



PRIVATE PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE DER DIÖZESE LINZ
ZENTRUM FÜR WEITERBILDUNG

MASTERTHESE
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

Hochschullehrgang mit Masterabschluss
Supervision und Coaching in Organisationen

Titel

**Führungskräfte in „Sandwich-Positionen“ im Bereich der Kinder-
und Jugendhilfe in Oberösterreich**
Ein Spagat zwischen personeller Führung, wirtschaftlichem Denken
und sozialpädagogischem Handeln

vorgelegt von
DSA(FH)&Dipl.Sozpäd.(FH) Sabine Michel-Herbst

Betreuung
DI Christian Ocenasek
Drⁱⁿ Ursula Svoboda

Matrikelnummer
00857794

Wortanzahl
21296

Linz, 22.04.2022

Kurzfassung

In der Fachliteratur ist zu lesen, dass Führungskräfte in Sandwich-Positionen die Schlüsselkräfte für den Erfolg einer Organisation sind. Dieser Feststellung widmet sich die gegenständliche Arbeit. Ziel ist es, herauszufinden, ob auch Führungskräfte in der Position der Teamleitung in mobilen und stationären Organisationen in Oberösterreich diesen Stellenwert haben. In diesem Zusammenhang wird der Frage nachgegangen, ob für diese Führungsebene ein spezielles Supervisions- oder Coaching-Angebot als Unterstützung für den komplexen Aufgabenbereich gesehen wird und wie die Rahmenbedingungen sein müssten. Von drei Seiten nähert sich diese Arbeit dem Thema. Es geht zum einen darum, herauszuarbeiten, was sich hinter dem Konzept „Führung“ verbirgt, welche Führungsebenen es innerhalb von sozialen Organisationen gibt und was unter Supervision und Coaching verstanden wird. Des Weiteren gibt diese Masterarbeit u. a. einen Überblick über den Aufgabenbereich von Führungskräften und die dafür erforderlichen Kompetenzen. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Befragung von Vertreterinnen und Vertretern mobiler und stationärer Organisationen in Oberösterreich sowie einer Vertreterin der Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe präsentiert. Diese Arbeit schließt mit einem Resümee, wie und mit welchen Inhalten Supervision und Coaching für diese Führungsebene angewendet werden können und welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden müssen.

Abstract

Managers in sandwich positions are the key forces for the success of an organization as literature tells us. This paper is dedicated to this sentiment. The aim is to find out whether managers in the position of team leaders in mobile and stationary social organizations in Upper Austria also have this significance? In this context, the question is explored whether a special supervision or coaching offer is seen as support for the complex area of responsibility for this management level and what the framework conditions would have to be. This paper approaches the topic from three sides. On the one hand, it is a question of working out what is hidden behind the concept of "leadership", which levels of leadership there are within social organizations and what is understood by supervision and coaching. Furthermore, this master thesis gives an overview of the tasks of managers and the competencies required for these. The empirical part of this thesis presents the main findings from interviewing representatives of mobile and stationary social organizations in Upper Austria as well as a representative of the department of child and youth welfare. This work concludes with a summary of how and with which focus supervision and coaching can be applied for this management level and which framework conditions have to be created for it.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	2
Abstract.....	3
1 Einleitung.....	- 1 -
1.1 Motivation, dieses Thema zu erforschen.....	- 1 -
1.2 Relevanz des Themas.....	- 2 -
1.3 Forschungsfragen	- 4 -
1.4 Erläuterung der Methode (Forschungsdesign)	- 5 -
1.5 Aufbau der Arbeit	- 6 -
2 Theoretischer Bezugsrahmen.....	- 8 -
2.1 Leitung und Teamleitung.....	- 8 -
2.2 Führung.....	- 9 -
2.3 Management	- 12 -
2.3.1 Top-Management.....	- 14 -
2.3.2 Mittleres Management	- 15 -
2.3.3 Unteres Management	- 17 -
2.4 Sozialmanagement.....	- 19 -
2.5 Soziale Organisationen	- 20 -
2.6 Netzwerkarbeit	- 22 -
2.7 Supervision und Coaching	- 23 -
2.7.1 Supervision	- 24 -
2.7.2 Coaching.....	- 26 -
2.8 Herausforderungen	- 28 -
3 Verein Sozialpädagogik Oberösterreich	- 30 -
3.1 Allgemeines zur Organisation	- 30 -

3.2	Kommunikationsstrukturen und Arbeitsweise.....	- 31 -
4	Kinder-und Jugendhilfe in Oberösterreich	- 33 -
4.1	Sozialpädagogische Familienbetreuung.....	- 34 -
4.2	Stationäre Betreuungseinrichtungen	- 35 -
5	Leiten und Führen in sozialen Organisationen	- 38 -
5.1	Aufgabenbereiche am Beispiel der sieben Führungsaufgaben nach Simsa und Patak.....	- 38 -
5.2	Umgang mit Veränderungsprozessen	- 44 -
5.3	Spannungsfeld zwischen den Hierarchien	- 47 -
5.4	Führungskompetenzen.....	- 50 -
5.4.1	Selbstreflexion	- 52 -
5.4.2	Selbstmotivation	- 54 -
5.4.3	Authentizität.....	- 55 -
5.4.4	Kommunikation	- 56 -
5.4.5	Konfliktmanagement.....	- 57 -
6	Ergebnisse und Erkenntnisse.....	- 60 -
6.1	Zielsetzung der empirischen Studie	- 60 -
6.2	Methodisches Vorgehen.....	- 61 -
6.2.1	Untersuchungsplan.....	- 61 -
6.2.2	Erhebungsinstrument.....	- 62 -
6.2.3	Durchführung der Untersuchung.....	- 63 -
6.2.4	Auswertungsverfahren.....	- 63 -
6.3	Darstellung der Ergebnisse	- 64 -
6.3.1	Aufgabenbereiche und Führungsebenen.....	- 64 -
6.3.2	Bedeutung der Teamleitung für die Organisationen	- 66 -
6.3.3	Herausforderungen der Sandwichebene	- 69 -

6.3.4	Derzeitige Supervisionen, Coachings und sonstige Besprechungsformate	- 73 -
6.3.5	Inhalte, Ziele und Bedingungen für ein Supervisions- oder Coaching- Angebot.....	- 77 -
6.3.6	Nutzen für die Führungskräfte und die Organisationen	- 88 -
7	Resümee	- 91 -
	Literaturverzeichnis	- 96 -
	Abbildungsverzeichnis	101
	Tabellenverzeichnis	101
	Anhang.....	CII

1 Einleitung

1.1 Motivation, dieses Thema zu erforschen

Als ehemalige Leiterin einer mobilen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen, wie komplex, herausfordernd und isoliert eine Führungsposition im mittleren Management sein kann. Dieses „zwischen den Ebenen Stehen“ wird in der Literatur auch als „Sandwich-Position“ bezeichnet (Weigang & Wöhrle, 2015, S. 4).

Durch die aktive Mitarbeit auf der Vorstandsebene im Verein Sozialpädagogik Oberösterreich (siehe Kapitel 3) konnte ich feststellen, wie förderlich der Austausch mit Führungskräften des mittleren sowie Top-Managements sein kann. Für die gemeinsame Bearbeitung von Fragestellungen, Sorgen und Überlegungen zur Weiterentwicklung ist diese Möglichkeit der Reflexion und des Austausches eine Bereicherung im Arbeitsalltag. Aus dieser positiven Erfahrung heraus entwickelte sich die Frage, ob auch Teamleitungen, denen eine Bereichsleitungs- und/oder eine Geschäftsführungsebene überstellt ist, von einer organisationübergreifenden oder organisationsinternen Vernetzung profitieren würden und ob dafür ein spezielles Supervisions- oder Coaching-Angebot erforderlich ist. Denn sie sind „Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer“ und haben zudem eine ganz besondere Rolle in den Organisationen: die Führungsebene der Teamleitung, die je nach Organisationsgestaltung im unteren oder mittleren Management ihren Platz findet, ist in ihrer täglichen Arbeit mit drei, teilweise konkurrierenden, Anspruchsfeldern konfrontiert: Leitung des Fachbereichs – Personalverantwortung – eigene sozialpädagogische Betreuungen als Teil des Teams (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 18ff, Teil B). In dieser Aufgabenkomplexität immer den richtigen „Hut“ aufgesetzt zu haben, um situationsgerecht die adäquaten Handlungsschritte zu setzen, stellt diese Personengruppe vor besondere Herausforderungen.

1.2 Relevanz des Themas

Die Bedeutung der Sandwich-Positionen in Organisationen findet zunehmend ihren Platz in der Managementliteratur. Neuerdings wird den Akteurinnen und Akteuren dieser Führungsebene sogar zugeschrieben, sie seien die „unsichtbaren Leistungsträger“ oder „Schlüssselfiguren“ für den Erfolg einer Organisation (Walter, 2016, S. 11).

Daher ist es interessant, auch im Sozialbereich die Bedeutung und Herausforderungen dieser Führungspositionen zu erheben. Gleichzeitig soll festgestellt werden, ob ein spezielles Supervisions- oder Coaching-Angebot als Unterstützung gesehen wird, um den Spagat zwischen personeller Führung, wirtschaftlichem Denken und sozialpädagogischem Handeln zu schaffen. Als Forschungsfeld wurde der Bereich der mobilen und stationären Kinder- und Jugendhilfe im Bundesland Oberösterreich (siehe Kapitel 4) ausgewählt.

Die folgenden Punkte geben einen Einblick über die Situation dieser Führungskräfte:

1. Viele Teamleiterinnen und Teamleiter stammen aus „den eigenen Reihen“, d. h. langjährige Mitarbeitende haben sich durch professionelle Arbeit, hohes Verantwortungsbewusstsein, Loyalität, interne und externe Führungsseminare weiterentwickelt und wurden aus diesen Gründen mit einer leitenden Position in der Organisation betraut. Diese Personen sind bestens mit den Strukturen des Unternehmens vertraut und übernehmen diese auch in der neuen Funktion. Zudem waren einige zuvor Teil dieses Teams und stehen vor der Herausforderung, die Grenze zwischen beruflichem Handeln und privaten Verbindungen neu zu definieren (Stöwe & Keromosemito, 2007, S. 11ff).
2. Im Mittelpunkt der Leitungsaufgaben steht neben der personellen und pädagogischen Verantwortung der Aufgabenschwerpunkt Wirtschaftlichkeit. Diese Verantwortungsbereiche stehen in der Praxis teilweise im Widerspruch. Die pädagogischen Herausforderungen werden für Mitarbeitende komplexer, die Arbeitsstrukturen dagegen

begrenzter und der wirtschaftliche Druck wird vermehrt an die Teamebenen weitergegeben. Gabriele Tergeist (2015, S. 12) hält dazu fest:

Der Umbau der Sozialsysteme in den letzten zwei Jahrzehnten, das Wachstum des sozialen Dienstleistungssektors bei gleichzeitiger Ressourcenverknappung und dem verstärkten Wettbewerb der verschiedenen Dienstleister auf dem Markt, hat breit gefächerte Konsequenzen für die soziale Einrichtungen.

3. In den meisten Organisationen sind die Leitungspersonen nicht nur mit Führungsaufgaben beschäftigt. Besonders Teamleiterinnen und Teamleiter haben in ihrem Anstellungsverhältnis eine Stundenaufteilung in den Bereichen Leitung und Sozialpädagogik. Dies bedeutet, sie leiten das Team, in dem sie selber als sozialpädagogische Fachkraft arbeiten. Sie sind somit Vorgesetzte und gleichzeitig Kollegin oder Kollege (Abteilung Jugendwohlfahrt Amt der Oö. Landesregierung Direktion Soziales und Gesundheit, 2013, S. 45ff). Diese Doppelfunktionen können zu Rollenkonflikten führen.
4. In den Richtlinien des Landes Oberösterreich ist für die sozialpädagogischen Fachkräfte, je nach Stundenanstellung, die Absolvierung von Fallsupervisionseinheiten vorgeschrieben; für die Führungsebenen ist hingegen keine Supervision und kein Coaching festgelegt. Die Teamleiterinnen und Teamleiter gehen meist gemeinsam mit dem Team in die Fallsupervision. Ihre Rolle als Leitung können sie in diesem Rahmen jedoch nicht reflektieren. Die Richtlinie ermöglicht zwar die organisationsinterne Festlegung von Supervisionsangeboten, geht dabei aber nicht auf die Ebene der Führungskräfte ein (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 27, Teil A).
5. Von Seiten vieler Trägerorganisationen wird Supervision oder Coaching für Führungskräfte angeboten. Die Inanspruchnahme liegt somit im eigenen Verantwortungsbereich und Ermessen. Daher kann es vorkommen, dass dieser Personenkreis ein solches Beratungsangebot zu spät oder gar nicht annimmt. Die Gründe dafür können mannigfaltig sein: extremer Zeitdruck, eine Haltung überhöhter Selbsterwartungen,

die Befürchtung, die Geschäftsführung könne den Supervisionsbedarf als Überforderung interpretieren, außertourliche Belastung des ohnehin knappen Budgets etc.

1.3 Forschungsfragen

Es werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit folgende Forschungsfragen gestellt:

- Mit welchen Aufgabenbereichen und daraus resultierenden Herausforderungen ist die Führungsebene der Teamleitung konfrontiert?
- Inwiefern würde ein organisationinternes oder -übergreifendes Supervisions- oder Coaching-Angebot die Teamleiterinnen und Teamleiter unterstützen, um anfallende Herausforderungen zu reflektieren? Und könnte dieses Angebot zusätzlich einen Rahmen bieten, um einen Austausch und eine Weiterentwicklung des Aufgabenbereiches zu ermöglichen?

Anhand dieser Forschungsfragen soll erhoben werden, ob und wie Teamleitungen durch ein speziell entwickeltes Supervisions- oder Coaching-Angebot in ihrer Handlungsfähigkeit, ihren Führungskompetenzen, ihrer Selbstreflexion und ihrem vorausschauenden Blick gestärkt werden können, um die von der Organisation festgesetzten Ziele so zu erfüllen, dass auch die Mitarbeitenden und die zu betreuenden Personen zufrieden sind. Sowohl organisationsintern als auch -übergreifend könnte dieses Angebot womöglich helfen, um Stresssituationen dieser Führungsebene zu minimieren und gleichzeitig einen Beitrag zu Gesundheit, Wohlbefinden und organisatorischer Effizienz zu bieten. Tergeist (2015, S. 13) bestätigt die Relevanz der aufgestellten Forschungsfragen, indem sie in ihrem Buch „Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen“ von der Notwendigkeit des Umdenkens bei der Gestaltung von Prozessen und

Strukturen schreibt, womit sie u. a. „neue Formen der einrichtungsinternen und der einrichtungsübergreifenden Kooperationen und Vernetzung“ meint.

1.4 Erläuterung der Methode (Forschungsdesign)

Im Rahmen einer qualitativen Befragung unter Expertinnen und Experten soll entlang der soeben dargelegten Eingangshypothesen erhoben werden, mit welchen konkreten Aufgaben und Herausforderungen die Teamleitungen konfrontiert sind sowie ob und bejahendenfalls welche Form des Austausches und der Reflexion derzeit vorhanden ist. Aus den als hilfreich erlebten und als wünschenswert artikulierten Unterstützungsangeboten soll letztlich ein Supervisions- oder Coachingdesign entwickelt werden, das für die Bedürfnisse dieser Führungskräfte als förderlich im Sinne von belastungsverringern, kompetenzerweiternd und organisationseffizient gesehen wird. Gleichzeitig sollen die Erkenntnisse des theoretisch erarbeiteten Teils in dieses Konzept mit einfließen. Um dem Ziel der Forschungsfrage nachzugehen, schien es erforderlich, Vertreterinnen und Vertreter aus den unterschiedlichen Führungspositionen des mobilen und stationären Aufgabenbereiches und die Sichtweise der zuständigen Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich einzuholen und zu untersuchen. Einerseits wird so die Bedeutung der Teamleitungsebene aus den unterschiedlichen Positionen sichtbar und andererseits gehört dieser Personenkreis zu den Entscheidungsträgerinnen und -trägern, wenn es darum geht, ein neues Konzept als Angebot für die Teamleitungsebene zu etablieren.

Daher wurden folgende Expertinnen und Experten interviewt:

- Teamleitung einer stationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe,
- Teamleitung einer mobilen Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe,
- Bereichsleitung einer stationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe,

- Geschäftsführung einer stationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe,
- Geschäftsführung einer mobilen Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe,
- Mitarbeiterin der Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich (Auftragsbehörde).

Zur Durchführung der Befragung wurde das Instrument des leitfadengestützten Expertinnen- bzw. Experteninterviews gewählt, um den Fokus der Befragung auf den abgegrenzten Bereich der Forschungsfragen zu richten. Diese waren auch Ausgangspunkt bei der Formulierung operationalisierter Fragestellungen:

- Erachtet die Teamleitungsebene ein Supervisions- oder Coaching-Angebot (organisationsintern oder organisationsübergreifend) als eine Unterstützung, die sie in ihrem beruflichen Handeln reflektierter und fachlich qualifizierter agieren lässt?
- Wie müsste dieses Supervisions- oder Coaching-Angebot inhaltlich und formal gestaltet sein?
- Welche Vor- und Nachteile einer organisationsübergreifenden Vernetzung in einem Supervisions- oder Coaching-Angebot würden sich für Teamleitungen ergeben?
- Welchen Nutzen hätte die Teamleitungsebene durch ein Supervisions- oder Coaching-Angebot und welchen Nutzen hätte die jeweilige Organisation?
- Wer vergibt den Auftrag für diese Supervision oder dieses Coaching?

1.5 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel werden im folgenden theoretischen Teil zunächst die für die gegenständliche Arbeit relevanten Konzepte erklärt und in den spezifischen Kontext von Sozialorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe gestellt. Anschließend wird im dritten Kapitel der Verein Sozialpädagogik Oberösterreich beschrieben, in den die Organisationen von

fünf befragten Expertinnen und Experten eingebunden sind. Sozialpädagogik Oberösterreich vereinigt alle mobilen und stationären Einrichtungen im Bundesland und steht in sehr engem inhaltlichen Austausch mit der oberösterreichischen Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe. Aus diesem Grund befasst sich der darauffolgende vierte Abschnitt mit dem Thema Kinder- und Jugendhilfe und gibt einen Überblick über die mobilen und stationären Betreuungsangebote in Oberösterreich. Im fünften Kapitel werden die Tätigkeitsprofile, Herausforderungen und Kompetenzen beschrieben, die mit den Funktionen der Führungsebene „Teamleitung“ verbunden sind. Es folgt der empirische Teil der Arbeit (Kapitel 6), der das Aufgabenfeld der Teamleitungen aus der Sicht von vier Rollen beleuchtet: Top-Management, mittleres Management, unteres Management und Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe. Im Schlussteil der Arbeit (Kapitel 7) werden die wesentlichen Erkenntnisse des empirischen Teils mit der vorhandenen Theorie verwoben und eine Beantwortung der Forschungsfrage hergeleitet. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick, wie ein Supervisions- oder Coaching-Angebot für die Teamleitungen konzipiert sein könnte.

2 Theoretischer Bezugsrahmen

Dieses Kapitel stellt die für die Ergründung der Forschungsfragen relevanten theoretischen Konzepte und Instrumente in ihrer Beschaffenheit theoretisch dar.

2.1 Leitung und Teamleitung

Der Begriff Leitung wird auch als Synonym für Führung oder Management verwendet. Soziale Organisationen benutzen häufig den Begriff Teamleitung, wenn es um die Stellenbeschreibung einer Leitungsfunktion im unteren oder mittleren Management geht. Rainer Niermeyer (2016, S. 68) sieht die Führungsaufgaben dieser Teamleiterinnen und Teamleiter im Wesentlichen darin, die zugeteilten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich an das gesetzte Ziel heran zu führen. Teamleiterinnen und Teamleiter haben, nach der Auffassung Niermeyers, hier eine undankbare Rolle: erreicht das Team erfolgreich die gesetzten Ziele, erhalten alle – Teamleitung und Team – Lob und Anerkennung. Kommt es dagegen zu Misserfolgen und Zielverfehlungen, muss dies allein die Teamleiterin oder der Teamleiter verantworten.

In der Checkliste Wolfgang Krügers (2018, S. 24), die die Aufgaben, Anforderungen und Fähigkeiten von Teamleitungen verdeutlicht, wird die Komplexität der Aufgaben, Anforderungen und Fähigkeiten der Teamleitungsebene sichtbar.

Aufgaben	Anforderungen	Fähigkeiten
Koordinieren	Ziele vereinbaren; Ablauf organisieren; Zeitbudget überwachen; Außenkontakte abstimmen	Verzicht auf Dominanz; verbindlich, aber hartnäckig
Moderieren	Alle sind Spiel bringen; Argumente herausarbeiten; Moderationstechnik beherrschen; Störungen erkennen; Konsens herstellen	Visualisieren; Beziehungsstörungen erkennen und beheben
Beraten	Fach- und Methodenfragen klären; Beziehungsprobleme klären	In Alternativen denken; nicht-direktive Gesprächsführung
Konflikte managen	Rollenkonflikte im Team erkennen und klären	Die Kommunikation im Team gezielt analysieren
Präsentieren	Die Ergebnisse der Teamarbeit darstellen und "verkaufen"	Visualisieren, z.B. mit Flipchart, Overhead-Technik, Pinnwänden
Repräsentieren	Die eigene Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang stellen und Teaminteressen vertreten	Selbstbewusster Auftritt; Balance halten zwischen Team- und Gemeinschaftsinteressen
Verhandeln	Über Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung verhandeln	Verhandlungsstrategie und -taktik

Abb. 1: Checkliste: Anforderungen an den Teamleiter
Quelle: Krüger, 2018, S. 24

Es geht im Tätigkeitsfeld „Leiten und Führen“ also immer darum, den Blick auf den gesamten Leitungsbereich zu richten und dabei die Bedürfnisse und Voraussetzungen des Teams und der einzelnen Teammitglieder nicht zu übersehen. Zudem ist ein vorausschauendes, zukunftsorientiertes Handeln im Sinne der Organisation notwendig.

2.2 Führung

Die wissenschaftliche Literatur sowie die Managementpraxis zeigen, dass der Begriff Führung unterschiedlich verwendet und unterteilt wird. Unter Führung wird einerseits „Menschenführung“ verstanden, somit jene Funktion in einer Organisation, die dafür sorgt, dass die Tätigkeit der Mitarbeitenden auf ein

gemeinsames Ziel gerichtet wird. Andererseits wird Führung auch mit „Unternehmensführung“ verbunden, worunter eine sachbezogene Führungstätigkeit gemeint ist (Wehrlin, 2014, S. 3).

Häufig wird für den Begriff Führung auch der englische Terminus Leadership verwendet. Michael Herzka (2013, S. 26) definiert Leadership als eine Führung, die interaktiv Menschen beeinflusst und betont, dass es wichtig ist, Leadership und Management (siehe auch Kapitel 2.3) in ihrem Aufgabenbereich voneinander zu unterscheiden.

Die Autoren Hans-Dieter Hermann und Jan Mayer (2018) betrachten das Thema Führung aus dem Blickwinkel des Spitzensports. Hier hat die Trainerin oder der Trainer die Aufgabe, eine Mannschaft zu führen. Dabei lassen sich Parallelen zur Führung in Organisationen feststellen. Im Eishockey, so Herman und Mayer (2018, S. 8), gibt es das Sprichwort: „Die Macht sitzt in der Kabine!“ Als Grundvoraussetzung sehen die Autoren die Erkenntnis der Trainerin oder des Trainers, dass sie bzw. er von der Bereitschaft zur Leistungserbringung der Spielerinnen und Spieler abhängig ist. Dies erfordert von Seiten der Mannschaftsführung einen Zugang zu den einzelnen Personen. Denn der Erfolg der Trainerinnen und Trainer ist der Erfolg ihrer Spielerinnen und Spieler.

Es wird deutlich, dass zum Thema Führung unterschiedliche Sichtweisen existieren. Für Ana Dorothea Walter (2016, S. 9) ist Führung „überlebenswichtig“ für ein System; dies deshalb, „weil Entscheidungen dazu führen, dass Unsicherheiten in der Organisation absorbiert und somit Komplexität reduziert wird.“ Die Autorin beschreibt weiter, dass „sich eine Organisation genau durch diesen ‚Dienst‘, den Führung leistet, überhaupt erst weiterentwickeln kann.“ Für Walter kann somit diese Überlebenssicherung nur durch Weiterentwicklung innerhalb der Organisation passieren, mit dem Blick auf das dynamische Umfeld.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, braucht eine Führungskraft nach Auffassung von Johannes Eurich und Alexander Brink (2009, S. 10) persönliche Fähigkeiten. In ihrem Buch „Leadership in sozialen Organisationen“ thematisieren sie die

herausragende Bedeutung einer gefestigten Persönlichkeit als Voraussetzung für Führungskräfte. Diese starke Persönlichkeit wird dafür gebraucht, um die Organisationsziele, die Umsetzung neuer Geschäftsfelder und die vorhandenen Visionen überzeugend zu vermitteln. Dabei dürfe auch die Wertebasis der Organisation nie vergessen werden.

Führungskräfte müssen also in der Lage sein, ihre Mitarbeitenden zu einem verantwortungsbewussten, qualifizierten und in ihrem Aufgabengebiet selbstständigen Handeln zu bewegen – einem Handeln, das ohne Führung so nicht stattgefunden hätte. Sie tragen die Verantwortung für die Ergebnisse, die in ihrem Aufgabenbereich in der jeweiligen Organisation erzielt werden sollen. Dies gilt für positive wie auch für negative Ergebnisse. Damit dies gelingen kann, brauche es nach Herrmann und Meyer (2018) ein Handeln auf der Basis sensibler Beobachtungen. Das beinhalte die erforderlichen Vorgehensweisen und Maßnahmen wie: zuhören, anerkennen, zusätzliche Herausforderungen schaffen und sich auch in manchen Situationen rauszuhalten und im Hintergrund zu bleiben. Diese Haltung ermögliche dem Team, jenen Weg zu gehen, der es an das gesetzte Ziel bringt. Dies sei aus Sicht der Autoren „der beste Weg, mittel- und langfristig erfolgreich führen zu können“ (Hermann & Mayer, 2018, S. 104).

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass, ähnlich wie in Kapitel 2.1 beschrieben, die Einflussnahme von Führungspersonen auf das Verhalten der geführten Personen solche Auswirkungen haben muss, dass diese in der Lage sind, die gewünschten Ziele der Organisation engagiert und professionell zu erreichen. Dabei sollten die Führungskräfte den Blick über den Tellerrand nie verlieren, ihr berufliches Umfeld im Fokus haben und die Werte der Organisation in allen Situationen des Berufsalltags vertreten. Zusätzlich müssen sie ein Augenmerk darauf legen, die Mitarbeitenden zu befähigen, die gesetzten Ziele zu erreichen und erforderlichenfalls bei Fehlentwicklungen zeitgerecht intervenieren zu können.

2.3 Management

Christian Bleis und Antje Helpup (2009, S. 8) stellen in ihrem Buch „Management“ der Leserinnen- und Leserschaft folgende Fragen:

- Besteht Ihre tägliche Arbeit aus vielen, fragmentierten Arbeiten, mit denen Sie sich immer wieder nur recht kurz beschäftigen können?
- Müssen Sie sich in ihrem Job häufig auf Probleme konzentrieren, die nicht alltäglich, dafür aber spezifisch und aktuell sind?
- Bevorzugen Sie die mündliche Kommunikation (Gespräche, Telefon) gegenüber der schriftlichen?
- Haben Sie viele Kontakte zu pflegen?
- Führen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Wird ein Großteil der Fragestellungen von den Personen bejahend beantwortet, dann haben sie laut der Autorin und des Autors eine Managementposition inne (Bleis & Helpup, 2009, S. 8).

Der Begründer der modernen Managementlehre Peter F. Drucker beantwortet die Frage „Was ist Management?“, indem er auf wichtige Prinzipien des Managementhandelns verweist. Das erste und wichtigste für Drucker ist, dass der Mensch im Mittelpunkt des Managements stehen sollte. Er sieht den Aufgabenbereich darin, Menschen dazu zu befähigen, gemeinsam einen Auftrag zu erfüllen. Managerinnen und Manager müssen dafür die Stärken der Mitarbeitenden nutzen und darauf achten, dass die vorhandenen Schwächen an Bedeutung verlieren (Drucker, 2005, S. 27).

Bleis und Helpup (2009, S. 6) unterstreichen diese Feststellung Druckers, indem sie die Wichtigkeit des sozialen Sachverstandes von Managerinnen und Managern betonen. Sie beschreiben dieses Verhalten als kooperative Führung. Diese Form der Führung vermittele Mitarbeitenden das Gefühl der Entscheidungsbeteiligung und strahle gleichzeitig soziale Wärme aus.

Günther Bauer (2013, S. 31) beleuchtet den Begriff aus einer anderen Perspektive und bezeichnet Management als „eine Instanz in einer Organisation, die dazu berufen ist, Entscheidungen zu treffen, über Menschen

und Material zu disponieren, Macht auszuüben, Ziele vorzugeben und für Ergebnisse verantwortlich zu sein“. Es geht also, so der Autor weiter, um die Durchführung, die Entscheidung und die Umsetzung der gesetzten Ziele, um ergebnisorientiert die Organisation im Hier und Jetzt und in der Zukunft voranzubringen.

Claus Steinle (2005, S. 5) unterstützt die Sichtweise Bauers, denn er sieht Management „als Versuch lenkender Einflussnahme auf und in Unternehmungen um Ziele zu erreichen und ‚praktische‘ Probleme zu bewältigen; Konzeption, Implementation und Evolution/Entwicklung sind wichtige Teilprozesse der lenkenden Einflußnahme.“

Es geht also, fasst man die Sichtweisen der zitierten Autorinnen und Autoren zusammen, letztendlich um die Verantwortung für den Fortbestand und die Entwicklung der Organisation, indem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu befähigt werden, Arbeitsprozesse qualitativ und effizient zu erledigen. Diese Aufgabenbereiche, die das Planen, Organisieren, Strukturieren und Kontrollieren von Arbeitsabläufen beinhalten, sieht Joachim Merchel (2006) nicht nur im Aufgabengebiet der obersten Hierarchieebenen einer Organisation. Vielmehr brauche es die mittlere und untere Hierarchieebenen, um den Arbeitsalltag zu bewältigen.

Helmut Lang (2014, S. 10) ordnet Management in einem organisationshierarchischen Sinne in drei Bereiche: Das obere Management (Top-Management), das mittlere Management (Middle Management) und das untere Management (Lower Management). Mit der Abstufung der Führungsebene ist für den Autor eine Reduktion im Zuständigkeitsbereich der Unternehmensstrategie festzustellen. Dagegen steigt für ihn der Verantwortungsbereich im Tätigkeitsfeld des operativen Steuerns in den beiden unteren Ebenen. Lang stellt diese Unterteilung in einer Führungspyramide dar.

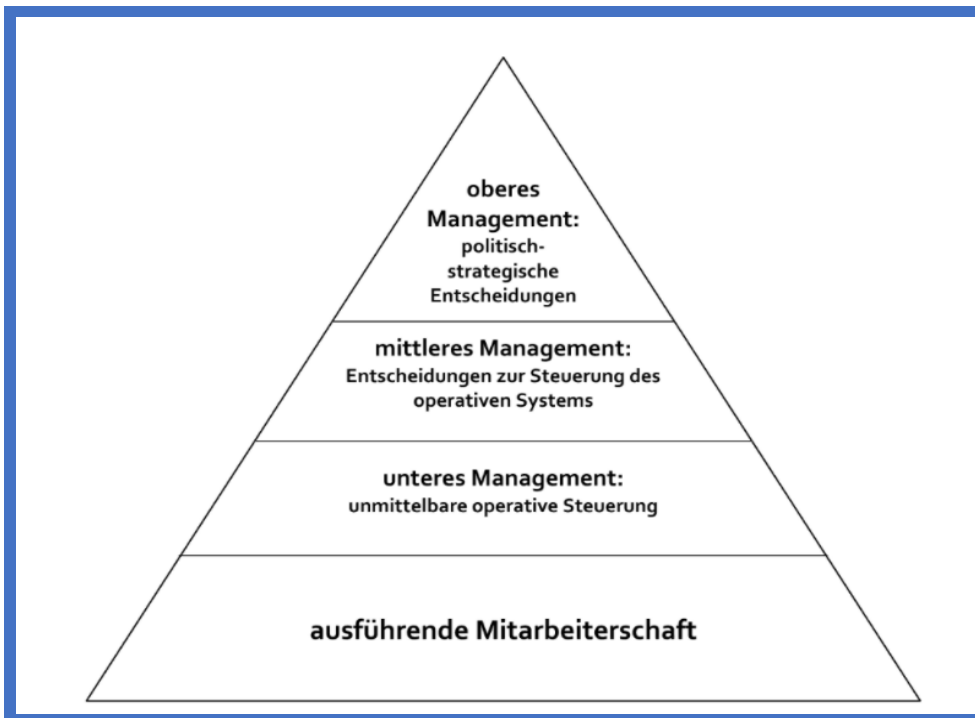


Abb. 2: Führungspyramide nach Helmut Lang

Quelle: Lang, 2014, S. 10

Es wird deutlich, dass neben den wichtigen Aufgaben der Personalführung der Begriff Management auch Aufgabenbereiche wie Finanzierung, strategische Ausrichtung, Öffentlichkeitsarbeit, Verhandlungen mit Auftraggebern und Auftraggeberinnen sowie die Verwaltung von Sachmitteln umfasst. In den folgenden Unterkapiteln werden die Aufgabenbereiche des Top-Managements, des mittleren und des unteren Managements differenziert dargestellt.

2.3.1 Top-Management

Das Top-Management wird in der Regel von jener Stelle in der Organisation wahrgenommen, die gemäß den gesellschafts- oder vereinsrechtlichen Bestimmungen zur Vertretung der Organisation nach außen berufen ist. Im Organigramm wird diese Funktion häufig als Geschäftsführung betitelt und dargestellt. Bereits 1973 (S. 156) schrieb Wolfgang Dreger, dass das Top-Management, um seine Anforderungen zu erfüllen, umfassende Informationen

braucht“, um die Basis der Planung, der Kontrolle und der Unternehmenspolitik“ zu bilden. Weiters hebt Dreger hervor, das Top-Management müsse alle Funktionen im Unternehmen mitbedenken, da die Auswirkungen von getätigten Entscheidungen alle Bereiche betreffen.

Die Autoren- und Autorinnengruppe Stephan Laske, Claudia Meister-Scheytt und Wendelin Küpers (2006) bezeichnet das Top-Management auch als Leitungshauptstelle. Sie betonen, dass diese Funktion umfangreiche Entscheidungsbefugnisse brauche, um die Organisation in allen Belangen nach innen und außen zu vertreten. Als Beispiel für so eine Entscheidungskompetenz wird die Verhandlung von Verträgen mit Dritten genannt (Laske, Meister-Scheytt & Küpers, 2006, S. 44).

Um eine größere Organisation auf der Ebene des Top-Managements zu leiten, sind zusätzliche Führungsebenen erforderlich. Dies kann je nach Organisationsaufbau eine mittlere und untere oder nur eine mittlere Managementebene sein.

2.3.2 Mittleres Management

„Mitten drin statt nur dabei“, so beschreibt Anna Siemann (2012, S. 1) die Personen, die sich im mittleren Management befinden. Damit meint die Autorin, dass sich diese Führungskräfte „im Spannungsfeld zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen Gegenwart und Zukunft“ bewegen. Sie sind mitten im Geschehen von Hierarchie und Veränderung. Dabei sind sie gleichzeitig Führende, Weggefährtinnen und Weggefährten als auch Geführte. Dieses „Mitten im Geschehen sein“ bringt eine Vielzahl von Erwartungen mit sich, die von mehreren Seiten kommen.

Der Mehrwert, den eine Organisation durch die Funktion eines mittleren Managements hat, hängt laut Anna Dorothea Walter (2016, S. 13) von zwei Faktoren ab. Erstens, die Situation, in der sich die Organisation befindet und zweitens die Art, wie das Führungssystem innerhalb der Organisation zusammenarbeitet. Die Autorin veröffentlicht in ihrem Buch, „Mittleres

Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg“ eine Checkliste für das Rollenprofil von mittleren Führungskräften, welche in Anlehnung an das „HFV Modell“ von Anna Siemann (2012) entwickelt wurde. In dieser Checkliste wird deutlich, wie vielfältig die Personen sein müssen, die im mittleren Management tätig sind.

Checkliste: Rollenprofil für Mittlere Führungskräfte

Wie wichtig sind folgende Verhaltensweisen für eine Mittlere Führungskraft aktuell in Ihrem Unternehmen? (1 = weniger wichtig, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig, 4 = unbedingt erforderlich)

Tab. 1.1 Checkliste: Rollenprofil für Mittlere Führungskräfte

Die Mittlere Führungskraft...	1	2	3	4	5
... denkt und handelt ganzheitlich und mit unternehmerischem Weitblick					
... denkt visionär , entwirft Zukunftsbilder und agiert strategisch					
... hat ein souveränes Auftreten und entscheidet unabhängig					
... verhält sich glaubwürdig und authentisch					
... inspiriert andere dazu, neue Wege zu gehen					
... agiert als Vorreiter und Treiber in Veränderungen					
... wirkt als Übersetzer und Vermittler zwischen den Hierarchieebenen					
... akzeptiert und integriert unterschiedliche Interessen und Meinungen					
... führt individuell , indem sie jeden Einzelnen wahrnimmt und fördert					
... setzt Strategien pragmatisch in ihrem Verantwortungsbereich um					
... passt ihr Verhalten an übergeordnete Regeln und Erwartungen an					
... agiert in kritischen Situationen taktisch und politisch geschickt					
... verhält sich in Veränderungen abwartend , gelassen und geduldig					
... setzt sich dafür ein, bestehende Erfolgsstrategien zu bewahren					
... führt und steuert ihr Team mithilfe von klaren Zielvorgaben					
... wird von anderen als überzeugend und dominant wahrgenommen					

¹ Das Modell wurde entwickelt auf Basis des von Anna Siemann 2012 veröffentlichten „HFV-Modells“.

Abb. 3: Checkliste
Quelle: Walter, 2016, S. 21

Mit dem Blick auf die Führungskräfte, um die es in gegenständlicher Arbeit geht, legt die Richtlinie des Landes Oberösterreich fest, dass je nach Größe der

Sozialorganisation die Ebene des mittleren Managements zwischen der Geschäftsführungs- und der Teamleitungsebene positioniert wird. Diese Funktion wird in der Praxis als „Bereichsleitung“ oder „Leitung des Leistungsbereiches XYZ“ betitelt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 20, Teil A).

Zu den Aufgabenbereichen dieser Führungsebene gehören neben der wirtschaftlichen Verantwortung auch die Konzeptentwicklung, die Führung von Teamleitungen (untere Führungsebene), die Kontrolle der fachlichen Aufgaben an den unterschiedlichen Standorten und die Auftrags- bzw. Auslastungssteuerung (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 20, Teil A).

Es gibt Organisationen, die die mittlere Führungsebene aufgrund der Größe oder des Organisationsaufbaus auslassen. Die Teamleitungen stehen in diesem Fall zwischen dem Top-Management und den sozialpädagogischen Fachkräften. Die daraus resultierende Umverteilung der Führungsaufgaben ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

2.3.3 Unteres Management

Die untere Managementebene wird in der Fachliteratur auch als Lower Management bezeichnet. Diese Position unterscheidet sich für Laske, Meister-Scheytt und Küpers (2006, S. 45) vom Top-Management und mittleren Management dahingehend, dass die Anordnungsbefugnis direkt an die ausführenden Personen geht. Meist ist diese Personengruppe in das Tagesgeschäft involviert. Typisch für diese Funktion sind die Kontrolle und die Begleitung bei der Umsetzung von konzeptionellen Veränderungen innerhalb des Aufgabenbereiches.

Brigitte Friedl (2020, S. 31f) bestätigt die Aussagen der Autorinnen- und Autorengruppe Laske, Meister-Scheytt und Küpers, in dem sie das untere Management als jene Leitungsebene sieht, die nur für ausführenden Arbeitsprozesse im Unternehmen zuständig ist. Für diesen an sie delegierten

Aufgabenbereich tragen die Leitungskräfte die alleinige Verantwortung und müssen die Ziele der Organisation erreichen und umsetzen.

Das Land Oberösterreich beschreibt in seiner Richtlinie das Tätigkeitsfeld des unteren Management als „[U]nterstützung des sozialpädagogischen Fachpersonals durch unmittelbare Begleitung, Anleitung und Kontrolle sowie die Gewährleistung einer kontinuierlichen Führung eines oder mehrerer Mitarbeiter/innen- Teams“ (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 21, Teil A).

Um unterstützend, begleitend und anleitend tätig zu sein und dabei die Organisationsziele im Blick zu haben, muss diese Führungsebene bewirken, dass ihre Mitarbeitenden an einem Strang ziehen. Damit meint Gunnar C. Kunz (2015, S. 10) die Konzentration der einzelnen Teammitglieder auf die eigenen Stärken und die gemeinsame Kernaufgabe. Dies gelingt, so der Autor, wenn die Führungskräfte „die strategischen Absichten in richtungsweisende Ziele [...] übersetzen“.

Zusammenfassend für das gesamte Kapitel 2.3 halten Bleis und Helpup (2009, S. 9) fest, dass nur ein wirkungsvolles Management ein gutes Management sei. Schließlich gehe es darum, die geplanten Organisationsziele effektiv zu erlangen. Zudem sei ein gutes Management unabhängig von der Person, die diese Funktion ausübt. Vielmehr solle der Blick darauf gerichtet sein, wie eine Managerin oder ein Manager die Profession ausübe. Walter (2016, S. 10) ergänzt diese Aussage dahingehend, dass Führung in Organisationen stattfindet, um das eigene Überleben zu sichern. Zu diesem Zweck werden Personen auf unterschiedlichen Ebenen und in vielfältigen Rollen angestellt. Das gemeinsame Ziel ist die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Um also eine Organisation zielorientiert, fürsorglich gegenüber den Mitarbeitenden und professionell im Umgang mit der Zielgruppe zu führen, braucht es unterschiedliche Managementebenen, die ihre Aufgabenbereiche im Sinne ihres Arbeitgebers bzw. ihrer Arbeitgeberin ausführen. Je nach Größe und Organisationsaufbau können die Führungsebenen variieren und Aufgabenbereiche individuell aufgeteilt werden.

2.4 Sozialmanagement

Eine besondere Form des Managements ist das Sozialmanagement. Es wird von den Autorinnen und Autoren Waltraud Grillitsch, Paul Brandl und Stephanie Schuller (2018, S. 13) als die Beschäftigung mit den Aufgabenbereichen „Leitung, Steuerung und Führung von und in Organisationen der Sozialen Arbeit“ definiert. In diesem Bereich gibt es zusätzliche spezielle Herausforderungen: Im Gegensatz zum Profitmanagement, das sich an einer einzigen Kennzahl orientieren kann, nämlich am betriebswirtschaftlichen Ergebnis, müssen im Sozialmanagement viele unterschiedliche Parameter im Auge behalten werden. Einerseits die Wirtschaftlichkeit, andererseits die Sicherstellung qualitativer Ergebnisse und die Orientierung an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden. Günther Bauer (2013, S. 30) sieht hier eine Umverteilung der Gewichtung im Vergleich zur Wirtschaft, denn es gehe

im sozialen Sektor [...] nicht um Gewinn, sondern es geht darum, gesellschaftlich zur Verfügung gestellte Ressourcen optimal in soziale Dienstleistungen zu verwandeln oder einen bestimmten qualitativ oder quantitativ festgelegten Output an Dienstleistungen möglichst kostengünstig anzubieten.

Auch der Begriff der Kundinnen und Kunden, in der gegenständlichen Arbeit sind es Kinder, Jugendliche und Familien, ist im Kontext von Sozialorganisationen kein eindeutiger. Die öffentlichen Auftraggeberinnen und Auftraggeber mit ihrem gesellschaftlichen und rechtlichen Verantwortungsbereich stellen die Finanzaufwendungen für die relevanten Zielgruppen zur Verfügung. In Oberösterreich sind die Vereinbarungen zwischen den sozialen Organisationen und der Kinder- und Jugendhilfe in Richtlinien festgelegt. Dabei ist es zunächst die Aufgabe der zuständigen Sozialarbeiterin oder des zuständigen Sozialarbeiters festzustellen, welche

Form der „Unterstützung der Erziehung“ die betroffene Familie benötigt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 9, Teil A).

Dem Grad der Kindeswohlgefährdung entsprechend können grundsätzlich zwei Formen der Intervention gewählt werden. Kann der Kindeswohlgefährdung nicht anders als durch die Herausnahme des Kindes/Jugendlichen aus seinem/ihrer schädigenden Umfeld begegnet werden, wird eine Maßnahme der vollen Erziehung gesetzt. Ist der Verbleib des/der Kinder/Jugendlichen in der Familie allerdings weiterhin verantwortbar, werden die Eltern im Rahmen einer Maßnahme der Unterstützung der Erziehung soweit unterstützt, dass sie ihre Erziehungsaufgaben ausreichend wahrnehmen können. (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 8)

Die Leistungserbringung wird an soziale Organisationen ausgelagert. Die Zielgruppe, „konsumiert“ somit die Dienstleistung über eine Organisation, die von einer Behörde beauftragt und finanziert wird. Diese Organisationen werden in der Richtlinie als Freie Jugendwohlfahrtsträger bezeichnet und müssen über eine positive_Eignungsfeststellung gemäß § 5 OÖ JWG 1991 für das entsprechende Angebot verfügen (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 10). Mit der Vorgabe, dass die zuständigen Behörden die freien Jugendwohlfahrtsträger beauftragen, ist das Sozialmanagement besonders gefordert. Denn es gibt, wie die Autorengruppe Wöhrle, Beck, Grunwald, Schellberg, Schwarz und Wendt (2013, S. 223) betont, im Sozialmanagement kein einheitliches Zielsystem. Es geht immer darum, eine passende Balance zwischen Aufgabenstellung, Besonderheiten bei der Finanzierung und ggf. Sponsoring zu schaffen. Um diese Zielvorgaben zu erfüllen, ist nach Ansicht der Autorengruppe von Seiten des Managements ein fachliches Verständnis erforderlich.

2.5 Soziale Organisationen

Organisationen können generell als soziale Systeme bezeichnet werden. Sie haben die Aufgabe, durch permanente und fortlaufende Kommunikation eine Vielzahl von Individuen zu begleiten, die das gleiche Ziel verfolgen. Unter

sozialen Organisationen sollen in diesem Zusammenhang Organisationen verstanden werden, die einen sozialen Zweck vertreten, beispielsweise eine Unterstützung oder Verbesserung des Zusammenlebens von Menschen untereinander. Joachim Merchel (2015, S. 7) beschreibt soziale Arbeit in sozialen Organisationen nicht als

spontanes Handeln, sondern es erfolgt in organisierter Form: Es folgt einem organisierten Auftrag, orientiert sich an darauf ausgerichteten Zielen, ist mit der Anwendung bestimmter methodischer Orientierungen verbunden, wird durch mehr oder weniger komplizierte und politisch-administrative festgelegte Finanzformen am Leben gehalten, erfordert Kooperationen und erwartbare Handlungsketten von Akteuren.

Für Gabriele Tergeist (2015, S. 238) lassen sich die Gesamtziele sozialer Organisationen von ihrer Mission ableiten. Dies kann die Dienstleistung für einen Personenkreis sein, der einen speziellen Hilfs- oder Unterstützungsbedarf hat. Die „Ziele sind wertorientiert, philosophiegeleitet, folgen einem selbstgesetzten politischen oder gesellschaftlichen Auftrag und sind in der Regel in einer Satzung festgeschrieben, die die Gründergeneration formuliert hat“.

Soziale Organisationen decken so ziemlich alle Lebensbereiche ab, von der Kinderkrippe bis zum Pflegeheim, von Einrichtungen der schulischen und außerschulischen Jugendarbeit über Obdachloseneinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Betreuungseinrichtungen bei Gewalt in der Familie, Einrichtungen zur Resozialisierung Strafgefangener bis zu mobilen Diensten für unterschiedliche Zielgruppen.

Eine Gefahr in sozialen Organisationen, so Simsa und Patak (2016) bestehe darin, dass der Wunsch nach Harmonie nicht immer gelingen kann. Dieses Bedürfnis verhindere die klare Entscheidungsfähigkeit und führe teilweise zu einem endlosen Abwägen von Pro und Contra. Für das Bestehen einer Organisation seien jedoch in vielen Situationen Klarheit und Entscheidungskompetenz gefragt. Entscheidungen, verbunden mit

gegebenenfalls Veränderungen, haben den Effekt, dass nicht alle Interessensgruppen mit dem Ergebnis zufrieden sind. Dies führt zu Konflikten, die in sozialen Organisationen häufig im Widerspruch mit dem starken Bedürfnis nach Harmonie stehen (Simsa & Patak, 2016, S. 35f).

2.6 Netzwerkarbeit

Im Gegensatz zu hierarchisch ausgebildeten Organisationen beschreibt der Begriff Netzwerk eine Organisationsform, die nicht nach dem Prinzip der Über- und Unterordnung konstruiert ist. Die in einem Netzwerk zusammengeschlossenen Organisationselemente sind grundsätzlich gleichberechtigt, unabhängig von ihrer sonstigen Größe oder Machtposition. Bedingt durch gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse entstehen immer häufiger Netzwerke von Organisationen, die sich zusammenschließen, um gemeinsam Problemstellungen zu bearbeiten, die von einzelnen Organisationen nicht bewerkstelligt werden könnten. Des Weiteren fordern Fördergeberinnen und Fördergeber eine fachübergreifende Zusammenarbeit von unterschiedlichen Trägern. Diese Kooperationen können, je nach Geldgeberin bzw. Geldgeber, national oder international sein (Bauer, 2013, S. 109). Der Vorteil der Kooperation in Netzwerken ist, dass die Organisation, die sich an einem Netzwerk beteiligt, ansonsten autonom in ihrem bisherigen Bereich weiterarbeiten kann. Dadurch werden Probleme vermieden, die üblicherweise mit Unternehmenszusammenschlüssen oder Konkurrenzdruck verbunden sind.

Friedrich, Malik und Seiwert (2014, S. 182) sehen die Vorteile von Kooperationen in den Bereichen Synergiegewinn, Motivation und Sicherheit. Für die Autorinnen- und Autorengruppe steckt in der Bündelung dieser Kräfte eine erhöhte Durchschlagskraft, denn wenn gemeinsam an einem Ziel gearbeitet wird, erreicht man es effektiv und schnell.

Für die Autorinnen Jähnichen und Kunow (2021, S. 18f) ist ein gutes Netzwerk auf Führungsebene der bedeutendste Erfolgshebel. Dies belegen auch Studien und in den USA heiße es, so die Autorinnen weiter, „Management is a contact sport“. Sie empfehlen den Führungskräften, zwei Formen der Netzwerkarbeit aktiv zu betreiben. Einerseits braucht es ein Netzwerk auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, da es auf allen Ebenen wertvolle Kontaktpersonen gibt. Andererseits hat ein Netzwerk auf gleicher Hierarchieebene den Vorteil, dass die manchmal einsame Position der Führung einen Raum hat, der einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht.

Festzuhalten ist zum Thema Netzwerkarbeit, dass sich das Netzwerken nicht nur auf das eigene Fachgebiet konzentrieren sollte, da eine Offenheit zur Erweiterung des eigenen Denkansatzes dazu führt, den eigenen Horizont für Neues zu ffnen (Kulhavy & Petz, 2012, S. 156).

2.7 Supervision und Coaching

Die Arbeitswelt ist permanent verschiedenen Strömungen ausgeliefert. Diese, von außen einfließenden Kräfte können das Kurshalten und Steuern einer Organisation erschweren. Supervision und Coaching bieten den Menschen in den Organisationen daher Beratungsangebote, um mit einer externen Begleitung Veränderungs- oder Entscheidungsprozesse zu reflektieren (Bentele & Fellermann, 2012, S. 5). In den folgenden Abschnitten werden die Methoden Supervision und Coaching vorgestellt mit dem Wissen, dass auch andere Angebote wie beispielsweise die Klärungshilfe oder die Organisationsberatung in den Einrichtungen praktiziert werden. Da sich die gegenständliche Arbeit mit der Fragestellung beschäftigt, welches Supervisions- oder Coaching-Angebot die mittlere- und untere Führungsebene benötigen, werden auch nur diese in den folgenden Punkten näher beschrieben.

2.7.1 Supervision

Der Begriff Supervision kommt aus dem Lateinischen und teilt sich in die Begriffe super (über, von oben) und visio (Sehen, Anblick, Erscheinung). Im amerikanischen Sprachraum galt Supervision noch vor ca. hundert Jahren als eine sachliche und fachliche Überwachung von Kolleginnen und Kollegen (Möller, 2012, S. 17).

Für den Sozialwissenschaftler und renommierten Spezialisten für Supervision Nando Belardi (2013, S. 14) beinhaltet Supervision die Bezeichnungen Hilfestellung, Wissensvermittlung oder Anpassung an die vorgegebenen Arbeitsbedingungen. Zudem beschreibt er den Begriff Supervision als ein Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Belardi (2013, S. 15) sieht als allgemeines Ziel der Supervision, die Arbeitsqualität der Ratsuchenden (Supervisandinnen und Supervisanden) zu verbessern. Damit meint er sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen sowie zu den Kundinnen und Kunden.

Unter Reflexion versteht Barbara Hoffmann-Gabel (2001) einen Austausch mit Menschen. Damit meint sie, dass eine Person eine erlebte Gegebenheit anderen mitteilt und diese sich durch Zuhören ein Bild über die beschriebene Situation machen. Es folgt von den Zuhörerinnen und Zuhörern eine Rückspiegelung über das, was gehört beziehungsweise gesehen wurde. Die Autorin sieht die Methode der Reflexion als das wesentliche Merkmal von Supervision (Hoffmann-Gabel, 2001, S. 165f). Diese Rückspiegelung und die Sichtweise von anderen auf die eigene erlebte Situation machen Reflexion aus und sind die Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung eventueller nächster Handlungsschritte.

Für Kornelia Rappe-Giesecke (2019, S. 3) ist Supervision eine personenbezogene Beratung im Arbeitskontext, die das Ziel verfolgt, Einzelpersonen, Teams und Gruppen in ihrem Arbeitsalltag so zu befähigen, dass sie ihr berufliches Handeln reflektieren können.

In ihrem Buch „Was ist gute Supervision?“ stellt Heidi Möller (2012) weiter fest, dass im psychosozialen Arbeitsumfeld in den letzten zwei Jahrzehnten der Stellenwert von Supervision deutlich gestiegen ist. Auch im Verwaltungs- und Profitbereich fängt Supervision an, sich durchzusetzen. Die Autorin sieht Supervision als einen Beratungsansatz für komplexe Themen wie beispielsweise Fragen zur internen Infrastruktur, Kommunikationsfluss, Gruppendynamik und Personalfragen. Sie sieht den Aufgabenbereich für Supervisorinnen und Supervisoren u. a. in der Förderung der Arbeitsfähigkeit von Teams, in der Burnoutprophylaxe von Teammitgliedern sowie in der Intervention in krisenhaften Situationen. Auch um die Qualitätssicherung in Organisationen zu gewährleisten, kann Supervision verwendet werden (Möller, 2012, S. 13).

Die ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching) betitelt Supervision als ein Angebot, welches das Ziel verfolgt, in Einzel- oder Gruppenkonstellationen das berufliche Handeln zu betrachten und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dahingehend zu begleiten, dass sie diese Situationen reflektieren und gleichzeitig befähigt werden, die damit verbundenen Herausforderungen anzunehmen, um konstruktiv an deren Bewältigung zu arbeiten. Zudem geht es für die ÖVS darum, Konflikte anzusprechen und zu lösen und ggf. aktiv die erarbeiteten Veränderungsprozesse zu steuern (ÖVS, 2022)

In der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst ist die Nutzung von Supervision noch in den „Kinderschuhen“. Den Grund dafür sieht Berlardi (2013) darin, dass berufliche Selbstreflexion in diesen Sektoren mitunter als ungewohnt, bedrohlich und anstrengend gesehen wird. Berlardi betont weiter, dass besonders in der Produktion die Kommunikation einen großen Teil der Arbeit in Anspruch nimmt. Der Bereich Sozialkompetenzen wird in vielen Studiengängen nicht angeboten, obwohl unterschiedliche Studien beweisen, dass die wichtigsten Qualifikationen, welche die Unternehmen benötigen, vorrangig als Sozialkompetenzen definiert werden können (Belardi, 2013, S. 9ff). Somit hätte die wirtschaftliche Arbeitswelt einen großen Nutzen, wenn sie regelmäßige

Supervisionen in ihren Arbeitsalltag implimentieren würden. Hier hat die Supervision noch ein breites Kundinnen- und Kundenfeld, das es zu erreichen gilt.

Zusammengefasst ist Supervision somit laut den zitierten Autorinnen, Autoren und der ÖVS ein Beratungsangebot, welches dafür geeignet ist, Einzelpersonen, Teams und Gruppen in allen Berufsgruppen dahingehend zu begleiten, dass sie ihr berufliches Handeln reflektieren und gegebenenfalls neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln und erproben. Des Weiteren kann Supervision für Organisationen einen geschützten Rahmen bieten, um über Weiterentwicklung, Umstrukturierung und/oder Erneuerung nachzudenken und ggf. erforderliche Schritte zu planen. Damit dies gelingen kann, braucht es für Pühl (1996, S. 28f) einerseits eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Supervisandinnen und Supervisanden und der Supervisorin beziehungsweise dem Supervisor und andererseits einen gut ausgearbeiteten Arbeitskontrakt.

Barbara Hoffmann-Gabel (2001, S. 193f) ergänzt diese Zusammenfassung, indem sie warnt: „Supervisor/inn/en sind keine Feuerwehrleute, die einen Brand löschen könnten, und Supervision ist kein ‚Katastropheneinsatz‘. [...] [V]iel eher könnte Supervision angesehen werden als „Brandschutzmaßnahme“ - längerfristige sorgsame Vorbeugung zum Schutz und zur Sicherung wertvollen Gutes“.

Supervision sollte somit als kontinuierliche Reflexion des Arbeitsalltags gesehen werden.

2.7.2 Coaching

Der Begriff Coaching (to coach: betreuen, trainieren) hat nach Fischer-Epe und Reissmann (2017, S. 9) seine ursprünglichen Wurzeln im Bereich des Spitzensportes und ist seit den 1970er Jahren in Deutschland bekannt. Es geht darum, dass die Personen Ängste überwinden, Blockaden abbauen und/oder

persönliche Erfolgsstrategien entwickeln. Gleichzeitig soll auch der Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen erlernt werden. Seit Mitte der 1980er Jahre hat sich der Begriff Coaching auch für die individuelle Beratung von Führungskräften etabliert. Ziel ist es, dass die Coachees in einem geschützten und diskreten Setting Themen wie die eigene Rolle und Fragen zur Person bearbeiten können.

Migge (2007, S. 22) definiert Coaching in seinem Handbuch als Zusammenarbeit zwischen Prozessberatenden und den Klientinnen und Klienten auf einer gleichberechtigten und partnerschaftlichen Basis. Dabei bietet das Coaching diesen Personen einen Zugang zu den eigenen Ressourcen und Entscheidungen im persönlichen Aufgabengebiet. Durch diesen gemeinsamen Prozess erhalten sie Klarheit über ihre Handlungskompetenzen und können diese Fähigkeiten bei der Bewältigung der besprochenen Herausforderung umsetzen.

Folgende Merkmale sollte ein Coaching-Angebot laut Kaweh (2011, S. 20) haben:

- Freie Wahl des Coachs bzw. der Coachin
- Coaching findet anlassbezogen statt
- Coaching erfordert eine Lernbereitschaft
- Coaching arbeitet anhand festgelegter Ziele und ist zukunftsorientiert
- Coaching hat eine zeitliche Begrenzung
- Coaching ist Begleitung

Neben diesen Merkmalen sieht Kaweh (2011, S. 20) im Coaching eine Überschneidung verschiedener Methoden, die aus den Bereichen Supervision, Mediation, Training und Moderation kommen.

Auch wenn das Wort Coaching weiterhin im Bereich des Sports etabliert ist, hat es mittlerweile seinen festen Platz im Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialbereich gefunden. Es kann daher festgehalten werden, dass es sich beim

Coaching meist um Einzelpersonen oder eine Personengruppe auf der gleichen Hierarchieebene handelt, die den Fokus in der Zukunft haben. Es werden Fragestellungen im Coaching behandelt, die sich damit beschäftigen, in bevorstehenden Situationen zielführend, gestärkt und handlungsfähig zu agieren.

2.8 Herausforderungen

Unter dem Begriff Herausforderungen sollen in dieser Arbeit Situationen verstanden werden, mit denen Führungskräfte im mittleren und unteren Management in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert sind und welche sie an die Grenzen ihrer Problemlösungsfähigkeiten bringen. Damit sind nicht Routinetätigkeiten oder Standardabläufe gemeint. Es geht, wie Weigang und Wöhrle (2015, S. 185f) es beschreiben, darum, ein Team kurzfristig – trotz Ressourcenknappheit und bereits zuvor hohem Leistungsdruck – davon zu überzeugen, auf Anforderung des Top-Managements noch weitere gleich- oder anders gelagerte Arbeiten in das eigentliche Tätigkeitsfeld aufzunehmen. Hier besteht die Herausforderung für die Führungskräfte darin, mit der vorgesetzten Person schaffbare realistische Vereinbarungen zu treffen, um einerseits die geforderten Ergebnisse abzuliefern und gleichzeitig einen fürsorglichen Blick auf die Mitarbeitenden zu haben.

Kunz (2015) sieht eine weitere Herausforderung für diese Gruppe der Führungskräfte darin, dass es in ihr Aufgabengebiet gehört, operativ tätige Mitarbeitende davon zu überzeugen, neu entwickelte Strategien umzusetzen. Die Entwicklung dieser neuen Strategien fällt meist in den Zuständigkeitsbereich dieser Führungskräfte. Sie haben somit einerseits die Herausforderung, etwas Neues zu entwickeln, das den Erwartungen der Fördergeberinnen Fördergeber sowie der Organisationsleitung entspricht, und andererseits achtsam mit den Ängsten, den Sorgen, der Skepsis und dem Zweifel des Teams umzugehen. Neuerungen und Veränderungen bringen meist Unsicherheit mit sich. Mit diesem Wissen müssen Führungskräfte aus dem

unteren oder mittleren Management ihr Team dafür gewinnen, trotz anfänglichem Zögern gemeinsam den Weg in eine neue und erforderliche Richtung zu gehen (Kunz, 2015, S. 79ff).

Zusammengefasst kann festgehalten werden dass diese Sandwich-Position mit den Anforderungen von oben und die Weitergabe nach unten die größten Herausforderungen dieser mittleren und/oder unteren Führungsebene sind.

3 Verein Sozialpädagogik Oberösterreich

In diesem Kapitel wird der Verein Sozialpädagogik (Verein SO) vorgestellt, da er in dieser Arbeit immer wieder benannt wird. Auch die befragten Expertinnen und Experten sind mit ihren Organisationen im Verein angesiedelt. Die interviewten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und die Person aus der mittleren Führungsebene sind zusätzlich im Vorstand des Vereins. Für die Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe Oberösterreich ist der Verein SO ein wichtiger Kooperationspartner.

3.1 Allgemeines zur Organisation

Der Verein Sozialpädagogik in Oberösterreich (SO) wurde als Zusammenschluss von sozialpädagogischen Einrichtungen in Oberösterreich gegründet, und zwar von deren Leiterinnen und Leitern zumeist öffentlich betriebener Heime. Ziele der Gründung dieses formalen Zusammenschlusses waren das Etablieren einer Plattform zum Austausch über die Leitungstätigkeit, Möglichkeiten der Psychohygiene und das kooperative Reflektieren über die mit der Tätigkeit verbundenen Herausforderungen. Die Leitungskräfte waren in ihren Einrichtungen meist selbst auch operativ als Sozialpädagoginnen und -pädagogen im Einsatz. Die ursprünglich rein auf die sozialpädagogische Führung zugeschnittene Stellenbeschreibung entwickelte sich nach und nach zu einem Anforderungsprofil mit stark nach ökonomischen Maßstäben bemessener Leitungsverantwortung über die Einrichtungen. Mit dem Angebot mobiler sozialpädagogischer Leistungen, die nach Leistungsstunden abgerechnet werden, trat zum traditionellen grundfinanzierten Leistungsspektrum ein nach gänzlich anderer Organisations- und Steuerungslogik ablaufender Bereich. Ein dritter Veränderungsfaktor bezieht sich auf die Tatsache, dass das Land Oberösterreich in den achtziger Jahren begonnen hatte, diese Dienstleistung an Vereine auszulagern. Dadurch wurden immer mehr private Kinder- und Jugendhilfeträger per Bescheid des Landes zugelassen, diese Dienstleistung im Auftrag des Landes zu erbringen. Bis dahin

waren die im Verein SO vertretenen Einrichtungen ausschließlich Einrichtungen des Landes oder von Gemeinden. Aktuell gibt es vier öffentliche und zwölf private Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die im Verein Sozialpädagogik Oberösterreich vernetzt sind.

Im Leitbild beschreibt sich der Verein wie folgt:

Wir sind eine Arbeitsgemeinschaft aus leitenden Fachkräften der sozialpädagogischen Kinder- und Jugendarbeit. Unser Team bildet sich aus gemeinnützigen, privaten und öffentlichen Einrichtungen. Wir sehen uns als Vertreter der Belange von Kindern, Jugendlichen und deren Familien in Problemsituationen. [...] Unser Ziel ist durch Fachkompetenz, Vernetzung und individuelle Angebote bestmögliche Betreuungsarbeit zu leisten. [...] Durch gezielte Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sind wir gesellschaftspolitisch meinungsbildend. Wir sind Ansprechpartner für sozialpädagogische Fachfragen. (Sozialpaedagogik OÖ, 2022)

3.2 Kommunikationsstrukturen und Arbeitsweise

Die Vorstandsmitglieder treffen sich im Monatsrhythmus und viermal im Jahr finden Arbeitskreise mit den Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsorganisationen statt. Oftmals sind Gästinnen und Gäste eingeladen, zum Beispiel von einer Bildungseinrichtung oder einem Verein, der Outdoor-Angebote für Kinder und Jugendliche anbietet. Zusätzlich zu diesen Treffen gibt es zweimal im Jahr sogenannte „große Kreise“ mit Verantwortlichen der Abteilung Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich und den Vertreterinnen und Vertretern der Kinder- und Jugendhilfe aus den Bezirken und Städten.

Der Verein hat sich überdies zum Ziel gesetzt, die Kommunikation mit Systempartnerinnen und -partnern sowie relevanten Stakeholdern proaktiv zu führen. So wurden in den letzten Jahren Repräsentantinnen und

Repräsentanten von Medien, der Fachhochschule, der Polizei und der Politik offensiv zu einem regelmäßigen Austausch eingeladen. Zudem finden regelmäßig Zusammenkünfte mit der zuständigen Soziallandesrätin oder dem Landesrat sowie Abgeordneten der im oberösterreichischen Landtag vertretenen Parteien statt.

4 Kinder- und Jugendhilfe in Oberösterreich

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die Aufgabenbereiche mobiler und stationärer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Oberösterreich. Hierbei geht es nicht darum, die Komplexität der zuständigen Aufgabenbereiche dazulegen. Vielmehr liegt die Betonung darauf, einen Einblick zu geben, da die Tätigkeitbereiche der Interviewpartnerinnen und -partner vorgestellt werden sollen. Die Abteilung Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich ist eine Unterabteilung der Direktion Gesellschaft, Soziales und Gesundheit. Diese Fachabteilung regelt die Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich als Grundlage für die gesetzliche Durchführung, die den Bezirksverwaltungsbehörden¹ obliegt. Die Angebote der behördlichen Kinder- und Jugendhilfe sind vielseitig. Sie reichen von Beratungsangeboten über aktive Hilfen bis hin zu rechtlichen Vertretungen. Zusätzlich bieten sie Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende aus trägerübergreifenden sozialpädagogischen Einrichtungen an

Das Bundeskanzleramt (2022) definiert die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe wie folgt:

Kinder- und Jugendhilfe umfasst Leistungen öffentlicher und privater Kinder- und Jugendhilfeträger, die dazu beitragen, die Rechte der Kinder und Jugendlichen auf Förderung ihrer Entwicklung und Erziehung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu unterstützen, sie vor allen Formen der Gewalt zu schützen und die Erziehungskraft der Familien zu stärken.

Da sich die gegenständliche Arbeit auf die Aufgabenbereiche der unteren und mittleren Führungsebene von mobilen Hilfen für Familien und stationäre Betreuungseinrichtungen konzentriert, werden in den nächsten Kapiteln nur

¹ Als Bezirksverwaltungsbehörden fungieren in Österreich die Bezirkshauptmannschaften und die Magistrate der Städte mit eigenem Statut.

diese Angebotsbereiche kurz beschrieben. In den vergangenen Jahren hat die Abteilung der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich (damals noch Jugendwohlfahrt Oberösterreich) Richtlinien erarbeitet, um die Qualitätssicherung in den stationären und mobilen sozialpädagogischen Einrichtungen festzulegen. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Praxisfeldern koordinierte, leitete und protokollierte die Fachabteilung die gemeinsame Erarbeitung dieser Qualitätssicherungsrichtlinien. Somit war jede Einrichtung und jede Behörde an dem Prozess aktiv beteiligt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 3, Teil A).

4.1 Sozialpädagogische Familienbetreuung

Das Angebot der sozialpädagogischen Familienbetreuung (SFB) fällt unter den gesetzlichen Maßnahmenbereich, der in § 44 des Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetzes 2014 (Oö. KJHG 2014) als Unterstützung der Erziehung festgelegt ist.

§ 44
Unterstützung der Erziehung

(1) Ist zu erwarten, dass die Gefährdung des Kindeswohls bei Verbleib der Kinder und Jugendlichen in der Familie oder im sonstigen bisherigen Wohnumfeld abgewendet werden kann, ist Unterstützung der Erziehung zu gewähren. Im Rahmen der Unterstützung der Erziehung können alle Hilfen eingesetzt werden, die die verantwortungsbewusste Pflege und Erziehung der Kinder und Jugendlichen fördern und verbessern.

(2) Unterstützung der Erziehung kann insbesondere gewährt werden durch:

1. mobile und ambulante Hilfen, insbesondere Beratungs- und Betreuungsangebote;
2. Maßnahmen, die im Interesse oder zum Schutz von Kindern und Jugendlichen erforderlich sind, zB regelmäßige Haus- oder Arztbesuche und die Einschränkung des Kontakts mit Personen, die das Kindeswohl gefährden;
3. Betreuung von Kindern und Jugendlichen nach Beendigung der vollen Erziehung;
4. begleitende Betreuung von Kindern und Jugendlichen auch außerhalb der Familie oder des bisherigen Wohnumfelds.

Abb. 4: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetz
Quelle: 2014, Fassung vom 13.2.2022, (RIS), 2022

Wie bereits erwähnt, ist dieser Aufgabenbereich in Oberösterreich in einer Richtlinie festgelegt. Dadurch sind die fachlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Standards für alle Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer gleich.

Wesentliches Merkmal aller Maßnahmen der Unterstützung der Erziehung ist, dass der/die Minderjährige in seiner/ihrer bisherigen Lebenswelt bei seiner/ihrer Familie verbleibt und durch die fallführende Maßnahmenbehörde zur Beseitigung der Kindeswohlgefährdung ein individuelles Hilfskonzept für das Kind/die/den Jugendliche/n und seine Familie entwickelt wird. (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 8, Teil A)

Um diese Maßnahmen flexibel und kurzfristig umzusetzen, sind in Oberösterreich in allen Bezirken Teams von unterschiedlichen Trägern vorhanden, die diesen Angebotsbereich abdecken. Durch die festgelegten Anforderungen an die Qualifikationen von Mitarbeitenden in den Funktionen Leitung des Leistungsbereichs SFB, Teamleitung und sozialpädagogische Fachkräfte kann eine flächendeckende Professionalität gewährleistet werden (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 20ff, Teil A).

Das Ziel dieses Betreuungsangebots ist es, die Eltern durch eine lösungs- und ressourcenorientierte Begleitung wieder in die Lage zu versetzen, ihren Erziehungsauftrag eigenständig zu übernehmen. Zu beobachten ist, dass diese Maßnahmen, die zur Unterstützung der Erziehung etabliert werden, ein zentrales Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe sind. Dies zeigt sich in den letzten Jahren durch eine deutliche Steigerung der Fallzahlen (Jordan, Maykus & Stuckstätte, 2015, S. 208).

4.2 Stationäre Betreuungseinrichtungen

Die Angebote stationärer Betreuungseinrichtungen sind sehr vielfältig und fallen unter § 45 des Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetzes 2014 (Oö. KJHG 2014).

§ 45
Volle Erziehung

(1) Ist zu erwarten, dass die Gefährdung des Kindeswohls nur durch Betreuung der Kinder und Jugendlichen außerhalb der Familie oder des sonstigen bisherigen Umfelds abgewendet werden kann, ist volle Erziehung zu gewähren. Volle Erziehung setzt voraus, dass der Kinder- und Jugendhilfeträger zumindest mit der Pflege und Erziehung (§§ 160 ff. ABGB) zur Gänze betraut wurde.

(2) Volle Erziehung umfasst die Betreuung der Kinder und Jugendlichen bei nahen Angehörigen (ausgenommen Elternteilen), Pflegepersonen oder in einer sozialpädagogischen Einrichtung (§ 24). Bei Säuglingen und Kleinkindern hat die Betreuung bei nahen Angehörigen (ausgenommen Elternteilen) und Pflegepersonen Vorrang gegenüber anderen Formen der Betreuung, sofern nicht das Kindeswohl anderes erfordert.

Abb. 5: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetz
Quelle: 2014, Fassung vom 13.2.2022 (RIS), 2022

Im Folgenden wird ein Überblick gegeben, da auch bei den stationären Betreuungseinrichtungen der Anspruch auf Vollständigkeit für diese Masterarbeit nicht gegeben ist. Exemplarisch wird daher das Angebot der Vollversorgung umrissen. Ebenso wie bei der sozialpädagogischen Familienbetreuung gibt es für dieses Angebot eine Richtlinie, die seitens des Landes Oberösterreich mit Expertinnen und Experten verfasst wurde (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 3).

Die Merkmale der vollen Erziehung sind,

dass die Ausübung der Pflege und Erziehung im Einzelfall zur Gänze an den Kinder- und Jugendhilfeträger übertragen ist und dieser die betroffenen Kinder und Jugendlichen einer sozialpädagogischen Einrichtung anvertraut [...]. Ziel der vollen Erziehung ist es, die Kinder und Jugendlichen in ihrer Entwicklung bestmöglich zu fördern, traumatische Erlebnisse und die vielfältigen Ausdrucksformen von sozialen Störungen zu bearbeiten, Sicherheit zu gewähren und - sofern eine Rückführung in die Herkunftsfamilien nicht möglich ist - sie auf dem Weg in die Verselbständigung zu begleiten und zu unterstützen. (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 6)

Unter Vollversorgung wird eine sozialpädagogische Betreuung verstanden, die diesen Kindern und Jugendlichen ein neues Zuhause in einer stationären Einrichtung anbietet. Diese sozialpädagogischen Einrichtungen der

Vollversorgung erfüllen die Voraussetzungen für die erforderliche behördliche Genehmigung (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 6).

Die stationäre Einrichtung trägt im Rahmen der Vollversorgung die Verantwortung für die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. Themen wie Selbstständigkeit, Konfliktfähigkeit, Stabilität, Freizeitgestaltung und Berufsorientierung gehören daher zu den Aufgabenbereichen, damit die Kinder und Jugendlichen zu selbständigen und eigenverantwortlichen Persönlichkeiten heranwachsen können. Gleichzeitig ist die Arbeit mit den Herkunftsfamilien ein wesentlicher Bestandteil, da immer eine Rückführung der Kinder- und Jugendlichen mitgedacht werden soll (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 30ff).

5 Leiten und Führen in sozialen Organisationen

Dieses Kapitel führt u. a. die in Kapitel 2 beschriebenen relevanten theoretischen Konzepte und Instrumente für den Aufgabenbereich der Teamleitung in sozialen Organisationen näher aus. Denn im Gegensatz zu wirtschaftlichen Unternehmen, wie Tergeist (2015, S. 24) feststellt,

orientieren sich soziale Einrichtungen nicht überwiegend an Gewinnzielen, sondern an der Erfüllung ihrer Aufgaben in dem sozialen Sektor, in dem sie tätig sind. Das ist in der Regel die Arbeit an und mit dem Menschen, dem Unterstützung, Betreuung, Hilfestellung, Bildung, Erziehung, Versorgung und weitere Dienstleistungen angeboten werden.

Wie mehrfach angemerkt, kann die Teamleitung diesen Aufgabenbereich aus der unteren oder mittleren Führungsebene ausüben, da die Hierarchieebenen in den Organisationen unterschiedlich verteilt sind.

5.1 Aufgabenbereiche am Beispiel der sieben Führungsaufgaben nach Simsa und Patak

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, sind die Aufgabenbereiche von Führungskräften sehr vielfältig. Um die Komplexität und den nötigen „Rundumblick“ zu verdeutlichen, wurde für diese Arbeit das von Simsa und Patak (2016) entwickelte Führungs-Puzzle gewählt. In dieser Darstellung werden die wesentlichen Arbeitsfelder von Führungskräften aufgezeigt. Die Autorin und der Autor betonen, dass sich die einzelnen Felder in der Praxis auch miteinander verbinden. Im Zentrum des Puzzles steht die Führungskraft selbst. Um dieses Zentrum verteilen sich vier Aufgabenfelder, die den Arbeitsalltag einer Führungskraft ausmachen. Umrundet sind die Puzzleteile von strategischem Führungshandeln. Außerhalb dieses Rahmens befindet sich das relevante Umfeld, auf dem der Arbeitskontext von Führung stattfindet (Simsa & Patak, 2016, S. 4).

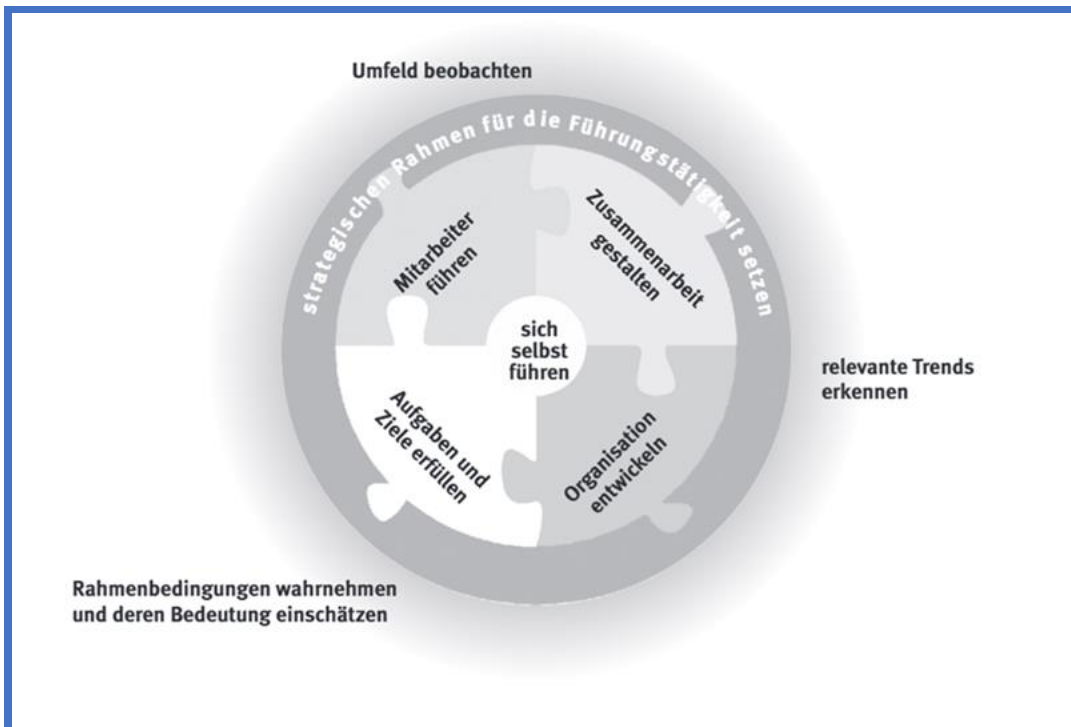


Abb. 6: 7 Führungsaufgaben
 Quelle: Simsa & Patak, 2016, S. 4

Nachstehend werden die einzelnen Führungsaufgaben näher erläutert.

1. Mich selbst führen

Wenn es um das Thema Selbstführung geht, spielen viele Faktoren eine wichtige Rolle. An erster Stelle steht die Fähigkeit der Selbstreflexion und der persönlichen Einstellung, sich weiterzuentwickeln. Nur so kann man gegenüber dem eigenen Team angemessen reagieren und als Vorbild anerkannt werden. Besonders in sozialen Organisationen müssen Führungskräfte Glaubwürdigkeit ausstrahlen, denn von ihnen wird erwartet, dass sie das, was sie von ihren Mitarbeitenden fordern, auch selbst leben und leisten. Darüber hinaus geht es bei Selbstführung auch um die eigene körperliche und psychische Gesundheit. Denn gerade im Sozialbereich besteht eine Tendenz zur Überforderung und Selbstaussbeutung. Im Rahmen der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-

Fürsorge sollte die Führungsebene ein gutes Vorbild sein, um Überforderungstendenzen bei Mitarbeitenden anzusprechen und Präventionsmaßnahmen zu installieren (Simsa & Patak, 2016, S. 42f).

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen

Die Führung von Mitarbeitenden beginnt bereits beim Einstellungsgespräch. In diesem muss die Führungskraft schon einschätzen können, ob die Bewerberin oder der Bewerber aufgrund der Qualifikation und Persönlichkeit den Anforderungen entspricht und in das Teamgefüge passt. Neben der Teamzusammenstellung geht es auch darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Potentialen entsprechend zu fördern. Dies ist angesichts mangelnder Aufstiegschancen und schmaler Fortbildungsbudgets im Sozialbereich herausfordernder als in der Wirtschaft. Zudem hat die Führungskraft eine Vermittlungsrolle zwischen den Anforderungen, die durch die Organisationsziele bedingt sind, und den Bedürfnissen des Teams. Zusätzlich gibt es individuelle Befindlichkeiten der Teammitglieder, die gehört und ggf. beachtet werden müssen. Ein wichtiges Instrument in der Personalführung ist das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch, in dem persönliche Ziele, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und gegenseitige Rückmeldungen thematisiert werden sollten (Simsa & Patak, 2016, S. 43f).

3. Die Zusammenarbeit gestalten

Wenn es darum geht, Zusammenarbeit zu gestalten, stellt sich zunächst die Frage: Wie gelingt es der Führungskraft, aus Einzelpersonen ein Team oder eine Gruppe zu formen? Dabei spielen u. a. Faktoren wie Ablauf von Teambesprechungen, die räumliche Situation am Arbeitsplatz und die Erarbeitung einer gemeinsamen Haltung eine wichtige Rolle. Gerade in sozialen Organisationen ist das Bedürfnis nach Diskussion und Reflexion sehr hoch. Hier ist es die Aufgabe der Führungskraft, dies

in einem Rahmen zu halten, der für alle Beteiligten annehmbar und aushaltbar ist (Simsa & Patak, 2016, S. 44f).

4. Die Organisation entwickeln

Organisationen zu entwickeln, verlangt von der Führungskraft ein weitgefächertes Denken. Es geht um Strukturen, Tätigkeitsbeschreibungen Prozessgestaltung und Weiterentwicklung. Außerdem sollten Potenziale und Ressourcen von Mitarbeitenden in die Organisationsentwicklung miteinbezogen werden (Simsa & Patak, 2016, S. 45). Aufgrund der Bedeutung der Organisationsentwicklung für die in Kapitel 5.2 behandelten Veränderungsprozesse wird später noch näher auf diesen Aufgabenbereich von Führungskräften eingegangen. Gleichmaßen gehört die Qualitätssicherung, wenn es um Organisationsentwicklung geht, zum Aufgabengebiet. Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 5.2 ebenfalls Bezug genommen.

5. Die Aufgaben und Ziele erfüllen

In vielen Organisationen, die mit Menschen arbeiten, stellt sich die Frage, wie Ziele gemessen werden können. Relevante Fragen im Bereich der Zielerreichung können sein:

- Welche fachlichen Standards gibt es für den Aufgabenbereich der Mitarbeitenden?
- Mit welcher Zielgruppe wird gearbeitet und welche Erwartungen hat diese?
- Gibt es Mitbewerber für diese Zielgruppe?
- Welche Fehlerkultur wird in der Organisation gelebt?

In diesem Aufgabenkontext ist es wichtig, Prozesse zu evaluieren, Leistungen zu definieren und ein Fehlermanagement (siehe auch 5.2) zu installieren (Simsa & Patak, 2016, S. 45f).

6. Den strategischen Rahmen für Führungsaktivitäten setzen

Dieses Puzzleteil beinhaltet einerseits die Orientierung der zuständigen Organisation oder Abteilung. Damit ist Folgendes gemeint: Welche Leistungen werden für welche Zielgruppe angeboten oder gibt es Besonderheiten, die gegenüber den Auftraggeberinnen und Auftraggebern sichtbar gemacht werden müssen? Andererseits geht es um die Abgrenzung, für welche Aufgabenbereiche oder Zielgruppe die zu führende Abteilung nicht zuständig ist. Mit Hilfe von Leitbildern ist es möglich, den Mitarbeitenden und Auftraggeberinnen und Auftraggebern zu verdeutlichen, wofür die Organisation steht (Simsa & Patak, 2016, S. 46f).

7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen und Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für die Verantwortungsbereiche einschätzen

Zum Aufgabenfeld von Führungskräften gehört es, das relevante Umfeld im Blick zu haben. Dabei ist es wichtig zu überlegen, wie die Beobachtungen in die Organisation getragen werden und auf welcher Führungsebene sie angesprochen werden müssen. Simsa und Patak (2016, S. 47) betonen,

[J]e mehr es gelingt, sich von operativen Aufgaben freizuspielen und vielleicht auch manch strategische Aufgabe zu delegieren, desto intensiver kann eine Führungskraft sich dieser Beobachtungs- und Auswertungsaufgabe widmen. Jede Führungskraft ist hier also gefordert, sich ihre eigene ‚Landkarte‘ zu erstellen und für sich und ihren Job zu definieren welche Themen, welche Informationen sie regelmäßig erfassen sollte.

Das Modell der „7 Führungsaufgaben“ von Simsa und Patak macht deutlich, wie komplex der Aufgabenbereich ist. Wie schon mehrfach erwähnt, sind die in der gegenständlichen Arbeit adressierten Führungskräfte auf der Ebene der Teamleitung in einer Doppelfunktion. Sie sind Teil des Teams und können die sozialen und fachlichen Sichtweisen der Mitarbeitenden aus nächster Nähe und durch eigene Erfahrungen beurteilen. Gleichzeitig haben sie in der Leitungsposition die Verantwortung für die Organisationsziele und müssen die damit verbundenen Aufgabenbereiche erledigen.

Die Richtlinie des Landes Oberösterreich für die sozialpädagogische Familienbegleitung sieht die Aufgabenbereiche der Teamleitung in der „Unterstützung des sozialpädagogischen Fachpersonals durch unmittelbare Begleitung, Anleitung und Kontrolle sowie die Gewährleistung einer kontinuierlichen Führung eines oder mehrerer Mitarbeiter/innen-Teams“ (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 21, Teil A).

Weiters sind folgende Aufgabenschwerpunkte in der Richtlinie festgelegt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 21, Teil A):

- Fallbegleitung über die gesamte Betreuungsdauer
- Sicherstellung einer regelmäßigen fachlichen Reflexion
- Fallanleitung, -reflexion und -planung bei Team-/Dienstbesprechungen und bei Fallbesprechung mit Mitarbeiter/innen/Tandembetreuer/innen (strukturiert und im Anlassfall)
- Personaleinführung
- Dokumentation: Überprüfung der Betreuungsdokumentation, Abnahme der Betreuungspläne
- Fallzuteilung (Passung) inkl. Sicherstellung einer geeigneten Vertretung
- Fallbezogene Ansprechpartner für Maßnahmenbehörde (zusätzlich zum Hauptbetreuer)
- Teilnahme an Hilfeplangesprächen (Startgespräch und anlassbezogen bei weiteren Gesprächen)
- Intervention bei krisenhaften Ereignissen

Die Verteilung von Teamleitungsstunden und Betreuungsstunden hängt von zwei Faktoren ab. Einerseits von der gewünschten Wochenarbeitszeit der Teamleitung und andererseits von der Teamgröße und der zu betreuenden Anzahl von Familien. Wie die Overheadkosten für Geschäftsführung und ggf. Bereichsleitung aufgeteilt werden, ist ebenfalls in der Richtlinie geregelt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 14, Teil B).

Gremmers (2016, S. 7) fasst zusammen, dass sich die Aufgabenbereiche von Führungskräften „vom dynamischen Machers und Obersachbearbeiters“ zu der

Funktion verändert hat, bei der es um Coaching, Training, Beratung und Controlling geht. Ziel dieser neuen Funktion, ist,

dass eine Teamatmosphäre entsteht, aus der heraus Vertrauen, Kooperation und vor allem Leistung erwachsen kann. Denn jeder ist nur so gut, wie das Team, zu dem er gehört oder dem er vorsteht!

5.2 Umgang mit Veränderungsprozessen

Der gesamte Sozialbereich muss sich permanent an veränderte gesellschaftliche und politische Situationen anpassen und veränderte Bedürfnislagen aufgreifen und umsetzen.

Brandes-Visbeck und Gensinger (2017) bezeichnen diesen Zustand des mutigen Vorgehens als „Boldly go“. Damit meinen die Autorinnen, dass in Zeiten, in denen sich Organisationen im Umbruchs- und Entscheidungsphasen befinden, der Mut vorhanden sein muss, auch in eine ungewisse Zukunft zu gehen. Ungewiss bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Führungskraft nicht alle Fragen beantworten kann. Es geht darum, ein kalkuliertes Risiko einzugehen, „sich mit allem Fremden vertraut zu machen und alle Mitreisenden zu motivieren, diesen unbekanntem und sicherlich hindernisreichen Weg voller Begeisterung und Tatkraft mitzugehen“ (Brandes-Visbeck & Gensinger, 2017, S. 11).

In Bezug auf die in dieser Arbeit befragten Organisationen geht es um die immer wieder veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Diskussion um Normkostenmodelle. Zudem verändert sich die Bedürfnislage der Kundinnen und Kunden, die teilweise mit den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen einhergeht, wie etwa die COVID-19-Situation mit ihren arbeitssozialen Bezügen (etwa Arbeitslosigkeit oder Kurzarbeit) oder ihren bildungssozialen Auswirkungen (z. B. Homeschooling) zeigen.

Um mit Veränderungsprozessen umzugehen, ist es wichtig, dass die Führungskräfte die **Organisationsentwicklung** als einen Schwerpunkt in ihrem Tätigkeitsfeld sehen. Denn die „Organisationsentwicklung (OE) ist eine Methode zur geplanten Veränderung größerer sozialer Systeme“ (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 9).

Dynamische Organisationen, die auch regelmäßig an die Bedürfnisse ihrer Umwelt angepasst werden müssen, stellen an Führungskräfte besondere Anforderungen. Im Veränderungsprozess müssen Führungskräfte daher eine passende Balance zwischen dem Bewahren des Bewährten und der Einführung von Neuem halten. Dies gilt für alle Führungsebenen (Tergeist, 2015, S. 142f).

Den richtigen Zeitpunkt für den Start von Veränderungsprozessen zu finden, sehen Grossmann, Bauer und Scala (2015) als große Herausforderung. Veränderungsprojekte, die zu früh oder auch zu spät gestartet werden, lösen Verunsicherung aus und werden daher von den Mitarbeitenden nicht ausreichend mitgetragen. Veränderungsprozesse verursachen bei diesen häufig Sorgen, Ängste und Unsicherheit, dies kann wiederum zu Dynamiken führen, durch die Veränderungskonzepte im Widerstand der Mitarbeitenden in Schublade der Führungskräfte verstanden. Daher betonen die Autoren, dass Führungskräfte darauf achten sollen, dass Mitarbeitende in der Dynamik der Veränderung ausreichend Halt finden. Dieser Halt kann im Vertrauen auf eine stabile Führungsbeziehung, auf die Werte einer Organisation oder die Stabilität eines Teams aufgebaut werden (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 108ff). Als Beispiel nennen sie in ihrem Buch „Einführung in die systemische Organisationsentwicklung“, dass in Form von Abschiedsritualen das Bisherige ausreichend wertgeschätzt und somit abgeschlossen wird. Mit diesem Schlussstrich ist es möglich, den Mitarbeitenden den Blick für neue Perspektiven zu öffnen und im Idealfall eine gewisse Freude auf die zukünftige neue Situation entstehen zu lassen (Grossmann, Bauer & Scala, 2015, S. 113f).

Um Organisationen gut in Veränderungsprozessen zu begleiten und die Entwicklung der Organisation laufend zu beobachten und zu evaluieren, braucht es ein **Qualitätsmanagement**, das als Kontrollfunktion dient. Im

Hinblick auf die organisatorischen Zielsetzungen und die Erfüllung der fachlichen Vorgaben gehört es somit im Rahmen der Organisationsentwicklung zum Aufgabengebiet von Führungskräften. Die Gesamtverantwortung dieser Steuerung sieht Teergeist (2015) im Aufgabenbereich des Top-Managements, also der Geschäftsführungsebene. Diese muss die Qualitätsmerkmale festlegen, damit diese von den zuständigen Führungskräften an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeleitet werden können. Nur so können die einzelnen Bereiche oder Abteilungen im Sinn der festgelegten Qualitätsmerkmale handeln, nach innen und außen vertreten und gegebenenfalls zusammen mit ihren Führungskräften Zukunftsorientiertes im Sinne der Organisationsentwicklung umsetzen (Tergeist, 2015, S. 211f).

Für Bauer (2013) ist das wichtigste Kriterium, wenn es um ein gelingendes Qualitätsmanagement geht, dass sich die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden kontinuierlich mit den Qualitätsfragen auseinandersetzen. Dabei sollten selbstkritisch die laufenden Aktivitäten mit dem Erlangen der festgelegten Ziele verglichen werden. Nicht zu vergessen ist, dass zu einem Qualitätsmanagement immer auch der Umgang mit Fehlern gehört. Organisationen brauchen daher eine Fehlerkultur, um aus diesen zu lernen, um für zukünftige Situationen vorbereitet zu sein (Bauer, 2013, S. 92f).

Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden: Wenn es um Veränderungsprozesse im Bereich der Organisationsentwicklung geht, fördert das Qualitätsmanagement im Sozialbereich eine Auseinandersetzung mit den gesetzten Zielen und den Bedingungen des professionellen Handelns. Außerdem ermöglicht das Qualitätsmanagement die „zentrale Voraussetzung, um lernfähige Organisationen zu entwickeln, die eine professionelle soziale Arbeit ermöglichen“ (Jordan, Maykus & Christina, 2015, S. 452).

5.3 Spannungsfeld zwischen den Hierarchien

Okun und Hoppe (2014) beschäftigen sich intensiv mit dem Wandel von Führungsaufgaben. Für sie gibt es eine Welt 1 und eine Welt 2, in der sich Personen mit Führungsaufgaben befinden. Den Wechsel von der ersten in die zweite Welt beschreiben die Autoren in ihrem Buch „Führung in Welt 2“ sehr umfangreich. Sie sehen in Führung ein Wechselspiel von „geführt werden“ und „führen“. In der Zusammenarbeit und der Organisationsentwicklung kommt es nach Auffassung von Okun und Hoppe darauf an, wie die „neuen Führungskräfte“ überzeugen, motivieren, kommunizieren und auf Konflikte eingehen. Es geht darum, die Mitarbeitenden mitzunehmen und ihnen einen Raum zu geben, in dem sie ihre Potenziale entfalten können. Durch diese neue Form des Managements entsteht eine neue Wertschöpfungsstrategie, die den Organisationen ein zeitgerechtes Führungsbild ermöglicht (Okun & Hoppe, 2014, S. 53).

Wenn man mit diesem Führungsgedanken auf die Teamleitungsebene blickt, liegt der Gedanke nahe, dass sich diese Personengruppe in einem Spannungsfeld befindet. Sie wollen einerseits loyal gegenüber ihrer Führungskraft sein und die erteilten Aufgaben bestmöglich umsetzen. Andererseits sollen sie die Bedürfnisse, Sichtweisen und Forderungen ihrer Mitarbeitenden so „nach oben“ kommunizieren, dass die Interessen verstanden und akzeptiert werden. Dies ist der Grund, warum diese Ebene häufig als „Sandwich-Position“ bezeichnet wird. Die Grafik von Weigang und Wöhrle (2015) verdeutlicht die Einordnung dieser Rolle in die Führungslandschaft von Organisationen:

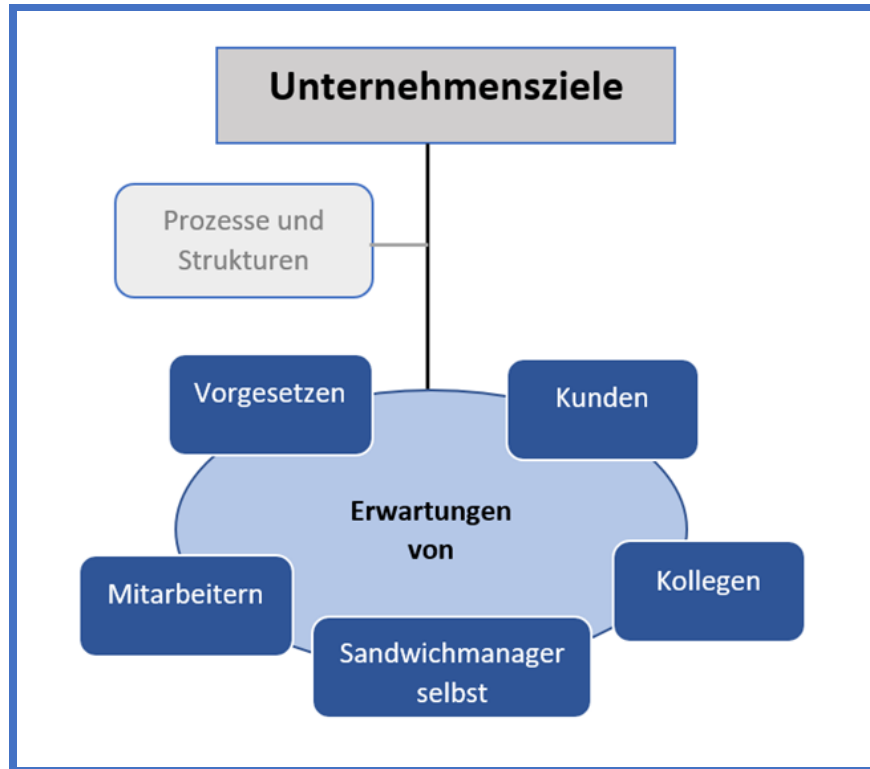


Abb. 7: Der „Sandwich-Manager“ und sein Umfeld

Quelle: Weigang & Wöhrle, 2015, S. 6

„Sandwich-Managerinnen“ und „Sandwich-Manager“ sind somit einerseits Führungskräfte und andererseits Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Sie haben Entscheidungskompetenzen, sind aber letztlich von den Entscheidungen des Top-Managements abhängig. Sie sollen die Vorgaben des Top-Managements implementieren, die Mitarbeitenden im Sinn der vorgegebenen Ziele motivieren, als Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner für Top-Management und Mitarbeitende jederzeit zur Verfügung stehen und für jedes Problem eine Lösung haben (Weigang & Wöhrle, 2015, S. 7).

In dieser Position geht es nicht nur darum, diese – teilweise widersprüchlichen – Erwartungen zu erfüllen und einen Ausgleich zwischen oben und unten herzustellen. Vielmehr geht es darum, die unterschiedlichen Sichtweisen durch entsprechende Übersetzungsarbeit der jeweils anderen Seite verständlich zu machen. Dabei entstehen natürlich auch Situationen, in denen diese Führungskräfte ins Dilemma geraten. Da sich aus ihrer Position heraus nicht

eindeutig bestimmen lässt, auf welcher Seite sie zu stehen haben, muss immer ein Interessensausgleich gefunden werden bzw. müssen widersprüchliche Positionen ausbalanciert und letztlich in Einklang gebracht werden. Führungskräfte in Sandwich-Positionen müssen daher in erster Linie in der Lage sein, Widersprüche auszuhalten (Schneider, 2009, S. 55).

Für Simsa und Patak (2016) müssen sie Eigenschaften miteinander verbinden, die auf den ersten Blick nicht miteinander harmonieren. Als Beispiele nennen sie „Durchsetzungsvermögen mit Feingefühl, Wissen mit Verständnis, Strenge mit Großzügigkeit, Geduld mit Fordern, Disziplin mit dem Gewähren von Freiraum“ (Simsa & Patak, 2016, S. 49). Für die Autorin und den Autor macht die Fähigkeit, jeweils Führungseigenschaften in ihrer Bandbreite zwischen einem stringenten und einem gewährenden Pol zu besitzen, die besondere Führungskompetenz von Personen im Sandwich-Management aus (Simsa & Patak, 2016, S. 49).

Für Lippe (2015) besteht die besondere Herausforderung des Middle-Managements darin, das Spannungsfeld zwischen den Hierarchien gut auszuhalten und einen umfassenden Blick auf das Ganze zu bewahren. Der Autor sieht die Aufgabe des Sandwich-Managements darin, den Zusammenhang zwischen der Erreichbarkeit von Firmenzielen und der emotionalen Situation von Mitarbeitenden so zu deuten, dass sich daraus Konsequenzen für das eigene Führungsverhalten ergeben. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen der oberen Führungsebene entsprechend verdeutlicht werden. Nur so kann Führung aus dieser Sandwich-Position gelingen (Lippe, 2015, S. 164).

Somit wird das Zitat von Anna Siemann (2012, S. 1) „Mitten drin statt nur dabei“ aus Kapitel 2.3.2 bestätigt: Diese Führungsebene steckt mittendrin und baut auf der einen Seite Brücken zwischen Top-Management und den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auf der anderen Seite steht sie mit dem einen Bein in der Gegenwart und mit dem anderen bereits in der Zukunft – ein Spagat, der viele Führungskompetenzen erfordert.

5.4 Führungskompetenzen

Wie in den Abschnitten 5.1, 5.2 und 5.3 deutlich wird, sind für das Middle-Management besondere Management-, Führungs- und Leitungs-kompetenzen erforderlich, denn

[J]e besser Führungskräfte wissen – und kommunizieren können –, wofür sie da sind, wofür sie verantwortlich sind, welche Anforderungen sie erfüllen müssen und welche Einflussmöglichkeiten und Handlungsspielräume sie haben, desto besser gelingt die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. (Fischer-Epe & Reissmann, 2017, S. 15)

Gremmers (2016, S. 19) zufolge müssen Führungskräfte zudem auch wissen, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden brauchen bzw. zusätzlich erlernen müssen, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Hierbei ist nach Niermeyer (2020) wichtig, dass die Führungskraft im Blick hat, wie viele Ziele ein Team erreichen kann. Steht die Größe des Teams mit den Qualifikationen der Mitarbeitenden und ihren zeitlichen Ressourcen im richtigen Verhältnis? Für Niermeyer (2020, S. 37) gilt folgende Faustregel:

Eine Anzahl von fünf bis sieben Zielen bzw. Teilzielen ist groß genug, um ein Team nicht zu überfordern, es andererseits aber genügend auszulasten. [...] [Diese sollen] in einem klaren Satz zum Ausdruck kommen.

Die sich daraus ergebenden Teilziele müssen sich diesem Oberziel unterordnen.

Ein weiterer Punkt ist die richtige Verteilung unterschiedlicher Führungskompetenzen. Hierbei ist festzuhalten, dass viele Führungskräfte, besonders im Sozialbereich, aus den eigenen Reihen stammen. Damit ist gemeint, dass sie sich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter fachlich hervorgetan und daher die sachliche Qualifikation haben, in eine Führungsebene

aufzusteigen. Allerdings ist Fach- nicht gleich Führungskompetenz. Je höher der Aufstieg in der Führungshierarchie ist, umso vielseitiger wird der Aufgabenbereich dieser Führungskraft. Daher betonen Daigeler, Hölzl und Raslan (2017, S. 9), dass sich die Führungskräfte mit Beginn ihres neuen Tätigkeitsbereiches einen Überblick verschaffen müssen, wie groß der Anteil ihrer vorhandenen Fachkompetenz im Vergleich zu den neuen Aufgabenbereichen ist und welche Anforderungen diese Führungsaufgaben erfordern. Eine Gefahr könne darin bestehen, dass sich Führungskräfte hinter ihrer Fachkompetenz verstecken und das Neuland der Führungsaufgaben nur am Rande betreten.

Es wird deutlich, dass sich Personal und Organisationen nicht linear in einer Schiene steuern lassen. Eine Reihe von Führungskompetenzen ist daher erforderlich, um die bereits beschriebenen Aufgabenbereiche im Fokus zu haben und situationsbedingt zum Wohle von Organisation, Belegschaft, Auftraggeberinnen und Auftraggebern und der Zielgruppe zu agieren. In den nun folgenden Abschnitten werden die in nachfolgender Grafik dargestellten Kompetenzen detaillierter erläutert. Es sind jene Kompetenzen, welche die in dieser Masterarbeit thematisierten Führungskräfte primär benötigen. Die vorhandene Fachkompetenz wird hier nicht hervorgehoben, da diese ohnehin Voraussetzung ist, um im mobilen oder stationären Bereich als Führungskraft tätig zu sein. Auch die soziale Kompetenz wird nicht näher ausgeführt, da diese im allgemeinen Berufsbild von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sowie Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen als auch allen weiteren sozialen Berufsgruppen als Grundvoraussetzung gilt (Abteilung Jugendwohlfahrt, 2013, S. 20ff).

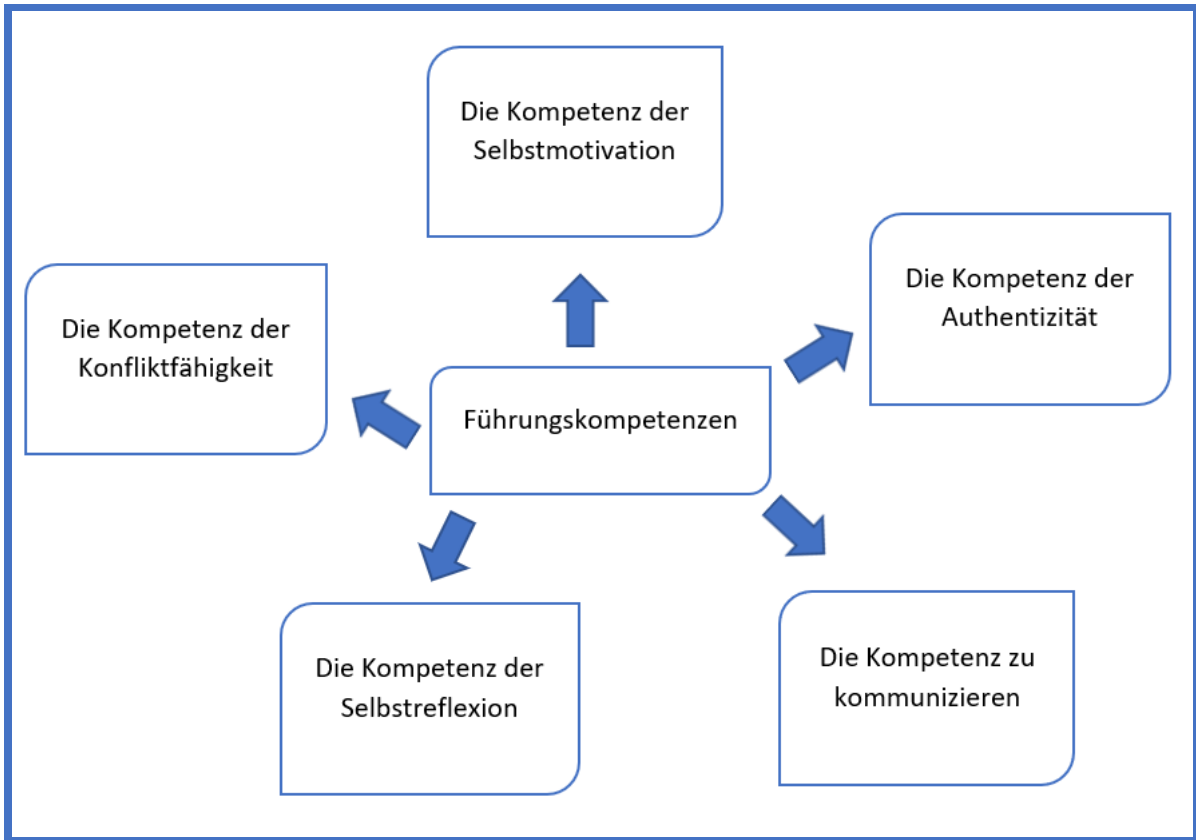


Abb. 8: Führungskompetenzen
Quelle: Eigene Darstellung

5.4.1 Selbstreflexion

Eine der unabdingbaren Kompetenzen ist die Selbstreflexion. Führungskräfte müssen sich bewusst machen, dass alles, was sie tun oder nicht tun, für den Erfolg oder Misserfolg der Organisationen in irgendeiner Form ausschlaggebend ist. Damit Führungskräfte ihre Performance laufend verbessern können, ist es daher unverzichtbar, über das eigene Führungsverhalten und die damit verbundenen Ergebnisse zu reflektieren (Preußig & Sichart, 2018, S. 16f). Die Fähigkeit zur Selbstreflexion beinhaltet auch die Bereitschaft, sich selbst infrage zu stellen, sich Fehler zuzugestehen und mit der eigenen Unvollkommenheit versöhnlich umzugehen. Ähnlich wie Organisationen brauchen auch Führungskräfte ihre individuelle Fehlerkultur.

Die Selbstreflexion ermöglicht es, aus Fehlern zu lernen und neues Führungsverhalten zu praktizieren und weiterzuentwickeln.

Tewes (2009, S. 85) sieht den eigenen Reflexionsprozess am effektivsten, wenn er im Rahmen eines Gruppencoachings, einer Teamsupervision oder in einem kollegialen Austausch stattfindet. Die Autorin begründet dies dahingehend, dass bestimmte Situationen in einem Setting auf einer kollegialen oder einer berufsübergreifenden Ebene als Beratungs- und Austauschmöglichkeit genutzt werden können. Die Führungskraft erhält ein Feedback, Ideen für neue Handlungsmöglichkeiten und kann ihre Sicht auf die problematische Situation in einem geschützten Rahmen ansprechen. Eine Gefahr sieht sie in der Eigenreflexion, da es passieren kann, einen blinden Fleck zu übersehen und das eigene Fehlverhalten auf andere Personen zu projizieren.

Auch Weigang und Wöhrle (2015, S. 39) erkennen die Selbstreflexion durch die Unterstützung einer außenstehenden Person als eine Möglichkeit, um die persönlichen Stärken und Schwächen besser kennenzulernen.

Friedmann Schulz von Thun, Johannes Ruppel und Roswitha Stratmann (2016, S. 9) sehen die Selbstkompetenz – neben sozialen Fähigkeiten – als Voraussetzung für Managementaufgaben, da es in der Führung von Mitarbeitenden darum gehe, „die kluge und sensible Gestaltung der menschlichen Beziehungsebene als Teil der professionellen Aufgabe zu begreifen“. Außerdem würden es Führungskräfte im selben Maß mit sich zu tun bekommen, wie sie mit den Menschen zu tun haben, die sie führen und leiten. Es ist also unmöglich, Menschen zu führen ohne sich selber zu reflektieren.

Die zitierte Literatur zusammenfassend, hat Selbstreflexion eine herausragende Bedeutung für Personen, die sich in einer Führungsrolle befinden. Situationsbedingt kann diese Reflexion mit sich selbst, auf kollegialer Ebene oder beispielsweise durch ein externes Coaching oder eine Supervision in Einzel- oder Gruppensettings stattfinden.

5.4.2 Selbstmotivation

Ernüchternd sprechen Daigeler, Hölzl und Raslan (2017, S. 11) in ihrem Ratgeber „Führungstechniken“ die Zielgruppe ganz konkret an:

Verabschieden Sie sich von der Hoffnung, als Führungskraft jemals wieder einen aufgeräumten Schreibtisch zu haben, vor dem Sie entspannt sitzen. [...] [D]och klagen hilft nichts. Von außen wird keine Rettung kommen.

Um nicht unnötig auf Rettung zu warten und hinter einem Stapel Papier zu verzweifeln, müssen Führungskräfte über ihre Stärken Bescheid wissen und sich bewusst sein, wie sie diese einsetzen, damit ihnen regelmäßige Erfolgserlebnisse gelingen. Peter Hennerfeind, Barbara Hennerfeind und Regina Swoboda (2020, S. 31f) halten dazu fest, dass sich Führungskräfte für gelungene Leistungen selbst gratulieren und feiern sollen, auch wenn dieses im Geheimen stattfindet. Sich selbst zu loben und zu belohnen, unterstützt und stärkt die Selbstmotivation, die notwendig ist, um sich neuen oder alltäglichen Herausforderungen zu stellen. Eine immer wiederkehrende Herausforderung ist beispielsweise die unterschiedliche Erwartungshaltung, die von oben, von unten und von der Seite (Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Ebene) an die Führungskräfte herangetragen wird. Hierbei besteht die Gefahr, die Orientierung zu verlieren. Denn in diesen Situationen stehen sie häufig unter Druck und müssen inner- und außerhalb der Organisation die richtigen Entscheidungen treffen. Um diesem Druck standzuhalten und um gleichzeitig die Orientierung nicht zu verlieren, braucht jede Führungskraft eigene Ziele. Denn eine Führungshaltung, die aus bloßem Reagieren auf Vorgaben und Erwartungshaltungen von allen Seiten beruht, ist zum Scheitern verurteilt. Den Blick auf ein festgelegtes Ziel zu haben, kann daher helfen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Selbstmotivation nicht zu verlieren. Gleichzeitig müssen Führungskräfte immer einplanen, dass unerwartete Situationen und kurzfristige Veränderungen zum Tätigkeitsbereich gehören (Daigeler, Hölzl & Raslan, 2017, S. 6ff).

5.4.3 Authentizität

Selbstreflexion und -motivation sind eine gute Basis für ein authentisches Führungsverhalten. Denn wenn sich die Führungskraft selbst gut kennt, auch Fehler benennen kann und gleichzeitig Stärke, Motivation und Sicherheit ausstrahlt, dann beeinflusst dieses Verhalten den persönlichen Führungsstil. Gremmers (2016) sieht die Wirksamkeit des Führungshandelns darin, dass Führungskräfte mit ihrer Kommunikation als authentisch wahrgenommen werden. Authentizität bedeutet für den Autor Glaub- oder Vertrauenswürdigkeit. Im Arbeitsalltag einer Teamleitung kann dies etwa darin bestehen, Mitarbeitende in Erwägungen einzubeziehen und das Team über getroffene Entscheidung samt den Hinter- und Beweggründen zu informieren. Durch dieses authentische Verhalten entstehen bei den Mitarbeitenden Orientierung, Klarheit und auch Sicherheit. Gleichzeitig führt dies, so Gremmers, zu ganz natürlichem Respekt von Seiten der Belegschaft gegenüber ihrer Führungskraft. Wer nicht als authentisch oder glaubwürdig wahrgenommen wird, dem wird als Führungskraft die Gefolgschaft verweigert. Dies führt dazu, dass die Koordinierung von Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel durch eine Führungskraft verunmöglicht oder erheblich erschwert wird. Ein nicht eindeutiges berechenbares Verhalten von Vorgesetzten kann bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Frustration und Demotivation und in letzter Konsequenz zu innerlicher oder tatsächlicher Kündigung führen (Gremmers, 2016, S. 13f). Besonders im Sozialbereich, wo wirtschaftliches Denken und sozialpädagogisches Handeln manchmal im Widerspruch zueinanderstehen, ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte ihre Position glaubwürdig und transparent vertreten. Beide Aspekte müssen ausreichend in Balance gebracht werden. Nur so ist es möglich, auch in schwierigen Zeiten die Bedürfnisse der Zielgruppe mit den immer wechselnden Vorgaben der Auftraggeberinnen und Auftraggeber bedarfsgerecht in Einklang zu bringen. Um in solchen Situationen authentisch zu bleiben, brauchen die Führungskräfte umfangreiche Informationen, um diese organisationsbedingten Entscheidungen an die Ebene der Mitarbeitenden weiterzugeben. Nur so ist für Pathé (2017) der Spagat zwischen Loyalität und Authentizität machbar. Denn genau wie Mitarbeitende,

brauchen auch die Teamleitungen von ihrer Bereichsleitung oder Geschäftsführung die Hintergründe, warum sich etwas in der Organisation ändert und mit welchem Ziel diese Änderung stattfinden soll. Mit diesem Wissen können die Führungskräfte die Neuerungen weitergeben und Erklärungen bieten. Sie können loyal gegenüber Organisation und Vorgesetzten agieren und sind gleichzeitig authentisch gegenüber dem verantwortlichen Personal. Auch wenn Führungskräfte einen Entscheidungsprozess des Top-Managements nicht nachvollziehen können, haben sie durch die ausreichenden Informationen die Handlungsfähigkeit, diesen Prozess bei der Unternehmensführung kritisch zu hinterfragen und können versuchen, diesen Prozess zu beeinflussen. Durch diese vorhandene Transparenz haben sie wiederum die Möglichkeit, weiterhin authentisch zu sein, wenn sie die Veränderungen weitergeben. Die Loyalität steht bei ausreichender Information also nie in Konkurrenz mit der Haltung „Authentizität“ (Pathé, 2017, S. 67ff).

5.4.4 Kommunikation

Um die unterschiedlichen Erwartungen von oben und von unten auf ein für alle Beteiligten akzeptables Maß auszubalancieren, ist sowohl qualitativ als auch quantitativ erheblicher Kommunikationsbedarf gefordert. Führmann und Schmidbauer (2016, S. 28f) sehen die Hauptverantwortung dieser internen Kommunikation im Aufgabengebiet des Top-Managements. Die auf dieser Ebenen gelebte und gewollte Gesprächskultur prägt eine Organisation.

Im Kontext der sozialpädagogischen Arbeit hat die interne Kommunikation für Mitarbeitende folgende, von der Teamleitung zu beachtende Besonderheit: Einerseits geht es darum, die stark in der sozialpädagogischen Sachlichkeit verhafteten Mitarbeitenden, die die konkrete Problemsituation von Kindern, Jugendlichen und Familien im Auge haben, inhaltlich zu stärken und andererseits sind die ökonomischen Zielsetzungen so zu kommunizieren, dass das Team diese nachvollziehen kann und nicht als Widerspruch zur täglichen Arbeit mit den Kindern und Familien erlebt. Loeb und Kindel (2011) sehen in der

Kommunikation die Möglichkeit, ein Band zwischen Mitarbeitenden und Teamleitung so zu knüpfen, dass ein vertrauensvolles Miteinander gelingen kann. Es geht nicht nur darum, die Fakten zu kommunizieren, sondern auch die Begründungen für Entscheidungen oder Neuerungen zu liefern. Es ist von der Teamleitung darauf zu achten, dass das „Wann“ und „Wie“ der Übermittlung einer Nachricht ebenso von Bedeutung sind wie der Inhalt. Es verunsichert Mitarbeitende, wenn das Gefühl auftritt, dass ihnen etwas verheimlicht wird. Diese Unsicherheit löst Misstrauen gegenüber der Führungskraft aus (Loeb & Kindel, 2011, S. 140).

In der Sandwich-Position bedeutet Kommunikation somit, dass die Weitergabe von Informationen in beide Richtungen besonders wichtig ist, die sich in der Übersetzungsarbeit zwischen Top-Management und Mitarbeitenden manifestiert. Es wird deutlich, dass Kommunikation und Authentizität zwei eng miteinander verbundene Führungskompetenzen sind.

5.4.5 Konfliktmanagement

Der Mitbegründer der Klärungshilfe Christoph Thomann (2017, S. 20) schreibt in seinem Buch „Klärungshilfe 2“:

[Ü]berall, wo Menschen miteinander schaffen, machen sie sich über kurz oder lang auch zu schaffen. Ob sie wollen oder nicht, Konflikte sind ein Anzeichen von Vertiefungen [...] Konflikte sind weder wünschenswert noch notwendig, sondern einfach unvermeidbar.

Konflikte sind mit starken Emotionen verbunden und der Umgang mit diesen Emotionen wird in keiner wirtschaftlichen oder sozialen Ausbildung ausreichend gelehrt. Somit verfallen, laut Thomann, Personen in Konfliktsituationen oft auf ein sozialisationsbedingtes Konfliktverhalten zurück. Häufig zeigt sich dieses durch Verhaltensweisen wie Verleugnen, Herunterspielen, Vermeiden oder Nachgeben. Die Konfliktparteien versuchen, an der Oberfläche Lösungen bzw. Kompromisse zu finden, die nur kurzfristig haltbar sind. Praktiziert eine

Führungskraft diesen beschriebenen Weg der Konfliktlösung, erzielt sie kurzfristige Entspannungsphasen. Thomann warnt allerdings davor, dass gezähmte Konflikte langfristig dazu führen, dass sich das Miteinander erheblich erschwert. Um ein Flickwerk an kurzfristigen und oberflächlich gelösten Konflikten zu vermeiden, sei eine sorgfältige Verarbeitung und Bearbeitung von Konflikten für die Zusammenarbeit und das gemeinsame Erreichen von Organisationszielen unabdingbar (Thomann, 2017, S. 20f).

Durch die Ausführungen Thomanns wird deutlich, dass der Begriff Konflikt meist in Situationen verwendet wird, in denen es um soziale und psychische Befindlichkeiten geht. Denn wenn es, wie Simon (2015, S. 11) beschreibt, um materielle Zusammenstöße geht (beispielsweise bei einer Autokollision), dann sprechen wir nicht von einem Konflikt, sondern von einem Unfall. Es geht somit im Konfliktmanagement für die Führungskräfte darum, dieses ideelle Problem anzugehen, um die Gedanken und Empfindungen, die wiederum mit Handlungen innerhalb des sozialen Systems verbunden sind, aufzugreifen und zu thematisieren.

Für Kellner (2000, S. 4) sollte jede Führungskraft daher nach dem Motto „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ handeln. Somit kann ein möglichst konfliktarmes Klima innerhalb eines Teams gewährleistet werden. Kellner rät daher in ihrem Buch „Konflikte verstehen, verhindern, lösen“ den Führungskräften, immer über aktuelle Konflikte hinauszudenken. Es sollte die Beendigung eines Konfliktes nicht als Endpunkt, sondern vielmehr als ein Meilenstein auf einem gemeinsamen Weg gesehen werden. Denn es geht darum, langfristig gut miteinander auszukommen. Daher ist es wichtig, den Fokus auch auf die Zeit nach der Konfliktbewältigung zu richten. Folgende Fragen sind hierbei zu berücksichtigen:

- Wie soll die Zusammenarbeit in ein paar Monaten beziehungsweise in ein paar Jahren aussehen?
- Wie wollen wir zukünftig mit ähnlichen Situationen umgehen?

Zudem ist zu überlegen, ob sich an den aktuellen Konflikt mögliche weitere Konflikte anhängen könnten. Dieses „aus der gegenwärtigen Situation für die Zukunft Schlüsse zu ziehen“ sieht Kellner (2000, S. 72) als die Fähigkeit, Konflikte zu managen. Führungskräfte sind beinahe definitionsgemäß stets mit Konflikten – auf der kollegialen Ebene sowie auf unterschiedlichen Hierarchiestufen – konfrontiert. Beispielsweise kann es zwischen der fachlichen sozialpädagogischen Sichtweise und der ökonomischen Perspektive der Geschäftsführung zu Konfliktsituationen kommen, die vom „Sandwich-Management“ aufgefangen und bearbeitet werden müssen. Dies fordert von den Führungskräften die Fähigkeit, die oben beschriebenen Aspekte des Konfliktmanagements zu beachten. Denn wie Thomann eingangs zitiert, fordern ungelöste Konflikte viel Energie und beeinträchtigen die Zusammenarbeit und somit die für die Organisation so wichtige Erreichung von Zielen.

Wenn es um die aktive Konfliktlösung geht, muss sich die Führungskraft die Frage stellen, ob sie den Konflikt selber lösen kann und möchte oder ob der Konflikt durch die Inanspruchnahme externer Beratungsleistung nachhaltiger gelöst werden kann (Geisbauer, 2018, S. 51) Dafür kann sich die Führungskraft u. a. professionelle Unterstützung durch Supervision, Coaching oder Klärungshilfe holen.

6 Ergebnisse und Erkenntnisse

Ausgehend von der Forschungsfrage wurden in Kapitel 2 die Begriffe Management, Sozialmanagement, Führung, Leitung, soziale Organisationen, Netzwerkarbeit, Supervision, Coaching und Herausforderungen beschrieben. Das Kapitel 3 lieferte einen Überblick über die Inhalte und den Wirkungskreis des Vereins für Sozialpädagogik Oberösterreich, der den Großteil der mobilen und stationären Träger in diesem Bundesland verbindet. Kapitel 4 befasste sich mit der Kinder- und Jugendhilfe in Österreich und Oberösterreich und gab in den Unterkapiteln einen Einblick in die Aufgabenbereiche der mobilen und stationären Kinder- und Jugendhilfe. Im anschließenden Kapitel 5 wurde auf die unterschiedlichen Aufgaben, Herausforderungen, Anforderungen und notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft in „Sandwich-Positionen“ eingegangen sowie Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement im Rahmen von Veränderungsprozessen vorgestellt.

In dem nun folgenden Kapitel werden das Ziel der empirischen Studie (Unterkapitel 6.1) dargestellt und im Anschluss das methodische Vorgehen (Unterkapitel 6.2) beschrieben. Anschließend folgt die Darstellung der Ergebnisse (Unterkapitel 6.3).

6.1 Zielsetzung der empirischen Studie

Ergänzend zur Literaturanalyse wurde für diese Arbeit ein empirischer Zugang gewählt, um die aus der Praxis gewonnenen Erkenntnisse über die besonderen Herausforderungen und möglichen Beratungsangebote für die Teamleitungsebenen im Kontext der mobilen und stationären Kinder- und Jugendhilfe zu vertiefen. Ferner soll die empirische Annäherung Erkenntnisse darüber bringen, wie sich ein Supervisions- oder Coaching-Angebot gestalten lässt und welche zeitlichen Ressourcen dafür erforderlich sind. Zudem sollen der Nutzen für die Führungskräfte, die Organisationen und die

Auftraggeberinnen und Auftraggeber aufgezeigt werden. Weiters wird erläutert, welche Bedeutung die Rolle der Teamleitung in Organisationen hat und welchen Herausforderungen sie sich täglich stellen müssen. Abschließend sollen die Notwendigkeit eines speziellen Beratungsangebotes ergründet und mögliche Umsetzungsschritte dargestellt werden.

6.2 Methodisches Vorgehen

Es wurde ein qualitativer empirischer Zugang für die vorliegende Arbeit gewählt, da diese Methode im Vergleich zur quantitativen Annäherung die Darstellung der Sichtweisen und Wirklichkeiten komplexer verdeutlicht (Flick, 2011, S. 27).

6.2.1 Untersuchungsplan

Um das Forschungsthema für die Fragestellung verdichtend zu strukturieren, wurde auf Basis der gesichteten und verarbeiteten Literatur ein Leitfaden entwickelt. Die Auswahl der Expertinnen und Experten aus den mobilen und stationären Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe in Oberösterreich stützt sich auf den in der Literatur empfohlenen Weg zur strukturierten Bestimmung von Untersuchungseinheiten (Akremi, 2019, S. 313ff). Um dem Ziel der Forschungsfrage nachzugehen, schien es erforderlich, die Sichtweise von Vertreterinnen und Vertretern aus den unterschiedlichen Führungspositionen des mobilen und stationären Aufgabenbereiches sowie der Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich einzuholen und zu untersuchen. Ein geschichtetes Stichprobendesign wurde entwickelt, um gleichzeitig Merkmale der folgenden Kategorien zu erfüllen:

- Rolle in der Organisation,
- Betreuungsangebote im Zuständigkeitsbereich Kinder- und Jugendhilfe Oberösterreich,
- Beruflicher Hintergrund/Ausbildung,

- Trägerschaft.

Für die befragten Expertinnen und Experten gibt es somit vier Kriterien für die Stichprobe.

Rolle in der Organisation*)	Mindestanzahl	Betreuungsangebote im Zuständigkeitsbereich Kinder- und Jugendhilfe (Öö)	Mindestanzahl	Beruflicher Hintergrund/ Ausbildung	Mindestanzahl	Trägerschaft)	Mindestanzahl
Top- Manager Geschäftsführung	2	Mobile Angebote	2	FH Soziale Arbeit/ vergleichbares Studium	4	GmbH	1
Mittleres- Management Abteilungsleitung	1	Stationäre Angebote	2	Sozialpädagogik/ vergleichbare Ausbildung	1	gem. GmbH	1
Unteres- Management Teamleitung	2	Fachaufsicht Kinder- und Jugendhilfe (Öö)	1	Betriebswirtschaft/ vergleichbares Studium	1	Verein	1
Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe Oberösterreich	1					Öffentlich	1

*)Mehrfachrollen in der Organisation möglich

Abb. 9: Stichprobendesign
Quelle: Eigene Darstellung

6.2.2 Erhebungsinstrument

Die Interviewpartnerinnen und -partner, die im folgenden Text auch als Expertinnen und Experten bezeichnet werden, wurden aus methodischer Sicht nach einem leitfadengestützten Fragebogen interviewt. Im Gegensatz zu einer narrativen, offenen Befragung konnte mit dieser Methode durch das Fragendesign der Fokus auf das Forschungsvorhaben gelegt werden (Helfferrich, 2019, S. 670). Die ausgearbeiteten Forschungsfragen waren die Grundlage für die Erarbeitung des gegenständlichen Leitfadens. Durch die offene, zirkuläre Struktur des qualitativen Forschungsdesigns war es einerseits möglich, eine Anpassung des Fragebogens an die unterschiedlichen Hierarchieebenen vorzunehmen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 106). Andererseits wurden die Selbst- und Fremdeinschätzungen der Expertinnen und Experten aus ihren unterschiedlichen Positionen sichtbar gemacht. Im Anhang befindet sich der Leitfaden für die Interviews mit den Expertinnen und Experten.

6.2.3 Durchführung der Untersuchung

Es wurden sechs Expertinnen und Experten ausgewählt, um ein Stichprobendesign zu erfüllen. Im Mai und Juni 2020 fanden die Interviews statt. Die Gesprächsdauer lag durchschnittlich bei 45 Minuten. Durch die Auswahl der teilnehmenden Personen konnte das Stichprobendesign erfüllt werden:

Rolle in der Organisation*)	Anzahl	Betreuungsangebote im Zuständigkeitsbereich Kinder- und Jugendhilfe (Öö)	Anzahl	Beruflicher Hintergrund/ Ausbildung	Anzahl	Trägerschaft	Anzahl
Top- Manager Geschäftsführung	1	Mobile und stationäre Angebote	3	FH Soziale Arbeit/ vergleichbares Studium	4	GmbH	1
Top- Manager Geschäftsführung	1	Stationäre Angebote	1	Betriebswirtschaft	1	gem. GmbH	3
Mittleres- Management Abteilungsleitung	1	Mobile Angebote	1	Sozialpädagogik	1	Verein	1
Unteres- Management Teamleitung	1	Fachaufsicht Kinder- und Jugendhilfe Öö	1			öffentlich	1
Unteres- Management Teamleitung	1						
Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe Oberösterreich	1						

*)Mehrfachrollen in der Organisation möglich

Abb. 10: Strukturmerkmale der Stichprobe
Quelle: Eigene Darstellung

6.2.4 Auswertungsverfahren

Die in der vorliegenden Arbeit angewandte qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010, S. 57f) bezweckt die stufenweise Aufteilung des vorhandenen Textmaterials auf der Grundlage der theoretisch hergeleiteten Unterfragestellungen. Im Anschluss wird entlang der im Vorfeld definierten Kategorien die strukturierte Inhaltsanalyse erstellt. Durch diese Methode gelingt es, bedeutende Passagen aus dem Text zu entnehmen, herauszufiltern und bestimmte Merkmale als Querschnitt des Interviewmaterials zu verwenden (Mayring, 2010, S. 63ff, 92).

In der folgenden Tabelle werden die sechs Kategorien der vorliegenden Arbeit dargestellt, die in Anlehnung an die Fragestellungen gebildet wurden.

Tabelle 1: Ableitung der Kategorien aus dem Interview-Leitfaden
Quelle: Eigene Darstellung

	Kategorie	Zugeordnete Unterfragestellung
A	Aufgabenbereiche und Führungsebenen	1.1.
B	Bedeutung der Teamleitung für die Organisationen	1.2.
C	Herausforderungen der Sandwichebene	1.3.
D	Derzeitige Supervisionen, Coachings und sonstige Besprechungsformate	2.1.
E	Inhalte, Ziele und Bedingungen für Supervisions- oder Coaching-Angebote	2.2., 3.1., 3.2., 4.2.
F	Nutzen für die Führungskräfte und die Organisationen	4.1.

6.3 Darstellung der Ergebnisse

Dieser Abschnitt erörtert die Erkenntnisse der Expertinnen- und Experteninterviews in den oben dargestellten Kategorien in separaten Unterkapiteln.

6.3.1 Aufgabenbereiche und Führungsebenen

Die Aufgabenbereiche und Führungsebenen unterscheiden sich in den Rollen und Funktionen in jeder befragten Organisation. Auch die Bezeichnungen variieren. Organisationen, die eine mittlere Managementebene haben, betiteln diese als Abteilungs-, Regional- oder Bereichsleitung. Die Führungsebene der Teamleitung ist in allen befragten mobilen und stationären Organisation vorhanden. In einer Organisation wird diese Position als Einrichtungsleitung bezeichnet. Im folgenden Text werden die Begriffe Teamleitung, Bereichsleitung und Geschäftsführung verwendet, wenn es um Organisationen

geht, die über drei Führungsebenen verfügen. Ansonsten gelten die Führungsebenen Geschäftsführung und Teamleitung. Nach den Aufgabenbereichen der Geschäftsführung wurde in den Interviews nicht gefragt, da diese nicht zum eingegrenzten Forschungsfeld gehören. Auch die Position der Bereichsleitung steht nicht im Fokus, da sie sich in den Organisationen nicht in dem Spagat „Leitung des Fachbereichs / Personalverantwortung / eigene sozialpädagogische Betreuung / Teil des sozialpädagogischen Teams“ befindet. Wenn Bereichsleitungen vorhanden sind, ist ihr Aufgabengebiet nicht das aktive Tagesgeschäft, d. h. sie sind nicht in der aktiven Betreuung von Kindern, Jugendlichen und Erziehungsverantwortlichen tätig und haben keine unmittelbare Verantwortung für die Führung des sozialpädagogischen Fachpersonals (Interview 2, Zeile 60-64). Sie können aber bei der Befragung nicht ganz ausgegrenzt werden, da sie sich ebenfalls in einer Sandwich-Position befinden und ein wichtiges Verbindungsglied zwischen Top- und unterem Management sind. Daher bezeichnet sich die befragte Person aus der mittleren Führungsebene auch als erweiterter Arm der Geschäftsführung, der für fachliche und wirtschaftliche Bereiche verantwortlich ist (Interview 4, Zeile 10-14). Neben der Unterstützung der Geschäftsführung gehört für eine andere befragte Person auch die Begleitung und Weiterentwicklung der Teamleitungen zum Aufgabenbereich der Bereichsleitung (Interview 5, Zeile 16-18). Für eine Teamleitung zählt neben dieser unterstützenden Funktion auch die fachliche Kontrolle des Zuständigkeitsbereiches zum Aufgabenbereich (Interview 1, Zeile 20-21).

Für das Verständnis, wie die Führungsebenen in den einzelnen Organisationen aufgestellt sind, war es erforderlich, diesen Einblick in die Aufgabenbereiche der Bereichsleitungsebene zu erhalten. Diese steht für die nun folgenden Ergebnisse nicht im Vordergrund, da es in dieser Arbeit um die Führungsebene der Teamleitung geht. Sie steht im Fokus der Befragung und ihre Aufgabenbereiche wurden wie folgt beschrieben:

Aufgabenbereiche der Teamleitungen

Die Befragten teilen die Zuständigkeit einerseits in die Bereiche Budgeterstellung und -verwaltung und andererseits in die Sicherstellung des fachlichen Handelns der Mitarbeitenden (Interview 1, Zeile 5-7; Interview 4, Zeile 25-26). Außerdem besteht eine Doppelrolle in der Funktion der Leitung und der operativen Tätigkeit im sozialpädagogischen Feld (Interview 1, Zeile 11-13; Interview 6, Zeile 17-18). Der zuständige Aufgabenbereich soll auch mit dem Blick auf strategische und taktische Führung geleitet werden (Interview 2, Zeile 72). Ergänzend kommt die Steuerung der Hilfeplanung in Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden hinzu (Interview 5, Zeile 24-25; Interview 6, Zeile 11-12). Eine befragte Person aus dem Top-Management beschreibt diese Personengruppe als fachlich top ausgebildet im Bereich der Sozialpädagogik, Organisationssteuerung, im wirtschaftlichen Gebaren und Personalmanagement (Interview 5, Zeile 33-35). Um sicher in diesem täglichen Aufgabebereich zu agieren, ist eine gut funktionierende Kommunikation nach oben und nach unten erforderlich (Interview 2, Zeile 70-72).

6.3.2 Bedeutung der Teamleitung für die Organisationen

Die Frage nach der Bedeutung der Teamleitungsebene für die Organisation wurde bewusst mit dem Hinweis gestellt, dass die Fachliteratur in den „Sandwich-Positionen“ vermehrt die Rolle von unsichtbaren Leistungsträgern und Schlüsselfiguren sieht. Ihnen wird zugeschrieben, für den Erfolg einer Organisation von großer Bedeutung zu sein (Kapitel 1.2). Ziel dieses Hinweises sollte sein, die Interviewpartnerinnen und -partner mit diesem fachlichen Input zu einem Nachdenken anzuregen und diese Gedanken mit der gelebten Bedeutung in der eigenen Organisation zu verbinden. Die gleiche Herangehensweise wurde auch für die Fachabteilung angedacht, wobei hier immer die Position der Sicht von „oben bzw. außen“ bedacht werden muss. Durch die qualitative Kategorisierung der Aussagen haben sich folgende Teilbereiche mit den unterschiedlichen Sichtweisen ergeben.

1. Die Sichtweise der Teamleitungsebene

Eine Teamleitung beantwortet die Frage sehr klar und eindeutig: „Also tatsächlich, ich glaube, dass dieser Erfolg, oder auch nicht Erfolg, oder die gute Nachrede oder schlechte Nachrede mit [...] mir steht oder fällt“ (Interview 1, Zeile 27-29). Von der zweiten befragten Teamleitung wird die Bedeutung dahingegen festgehalten, dass der enge Kontakt, den sie als Teamleitung mit den zuständigen Behörden hat, eine notwendige Präsenz und Erreichbarkeit fordert, die sich wiederum in einer stabilen und steigenden Auftragslage widerspiegelt. Diese intensive und fixe Ansprechperson kann nur die Teamleitung sein (Interview 6, Zeile 44-50).

2. Die Sichtweise der Bereichsleitungsebene

Im Interview mit der Person aus dem mittleren Management wird die wichtige Bedeutung der Sandwich-Position ebenfalls bejaht. Es wird betont, dass es um große Verantwortungsbereiche geht, die Personalführung, Fachlichkeit und Außenwirkung umschließen. Die Komplexität werde sicher unterschätzt (Interview 4, Zeile 62-65).

3. Die Sichtweise der Geschäftsführungsebene

Aus der Sicht des Top-Managements wird erzählt:

Die Schlüsselfigur ist [...] die Teamleitungsposition, [...] das ist die Ebene, [...] die direkt die Dienstleistung verantwortet, die direkt die Dienstleistung an den Familien erbringt, die Mitarbeiter direkt anleitet und reflektiert und auch direkt mit den Auftraggebern, mit den Behörden zusammenarbeitet und da die Steuerung der Hilfeplanung [...] bespricht. (Interview 5, Zeile 20-25)

Weiter erzählt dieser Geschäftsführer, dass seine Organisation gerade die Bereichsleitungsebene streicht, „weil wir glauben, dass der direkte Zugriff auf

die Teamleiter das Wichtigste ist und die die Schlüsselposition sind“ (Interview 5, Zeile 38-39).

Bei dieser Frage wird deutlich, wie unterschiedlich die Bedeutung der Teamleitungs- und Bereichsleitungsebene gesehen wird, denn der zweite befragte Geschäftsführer kann die Meinung des anderen Geschäftsführers nicht teilen. Für ihn hat nicht die Teamleitung die zentrale Bedeutung, sondern die Ebene zwischen Geschäftsführung und Teamleitung. Sie ist für den Befragten

ganz zentral und unverzichtbar und auf jeden Fall von entscheidender Bedeutung für die Organisation, sowohl in der Leistungserbringung, als auch im Gesamtkontext. Die wesentliche Rolle von Führungskräften auf dieser Ebene besteht aus meiner Sicht in einer [...] Transmittler-Rolle. Sozusagen die unterschiedlichen Ansprüche [...] zu transformieren und in beide Richtungen zu kommunizieren und auch zu führen. Im Fokus steht ja meistens [...] das Führen von Teams nach unten. (Interview 2, Zeile 17-24)

Weiter beschreibt er,

ein bis dato sehr, unterbelichteter Aspekt ist [...] das Führen nach oben und zur Seite, das laterale Führen. Und das ist entscheidend. Die Verantwortung dieser Führungskräfte ist enorm und wird oft [...] auf [...] inhaltliche Qualität reduziert. (Interview 2, Zeile 24-27)

Mit dieser Transmittler-Rolle meint die befragte Person, dass die Bereichsleitungsebene die Funktionsbereiche einer Leistungserbringung in wirtschaftlichen und prozesshaften Bereichen so herunterbrechen und mitdenken muss, dass sie ins System der Organisation eingeführt werden und jede Person die dafür benötigte Aufgabenstellung und Arbeitsanweisung erhält und versteht (Interview 2, Zeile 27-31).

4. Die Sichtweise der Fachabteilung der Kinder-und Jugendhilfe Oberösterreich (Aufsichtsbehörde)

Aus Sicht der Fachabteilung wird die Sandwich-Position als sehr unsichtbare Tätigkeit beschrieben, die im Output nicht so wahrnehmbar ist, aber für extrem wichtig gehalten wird (Interview 3, Zeile 36-38). Des Weiteren sieht die Expertin

einen Unterschied zwischen stationären und mobilen Einrichtungen. Im mobilen Arbeitskontext liegt ihrer Meinung nach die Verantwortung sehr stark im wirtschaftlichen Bereich. Der Fokus liegt bei den Themen Auslastung, Steuerung, Fachlichkeit und Personalführung (Interview 3, Zeile 38-41). Im stationären Bereich sieht sie die wirtschaftliche Verantwortung nicht im Vordergrund; hier stehen das fachliche Handeln und Führungsaspekte im Mittelpunkt (Interview 3, Zeile 43-44).

Es wird deutlich, dass in den Organisationen der mobilen und stationären Einrichtungen keine klare und einheitliche Grenze und Meinung zum Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich von Bereichsleitung und Teamleitung gezogen werden kann. Wenn es keine mittlere Führungsebene gibt, dann erweitert sich der Zuständigkeitsbereich der Teamleitungen dahingehend, dass sie die direkten Ansprechpersonen für die Auftraggeberinnen und Auftraggeber werden (Interview 5, Zeile 38-39; Interview 2, Zeile 17-31).

Zusammenfassend hält ein Geschäftsführer fest:

Also ich glaube, Teamleiter zu sein und das ist nicht [...] unterschiedlich zwischen stationär und mobil, das ist [...] aus meiner Sicht anspruchsvoller und auch bedeutender für die Organisation, als eine Bereichsleitung oder Geschäftsführungsebene. (Interview 5, Zeile 218-222)

6.3.3 Herausforderungen der Sandwichebene

Die Frage nach den Herausforderungen für diese Führungskräfte war so gestellt, dass einerseits die Personen, die in dem Aufgabenbereich tätig sind, ihre persönlichen Herausforderungen benennen konnten und andererseits das Top-Management aus seiner Position auf den Schwierigkeitsbereich eingehen konnte. Die Vertreterin der Kinder- und Jugendhilfe benannte diesen Anforderungsbereich wieder aus einer anderen Perspektive, nämlich mit dem Blick der Fachabteilung und als Herausgeberin der Richtlinien für die stationären und mobilen Betreuungseinrichtungen in Oberösterreich, in denen

der Aufgabenbereich für das untere und mittlere Management festgehalten ist. Diese unterschiedlichen Ausgangssituationen legen den Herausforderungsbereich aus unterschiedlichen Blickpunkten dar. Dies ist für die vorliegende Arbeit von Vorteil, weil es darum geht, ein individuelles Beratungsangebot für diese Zielgruppen zu finden, welches im Idealfall die Zustimmung aller beteiligten Institutionen und Personengruppen erhält. Dafür braucht es die Auseinandersetzung mit dem Thema aus allen vier Bereichen: Fachabteilung, Top-Management, mittleres und unteres Management. Durch die qualitative Kategorisierung der Aussagen ergaben sich folgende Teilbereiche mit den unterschiedlichen Sichtweisen.

1. Sichtweise des Top-Managements

Ein Vertreter aus dem Top-Management hält die Anforderungen an eine Führungskraft des mittleren Managements wie folgt fest:

Wir erwarten [...] ab der ersten Führungsebene [...] Personen, die fachlich top sind, die persönlich auch extreme Eignung mitbringen [...], persönliche Stabilität mitbringen, [...] da reicht nicht nur ein sozialpädagogisches Fachwissen, sondern da musst du als Person gefestigt sein, wenn du mit Betreuungsthemen konfrontiert bist, die möglicherweise deine eigenen, biografischen Dinge reflektieren und wieder hochkommen lassen und umgekehrt. (Interview 5, Zeile 202-208)

Weiters müssten solche Personen gut im Leben stehen und sich mit den eigenen Themen reflektorisch auseinandergesetzt haben. Zudem sieht die befragte Person die Herausforderung in der wirtschaftlichen Verantwortung für den eigenen Standort. Dazu kommt die Personalführung, die auch die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden beinhaltet. Eine zusätzliche große Herausforderung ist die Doppelrolle zwischen Leitungs- und Betreuungsaufgaben. Neben diesen komplexen Aufgaben hat die Teamleitung eine Verkaufsrolle gegenüber den Behörden, wo sie in einem direkten Kundinnen- und Kundenkontakt steht und ihre Dienstleistung präsentieren und

anpreisen muss. Dazu braucht es eine hohe Erreichbarkeit und Belastbarkeit (Interview 5, Zeile 208-217).

Die zweite befragte Führungskraft aus dem Top-Management sieht die Herausforderung darin,

jedem gerecht zu werden und was natürlich in dieser Rolle immanent ist, ist ganz stark dieser Umgang mit Ambivalenzen, oder augenscheinlich, oberflächlich betrachteten Ambivalenzen. Und das heißt Transmittler. Das ist ganz viel Übersetzungsarbeit in alle Richtungen, [...] und Reduktion von Komplexität nach unten. (Interview 2, Zeile 33-37)

Zudem sieht er die Herausforderung in der Zusammenarbeit auf den unterschiedlichen Führungsebenen, denn die Qualität, die eine Betreuungseinrichtung liefert, ist mit einem gut zusammenhängenden Führungssystem verbunden. Wenn eine Funktionsebene ausfällt, kann die nächste nicht gut funktionieren. Die Teamleitungsebene hat für ihn dahingehend eine besondere Herausforderung, denn sie steht als einzige Führungsebene ganz nah bei ihren Mitarbeitenden und der zu betreuenden Zielgruppe (Interview 2, Zeile 42-45).

Zusammengefasst muss das Sandwichmanagement stets den Fokus auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Bedürfnisse der Organisation haben und diese gut ausbalancieren (Interview 2, Zeile 351-352; Interview 5, Zeile 259).

2. Sichtweise der Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe

Die Mitarbeiterin der Kinder- und Jugendhilfe sieht mit dem behördlichen Abstand den Aufgabenbereich der Sandwich-Position als sehr herausfordernd und nennt diese auch Pufferposition (Interview 3, Zeile 29-30). Damit meint sie die Komplexität der Ansprüche, die an die Teamleitungen gestellt werden. Diese sind aus ihrer Sicht die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung, die Fallführung und gleichzeitig der Blick auf die von der Organisation festgelegten Ziele. „Also da in der Mitte, im Transfer zu stehen, [ist] eine sehr

herausfordernde Funktion“ (Interview 3, Zeile 31-34). Die Gesprächspartnerin sagt weiter, „es ist [...] sehr unsichtbar, die Tätigkeit [...] im Output nicht so wahrnehmbar, aber extrem wichtig“ (Interview 3, Zeile 36-38). Sie betont, dass im mobilen Bereich wirtschaftliche Themen wie Auslastung, Steuerung und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung herausfordernder sind als im stationären Bereich (Interview 3, Zeile 39-43). Gleichermaßen werden im mobilen und stationären Bereich hohe Anforderungen und Erwartungen an die Führungspersönlichkeit gestellt, wenn es darum geht, komplexe Probleme zu lösen und dabei die Prioritäten für die Herangehensweise richtig zu setzen. Zudem brauchen diese Führungskräfte eine hohe Belastbarkeit, um den großen Druck von allen Seiten auszuhalten (Interview 3, Zeile 53-58). Zusätzlich ist

diese zeitliche Flexibilität, die erforderlich ist [...], wann stehe ich praktisch meinen Mitarbeitern zur Verfügung, [...] eine wichtige Voraussetzung, allerdings auch eine Gefahr, [...] weil allzeit bereit sein, [...] ist Gefahr, dass man [...] ausbrennt, ins Burnout geht. (interview 3, Zeile 60-63)

Außerdem wird die Doppelfunktion Kollegin / Kollege und Vorgesetzte / Vorgesetzter als schwierig erachtet (Interview 3, Zeile 87-88). Die Mitarbeiterin der Fachabteilung betont im Interview: „[...] nebenbei bemerkt, wir sehen [...] unheimlich gute und tolle Führungskräfte im Feld bei den Aufsichten, [...] man muss auch das ansprechen.“ (Interview 3, Zeile 54-55)

3. Die Sichtweise der Sandwichebene

Herausforderungen sieht eine befragte Teamleitung darin, dass kurzfristige Entscheidungen alleine getragen werden müssen und manchmal so schnell, dass eine Reflexionsschleife oder der Austausch mit der vorgesetzten Person nicht möglich ist. Dies verursacht Stress, Druck und eine innere Unruhe. Auch nach vielen Dienstjahren kommen diese anspruchsvollen Situationen immer wieder vor (Interview 1, Zeile 36-44). Beide Teamleitungen sehen eine Herausforderung im Anspruch an den Erfolg und die Qualität, die durch die direkte Arbeit mit den Zielgruppen geleistet wird. Sie sehen dies in ihrem

Verantwortungsbereich (Interview 1, Zeile 28-29; Interview 6, Zeile 42-44). Herausfordernd in der Sandwich-Position ist die Komplexität, die dieser Verantwortungsbereich mit sich bringt. Gleichzeitig ist diese Komplexität für Außenstehende nicht immer sichtbar. Was hinter diesem Aufgabenbereich steckt, wird nur für die Personen sichtbar, die in dieser Position arbeiten (Interview 4, Zeile 63-65). Man ist „der totale Puffer und es kommt alles so an einen [...] heran, [...] so quasi: es bleibt jetzt bei mir“ (Interview 6, Zeile 66-67).

6.3.4 Derzeitige Supervisionen, Coachings und sonstige Besprechungsformate

Es ist festzustellen, dass sich die Besprechungs- und Reflexionsangebote innerhalb der Organisationen voneinander unterscheiden. Ein regelmäßiges Supervisions- oder Coaching-Angebot im Einzel- oder Gruppensetting für das „Sandwich-Management“ hat keine der befragten Organisationen. Ein Gesprächspartner berichtet aber, dass man über ein externes Angebot für die Teamleitungsebene nachdenke (Interview 5, Zeile 75-78). Durch die qualitative Kategorisierung der Aussagen haben sich zwei Teilbereiche ergeben: die extern begleiteten Angebote und die interne Besprechungskultur.

1. Extern begleitete Angebote

Beide Teamleitungen berichten, gemeinsam mit ihrem Team an der Supervision teilzunehmen (Interview 1, Zeile 40-41; Interview 6, Zeile 317). Für eine Teamleitung besteht die Möglichkeit, Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen (Interview 1, Zeile 46-47). Auf die Frage, ob es sich richtig anfühlt, an den gemeinsamen Supervisionen mit dem Team teilzunehmen, geben die Betroffenen unterschiedliche Antworten. Eine Person meint zu dieser Fragestellung, während der Supervision die Leitung abzugeben und keine Verantwortung für den Supervisionsprozess zu haben (Interview 1, Zeile 154-155). Außerdem empfindet sie ihre Teilnahme derzeit nicht störend für ihr Team

(Interview 1, Zeile 159-164). Die zweite befragte Person sieht persönliche Hindernisse bei der Teilnahme von Supervisionen. Besonders, wenn es um die Fallbesprechung von eigenen Betreuungen geht, „die würde ich [...] gerne wieder mal besprechen und man nimmt sich [...] automatisch zurück und lässt seinem Team den Vortritt; [...] da schraube ich mich total zurück“ (Interview 6, Zeile 327-329). Weiter betont der Befragte die Doppelrolle, mit der er an der Supervision teilnimmt. In der Rolle als Betreuer sieht er die eben beschriebenen Nachteile. Als Vorteil empfindet er die Tatsache, dass er durch die Teilnahme näher ans Team rückt und mitbekommt, wie es den Mitarbeitenden mit manchen Rahmenbedingungen oder in Betreuungssituationen geht (Interview 6, Zeile 330-337).

Die Organisation der befragten Person aus dem mittleren Management hat kein Supervisions- oder Coaching-Angebot für „Sandwich-Positionen“. Es gibt einmal im Jahr eine Ideenwerkstatt, an der die Geschäftsführung und die Abteilungsleitungen (Bereichsleitungen) teilnehmen (Interview 4, Zeile 44-45). Zusätzlich fahren in dieser Organisation alle Führungsebenen zusammen auf die extern begleitete Klausur. Gemeinsam werden Organisationsthemen bearbeitet (Interview 4, 139-141).

Das befragte Top-Management beantwortet die Frage nach einer derzeitigen externen Begleitung unterschiedlich. Ein Geschäftsführer meint: „[W]ir haben bis jetzt auf Leitungsebene, also weder auf der Teamleitung, noch auf der Bereichsleitung, noch auf der Geschäftsfeld- oder Geschäftsführungsebene [...] regelmäßige Supervisionen oder Coachings gehabt“ (Interview 5, Zeile 48-50). Weiters berichtet der Gesprächspartner, dass man es den Mitarbeitenden ab der Bereichsleitungsebene freigestellt habe, ein externes Einzelcoaching in Anspruch zu nehmen. Dies wird in unterschiedlichen Abständen von einigen Personen aus diesem Führungskreis im Einzelsetting genutzt (Interview 5, Zeile 52-57).

Die zweite befragte Geschäftsführung berichtet, dass die Führungsebenen der „Sandwichmanager“ die Möglichkeit haben, regelmäßig Einzelsupervisionen zu nutzen. Allerdings erklärt er, dass man bei der Auswahl dieser Supervisorinnen

und Supervisoren auf andere Kompetenzen Wert lege als bei denen, die für die sozialpädagogischen Fachkräfte ausgesucht werden (Interview 2, Zeile 111-114). Die Supervisorinnen und Supervisoren sollen mit den Führungskräften „an der Zielebene im Kontext mit der Organisation [...] arbeiten“ (Interview 2, Zeile 115).

Auf die Frage, ob eine externe Begleitung als eine Form der Professionalisierung gesehen wird, antwortet ein Geschäftsführer: „[V]on mir wird es als eine Form von Professionalität gesehen“ (Interview 5, Zeile 65). Er beobachtet allerdings, dass auf der Bereichsleitungsebene im mobilen Bereich eher eine männerdominierte Kultur herrsche mit der Haltung: „Coaching oder Supervision brauche ich nicht.“ Der Bereich der vollen Erziehung ist eher frauendominiert. Hier herrscht eine Offenheit und ein Interesse (Interview 5, Zeile 70-73).

Je nach Anlass, betonen beide Geschäftsführer, ordnen sie ihren Führungskräften Coachings an (Interview 2, Zeile 146-149; Interview 5, Zeile 59-60).

2. Interne Besprechungsangebote

Gleich wie bei den extern begleiteten Angeboten lassen sich auch bei internen Besprechungsangeboten in den Organisationen verschiedene Formen festmachen. Je nach Größe der Einrichtung und Aufteilung von Führungsebenen und -aufgaben werden diese unterschiedlich sichtbar. Außerdem kann festgehalten werden, dass sich Besprechungsangebote situationsbedingt ändern und es einer ständigen Anpassung an den aktuellen Bedarf der Einrichtung bedarf (Interview 5, Zeile 8-13).

Innerhalb einer befragten Organisation gibt es für die Bereichsleitungs- und Teamleitungsebene regelmäßige angebotsübergreifende Intervisionsgruppen. Zudem findet zweimal im Jahr ein großes Treffen mit allen Führungsebenen (Teamleitung, Bereichsleitung und Geschäftsführung) statt. Im Bedarfsfall können die einzelnen Intervisionsgruppen die Geschäftsführung zu Gesprächen hinzuholen (Interview 2, Zeile 123-143). Eine andere befragte Person aus einer

großen Organisation gibt an, eine interne Besprechungskultur zu besitzen (Interview 5, Zeile 51). In einer anderen großen Organisation sitzen die Personen für Besprechungen in unterschiedlichen Konstellationen zusammen. Es gibt regelmäßige Einzelbesprechungen mit der Regionalleitung, Regionalleitungstreffen und Leitungstage innerhalb der Organisation (Interview 1, Zeile 303-304).

Ein Befragter erklärt, dass es ein 14-tägiges Leitungstreffen gibt, an dem die Teamleitungen und die Geschäftsführung teilnehmen (Interview 6, Zeile 29-35).

Ein weiterer Gesprächspartner berichtet von monatlichen Besprechungen mit unterschiedlichen Leitungsebenen (Abteilungs-, Gruppen- und fachliche Leitungen). Zudem nimmt die Abteilungsleitung jeden Monat an einer Teambesprechung in den zuständigen Einrichtungen teil (Interview 4, Zeile 27-30). Für die Ebene der Abteilungsleitung gibt es regelmäßige Einzelgespräche mit der Geschäftsführung. Diese werden von den Betroffenen als Unterstützung gesehen, um Verantwortung zu teilen und Herausforderungen zu besprechen (Interview 4, Zeile 60-62). Neben den Gesprächen mit der Geschäftsführung hat sich in den vergangenen Jahren für diese Organisation die Erkenntnis gezeigt, dass die internen Abteilungen von einer innerbetrieblichen Vernetzung sehr profitieren, da sich Themenbereiche überschneiden und Synergien genutzt werden können (Interview 4, Zeile 41-42).

Zusammengefasst stellt die Mitarbeiterin der Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe fest, dass das „Sandwichmanagement“ eine gute, belastbare und vertrauensvolle Beziehung zur Geschäftsführung braucht (Interview 3, Zeile 72-74). „Denn wenn die Kommunikation nach ganz oben und zu den verschiedenen unteren Ebenen nicht funktioniert, dann [...] wird das sehr schwierig“ (Interview 3, Zeile 76-78).

6.3.5 Inhalte, Ziele und Bedingungen für ein Supervisions- oder Coaching-Angebot

Die Frage nach den Inhalten, Zielen und Bedingungen wurde den Expertinnen und Experten sehr offen gestellt. Ziel dieser offenen Fragestellung war, dass einerseits die Möglichkeit bestehen sollte, Visionen und Gedanken zu benennen, die zu diesem Zeitpunkt nicht auf Machbarkeit zu überprüfen waren und andererseits eventuell vorhandene konkrete Überlegungen und deren Umsetzungsmöglichkeit zu benennen. Die von den Interviewpartnerinnen und -partnern genannten Rahmenbedingungen, Inhalte und Ziele werden in diesem Abschnitt in Teilbereichen dargestellt.

Vorweg muss allerdings betont werden, dass sich die befragten Personen, egal in welcher Funktion, durchwegs positiv über die Einführung einer externen Begleitung geäußert haben (Interview 1, Zeile 297; Interview 2, Zeile 87; Interview 3, Zeile 119-123; Interview 4, Zeile 70-71; Interview 5, Zeile 65; Interview 6, Zeile 62). Daher werden zunächst die Meinungen aller Expertinnen und Experten beschrieben:

Eine befragte Teamleitung stellt fest, dass sie jetzt, aber vor allem in ihrer Anfangszeit als Teamleitung, eine regionale Gruppe gebraucht hätte, um sich fachlich auszutauschen, um ihr Handeln zu reflektieren und Informationen zu erhalten (Interview 1, Zeile 93-95). Für eine weitere befragte Person steht fest, dass Mitarbeitende Klarheit und einen Leitfaden benötigen, um sich sicher zu fühlen. Eine externe Begleitung kann hierbei unterstützend wirken. Zudem bietet eine Reflexion der eigenen Handlungen einerseits den Blick auf die persönlichen Anteile und andererseits auf jene, die von der Organisation oder außen kommen. Eine Supervision oder ein Coaching kann dabei unterstützen, die Handlungsfähigkeit zu erweitern, selbstbewusst als Führungskraft aufzutreten und die Kommunikation mit dem Team zu stärken (Interview 6, Zeile 111-118). Von einer weiteren Person wird angemerkt, dass die Fachabteilung des Landes Oberösterreich inhaltliche Weiter- und Ausbildungen von Führungskräften begrüßt, der Bereich der Selbstreflexion und Supervision von Führungskräften wurde noch nicht thematisiert. „Was nicht heißt, dass man

es eh machen darf“ (Interview 4, Zeile 116-121). Ein Interviewpartner betont, dass es in dem gesuchten Angebot neben der Reflexion auch die Möglichkeit geben sollte, einen Synchronisationsprozess zu starten oder thematisch etwas weiter zu entwickeln. Dafür braucht es seiner Meinung nach die Freiheit zur Entfaltung, eine klare Kommunikation, Rahmenbedingungen und eine Absprache darüber, was und in welcher Form die Ergebnisse und Themen reportet werden. Dies bedeutet jedoch nicht, so der Experte, dass alles durchkontrolliert werden soll (Interview 5, Zeile 178-183). Für einen anderen Befragten ist es ganz eindeutig, dass die „Sandwichmanagerinnen und -manager“ ein Supervisions- oder Coaching-Angebot brauchen. Dieses Angebot muss sehr spezifisch sein und dahingehend entwickelt werden, dass die unmittelbaren Bedürfnisse dieser Führungskräfte einen Platz haben (Interview 2, Zeile 87-92).

Für die Vertreterin der Fachabteilung ist wichtig,

dass man ganz gut auf die Vertraulichkeit schauen muss, dass ist der Dreh- und Angelpunkt[...]: fühle ich mich nicht sicher oder aufgehoben, kann man installieren was man möchte, da wird nichts rauskommen. (Interview 3, Zeile 268-270)

Nach diesen allgemeinen positiven Äußerungen zu einer externen Begleitung folgen die Teilbereiche, um den Rahmen und die Bedingungen detaillierter aufzuzeigen.

Regelmäßigkeit und Umfang

Bei der Frage nach der Regelmäßigkeit und dem Umfang der Einheiten gehen die Meinungen der Expertinnen und Experten auseinander. Das „Ja“ zur Regelmäßigkeit reicht von: alle 2 Monate immer 2 Einheiten im Einzelsetting (Interview 4, Zeile 122; Interview 6, Zeile 135) über 3 Treffen im Jahr mit jeweils 3 bis 4 Einheiten (Interview 1, 370-372) bis hin zu 4 Treffen im Jahr mit 3 Einheiten (Interview 4, Zeile 156-160; Interview 5, Zeile 277). Zusätzlich gibt es

die Anregung, dass es einmal im Jahr mit der externen Beratungsperson für die eigene Institution eine Leitungsklausur geben sollte (Interview 6, Zeile 121-122).

Angebote

Nicht nur bei der Regelmäßigkeit und dem zeitlichen Umfang gehen die Einschätzungen und Bedürfnisse der Befragten auseinander, auch bezüglich der Angebote können sie sich verschiedene Konstellationen vorstellen. Manche Interviewpartnerinnen und -partner äußerten gleich mehrere Angebotsvorschläge:

Neben einem regelmäßigen Austausch auf der gleichen Führungsebene (Interview 1, Zeile 118-119; Interview 2, Zeile 234-237; Interview 4, Zeile 145; Interview 5, Zeile 75-76; Interview 6, Zeile 126-128) ist von einer Person auch der Wunsch geäußert worden, diese Synergie im Arbeitsalltag zu nutzen. Damit ist Folgendes gemeint: wenn akut eine Fragestellung aufkommt und rasch eine Person zum Reflektieren gebraucht wird oder eine zweite Sicht auf die Situation hilfreich wäre, dann gibt es aus der Runde Personen, die zu Rate gezogen werden können (Interview 1, Zeile 65-73). Auch das Angebot einer jährlichen Klausur wurde genannt, bei der die externe Begleitperson anwesend sein soll, um gemeinsam mit den Führungskräften und der Geschäftsführung „zu reflektieren und zu schauen, wo stehen wir und wo bewegen wir uns hin?“ (Interview 6, Zeile 121-123). Für zwei Befragte war das Angebot des Einzelcoachings ein passender Reflexionsrahmen (Interview 4, Zeile 126-130; Interview 6, Zeile 125). Des Weiteren gibt es den Vorschlag von organisationsinternen Kleingruppen, die in der gleichen Region tätig sind (Interview 6, Zeile 131). Ein Gesprächspartner, der in seiner Einrichtung bereits konkret ein Angebot plant, vertieft den Gedanken der organisationsinternen Kleingruppen dahingehend, dass in einer Gruppenkonstellation auf der Ebene der Teamleitung ein Austausch stattfindet, der nicht durch eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten begleitet wird, sondern von einer externen Person. Der Interviewpartner unterstreicht, dass er dieses Angebot Coaching nennen würde (Interview 5, Zeile 74-78). Die Gesprächspartnerin der Fachabteilung wünscht

sich ein möglichst offenes und flexibles Angebot mit einem Pool an Supervisorinnen und Supervisoren, die akut auf die Bedürfnisse eingehen können (Interview 3, Zeile 176-181). Weiters brauche das Angebot einen großzügigen Rahmen, denn nur so könne die Individualität dieses Angebotes für die Führungskräfte in Bezug auf Prozessbegleitung, Weiterentwicklung und Reflexion gelebt werden. Zudem müsse darauf geachtet werden, welche externen Begleiterinnen und Begleiter für dieses Supervisions- oder Coaching-Angebot geeignet seien (Interview 3, Zeile 234-238). Auch über ein Angebot für neue Führungskräfte in diesem Aufgabenbereich wird von Seiten der Fachabteilung nachgedacht, um diese Einstiegsphase durch ein Supervisions- oder Coaching-Angebot zu begleiten (Interview 3, Zeile 286-290). Weiters regt die Expertin der Fachabteilung an, den Blick auch auf die Coachingformen zu richten, die in der Wirtschaft für Führungskräfte angeboten werden (Interview 3, Zeile 262-263).

Ziele

Ziel dieses Supervisions- oder Coaching-Angebotes sollte, so eine Gesprächspartnerin, sein, dass Anliegen des Arbeitsalltags besprochen und Lösungen entwickelt werden und andererseits Herausforderungen thematisiert werden können, um die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten weiter zu tragen (Interview 1, Zeile 374-376). Zudem hätte eine vernetzte Gruppe die Möglichkeit, ein Anliegen bei einem Arbeitskreis des Vereins Sozialpädagogik Oberösterreich einzubringen, um zu verdeutlichen, wie sich gewisse Entscheidungen in der Praxis mit den Kindern, Jugendlichen und Familien auswirken (Interview 1, Zeile 375-378). Durch die Außenperspektive der externen Begleitung können das eigene Handeln besprochen und einzelne Handlungsschritte selektiert werden mit dem Ziel, die Führungskraft zu stärken, damit sie ihrem Team Sicherheit und Struktur geben kann (Interview 6, Zeile 112-118). Weiters stellt eine Führungskraft fest, dass dieser Austausch von Führungskräften auf der gleichen Ebene dahingehend ein Gewinn ist, dass durch den gemeinsamen Austausch einerseits die Kompetenz der Selbstreflexion gestärkt wird und andererseits eine Horizonterweiterung im

Führungsstil stattfindet, da andere Führungsstrategien sichtbar werden. Die eigenen blinden Flecken im Führungsverhalten werden zudem aufgedeckt und mit Hilfe der Gruppe und der externen Begleitung behoben. Gleichzeitig gibt es Anregungen, wie man als Führungskraft in zukünftigen herausfordernden Situationen agieren kann. Diese Form des Austausches in einer Gruppe bezeichnet dieser Interviewpartner zusammenfassend als effektiv (Interview 4, Zeile 93-100). Mit ausreichenden Rahmenbedingungen und einer klaren Kommunikation können gemeinsam Synchronisierungsprozesse entwickelt werden (Interview 5, Zeile 182). Ein weiteres Ziel dieser externen Begleitung sollte nach Auffassung eines Geschäftsführers sein, dass die begleiteten Führungskräfte handlungsfähig bleiben oder werden. Überdies soll ihnen durch ein Supervisions- oder Coaching-Angebot deutlich werden, welche Rollen und Funktionen in ihrem Aufgabenbereich stecken. Die Würde für den Befragten das stabile Auftreten der Führungskräfte stärken und fördern. Gleichzeitig braucht es die Klarheit, dass vieles, was im Arbeitsalltag auftritt, nicht im Zusammenhang mit der eigenen Persönlichkeit steht, sondern mit der Funktion und mit der Rolle, die von der Organisation zugeteilt wird. „Es geht also darum, die positiven und negativen Aspekte von Führung zu akzeptieren und zu realisieren“ (Interview 2, Zeile 286-296).

Ein zusätzliches Ziel ist die Stärkung und Professionalisierung von unerfahrenen Führungskräften in der Einstiegsphase. Durch die externe Begleitung können beispielsweise anfängliche Unsicherheiten, die Rollenfindung und Abgrenzung zu ehemaligen Kolleginnen und Kollegen thematisiert werden (Interview 3, Zeile 225-228).

Inhalte

Die Inhalte eines Supervisions- oder Coaching-Angebots werden in dieser Tabelle aufgezeigt. Sie sind in drei Bereiche unterteilt: Eigene Führungsrolle, Führung von Mitarbeitenden, Führungsthemen inner- und außerhalb der Organisation.

Tabelle 2: Inhalte für ein Supervisions- oder Coaching-Angebot
 Quelle: Eigene Darstellung

Inhalte zur eigenen Führungsrolle	Inhalte zur Führung von Mitarbeitenden	Führungsthemen inner- und außerhalb der Organisation
<p>Persönliche Reflexion des fachlichen Handelns (Interview 1, Zeile 187-190; Interview 4, Zeile 97-98; Interview 6, Zeile 161-163)</p> <p>Psychohygiene (Interview 6, Zeile 105)</p> <p>Ablauf Arbeitsalltag-Zeitmanagement, Planung und Struktur (Interview 1, Zeile 374-375; Interview 2, Zeile 94-95; Interview 6, Zeile 117-118)</p> <p>Umgang mit Stress (Interview 1, Zeile 44-49)</p> <p>Führungskompetenzen und Führungsqualitäten entwickeln, (Interview 2, Zeile 305-306)</p> <p>Die kontinuierliche Weiterentwicklung – nicht nur in der Weiterbildung, sondern auch in der Reflexion (Interview 3, Zeile 167-168)</p>	<p>Umgang mit den beruflichen Beziehungsebenen einer Führungskraft:</p> <p>Teamleitung und gleichzeitig Teil vom Team,</p> <p>Teamleitung und gleichzeitig sozialpädagogische Fachkraft (Interview 2, Zeile 336-337)</p>	<p>Besuch der Fachaufsicht, wie ist die Vorgehensweise? (Interview 1, Zeile 128-129)</p> <p>Wo liegen die Problematiken in unserem Arbeitsfeld (Interview 1, Zeile 378)</p> <p>Gemeinsame Strategien entwickeln (Interview 1, Zeile 128; Interview 4, Zeile 33-37; Interview 6, Zeile 107)</p> <p>Meinungen einholen oder Überlegungen teilen, ob Strategievorschläge umsetzbar sind (Interview 1, Zeile 229-230)</p> <p>Einheitlicher Umgang mit gleichen Behörden, um Klarheit in der Zusammenarbeit zu schaffen (Interview 5, Zeile 178; Interview 6, Zeile 251-253)</p> <p>Klarheit in der Kommunikation und bei den Rahmenbedingungen (Interview 5, Zeile 183)</p>

Organisationsübergreifende oder organisationinterne Supervisions- oder Coaching-Angebote?

Wie bei fast allen Fragen, gibt es Antworten, die für und gegen eine Sache sprechen. Dies gilt auch für die Frage nach einem organisationsübergreifenden oder -internen Supervisions- oder Coaching-Angebot. Beide Sichtweisen sollen im Folgenden dargestellt werden.

Wie bereits in Kapitel 3 angemerkt, sind unter den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern auch Vorstandsmitglieder des Vereins Sozialpädagogik Oberösterreich. Aus dieser Position heraus macht ein Gesprächspartner deutlich, dass es organisationsübergreifende Themen gibt, die einen Austausch benötigen. Als Voraussetzung sieht er eine notwendige Offenheit aller Beteiligten. Damit dies gelingen kann, macht er den Vorschlag, zunächst auf

der Vorstandsebene des Vereins gecoachte Termine wahrzunehmen, um Themen wie Zusammenarbeit im Vorstand und eine gemeinsame Zielsetzung bezüglich Außenwirkung und PR zu besprechen. Der Befragte würde diese externe Begleitung als eine offensive und kreative Möglichkeit sehen, die die Arbeit des Vorstands und somit des Vereins bereichert (Interview 4, Zeile 193-199). Ein weiteres befragtes Vorstandsmitglied machte im Gespräch darauf aufmerksam, dass sich zukünftig der Kreis der beteiligten Personen im Verein erweitert und er sieht darin den Vorteil,

wenn Führungskräfte (der mittleren) zweiten Ebene hineinkommen, werden die mehr an inhaltlichen Projekten arbeiten und wir schaffen nicht nur mehr Projekte und mehr Output, sondern wir erweitern die inhaltliche Qualität des Arbeitskreises. (Interview 2, Zeile 181-184)

In der Vergangenheit wurde deutlich, so der Befragte weiter, dass wenn es innerhalb des Vereins um die Erarbeitung von Qualitätskriterien ging, es in den Arbeitsgruppen Personen braucht, die die tägliche Praxis kennen und die aktuelle Feldkompetenzen und Erfahrungen haben. Dadurch steigt die Qualität und es kann organisationsübergreifend für die Zielgruppe gearbeitet werden. Als Geschäftsführer einer großen Einrichtung, fehlt seiner Meinung nach in manchen Bereichen der Praxisbezug (Interview 2, Zeile 191-196).

In den Interviews wird betont, wie bereichernd die organisationsübergreifenden Weiterbildungen gesehen werden. Besonders hervorgehoben wird der Leitungslehrgang, der seit ein paar Jahren vom Verein SO organisiert wird und große Zustimmung und finanzielle Unterstützung von der Fachabteilung erhält (Interview 1, Zeile; Interview 2, Zeile 163-168). Eine Interviewpartnerin, die an dem Führungskräftelehrgang teilgenommen hat, berichtet, dass sie den Austausch in den institutionsübergreifenden Peergruppen sehr hilfreich fand und dieser inhaltliche Austausch auch nach dem Lehrgang weiterhin besteht (Interview 1, Zeile 90-93). Daher beantwortet sie die Frage, ob sie eine institutionsübergreifende Supervision- oder Coachinggruppe förderlich fände mit: „[W]enn es das [...] für meinen Bereich gäbe, oder [...] meine Position [...], finde ich das super hilfreich“ (Interview 1, Zeile 109-110). Weiter sagt sie, dass

besonders der Austausch mit Einrichtungen, die in der gleichen Region sind und mit ähnlichen Bedingungen und Herausforderungen konfrontiert sind, entlastend wäre, „weil dann bin ich total entspannt, weil überall ist das gleiche“ (Interview 1, Zeile 117-120).

Der Austausch und das damit verbundene Gefühl, bei den anderen ist es auch so, es liegt nicht an mir. Raus aus der Position der einsamen Führung und stabil auf der Führungsposition zu stehen, wäre durch ein organisationsübergreifendes Supervisions- oder Coaching-Angebot gegeben, denn der Arbeitsalltag ist in den anderen Einrichtungen sehr ähnlich. (Interview 1 Zeile, 121-126)

Festgehalten wird von einem Gesprächspartner, dass wenn die Führungskräfte einen organisationsübergreifenden Austausch hätten, dann würde sich womöglich die Qualität der Arbeit verbessern, da Synergien sichtbar werden. Als Beispiel nennt er, dass manche Familien von mehreren Trägern betreut werden (Interview 6, Zeile 208-210). Allerdings kippt die Meinung dieses Gesprächspartners bei der Frage, ob ein organisationsübergreifender Austausch einen Konkurrenzgedanken auslösen würde, der wiederum eine Hemmschwelle für die Zusammenarbeit ist. Diese Gefahr sieht er schon und nennt ein Beispiel aus einer schon stattgefundenen Vernetzungsgruppe. An diesem Treffen haben verschiedene Träger, Behörden, Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen und mehrere Führungskräfte teilgenommen, um gemeinsam ein Thema zu bearbeiten. In dieser Situation war für den Befragten ein Konkurrenzkampf spürbar, denn die beteiligten Personen hatten Hemmungen, etwas zu sagen und wollten nicht aus dem „Nähkästchen“ plaudern (Interview 6, Zeile 183-189). Des Weiteren sieht er zwischen den Organisationen einen ständigen Konkurrenzkampf, wenn es um das Thema Auftragsvergabe geht (Interview 6, Zeile 229-230). Daher resümiert dieser Interviewpartner, dass er die externe Begleitung innerhalb der Organisation im Sinne des Supervisions- und Coachingcharakters als zielführender finden würde (Interview 6, Zeile 238-240).

Neben dem soeben erwähnten Konkurrenzgedanken gibt es für einen Gesprächspartner drei zusätzliche Anmerkungen, die gegen ein organisationsübergreifendes Angebot sprechen. Einerseits spielt für ihn die Größe der Einrichtung eine Rolle, denn große Einrichtungen können für ihre Führungskräfte interne Gruppencoachings anbieten. Er befürwortet in diesem Zusammenhang ein internes Gruppencoaching für die Teamleitungen aus seiner Einrichtung. Andererseits benötigt seiner Meinung nach ein organisationsübergreifendes Supervisions- oder Coaching-Angebot einen enormen administrativen und logistischen Aufwand, der zu berücksichtigen wäre (Interview 5, Zeile 101-106). Weiters gibt die befragte Person zu bedenken, dass die Richtlinie, die als sehr wichtig gesehen wird, in den Regionen und Behörden einen individuellen Handlungsbedarf und Spielraum zulässt. Gleichzeitig haben auch die Träger durch die Richtlinie einen Spielraum, um sich auch individuell zu entwickeln und zu verändern. Dieser wird für die befragte Organisation als wichtig und notwendig gesehen. Daher ist für ihn auch aus diesem Grund eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit nicht erstrebenswert (Interview 5, Zeile 133-135, 146-149). Um seinen Standpunkt, der für eine interne Begleitung ist, zu unterstreichen, sagt der Befragte weiter:

[W]enn ich eine Behörde bin und ich habe eine Organisation, die hat vielleicht Schwerpunkte und Know-how in einer Richtung stärker ausgeprägt als eine andere, dann kann ich mich für bestimmte Aufgaben [...] einmal an diesen Dienstleister wenden und einmal an diesen Dienstleister wenden, das ist okay. Das sehe ich gar nicht als falsch oder fehlerhaft im System. (Interview 5, Zeile 150-154)

Wichtig zu erwähnen ist, dass diese befragte Person auch einen kleinen Zuständigkeitsbereich in einem anderen Bundesland hat, der nur durch eine Teamleiterin geführt wird. Hier gibt es derzeit eine aktive Suche nach einem Netzwerk, wo diese Teamleitung auf gleicher Hierarchieebene eingebunden ist und einen fachlichen, regionalen Austausch erhält (Interview 5, Zeile 160-165).

Die Expertin der Fachabteilung meint: „[G]rundsätzlich halte ich ganz viel davon, dass eine Vernetzung passiert, auch in unteren Ebenen selbstverständlich“ (Interview 3, Zeile 203-204). Aus eigener Erfahrung in anderen Bereichen, wo organisationsübergreifende Vernetzung stattfindet, konnte die Befragte berichten, dass das Ergebnis dieser Vernetzung als großer Gewinn in der Weiterentwicklung – im Sinne von „wie macht ihr das?“ – und zur Entwicklung neuer Ideen als sehr positiv empfunden wurde (Interview 3, Zeile 208-213).

Es wird deutlich, dass es kein einheitliches „Ja“ oder „Nein“ für die organisationsübergreifenden oder -internen Angebote gibt. Auch die befragte Mitarbeiterin der Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe hat keine Präferenzen hierzu (Interview 3, Zeile 216). Festzuhalten ist, dass kleinere Einrichtungen mehr von einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit profitieren würden als große Organisationen.

Auftraggeberinnen und Auftraggeber für dieses Supervisions- und Coaching-Angebot

Wenn es um ein organisationsübergreifendes Supervisions- oder Coaching-Angebot für Führungskräfte geht, steht die Frage der Finanzierung im Raum. Daher wurden die Expertinnen und Experten danach gefragt, wer ihrer Meinung nach für die Auftragsvergabe verantwortlich wäre.

Das „Wie“ und „Wann“ dieser organisationsübergreifenden Supervisions- oder Coachinggruppe müsste laut einer Befragten vom Verein Sozialpädagogik Oberösterreich festgelegt bzw. initiiert werden (Interview 1, Zeile 290-292). Ein weiterer Teilnehmer macht den Vorschlag, dass die Anzahl von Leitungscoachings in der Richtlinie des Landes Oberösterreich festgelegt wird. Wie bei den sozialpädagogischen Fachkräften, gibt es einen Verrechnungsschlüssel, der die Anzahl der externen Begleitung bestimmt. Diese zustehenden Stunden müssen die Teamleiterinnen und Teamleiter ausschöpfen (Interview 6, Zeile 312-315). Von Seiten der Fachabteilung wird es befürwortet, dass diese Führungskräfte mit den vielen Herausforderungen, die

zu ihren Aufgabenbereichen gehören, eine externe Begleitung wahrnehmen sollen. Sie sieht allerdings die Verantwortung bei den einzelnen Organisationen und in der Führungskompetenz jeder und jedes Einzelnen (Interview 3, Zeile 159-162). Die Reflexionsmöglichkeit sollte von der Geschäftsführung oder den Vorgesetzten unterstützt und als etwas Förderliches kommuniziert werden. Für zwei Interviewpartner aus unterschiedlichen Führungsebenen wird es als ein Teil der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung gesehen (Interview 2, Zeile 363; Interview 4, Zeile 240-246). Ein weiterer Befragter unterstützt diese Aussage und ergänzt, dass von Seiten der Geschäftsführung die externe Begleitung installiert werden sollte. Wichtig ist in dieser Implementierungsphase, dass die Geschäftsführung Vor- bzw. Auftragsgespräche mit der externen Person führt. Auch Reflexionsgespräche sollten in diesem Zusammenhang vereinbart werden (Interview 5, Zeile 187-196). Es wird im Interview weiter betont, dass eine Vertrauensebene zwischen Geschäftsführung und den Teamleitungen vorhanden sein muss. Das Angebot dürfe nicht übergestülpt oder angeordnet werden. Das Warum und der Nutzen müsse thematisiert werden. Die Entscheidung, wer den Prozess extern begleitet, muss gut durchdacht sein und transparent kommuniziert werden. Denn das gemeinsame Ziel sollte sein, dass die Teamleitungen sich sicher und wohl fühlen, damit ein offener Austausch und ein zukunftsorientiertes Handeln möglich sind (Interview 5, Zeile 254-271).

Auch bei diesem Punkt gehen die Meinungen der Befragten auseinander und es lässt sich keine eindeutige Mehrheit für eine zuständige Vergabestelle feststellen.

Freiwillige oder verpflichtende Teilnahme

Von den befragten Expertinnen und Experten waren fünf der Ansicht, dass das Angebot einer Supervisions- oder Coachinggruppe verpflichtend sein sollte (Interview 1, Zeile 357; Interview 4, Zeile 363; Interview 5, Zeile 258; Interview 6, Zeile 313-315). Von der Fachabteilung wurde die Anmerkung gemacht, dass die Vernetzung unterschiedlicher Organisationen nur auf Basis der Freiwilligkeit geschehen könne (Interview 3, Zeile 324). Die weitere Frage, ob eine

verpflichtende Teilnahme aller Führungskräfte notwendig ist, konnte die Fachabteilung noch nicht beantworten, da der Zeitpunkt zu früh sei, „man muss [...] die Zielsetzung gut überlegen, es muss Sinn machen“ (Interview 3, Zeile 328-336). Zusätzlich sollten die Rahmenbedingungen individuell gestaltet werden, um flexibel zu bleiben.

Zu bedenken wäre bei einer verpflichtenden Teilnahme, so ein Experte, dass sich die Produktivität einer Gruppe verringert, da Personen im Zwangskontext nicht an einer Zusammenarbeit interessiert sind und den Gruppenprozess somit behindern könnten (Interview 6, Zeile 145-148).

6.3.6 Nutzen für die Führungskräfte und die Organisationen

Auch in dieser Kategorie, die in Anlehnung an den Leitfaden festgelegt wurde, werden die Sichtweisen der befragten Expertinnen und Experten durch die qualitative Kategorisierung ihrer Aussagen in zwei Bereiche unterteilt: Nutzen für die Führungskräfte und Nutzen für die Organisationen, wobei hier nicht in die Angebote Einzel-, Gruppe- oder Klausur-Settings unterteilt wird.

Allgemein betont ein Interviewpartner die Wichtigkeit der Mitbestimmung verbunden mit einer guten Portion Vertrauen nach oben und unten – dann ist der Nutzen für die Führungskräfte und die Organisation gleichermaßen gegeben (Interview 5, Zeile 254-260).

Nutzen für die Führungskräfte

Die Interviewpartnerinnen und -partner, für die dieses Supervisions- oder Coaching-Angebot erforscht wird, würden durch eine externe Begleitung das Gefühl haben, der Austausch bekäme nun einen offiziellen Charakter. Durch die entstehende Sicherheit im Handlungsfeld würden Unsicherheiten gemindert werden und somit eine psychische Stabilität entstehen, die von den Befragten immer auch als Psychohygiene bezeichnet wird. Insgesamt wäre eine Entlastung möglich und gleichzeitig eine Stärkung in der Führungskompetenz vorhanden (Interview 1, Zeile 327-340; Interview 4, Zeile 70-74; Interview 6,

Zeile 289-290). Auch beim Einstieg von neuen Führungskräften in ihren Leitungsbereich wäre diese Form der Begleitung zielführend (Interview 3, Zeile 286-288). Bei einem organisationsübergreifenden Austausch käme noch hinzu, dass sich die Personen von unterschiedlichen Trägern kennenlernen. „Das hat einen unheimlichen Gewinn in der Weiterentwicklung, auch im Sinne, aha, wie macht ihr das, es ist wirklich befruchtend, gibt neue Ideen“ (Interview 3, Zeile 211-213). Externe Impulse können für die Führungskräfte von Nutzen sein, wenn es darum geht, Themen, die den gleichen Aufgabenbereich betreffen, zu benennen, zu diskutieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Dieses gemeinsame Erarbeiten von Themen stärkt die Führungskräfte in ihren Positionen (Interview 2, Zeile 236-237). Zudem wird die Meinung vertreten, dass bei diesem Supervisions- oder Coaching-Angebot auch einmal die Führungskräfte im Vordergrund stehen und sie gefragt werden, wie es ihnen geht. Dieses „Wie geht es dir?“ ermöglicht eine Reflexion und beinhaltet in weiterer Folge die Begleitung und Strukturierung von Prozessen. Für den Befragten wäre dies eine Erleichterung des Arbeitsalltages (Interview 6, Zeile 278-281). Auch im Falle einer momentanen psychischen Überforderung oder hohen emotionalen Herausforderung wäre eine unabhängige, neutrale Person hilfreich (Interview 6, Zeile 291-294). In diesem Zusammenhang wird festgehalten: „Es tut einfach gut, wenn einem wer sagt, was hinterfragt, oder auch positive Rückmeldung gibt“ (Interview 4, Zeile 229-230).

Die durch die Supervision oder das Coaching erlangte Sicherheit im Handeln, der Erfahrungsaustausch, die stattfindende Weiterentwicklung und die gemeinsame Erarbeitung von zentralen Themen können dazu führen, dass diese Sandwich-Position wieder besser ausgehalten und bewältigt werden kann. Gleichzeitig ist dieses Angebot eine Stütze, um den beruflichen Alltag besser zu gestalten (Interview 3, Zeile 297-300).

Nutzen für die Organisation

Eine gemeinsame Absprache oder die gemeinsame Erarbeitung von Themen, wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit zuweisenden Behörden, kann Klarheit und ein einheitliches Agieren zur Folge haben (Interview 1, Zeile 130-133; Interview 6, Zeile 251-253). Außerdem kann die Qualität der

Dienstleistungen gesteigert werden (Interview 6, Zeile 288). Gleichzeitig wären diese Führungskräfte durch ein Supervisions- oder Coaching-Angebot effektiver und produktiver (Interview 4, Zeile 99; Interview 6, Zeile 133-134). Es kommt Bewegung in die Organisationen, da bei einer Vernetzung auf der Ebene der Teamleitung die Bereichsleitungs- bzw. Geschäftsführungsebene Impulse zu Weiterentwicklung aus der Basis erhält (Interview 2, Zeile 239-240). Ein weiterer Vorteil, der für einen internen Austausch spricht, ist, dass in manchen Organisationen die Teamleiterinnen und -leiter mit den gleichen Behörden zusammenarbeiten und sich im Urlaub und bei Krankenständen gegenseitig vertreten (Interview 6, Zeile 128-129). Die Stärkung der Führungskompetenz durch eine externe Begleitung kann bewirken, dass Führungskräfte länger in den Organisationen bleiben, weil sie schon frühzeitig und kontinuierlich begleitet werden. So können beispielsweise „aus kleinen Konflikten nicht sehr beharrliche Konflikte werden“ (Interview 3, Zeile 295-297).

7 Resümee

- Mit welchen Aufgabenbereichen und daraus resultierenden Herausforderungen ist die Führungsebene der Teamleitung konfrontiert?
- Inwiefern würde ein organisationinternes oder -übergreifendes Supervisions- oder Coaching-Angebot die Teamleiterinnen und Teamleiter unterstützen, um anfallende Herausforderungen zu reflektieren? Und könnte dieses Angebot zusätzlich einen Rahmen bieten, um einen Austausch und eine Weiterentwicklung des Aufgabenbereiches zu ermöglichen?

Die vorliegende Arbeit hat sich mit den Herausforderungen von Teamleitungen in sozialen Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe auseinandergesetzt und ist der Frage auf den Grund gegangen, inwiefern Formate wie Supervision und Coaching diese Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer spezifischen Position und Aufgaben unterstützen könnten. Ausgehend von einer Darlegung der theoretischen Grundlagen zum Thema Führung, Leitung und Management sowie den Aufgaben und Anforderungen der Kinder- und Jugendhilfe wurden im Rahmen einer empirischen Erhebung unter Expertinnen und Experten der Bedarf sowie die Anforderungen an Beratungsformate im Peer-Setting abgefragt. Das Resümee dieser Arbeit gibt nun auf Basis dieser Erkenntnisse einen Aufriss, wie ein zukünftiges Reflexions- und Beratungsangebot für Führungskräfte in „Sandwich-Positionen“ im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe aussehen könnte. Dabei fließen auch die seit 2020 gesammelten Erfahrungen der Verfasserin als externe Beraterin für Führungskräfte im Bereich der stationären und mobilen Kinder- und Jugendhilfe ein.

Festzuhalten ist, dass in der Fachliteratur die große Bedeutung der Führungskräfte in „Sandwich-Positionen“ hervorgehoben wird. Gleichzeitig benennen die Fachleute die besonderen Herausforderungen und

Anforderungen an diesen Personenkreis, denn die Teilbereiche einer sozialen Organisation zu leiten hat besondere Hürden und braucht daher eine hohe soziale, fachliche und wirtschaftliche Kompetenz. Sowohl die befragten Geschäftsführungen und die Expertin der Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Oberösterreich als auch die befragten Personen in den „Sandwich-Positionen“ unterstreichen mit ihren Aussagen die Wichtigkeit dieser Funktionsträger in den Organisationen. Diesen Führungsbereich zu stärken und zu begleiten, hat viele Vorteile: einerseits wird das fachliche Know-how vertieft und andererseits kommen durch Gruppenkonstellationen, ob intern oder organisationsübergreifend, Leitungskräfte aus der Position der einsamen Führungskraft heraus. Die Kombination von Selbstreflexion, Input von außen und der Blick über den Tellerrand in Richtung Reflexion, Visionen, Zukunft oder Strukturierung kann Sicherheit in der Handlungsfähigkeit und eine psychische Stabilität geben. Dies wiederum kann dazu führen, dass die Führungskräfte den Organisationen länger zur Verfügung stehen und somit die Fluktuation bei den Trägern gemindert wird. Auch der Umgang mit Konflikten, die Überbringung von schlechten Nachrichten und die Umsetzung neuer Vorgaben von Seiten des Landes oder innerhalb der Organisation könnten reflektiert und sodann strukturiert, gegebenenfalls auch in allen betroffenen Organisationen synchron, übermittelt bzw. eingeführt werden. Dies bringt Klarheit für Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsführung, beauftragende Behörden und letztendlich auch für die Zielgruppe – die zu betreuenden Kinder, Jugendlichen und Familien.

Die Frage, wie das perfekte Angebot für Personen in diesem Handlungsfeld aussieht, kann auch durch die vorliegende Arbeit nicht mit einem Satz beantwortet werden. Es ist deutlich geworden, dass es unterschiedliche Konstellationen von Einzelcoachings, internen Gruppencoachings, vernetzenden, organisationsübergreifenden Coachings oder Klausuren geben kann. Dies sollte, so die Expertinnen und Experten, mehrmals im Jahr stattfinden und idealerweise extern begleitet sein. Wichtig ist, dass die betreffenden Personen den Rahmen dieser externen Zusammenarbeit mitbestimmen sollen und eine Flexibilität vorhanden sein muss. Das Angebot

muss für die Personen stimmig sein und eine Flexibilität hinsichtlich der Personenanzahl und inhaltlichen Schwerpunkte zulassen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Rückmeldungsvereinbarungen mit den Geschäftsführungen sind erforderlich. Die Informationsweitergabe an die Geschäftsführungsebene kann unterschiedlich praktiziert werden. Es können gemeinsame Reflexionsgespräche stattfinden – mit oder ohne Supervisorin bzw. Supervisor – oder die Führungskräfte wählen aus ihrem Kreis eine Person aus, die ein erarbeitetes Thema mit der Geschäftsführung bespricht und das Ergebnis an die Gruppe rückmeldet. Falls die Geschäftsführung Entwicklungsgespräche mit der Supervisorin oder dem Supervisor haben möchte, brauchen diese die Zustimmung aller beteiligten Führungskräfte. Dabei bietet sich eine Pilot- mit anschließender gemeinsamer Evaluierungsphase an, um das entsprechende und individuell zugeschnittene Angebot mit der Idealbesetzung und dem perfekten zeitlichen Rahmen zu finden. Darin sieht die Verfasserin aber keine verlorene oder gar unproduktive Zeit; eher die Freiheit, dass dieser Führungskreis herausfinden kann, was er braucht – Um diese Führungskompetenz zu erlangen, zu halten und weiterzuentwickeln, um damit gesund, motiviert und handlungsfähig im Tagesgeschäft und auf Leitungsebene zu agieren. Dafür sind Vertrauen, Offenheit und die Bereitschaft erforderlich, neue Wege in der Führungsunterstützung zu beschreiten. Wichtig und überlegenswert scheint der Verfasserin, dass gemeinsam mit der Fachabteilung der Kinder- und Jugendhilfe und dem Verein SO überlegt werden könnte, wie besonders junge Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe vorbereitet und begleitet werden können. Vielleicht könnte dies ein Pilotprojekt für eine organisationsübergreifende, extern begleitete Coachinggruppe sein, da es um allgemeine Themen wie beispielsweise den Umgang mit der Doppelrolle Führung und Teammitglied, Nähe und Distanz in der Doppelrolle zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und betreuten Familien oder die dreifache Verantwortung in den Bereichen Sozialpädagogik, Wirtschaft und Personalführung geht. Zudem könnten organisationsinterne Überlegungen getätigt werden, welche ersten Schritte notwendig sind, um ein

organisationsspezifisches Coaching-Angebot zu erstellen. Beide Pilotprojekte brauchen etwas Pioniergeist und Reflexionsbereitschaft.

Die Verfasserin hat nach Auftragsgesprächen mit einem Geschäftsführer im Spätsommer 2020 und mit der Zustimmung von 16 Teamleiterinnen und Teamleitern Ende 2020 mit Pioniergeist, gegenseitigem Vertrauensvorschuss und einem sehr offenen Rahmen von Seiten der Geschäftsführung ein internes Gruppencoaching für Teamleiterinnen und Teamleiter begonnen. Da es sich um eine große Trägerorganisation handelt, wurden die Teamleitungen in regionale Gruppen eingeteilt. Das bedeutet, dass sie auch im Arbeitsalltag gemeinsame Schnittstellen und Besprechungen haben und somit Synergien gut genutzt werden können. Die ersten Rückmeldungen zu diesem Angebot des internen Führungskräftecoachings nach drei Treffen im Abstand von ca. drei Monaten waren von Seiten der Teamleitungen und der Geschäftsführung sehr positiv und eine Fortführung wurde festgelegt und findet weiterhin statt. Festzustellen ist, dass – bedingt durch den bewusst sehr offen gehaltenen Rahmen – die Themen in den Gruppencoachings sehr unterschiedlich ausfielen, obwohl die Führungskräfte dem Träger zugeordnet sind und die gleichen Aufgabenbereiche innehaben.

Sowohl die Ergebnisse der empirischen Forschung als auch die eigenen Erfahrungen der Verfasserin als externe Begleiterin von Führungskräften in Einzel- und Gruppenangeboten verweisen auf das große Unterstützungspotenzial für Führungskräfte. Betonen möchte die Verfasserin, dass dieses Angebot nicht als „supervidierende Reparaturwerkstatt“ dienen sollte. Gemeint ist damit, dass das Angebot entwickelnd und begleitend angelegt ist und nicht die Absicht verfolgt, Führungskräfte erst im Bedarfsfall wie eine Erste-Hilfe-Ambulanz zu begleiten, also etwa dann, wenn die eigenen Emotionen überborden, das Team in einer unlösbaren Klemme steckt oder eine Umstrukturierung bereits unmittelbar bevorsteht. Eine externe Begleitung kann in einem solchen Fall vielleicht reparierend, das heißt schadensbegrenzend, agieren, aber der Schaden ist damit wahrscheinlich nicht behoben. Dies kann durch das Angebot einer regelmäßigen, geplanten Unterstützung vermieden werden. Im Idealfall legen die Gruppen oder Einzelpersonen zu Beginn fest, in

welchem Abstand eine externe Begleitung stattfinden soll. Diese Termine werden für ein Jahr fixiert. Somit kann ein laufender Entwicklungs- und Reflexionsprozess entstehen. Gleichzeitig sollten die Offenheit und Flexibilität von allen Seiten da sein, dass gegebenenfalls ein Termin mehr oder weniger erforderlich ist. Besonders in der Anfangszeit bedarf es der Möglichkeit, den richtigen Rhythmus und Modus zu finden. Dies gilt auch für die finanziellen Mittel, die von den Organisationen oder der Fachabteilung zur Verfügung gestellt werden müssen. Des Weiteren ist es förderlich, dieses Angebot und die damit verbundenen Erkenntnisse innerhalb der Organisationen und in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung und dem Verein SO zu evaluieren.

Die vorliegende Arbeit schließt nach den gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen mit der Fragestellung, welche nächsten Schritte notwendig sind, damit eine externe Begleitung von Führungskräften bei den Trägerorganisationen im Bereich der mobilen und stationären Kinder- und Jugendhilfe integriert werden kann. Um diese Fragestellung zu beantworten, wird die Verfasserin auf Basis der Erkenntnisse der gegenständlichen Masterarbeit einen Dialog zwischen dem Fachbereich der Kinder- und Jugendhilfe, dem Verein SO und den Trägerorganisationen initiieren.

Literaturverzeichnis

- Abteilung Jugendwohlfahrt Amt der Oö. Landesregierung Direktion Soziales und Gesundheit (2013). Richtlinie zur leistungs- und qualitätsorientierten Steuerung im Bereich der Erziehungshilfe. Linz.
- Abteilung Jugendwohlfahrt, A. d. (2013). Richtlinie Sozialpädagogische Familienbetreuung. Linz: Eigenverlag.
- Akreml, L. (2019). Stichprobenbeziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius, *Handbuch- Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 313–331). Wiesbaden: Springer VS.
- Bauer, G. (2013). *Einführung in das systemische Sozialmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Belardi, N. (2013). *Supervision- Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. München: C.H.Beck.
- Bentele, M. & Fellermann, J. (2012). *Womit Supervision und Coaching zu tun haben werden- Schlaglichter auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung*. Kassel: kassel university press GmbH.
- Bleis, C. & Helpup, A. (2009). *Management- Die Kernkompetenzen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Brandes-Visbeck & Christiane, G. I. (2017). *Netzwerk schlägt Hierarchie - Neue Führung mit Digital Leadership*. München: Redline.
- Bundeskanzleramt. (o.J). Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Verfügbar unter: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/familie/begleitungsberatung-hilfe/kinder-und-jugendhilfe.html>. (21-02-2022)
- Daigeler, T., Hölzl, F. & Raslan, N. (2017). *Führungstechniken* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH&Co.KG.
- Dreger, W. (1973). *Management-Informationssysteme- Systemanalyse und Führungsprozeß*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th Gabler.
- Drucker, P. (2005). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. Berlin: Econ.

- Eurich, J. & Brink, A. (2009). *Leadership in sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fischer-Epe, M., & Reissmann, M. (2017). *Coaching zu Führungsthemen. Modelle und Anregungen für die Praxis*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedl, B. (2020). *General Management*. München: UVK Verlag.
- Friedrich, K., Malik, F. & Seiwert, L. (2014). *Das große 1x1 der Erfolgsstrategie-EKS-Die Strategie für die neue Wirtschaft*. Offenbach: GABAL.
- Führmann, U. & Schmidbauer, K. (2016). *Wie kommt System in die interne Kommunikation?-Ein Wegweiser für die Praxis*. Talpa.
- Geisbauer, W. (2018). *Führen mit Neuer Autorität Stärke entwickeln für sich und das Team*. Heidelberg: Carl Auer.
- Gremmers, U. (2016). *Neu als Führungskraft-so werden Sie ein guter Vorgesetzter* (5. Aufl.). Hannover: Humboldt.
- Grillitsch, W., Brandl, P. & Schuller, S. (2018). *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft- Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden und Experteninterview. In N. Bauer & J. (. Blasius, *Handbuch - Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 669–687). Wiesbaden: Springer VS.
- Hennerfeind, P., Hennerfeind, B. & Swoboda, R. (2020). *Soziale Aspekte der Führung- Selbstführung-Fremdführung-Horizontale Beziehungen*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Hermann, H.-D. & Mayer, J. (2018). *Make them go - Essenz aus dem Coaching für Spitzensportler*. Hamburg: Murmann Publishers.
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch- Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Hoffmann-Gabel, B. (2001). *Supervision- Grundlagen, Orientierung, Entscheidungen*. Hannover: Vincentz Verlag.
- Jähnichen, N. & Kunow, I. (2021). *80 Hacks für den Führungsalltag- Die besten Impulse und Tipps*. Freiburg: Haufe.
- Jordan, E., Maykus, S. & Christina, S. E. (2015). *Kinder- und Jugendhilfe*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kaweh, B. (2011). *Das Coaching Handbuch für Ausbildung und Praxi* (3. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Freiburg: VAK Verlags GmbH.
- Kellner, H. (2000). *Konflikte verstehen, verhindern, lösen - Konfliktmanagement für Führungskräfte*. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Krüger, W. (2018). *Teams führen* (8. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.
- Kulhavy, G. & Susanne, P. (2012). *Die Geheimnisse der Spitzentrainer - die besten Strategien für ihren persönlichen Erfolg*. München: Redline Verlag.
- Kunz, G. C. (2015). *So führe ich mein Team- Teams aufbauen, fördern und entwickeln*. München: Verlag C.H. Beck oHG.
- Lang, H. (2014). *Neue Theorie des Management- Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise?* (2. Aufl.). Bremen: EHV Academic.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C. & Küpers, W. (2006). *Organisation und Führung*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Lippe, G. (2015). *Führung als Herausforderung, Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Loeb, M., & Kindel, S. (2011). *Erfolgreich Führen für Dummies* (3. Aktualisierte Aufl.). Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co.KGaa.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken* (11. aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Merchel, J. (2006). *Sozialmanagement-Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. Weinheim und München: Juventa.

- Merchel, J. (2015). *Leitung in der sozialen Arbeit*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Migge, B. (2007). *Handbuch – Coaching und Beratung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Möller, H. (2012). *Was ist gute Supervision?- Grundlagen-Merkmale-Methoden*. Kassel: kassel university press GmbH.
- Niermeyer, R. (2016). *Teams führen* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.
- Niermeyer, R. (2020). *Teams führen*. Freiburg: Haufe.
- Okun, B., & Hoppe, H. J. (2014). *Professionelle Führung in Welt 2 - Von Führungsfrust zu Führungslust*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ÖVS, (o.J.). *Beratungsformate, was ist Supervision, was ist Coaching*. Verfügbar unter: [https://www.oevs.or.at/oevs-fuerkundinnen/beratungsformate\(08-02-2022\)](https://www.oevs.or.at/oevs-fuerkundinnen/beratungsformate(08-02-2022)).
- Pathé, N. (2017). *Feigling oder Führungskraft? - Wie Sie mit KLARHEIT und COURAGE Menschen gewinnen*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Preußig, J. & Sichert, S. (2018). *Agiles Führen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für qualitative Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch- Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 105–123). Wiesbaden: Springer VS.
- Pühl, H. (1996). *Supervision in Institutionen*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverlag.
- Rappe-Giesecke, K. (2019). *Supervision für Gruppen und Teams* (4. aktualisierte Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Rechtsinformation des Bundes. (2014). Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetz, Fassung vom 30.04.2014. Verfügbar unter:<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrOO&Gesetzesnummer=10000319&FassungVom=2014-04-30> (21-02-2022)
- Schneider, B. (2009). *Fleißige Frauen arbeiten, Schlaue steigen auf. Wie Frauen in Führung gehen*. Offenbach: Gabal.

- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2016). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Siemann, A. (2012). *Die Rolle des mittleren Managements- Führung, Hierarchie und Veränderung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Simon, F. B. (2015). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen* (2. aktualisierte Aufl.). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Sozialpädagogik OÖ. (o.J.). Leitbild. Verfügbar unter: <http://www.sozialpaedagogik-ooe.at/index.htm/vorstand/index.html> (23-05-2022)
- Steinle, C. (2005). *Ganzheitliches Management- eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stöwe, C. & Keromosemito, L. (2007). *Vom Kollegen zum Vorgesetzten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tergeist, G. (2015). *Führen und Leiten in sozialen Einrichtungen*. Köln: Balance Buch+Medienverlag.
- Tewes, R. (2009). *Führungskompetenz ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Thomann, C. (2017). *Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf- Methoden und Modelle klärender Gespräche* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Walter, A. (2016). *Mittleres Management - Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wehrlin, U. (2014). *Management Einführung* (2. überarbeitete Aufl.). Göttingen: Optimus Verlag.
- Weigang, S. & Wöhrle, J. (2015). *Führen in der Sandwichposition. Erfolg im mittleren Management*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.
- Wöhrle, Beck, Grunwald, Schellberg, Schwarz, & Wendt. (2013). *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Baden Baden: Nomos.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Checkliste: Anforderungen an den Teamleiter	- 9 -
Abb. 2: Führungspyramide nach Helmut Lang	- 14 -
Abb. 3: Checkliste	- 16 -
Abb. 4: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetz.....	- 34 -
Abb. 5: Gesamte Rechtsvorschrift für Oö. Kinder- und Jugendhilfegesetz.....	- 36 -
Abb. 6: 7 Führungsaufgaben.....	- 39 -
Abb. 7: Der „Sandwich-Manager“ und sein Umfeld	- 48 -
Abb. 8: Führungskompetenzen	- 52 -
Abb. 9: Stichprobendesign	- 62 -
Abb. 10: Strukturmerkmale der Stichprobe	- 63 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ableitung der Kategorien aus dem Interview-Leitfaden	- 64 -
Tabelle 2: Inhalte für ein Supervisions- oder Coaching-Angebot.....	- 82 -

Anhang

Expertinnen- bzw. Experteninterview: Interview-Leitfaden

1. Führungskräfte in Sandwichpositionen werden in der Managementliteratur zunehmend als „unsichtbare Leistungsträger“ oder als die „Schlüsselfiguren“ für den Erfolg einer Organisation beschrieben.
 - 1.1. Wie nimmst du deine Position als Bereichsleitung bzw. Teamleitung wahr?
 - 1.2. Wie nimmt deine Organisation diese Position wahr?
 - 1.3. Was sind die Besonderheiten dieser Position und was würdest du dir benötigen, damit du die Anforderungen, die an deine Position gestellt werden, zu deiner und zur Zufriedenheit der Organisation erfüllen kannst?
2. In den Richtlinien der Kinder- und Jugendhilfe für stationäre und mobile Betreuungseinrichtungen des Landes Oberösterreich sind Supervisionen für die sozialpädagogischen Fachkräfte verpflichtend und im Stundensatz inkludiert. Auf die Notwendigkeit von Supervisions- bzw. Coachingangeboten für Führungskräfte (Bereichsleitung/Leitung und Teamleitung) wird nicht gesondert hingewiesen.
 - 2.1. Welches Format der Reflexion und des Austausches hast du derzeit?
 - 2.2. Wie sollte ein Format ausschauen, dass dich bestmöglichst bei deinen umfangreichen Aufgaben und Herausforderungen unterstützt?
3. Im Verein Sozialpädagogik Oberösterreich funktioniert ein organisationsübergreifender, wertschätzender, vertraulicher und zielführender Austausch seit Jahren und wird von den Organisationen und der Fachabteilung Kinder- und Jugendhilfe Land Oberösterreich als hochwertig und wegweisend gesehen. Mit dem Blick über den Tellerrand der eigenen Organisation und mit dem Wir-Gefühl wurden gemeinsam viele Schritte in Richtung Qualität und Bedarfsorientierung der Zielgruppen gegangen.
 - 3.1. Wäre für dich ein organisationsübergreifender Austausch auf deiner Führungsebene hilfreich?
 - 3.2. Welches Format bräuchte es?
4. Angenommen es würde zukünftig ein spezielles Supervisions- und Coachingformat für Bereichsleitungen geben?
 - 4.1. Was würde sich dadurch für dich, andere Führungskräfte und die Organisation verändern?
 - 4.2. Wie müssten der Ablauf und die Inhalte eines solchen Angebots sein?
5. Was mir noch wichtig ist