliche Erfahrungen</td>
<td>27%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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:

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.


![Coching von Managementfunktionen](image)

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 Führungstägigkeiten in Einklang bringen.
Planung/Strategie

Abbildung 32: Coachingbedarfe Planung/Strategie


Organisation

Abbildung 33: Coachingbedarfe Organisation


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.


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.


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.


![Diagramm Coachingbedarf Kontrolle](Abbildung 35: Coachingsbedarfe Kontrolle)


---

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


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


**Coachingbedarf Führungsrolle**

![Coachingbedarfe Führungsrolle](image)

Abbildung 36: Coachingbedarfe Führungsrolle


62

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.


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. Gesagt wurden hier vor allem die Arbeit mit den Klienten, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, sowie insbesondere innovative Tätigkeiten (Konzeptentwicklung/Planung, Projektarbeit, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit).


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

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.


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.


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-

---

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 artikulierte 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.


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 auszudifferenzieren, etwa in Interviewstudien
- die Nutzererfahrungen zu evaluieren, um die Anschlussgefahr 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 skandalisieren, aber


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


Bentner, A. Systemisch-lösungsorientierte Organisationsberatung in der Praxis, Vandenhoeck, Göttingen 2007


Flösser, G. u. M. Oechler: Qualität/Qualitätsmanagement, In: Dollinger B. u. J. Raithel (Hrsg.): Akti-
vierende 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

demic Press. 1972

Grunwald, K. u. E. Steinbacher: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshil-
fen, Juventa, Weinheim 2007

Haddad, T. u. a.: Instrumente für das strategische Management in NPOs, In: Eschenbach, R. u. C. Ho-
rak (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003

Hasenfeld, Y.: Understanding human Service Organisations. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.): Human Ser-


Hesse, S.: Nutzen von Mitarbeiterjahresgesprächen in sozialen Organisationen. Das Beispiel des Car-
377-385


Hill, New York 1955


Martens-Schmid, K.: Die “ganze Person” im Coaching – Ambivalenzen und Optionen, in: Organisati-
on Supervision Coaching, H. 1/2007, S. 17-28

Merchel, J.: Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisati-
onen. Juventa, Weinheim 2004


Rauen, Ch.: Handbuch Coaching. Göttingen, Hogrefe 2005


Schreyögg, A.: Konfliktcoaching, Campus, Frankfurt 2002


