

KONFERENZ

zentraler Fortbildungsinstitutionen
für Jugendarbeit und Sozialarbeit

Führen in Spannungsfeldern

Bildungsimpulse für das Management sozialer Einrichtungen

Vorwort

Zur Zielsetzung dieser Broschüre

1. **Veränderte Anforderungen an Führungskräfte sozialer Träger**

- 1.1 Neue Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Leistungen
- 1.2 Führungsanforderungen im Wandel

2. **Führungsleitbilder und Führungsqualifikationen in der Diskussion**

- 2.1 Grundverständnis von Leitung und Führung – Beispiele aus Organisationen der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege
 - 2.1.1 Leitbildprinzipien kommunaler Träger
 - 2.1.2 Führungsleitsätze in der freien Wohlfahrtspflege
- 2.2 Kernkompetenzen für Führungskräfte
 - 2.2.1 Aufgaben von Führungskräften
 - 2.2.2 Kriterien einer Führungskonzeption
 - 2.2.3 Kernkompetenzen von Führungskräften
- 2.3 Für eine Führungskultur mit produktiver Fehlernutzung

3. **Curricula zur Qualifikation von Führungskräften**

- 3.1 AWO-Akademie *Helene Simon*
- 3.2 Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- 3.3 Diakonische Akademie Deutschland
- 3.4 Evangelische Landjugendakademie
- 3.5 Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes
- 3.6 Institut inForm

Vorwort

Zur Zielsetzung dieser Broschüre

Die Akademien der zentralen KONFERENZ möchten mit dieser Broschüre als Gütegemeinschaft qualifizierter Fortbildung für Führungskräfte verdeutlichen, welche Leistungen sie für die Weiterentwicklung der Leitungsarbeit in den sozialen Organisationen erbringen können¹.

Die KONFERENZ richtet sich mit dieser Broschüre deshalb an Führungskräfte in der Wohlfahrtspflege, an Rechtsträger sozialer Einrichtungen, die sich für die Personalentwicklung ihrer Führungskräfte Orientierung wünschen.

Die Frage, welche Leitbilder für das Führungshandeln implizit und explizit vorhanden sind und wie sich Veränderungen der Rahmenbedingungen für das Management in den entsprechenden Fortbildungscurricula widerspiegeln, beschäftigt die bundeszentralen Fortbildungsinstitutionen für den Bereich der Jugendarbeit und Sozialarbeit. Mit dieser Broschüre wollen wir zur Orientierung in diesen Fragen für Menschen mit Führungs- und Leitungsverantwortung beitragen.

Der Text bietet im ersten Teil exemplarische Ergebnisse einer Analyse von veröffentlichten Führungsgrundsätzen und Leitbildern zur Führung und Zusammenarbeit aus der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege.

Für das Führungshandeln leitet sich z.B. daraus ab, dass die Verknüpfung von Führung und Leitung, also von Mitarbeiterführung und Aufgaben des Controlling, in der Organisation nicht mehr nur den hierarchisch oberen Leitungsebenen vorbehalten bleibt, sondern von allen Führungskräften zu leisten ist.

Soziale Unternehmen stehen teilweise erstmals vor der Tatsache, dass Insolvenz möglich ist und eintritt: Die Orientierung an den Kernaufgaben der Organisation tritt in den Hintergrund zu Gunsten der Beschäftigung mit dem primären Risiko². Die Frage nach der Ethik sozialer Arbeit stellt sich mit großer Dringlichkeit auch in der eigenen Mitarbeiterführung und Personalarbeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen verwirklichen die wertgebundenen und qualitätspolitischen Ziele der Organisation. Vom Engagement, der fachlichen Kompetenz, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt wesentlich die Qualität der Dienstleistungen ab³. Ziel von Führungsarbeit ist deshalb die Förderung dieser Faktoren – insbesondere auch durch Fort- und Weiterbildung.

Bundeszentrale Fortbildung hilft durch die Stärkung von Kernkompetenzen für Führungskräfte, schnell auf diese Veränderungen reagieren zu können.

Mit welchem Ziel, welcher Philosophie und welchen Instrumenten (Curricula) die Akademien dabei vorgehen, darüber gibt diese Broschüre im zweiten Teil Einblicke, damit Verantwortliche das Angebot für die Personalentwicklung nutzen können.

Altenkirchen, im Juli 2005

Dieter Sonntag, Vorsitzender der KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen der Jugendarbeit und Sozialarbeit

¹ Die Fortbildung von Führungskräften ist nicht das alleinige Programm der in der KONFERENZ zusammengeschlossenen Akademien, aber ein Kerngeschäft.

² Gerhard Wilke: Gruppenanalyse in Organisationen, in: gruppenanalyse - Zeitschrift für gruppenanalytische Psychotherapie, Beratung und Supervision, 12. Jhg. (2002) Heft 1, S. 7 ff.

³ Grundanliegen der Wohlfahrtsverbände zur Erreichung ihrer spezifischen Dienstleistungsqualität, verabschiedet vom Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin, 18.3.2003

Autor(inn)en: Rainer Biesenkamp, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; Wolfgang Hoffmann, Diakonische Akademie Deutschland gGmbH; Werner Christian Jung, Evangelische Landjugendakademie; Karin Kaltenbach, AWO-Akademie Helene Simon; Andreas Leimpek-Mohler, Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes; Bärbel Okatz, Akademie des Deutschen Roten Kreuzes;

Redaktion: Andreas Leimpek-Mohler

1. Veränderte Anforderungen an Führungskräfte sozialer Träger

1.1. Neue Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Leistungen

Die Grundlagen und Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Unternehmen befinden sich derzeit in einem tiefgreifenden Wandel. Die Grenzen zwischen freigemeinnütziger sozialer Arbeit und erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen verlieren zunehmend an Trennschärfe. Die umfassende Ökonomisierung sozialer Arbeit auf einem zunehmend internationalisierten Markt, insbesondere in Europa, zwingt soziale Organisationen zu unternehmerischem Handeln in einem von Wettbewerb gekennzeichneten Markt.

Die Ressourcen im gesamten Bereich des sozialen Handelns sind begrenzt – es ist damit zu rechnen, dass in Zukunft mit immer weniger finanziellen Mitteln die Leistungsfähigkeit auf einem hohen Niveau gesichert (oder sogar ausgebaut) werden muss (zumal die Quote der sozialen Leistungen steigt). Um die Leistungs- und Qualitätsstandards auch in Zukunft halten und ausweiten zu können, müssen sozialwirtschaftliche Unternehmen den Wirkungsgrad ihrer vorhandenen Ressourcen erhöhen. Zu diesen gehören insbesondere die Mitarbeiter/-innen und die Strukturen der Organisation.

In dieser Situation hängt die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft ganz wesentlich von der Qualität des Führungshandelns ab. Die Leitung von komplexen Einrichtungen, die schon in bescheidener Größenordnung über einen Haushalt in Millionenhöhe verfügen, verlangen nach einem Managementmodell und einer Führungsqualifikation, die sowohl ein kurzfristiges Handeln im operativen Management als auch ein auf die Zukunft gerichtetes Lenken und Gestalten im strategischen Management erfolgreich ermöglichen.

Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Markt einerseits, dem Rückzug des Staates aus der Daseinsfürsorge andererseits, stehen Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Unternehmen vor der Aufgabe, zweckrationales wirtschaftliches Handeln und die Ethik sozialer Arbeit in überzeugenden Organisations- und Führungskonzepten zu verbinden.

Die Wohlfahrtsverbände setzen in ihrer sozialen Arbeit dem bei privatgewerblichen Leistungsanbietern legitimen Prinzip der Gewinnerorientierung ausdrücklich das Prinzip der Orientierung am Nutzen für die Hilfeempfänger und für die Gesellschaft entgegen. In den Diensten und Einrichtungen geht es um die Zusammenführung moderner betriebswirtschaftlicher Methoden mit gemeinwohlorientiertem Handeln, wie auch von Hauptamtlichkeit mit Ehrenamtlichkeit auf der Grundlage fachlicher Orientierung. In dieser Verbindung wird nach optimalen Unterstützungsmöglichkeiten für die Hilfebedürftigen gestrebt. Der Nutzen für den Leistungsempfänger sowie der sparsame und transparente Umgang mit Finanzmitteln sind dabei die im Vordergrund stehenden Ziele.

1.2. Führungsanforderungen im Wandel

Damit geht ein Kulturwandel im Führungshandeln einher – weg vom fürsorgenden, charismatischen Hausvater als Verwalter hin zum "funktionalen" Manager als Gestalter, der schon lange im Gange ist, und den man mit Reinhard Mohn, Bertelsmann, wie folgt auf den Punkt bringen könnte:

"Bei uns wird nicht mehr verwaltet, sondern gestaltet"

Trotz oder gerade wegen des Wandels ist Führung auch weiterhin nicht ohne wertsetzende (z.B. christliche) Grundentscheidungen mit ethischer Reflexion und Durchdringung zu praktizieren. Viele "Leitbilder für das Führungshandeln" versuchen hier, eine gewisse Orientierung zu geben. Als Beispiel sei an dieser Stelle das "Verständnis vom Führen" der v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel genannt.

"Wir verstehen Führen als Leiten und Entwickeln von Organisationseinheiten. Dies verlangt die Integration vielfältiger personaler, fachlicher, wirtschaftlicher, administrativer, ökologischer und diakonischer Anforderungen. Dabei werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar beschrieben und verbindlich vereinbart.

Führen beinhaltet folgende Kernfunktionen: persönliche Unterstützung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (personale Dimension), Kommunikation und Kooperation (interaktionale Dimension), Gestaltung und Optimierung der Arbeitsstrukturen und -prozesse (Organisationsdimension) sowie die ziel- und qualitätsgerechte Leistungserbringung (Ziel-Ergebnis-Dimension). Wir erwarten von Führungskräften in Bethel, dass sie diese Aufgaben integriert wahrnehmen und verantworten."⁴

Spannungsfelder

Leitungspersönlichkeiten stehen gegenwärtig in der Versuchung und unter dem Erwartungsdruck der wirtschaftlichen "Großwetterlage", ökonomische Aspekte überzubewerten.

Sie stehen im Konflikt, einerseits bedarfsgerechte Leistungen zu Niedrigpreisen zu erbringen und die Institution andererseits am (verbandsspezifisch ausgeprägten) Menschenbild eines selbstbestimmten Menschen zu orientieren, "dessen Teilhabe an der Gemeinschaft nicht behindert werden darf und der zur Verwirklichung seiner Lebensäußerungen auf Unterstützung angewiesen ist."⁵ Deshalb sind die Verantwortlichen in sozialen Organisationen herausgefordert, sich mit diesem Spannungsfeld produktiv auseinander zu setzen und für eine angemessene Begrenzung der Macht des Ökonomischen in diesem komplexen System Sorge zu tragen, ohne die Notwendigkeit finanziellen Risikomanagements zu leugnen.

Auch die Entscheidungen zu Unternehmensstrukturen und Führungskonzeption sind - ebenso wie alle ökonomischen Entscheidungen - höchst werthaltig und begründungspflichtig und damit rückzubinden an Werte, denen die jeweilige Institution verpflichtet ist.

Schließlich erhöht sich die Komplexität des Führungshandelns auch dadurch, dass Führungskräfte die Kundenorientierung (Orientierung am Klienten / Bewohner, Patienten, Ratsuchenden) mit Interessen der Mitarbeiter/-innen vermitteln müssen, aber auch die Spannung zwischen ihrer eigenen Führungs- und Ergebnisverantwortung (Kontrolle) und den Mitarbeiter(inne)n. Letztere benötigen dauerhaft - für die kreative Zielerreichung der Organisation - einen Freiraum der fachlichen Verantwortung.

Hierin unterscheidet sich das Führungshandeln in sozialwirtschaftlichen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen, die non for profit arbeiten, nicht von dem in Organisationen anderer Arbeits- und Produktfelder.

In den Spannungsfeldern müssen sich also in Beziehung setzen lassen:

- Ökonomie und Ethik (auch beim Transfer von Leitbildern)
- Interessen von Klient(inn)en und Kund(inn)en mit denen von Mitarbeiter(inne)n
- Führungsentscheidungen und fachliche Verantwortung der Mitarbeiter/-innen

⁴ aus: Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel, Ostern 2000

⁵ vgl. Grundanliegen der Wohlfahrtsverbände zur Erreichung ihrer spezifischen Dienstleistungsqualität, verabschiedet vom Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin, 18.03.2003

2. Führungsleitbilder und Führungsqualifikationen in der Diskussion

2.1. Grundverständnis von Leitung und Führung⁶ - Beispiele aus Organisationen der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege

2.1.1. Leitbildprinzipien kommunaler Träger

Die Einführung des Modells der "Neuen Steuerung" in den Kommunen und die Bemühungen zur Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung zu modernen Dienstleistungsunternehmen haben zu einem veränderten Leitungsverständnis bei Kommunen und öffentlichen Trägern geführt. In der Philosophie der Verwaltungsreform wurden aus "Untergebenen" aktiv beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich durch "Selbststeuerung und Eigeninitiative" auszeichnen. Dabei geht es um die Entwicklung eigener Ideen und Strategien und weniger um die Erfüllung von Normen und die Ausführung von Vorgaben. Dieses Verständnis von kompetenten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitenden führte zwangsläufig zu einem Leitungsverständnis, das durch Unterstützung und Förderung gekennzeichnet ist.

Der Fachausschuss "Organisation sozialer Dienste" im Deutschen Verein forderte für Leitungsfunktionen in der sozialen Arbeit:

- "Die Leitung muss der sachbearbeitenden Fachkräteebene Raum geben für entscheidendes, verantwortliches Handeln.
- Die Leitung muss akzeptieren, dass Entscheidungen über konkrete Hilfen durch Fachkräfte getroffen werden.
- Da ein solcher Entscheidungsprozess in der Sachbearbeiterebene substanziell im nachhinein nicht überprüft werden kann, muss die Leitung Vorkehrungen treffen, dass er sich kompetent und vertretbar im Sinne des Auftrags von Sozialarbeit vollzieht.
- Die Einschätzungen der Situation im Hilfeprozess müssen akzeptiert werden⁷."

Merkmale des Wandels

Viele Kommunen haben in den letzten Jahren ihr verändertes Leistungsprofil und das gewandelte Leitungsverständnis in Leitbildern festgeschrieben. Stellvertretend für die Entwicklung in den öffentlichen Verwaltungen und Diensten werden im folgenden die Führungsgrundsätze aus den Leitbildern von drei unterschiedlichen Gebietskörperschaften vorgestellt. Hier zunächst das Beispiel eines **Landkreises**.

In einer bislang hierarchisch geprägten Leitungs- und Organisationskultur stellen die Forderungen nach Delegation von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen sowie die Förderung der Mitarbeiter-Motivation durch Beteiligung, qualifizierte Information und Transparenz von Organisationsabläufen und Entscheidungen geradezu einen Paradigmenwechsel dar. Neu ist auch die explizit erwartete "Interdisziplinäre Zusammenarbeit" der verschiedenen Fachdisziplinen und die Nutzung von Projektgruppen. Damit geht das Leitbild über die bis dato bereits praktizierte Teamarbeit hinaus.

Der Gedanke der "Qualitätsentwicklung" wird in den Leitlinien allerdings vermisst. Evaluation und Controlling beziehen sich lediglich auf die "Übereinstimmung mit den erarbeiteten Konzepten". Ebenso fehlt der Blick auf die "Kunden". Es gibt keine Anpassung der Organisation und des Mitarbeiterverhaltens an die inzwischen geforderte Bürgernähe und Dienstleistungsorientierung. Der Aspekt der "Wertschätzung" von Mitarbeitenden und Klientel wird nicht gesehen.

⁶ Da in den analysierten Dokumenten auch der Begriff "Leitung" - meist synonym mit "Führung" - gebraucht wird, taucht er hier auf.

⁷ Unveröffentlichtes Manuskript, Deutscher Verein, Frankfurt/M.

Anders das **Leitbild für Führungskräfte einer mittelgroßen Stadt**. In der Präambel wird betont, dass das Leitbild "nur mit Leben erfüllt werden (kann), wenn alle miteinander arbeitenden Menschen, ob in Führungs- oder Mitarbeiterfunktion tätig, sich in gegenseitiger Wertschätzung verbunden fühlen"⁸.

Kennzeichnend für dieses Leitbild ist die starke Mitarbeiterorientierung und die fast gänzlich fehlende Aufgabenorientierung. Die Förderung und Unterstützung des Personals steht im Mittelpunkt der beschriebenen Führungsfunktionen. Neben der in der Vergangenheit häufig betonten Fachkompetenz werden in diesem Leitbild verstärkt soziale und personale Kompetenzen gefordert. Die für wichtig erachteten Merkmale, wie Bereitschaft zur Selbstreflexion und Selbstkritik, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie die Fähigkeit zu zielorientiertem, eigenverantwortlichen Handeln, kennzeichnen den Wandel im Führungsverständnis bei öffentlichen Trägern.

Auf die - durch die Verwaltungsreform bedingten - Veränderungen im Selbstverständnis und im Kompetenzprofil von Leitung weist die vom Amt für Organisations- und Personalentwicklung einer **Großstadt** veröffentlichte "Anforderungs- und Qualifizierungskonzeption für Führungskräfte" hin. "Durch den Reformprozess wurde unter anderem ein tiefgehender Wandel des Führungsverständnisses ausgelöst. Die Verbesserung der Führungsqualität und der Wandel vom aufgabenbezogenen zum personenbezogenen, aktivierenden Führungsstil stehen im Mittelpunkt der Personalentwicklung. Die aktive Beteiligung und Mitwirkung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Reform. Veränderungen gehen nur mit den Beschäftigten; Betroffene müssen zu Beteiligten werden."⁹

Von diesem Grundverständnis ausgehend, werden die Merkmale einer guten Führungskraft folgendermaßen beschrieben:

Die Führungskraft verfügt über Schlüsselqualifikationen (persönliche, soziale, methodische und fachübergreifende Kompetenzen), insbesondere

- hat sie ein positives Menschenbild
- denkt und handelt sie nach innen und nach außen wirksam
 - führungsbewusst und an den Interessen der Mitarbeiter/-innen orientiert
 - zielorientiert und verantwortungsbewusst
 - qualitäts- und kostenbewusst
 - wettbewerbsorientiert und gesamtstädtisch
- leitet, steuert, moderiert sie Arbeits- und Entwicklungsprozesse sozialverantwortlich und
- entwickelt sie Visionen.

Die persönliche, soziale, methodische und fachübergreifende Kompetenz bilden das Gerüst des Führungsleitbildes. Die detaillierte Beschäftigung mit den einzelnen Bereichen beinhaltet eine umfangreiche Auflistung von Fertigkeiten, Fähigkeiten, Haltungen und Eigenschaften, die auch die Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte der Stadtverwaltung bilden.

In der Zielvorgabe für die weitere Entwicklung der Leitungskompetenzen wird gefordert: "Führen in Zukunft soll

- die Bedarfsdeckung in quantitativer und qualitativer Hinsicht gewährleisten
- Transparenz und Akzeptanz bei Personalentscheidungen schaffen
- die Attraktivität von Führungspositionen erhöhen

- Selbststeuerung und Eigeninitiative erhöhen

⁸ Führungsleitbild der Stadt Celle, Celle 2001

⁹ Anforderungs- und Qualifizierungskonzeption für Führungskräfte, Düsseldorf, o.J.

- die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern fördern
- die eigene Potenzialeinschätzung erleichtern
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- individuelle Fähigkeiten zielgerichtet fördern¹⁰.

Führung kann man lernen

In zunehmendem Maße erfordern Führungsaufgaben eine besondere Führungskompetenz, die sich auf das Zusammenwirken von persönlicher, sozialer, methodischer und fachübergreifender Kompetenz gründet. Die kompetente Ausübung einer Führungsfunktion ist längst nicht allein vom Fachwissen abhängig.

Das Führungsleitbild dieser Stadtverwaltung stellt im Vergleich zu den voran zitierten Materialien die umfassendste Konzeption dar. Es folgt keine einseitige Betonung der Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung oder einzelner Kompetenzbereiche. Alle Aspekte einer zeitgemäßen Führungsphilosophie und Aufgabenorientierung werden angesprochen. Es wird deutlich, dass gelingende Führung eine breite Palette von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen erfordert, und dass diese trainierbar sind.

2.1.2. Führungsleitsätze in der Freien Wohlfahrtspflege

Abgeleitet von Führungsleitsätzen und Leitbildern der Organisationen der Caritas, die hier als Beispiel für die Freie Wohlfahrtspflege herangezogen werden, sind in jüngster Zeit organisationsethische Aspekte und Leitlinien für Rechtsträger und Führungskräfte des Deutschen Caritasverbandes untersucht worden.¹¹

Verlässt man dabei die stärker normativen Ebenen und wendet sich strategischen Fragen zu, so fallen organisationsethische Aspekte ins Auge, die folgende relevante Themenbereiche umfassen: Strukturen und Organisation, Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Öffentlichkeit, Mitarbeiterführung und Leitung, Mitarbeiterverhalten.

Folgende Aussagen werden zurzeit in der Caritas dazu getroffen:

¹⁰ ebd.

¹¹ vgl. Mark Achilles: Ansehen und Vertrauen in der Bevölkerung schaffen, in: neue caritas, 105. Jhg., Heft 15/2004, S. 24 ff.

Tabelle: Relevante organisationsethische Themenbereiche

<p>- Strukturen und Organisation</p> <p><u>Beispiele</u> Hierarchie versus Netzwerk: Bildung flacher Strukturen und Dezentralisierung "corporate identity" und Bewusstsein für die Einbindung in das System Implementierung von Entscheidungsmechanismen</p>
<p>- Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit</p> <p><u>Beispiele</u> Wettbewerbs- und Marketingmanagement Weiterbildung, Weiterentwicklung und Anpassung an moderne Standards Sparsamkeitsprinzip, Ressourcennutzung und Nachhaltigkeit Einhaltung der Rahmenbedingungen von Kirche und Staat Besinnung auf Kernkompetenzen</p>
<p>- Transparenz und Außenwirkung</p> <p><u>Beispiele</u> Vermarktung von Regelkonformität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit Schaffung von Verbindlichkeitsmechanismen: Verhaltenskodex und Sanktionen öffentliche Reputation</p>
<p>- Mitarbeiter/-innenführung und Leitung</p> <p><u>Beispiele</u> Personalverantwortung und professionelle Personalentwicklung Partizipation an Entscheidungsprozessen und Übertragung von Eigenverantwortung Feedback-, Beschwerde- und Problemlösungsmechanismen Transparenz der Sanktionsmaßnahmen Vertrauen und Anerkennungskultur Führen durch Zielvereinbarung soziale Verantwortung und Fürsorge (Vereinbarkeit von Familie und Beruf) Vermeidung von Amtsautorität, Erniedrigung, Verletzung der Würde von Mitarbeiter(inne)n</p>
<p>- Mitarbeiter/-innenverhalten</p> <p><u>Beispiele</u> Teamarbeit, Vernetzung und Absprachen exakte Stellenbeschreibungen und Kompetenzzuweisungen Schaffung von Verarbeitungshilfen, Supervision und Konfliktmanagement Umsetzung von Gleichberechtigungsstandards</p>

Abgeleitet davon lassen sich für die Leitungs- und Führungskräfte Kernkompetenzen formulieren:¹²

1. Fachkompetenz: neben der für das Arbeitsfeld einschlägigen Berufsausbildung auch Zusatzausbildungen und Berufserfahrung.
2. Methodenkompetenz: die Fähigkeit, Fachkompetenzen umsetzen zu können, analysieren, entwickeln, entscheiden, steuern, Probleme und Konflikte konstruktiv lösen.
3. Sozialkompetenz / personale Kompetenz: beachtenswert hierbei - neben der Gender-Orientierung - ist, dass von Leiter(inne)n Kompetenzen erwartet werden, die bisher eher von Organisationsberater(inne)n (Akteure des Wandels) oder auch Personalentwickler(inne)n, Supervisor(inn)en (Coach) zugeschrieben waren. Diese Anreicherung ist durchaus zu begrüßen, wenngleich sie für die Aneignung einer klaren Rolle als Leiter/-in auch Anstrengungen und Widersprüche mit sich bringt.
4. Ethische Kompetenz: hier gibt es eine Bandbreite dessen, was unter ethisch verstanden wird. Sowohl die Formulierung "religiöse Vertiefung ermöglichen" als auch den Kategorischen Imperativ (Kant) anwenden, also religiös neutral bleiben, werden aufgeführt.
5. Führungskompetenz: Fähigkeit zu Innovation / Strategieentwicklung, Ziel- und Prozessorientierung, Umgang mit unterschiedlichen Rollen (Intrarollen, Interrollen) in der Führung der Mitarbeiter/-innen. Das Führungshandeln soll aufgaben- und anforderungsorientiert zur Partizipation und Mitgestaltung auffordern. Die Führungsverantwortlichen fördern die Teamentwicklung und Qualifikation ihrer Mitarbeiter/-innen.

Ökologische und sozialpolitische Aspekte

Folgende Kompetenzen fallen auf, sind aber, auf das Gesamtmaterial bezogen, eher randständig: "Arbeitsmöglichkeiten schaffen"; "Ökologie beachten". Möglicherweise könnte man diese beiden Kompetenzen auch den ethischen zuordnen. Trotz der wenigen Nennungen in den vorliegenden Papieren kann in caritativen Einrichtungen, v.a. in Feldern der sozialpflegerischen Arbeit, dieses Ziel oft angetroffen werden: Man ist um ökologisches Wirtschaften bemüht und versteht dies als Qualitätsmerkmal, auch zur Identifizierung der Mitarbeiter/-innen mit dem Betrieb.

"Arbeitsmöglichkeiten schaffen" ist nicht nur als Expansion des Betriebes gemeint, sondern auch im Sinne von "Arbeitsplätze erhalten", auf denen Mitarbeiter/-innen arbeiten können, die über geringe Bildung verfügen oder auch lerneingeschränkt sind.

Schwerpunkte und Entwicklungsbedarf

Auch wenn es zum wirtschaftlichen Handeln von Leitungskräften nur zwei konkret betriebswirtschaftliche Aussagen gibt ("Interne Berichterstattung und Vollkostenkalkulation beherrschen" und "Wirtschaftlichkeit beachten"), sind diese oder ähnliche in allen Leitbildern und Grundsätzen enthalten. Auch dort, wo große Träger Zentralverwaltungen vorhalten oder das wirtschaftliche Knowhow bei Betriebsträgergesellschaften konzentriert ist, müssen Leiter/-innen der mittleren Leitungsebenen auch das wirtschaftliche Controlling verantworten und in ihre Rollengestaltung integrieren.

Was auf den ersten Blick noch fehlt, sind die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit den "Kundengruppen", also sowohl Klienten als auch Angehörige. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement nicht explizit die Rede ist. Nur mit der Kundengruppe "Kostenträger" scheint der Umgang im Blick.

¹² Grundlagen sind das Konzept zur Personalentwicklung des Diözesan-Caritasverbandes Rottenburg-Stuttgart; die Unternehmensverfassung der Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft Münster mbH (CBTM); Leitlinien Führung und Zusammenarbeit des St. Josefshauses in Rheinfelden-Herten; Leitbilder des Caritasverbandes für die Stadt Bonn e.V.; Leitbild des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e.V. - Diese Dokumente sind in den Jahren 1998 bis 2001 entstanden.

Eine weitere "Leerstelle" bildet die Kompetenzerweiterung im interkulturellen Bereich bzw. im Umgang mit Mitarbeiter(inne)n als auch Klient(inn)en, die einen Migrationskontext haben. Aber auch die interkulturelle Arbeit im Blick auf die "Europäisierung der Wohlfahrtspflege" ist bisher wenig im Blick.

2.2. Kernkompetenzen für Führungskräfte

2.2.1. Aufgaben von Führungskräften

Die voranstehende Diskussion zeigt:

Im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Markt einerseits, der Identität und dem Selbstverständnis sozialer Organisationen andererseits, stehen Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Unternehmen vor der Aufgabe, zweckrationales wirtschaftliches Handeln und die Ethik sozialer Arbeit in überzeugenden Organisations- und Führungskonzepten zu verbinden.

Dabei gehen wir von folgendem Aufgabenprofil für Führungskräfte aus:

1. Mitarbeiter/-innen mit Führungsverantwortung schaffen die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür, dass soziale Dienstleistungen kundenorientiert, effektiv, effizient und professionell erbracht werden können.
2. Sie gestalten die Organisation als wertorientiertes und lernendes System, initiieren und regulieren Konflikte.
3. Sie fördern Kommunikation ziel- und mitarbeiterorientiert, initiieren und begleiten innovative Prozesse.
4. Sie fördern aktiv Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitarbeiter/-innen und schaffen damit Voraussetzungen für deren Qualifikation und Entwicklung (Personalentwicklung).
5. Sie nehmen im Rahmen ihrer Rolle und Funktion Einfluss auf die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und Voraussetzungen für ökonomische Sicherheit sowie die strategische Ausrichtung der Organisation.
6. Sie gestalten im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sinnbezug sozialwirtschaftlicher Unternehmen ein überzeugendes Selbstverständnis, Profil und Leitbild des Unternehmens.
7. Ziel- und Ergebnisorientierung, Kontrolle und Entscheidung sind zentrale Aufgaben von Leiter(inne)n in der Mitarbeiterführung.
8. Sie sichern die Qualität der fachlichen Arbeit.
9. Sie entwickeln das eigene Selbstverständnis weiter und bilden eine persönliche berufliche Identität als Führungsperson aus (Fortbildung, Beratung etc.).

Qualitätssicherung und organisationsbezogenes Lernen

Organisationen und Unternehmen in der sozialen Arbeit sind trotz vieler Vergleichbarkeiten bezüglich des Begriffes der Wirtschaftlichkeit, der von ihnen vertreten wird, zwar ein "Unikat", die Effizienz der Leistungen wird dennoch gemessen und bewertet.

Die Mittel dafür aber müssen der Komplexität der Leistungserbringung gerecht werden. Deshalb sind hier die Verfahren der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung das Mittel der Wahl. Führungskräfte können so messen, Ergebnisse bewerten und darstellen, sie können qualitative Standards einsetzen, um die Zielerreichung zu steuern, und auch, um die Komplexität des Handelns zu erhöhen, wenn dies erforderlich ist.

Qualitätsentwicklung muss der Organisation nicht "äußerlich" bleiben oder durch die Bedingungen des Wettbewerbs um die Mittel der Kostenträger "aufgezwungen" erscheinen, wenn die Leitungskräfte und Verantwortlichen der Organisation diese Bedingungen mit den Standards der Professionen, die in der Organisation paradigmatisch sind, verbinden können. Ein erfolgreiches Instrument dafür ist Organisationsentwicklung. Das schafft Akzeptanz bei den

beruflichen Mitarbeiter(inne)n und Plausibilität bei Kostenträgern und Klienten sowie anderen Kundengruppen.

Ein Beispiel für ein solches Konzept der Organisations- (und Personal-)Entwicklung, das Qualitätsentwicklung ermöglicht, ist das der "lernenden Organisation". Die Grundzüge dieses Konzeptes sind seit langem zentrale Konzeptbestandteile der Fort- und Weiterbildungsprogramme der bundeszentralen Akademien.

In lernenden Organisationen soll das Lernen der Organisationen als Gesamtsystem (Organisationslernen) mit dem individuellen Lernen der Organisationsmitglieder im Sinne einer Personalentwicklung einhergehen.¹³

Nur Mitarbeiter/-innen, die an der Zielentwicklung und an Entscheidungsprozessen beteiligt waren, werden auch motiviert, die Unternehmensziele zu erreichen.

2.2.2. Kriterien einer Führungskonzeption

Eine Führungskonzeption soll mindestens folgende Fragen beantworten:

Welches Leitbild von Führungshandeln wird zu Grunde gelegt: Steuern und Lenken von Prozessen aus der "Mitte", oder eher funktionales, hierarchisches Leiten von "Oben"?

Welche Stellung wird den Mitarbeiter(inne)n im Unternehmen eingeräumt (z.B. Mitarbeiter/-innen als "funktionale (dienende) Kräfte" oder als "innovatives Kapital")?

Wie werden die Ziele des Unternehmens entwickelt - wer ist beteiligt?

Wie werden Entscheidungen getroffen - wer ist an einer Entscheidungsfindung beteiligt?

Wie werden die innovativen Kräfte der Mitarbeiter/-innen gefördert?

Wie wird im Unternehmen eine Erfolgskontrolle durchgeführt?

Wie sind die Aufgaben und Kompetenzen geregelt, d.h. welche Handlungs- und Entscheidungsspielräume haben die Mitarbeiter/-innen?

Wie ist der Informationsfluss geregelt? (z.B. "Jede/-r erhält die Informationen, die sie/er zur Erfüllung der Aufgaben braucht - ein Recht auf Informationen, eine Pflicht zur Weitergabe")

Welchen Stellenwert haben "Feedback-Runden" (Kritikkultur) und wie sind die Rückmeldungen hierarchieübergreifend geregelt (auch von "unten" nach "oben")?

Wie wird mit Konflikten umgegangen (Konfliktkultur): Werden sie vermieden oder eher als Chance verstanden?

Welches Delegationsverständnis (als Übertragung von Verantwortung) besteht: Delegation von Zielerreichung oder eher von Aufgabenerfüllung?

Welche Bedeutung und welche Formen hat die Personalentwicklung im Unternehmen?

Wie wird mit strategischen Bündnissen im Umfeld umgegangen?

Wie sind Zuständigkeiten und Verantwortung im Umgang mit den unterschiedlichen Nutzer- und "Kundengruppen" geregelt? Nach welchen Maßstäben wird gehandelt?

Um diesen und den bisherigen Anforderungen standhalten zu können, brauchen Führungskräfte Angebote, ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, entdecken und sich weitere aneignen zu können. Weil dies mit mittel- und langfristiger Wirkung geschehen muss, da soziale Unternehmen in schnellem Wandel sichere Führung brauchen, bilden die Akademien der ZENTRALEN KONFERENZ Kernkompetenzen von Führungskräften fort.

Gleichsam als vergemeinschafteter Hintergrund für das Verständnis der unterschiedlichen Curricula, die in den Akademien angeboten werden, sind die folgenden Ausführungen zu Kernkompetenzen zu verstehen.

¹³ Vgl. Ludger Kolhoff, Qualität im Personalmanagement – Neue Anforderungen an soziale Einrichtungen, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 1/2003, S. 57 f.

2.2.3. Kernkompetenzen von Führungskräften

Soziale und persönliche (personale) Kompetenz

- Lernfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit
- Flexibilität/Kreativität
- Innovationsfähigkeit
- Empathie- und Beziehungsfähigkeit
- "work-life-balance"
- Entscheidungsfähigkeit
- Authentizität
- Ambiguitätstoleranz

Führungskompetenz

- Fähigkeit zur Delegation
- Konfliktfähigkeit
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Fähigkeit zur Personalbeurteilung
- Fähigkeit zum zielorientierten Handeln
- Kommunikationsfähigkeit

Fachliche Kompetenz zur Leitung eines Unternehmens

- Ökonomische Kompetenz
- Kompetenzen in Rechtsfragen
- Analysefähigkeit / Diagnostische Kompetenz
- Fähigkeit zu systemischem Denken und Handeln
- Fähigkeit zu Vernetzung und Integration
- Administrative Kompetenz
- Strukturen setzen und gestalten

Ethische Kompetenz

- Reflexion von Unternehmensphilosophie und Unternehmensrealität
- Fähigkeit zu politischem Denken und Einfluss nehmen / Handeln
- wertbezogene und ökonomische Ziele in der daraus erwachsenden Spannung vermitteln (Wertemanagement und Organisationsethik)
- Loyalität
- Verantwortungsbereitschaft

2.3 Für eine Führungskultur mit produktiver Fehlernutzung

Wer sich die vielfach formulierten Ansprüche an die Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit anschaut, bekommt unweigerlich den Eindruck der Unerfüllbarkeit. Seit langem wird hohe fachliche Kompetenz gefragt und im Allgemeinen als selbstverständlich vorausgesetzt. (Dies, obwohl sich die Halbwertszeit von Wissen bekanntermaßen rasant verringert.) Die Fülle der zu verarbeitenden Informationen und der Bedarf an Spezialwissen nimmt im gleichen Maße zu, ebenso die wirtschaftlichen Risiken bei Fehlinformationen und daraus resultierenden Fehlentscheidungen.

Dazu kommen Anforderungen an die soziale und persönliche Kompetenz der Führungskraft, die bisher eher von Organisationsberatern, Personalentwicklern und Coaches erwartet und eingekauft wurden – und damit nebenbei die Anforderung, ein komplettes weiteres Berufsbild in einer Person zu integrieren.

So soll laut Hartmut Volk der Manager der Zukunft folgende Merkmale besitzen: "Ein Topinformatiker..., ein Praktiker..., in der Lage, aus einer Sache, die funktioniert, ein System zu machen. Ein Visionär mit einer unverwüsthlichen Motivation; einer, der ein Team um sich scharen kann, das die Visionen umsetzt. In der Lage, heute Entscheidungen treffen zu können, die sich erst in fünf Jahren als richtig erweisen können. Unendlich geduldig; fähig, zuzuhören, mitteilsam und hilfreich zu sein. Hundertprozentig aufgeschlossen – für alle Ideen und gegenüber allen Einstellungen. Eine Person, die Fehler verzeiht..., geschickt im Umgang des Unternehmens mit außen Stehenden..., ein Künstler, der diffuse Strömungen in einem Unternehmen zusammenbringt und etwas schafft, das Bestand hat und geschätzt wird."¹⁴

Aus der aktuellen Diskussion müsste noch die Erfüllung der Work-Life-Balance hinzugefügt werden: Die Führungskraft soll neben all dem noch ein ausgefülltes Privatleben mit stabilen sozialen Kontakten (Freunde und Familie), gesundheitsfördernder Lebensweise, sozialem Engagement und kulturellen Interessen pflegen.

Der Finanzvorstand von Oracle gab zu den Zukunftsaussichten seiner Branche im Jahre 2003 ein überraschendes Statement: "Wir hoffen auf eine Ergebniserholung im kommenden Halbjahr. Allerdings sagte ich vor sechs Monaten genau dasselbe, ich habe das Vertrauen in meine Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen zu können, verloren."¹⁵

Ein unfähiger Manager, der laut Volk seinen Job nicht richtig versteht? Oder eine Führungskraft, die den Mut zu einem ehrlichen Eingeständnis hat?

Verbandsentwicklung, Umstrukturierungsprozesse, Change Management charakterisieren die soziale Landschaft zurzeit. Der Druck, richtig zu entscheiden, wächst und kann blockieren. Anforderungsimperative an Führung sind in diesem Kontext mehr denn je zu hinterfragen. Einige Unternehmensberatungen und Coaches gehen auf einen neuen Kurs: Widersprüche zulassen, Misstrauen akzeptieren, den - vorübergehenden - Verlust der Vision offen zu kommunizieren.

Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen:

1. Die Führungskraft sollte sich vernetzen, sowohl mit anderen Entscheidungsträgern wie auch im eigenen Team. Teams entwickeln sich zu strategische Einheiten: Informationsgewinnung, Beratung und Planung sowie die Vorbereitung von Entscheidungen gehören zum Aufgabenspektrum.

¹⁴ Hartmut Volk: Das neue Bild vom Vorgesetzten - Lernziel Sozialkompetenz. Zeitschrift Führung und Organisation zfo 57, 1988, Heft 3, S. 175-178 (1988)

¹⁵ Aus: Führung kann auch anders, Artikel in managerSeminare, April 2004, Bernhard Einsiedler

2. Die Führungskraft kann sich und ihren Mitarbeitern ein Nicht-Können und Fehler zugestehen und eine Fehlerfreundlichkeit entwickeln. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf Transparenz und Wertschätzung aufbaut.

Was meint hier "Fehlerfreundlichkeit?"

Prinzip Fehlerfreundlichkeit

"Fehlerfreundlichkeit bedeutet zunächst einmal eine besondere intensive Hinwendung zu und Beschäftigung mit Abweichungen vom erwarteten Lauf der Dinge. Dies ist eine in der belebten Natur überall anzutreffende Art des Umgangs mit der Wirklichkeit und ihren angenehmen und unangenehmen Überraschungen" ¹⁶

Alle lebenden Systeme entwickeln nicht nur Kompensationsmöglichkeiten für Fehler, sondern führen Abweichungen/Fehler aktiv herbei, um die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu erforschen. Die Produktion von Irrtümern ist ein übergeordnetes biologisches und kulturelles Prinzip zur Entfaltung von Komplexität... Individuen und soziale Systeme, die keine Variationen mehr hervorbringen, sterben ab...¹⁷

Kreative Aktivitäten tauchen daher auf allen Ebenen der Entwicklung von Leben auf und wirken einer "fehlerlosen Stagnation" ¹⁸ entgegen. Praktisch gehen wir daher mit Fehlern voran und überprüfen dabei, ob Abweichungen in eine Sackgasse führen oder innovativ sind.

Drei Komponenten

Im Wesentlichen wirken drei Komponenten zusammen, die Fehler produktiv machen:

1. Die Grundlegende Stabilität eines Systems muss gewährleistet sein, damit Varianz produktiv (und nicht destruktiv) wirken kann. Die wesentliche Aufgabe bei allen Veränderungsprozessen besteht daher im Aufbau einer angemessen stabilen Organisationsform, die in der Lage ist, Verstörung "aufzufangen" und strukturellen Wandel abzufedern. Dies wird mit den Begriffen Redundanz und Kontinuität gefasst.
2. Abweichungen, Variationen und Vielfalt wirken der Erstarrung entgegen. Sie müssen daher - gegebenenfalls von Außen - erzeugt werden.
3. Grenzen bzw. Barrieren ermöglichen den Austausch zwischen Systemen und regulieren das Zusammenspiel zwischen stabilisierenden und verändernden Prozessen, zwischen Bestätigung und Neuheit. Isolation begünstigt Eigenentwicklungen (z.B. auf den Galapagos-Inseln), während Fusion gemeinsame Entwicklung befruchtet.

"Redundanz, Vielfalt und Barrieren zusammen garantieren lebenden Systemen ihre Fehlerfreundlichkeit und damit ihr Vorbereitetsein auf künftige Ereignisse" (Weizsäcker, S. 170). Fehlerfreundlichkeit gehört somit zu den wesentlichen Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit.

Um Fehler produktiv nutzen zu können, kann eine Organisation verschiedene Instrumente und Verfahren einrichten. Sie kann zum Beispiel ein Beschwerdemanagement aufbauen; sie kann die Möglichkeit etablieren, auch an laufenden Prozessen Korrekturen vorzunehmen. Vor allem aber gilt, dass in einem sozialen System Fehlerfreundlichkeit nur in Zusammenhang mit Vertrauen entstehen und produktiv und innovativ genutzt werden kann.

¹⁶ (Weizsäcker, Christine von/Weizsäcker, Ernst Ulrich von: Fehlerfreundlichkeit. In KLAUS KORNWACHS /Hg: Zur Theorie der offenen Systeme. Frankfurt/New York: Campus 1984, S. 167-201)

¹⁷ Bateson, Gregory, "Ökologie des Geistes", Suhrkamp, Frankfurt, 1983

¹⁸ siehe Weizsäcker ²

Vertrauenskultur

Das Vertrauen in offene, nur teilweise planbare Prozesse, ins Ungewisse also, die Bereitschaft, von Unerwartetem zu profitieren, und die Fähigkeit, mit Komplexität und Vielfalt umzugehen, ist Voraussetzung für eine Strategie der Lebendigkeit. Damit wird Vertrauen zu einem wichtigen Führungsgrundsatz. Fredmund Malik hält eine Kultur des Vertrauens für essenziell für die Führungsbeziehung. "Wie ist es zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die – wenn man das Lehrbuch als Maßstab nimmt – alles falsch machen und trotzdem in ihren Abteilungen ein gutes, oft ausgezeichnetes Betriebsklima haben?... Jedesmal, wenn ich dieser Frage auf den Grund ging, kam als des Rätsels Lösung der Faktor Vertrauen ans Tageslicht“¹⁹

Von der Führungskraft verlangt dies neben der unbedingten Loyalität gegenüber den Mitarbeiter(inne)n eine "Transparenz in der Planung, Fehlerfreundlichkeit und Offenheit im Umgang mit Konflikten. Eine solche Haltung muss von der Führung vorgelebt werden. Die Bereitschaft, Kritik anzunehmen und sich selbst zu korrigieren, ist Voraussetzung für ein vertrauensvolles und produktives Klima. Sie setzt Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit voraus – und entlastet alle Beteiligten“²⁰

Im Alltag sozialer Arbeit erscheint ein solches Klima idealtypisch. Wahrnehmbar ist, dass Misstrauen und Angst unter den Mitarbeiter(inne)n zunehmen, sobald sich Umstrukturierungsmaßnahmen ankündigen. Transparenz und Kommunikation über anstehende Veränderungsprozesse sind wesentliche Faktoren, um Mitarbeiter/-innen einzubinden, und um Glaubwürdigkeit zu behalten.

Einsiedler & Einsiedler, Wiener Unternehmensberatung und Coachs, formulieren drastisch: "Wann hörten Sie zuletzt den Satz von Ihrer Geschäftsleitung "Wir wissen im Moment nicht, wo es hingehet?" Noch nie? Dann arbeiten Sie entweder in einem seligen Umfeld oder Sie werden belogen. Es ist besser, zu wissen, dass eine Vision nicht mehr gilt, als an einer zu kleben, die ihre Zugkraft verloren hat..."²¹

Die veränderten Anforderungen an Führungskräfte sozialer Träger, der Rollenwandel vom Verwalter zum "Gestalter" stellen alte Stabilitäten in Rolle und Aufgabe in Frage. Organisationen müssen sich nicht einmal, sondern stetig entwickeln und lernen.

Der "Verwalter" konnte anhand klarer Vorgaben noch alles "richtig" machen – der Manager muss Fehler riskieren und einplanen – die eigenen und die der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

¹⁹ Malik, Fredmund: Führen-Leisten-Leben, Heyne 2000

²⁰ C.Coenen-Marx, 2002

²¹ Aus: Führung kann auch anders, Aritkel in managerSeminare, April 2004, Berhard Einsiedler

3. Curricula zur Qualifikation von Führungskräften

3.1 Zur Qualifizierung von Führungs- und Leitungskräften der Arbeiterwohlfahrt

1. Institutionelle Philosophie und Leitgedanken zum Leitungshandeln

Die AWO-Akademie *Helene Simon* sieht sich dem Auftrag verpflichtet, moderne und bedarfsorientierte Lerninhalte zur Vermittlung erfolgreicher Managementqualitäten effektiv und kostengünstig zu gestalten und durchzuführen sowie zeitgemäßes Fachwissen zu bündeln und durch entsprechende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO auf Bundesebene zur Verfügung zu stellen.

Als bundeszentrale Fortbildungseinrichtung der Arbeiterwohlfahrt orientiert sich die AWO-Akademie *Helene Simon* an den Leitbildern ihres Verbandes und trägt dazu bei, soziales Engagement und solidarisches Miteinander zu beleben sowie die sozialen Dienstleistungen der Arbeiterwohlfahrt qualitätsbewusst weiter zu entwickeln.

Darüber hinaus verfolgt die AWO-Akademie den Dienstleistungsgedanken, Gliederungen der AWO und ihren Bildungswerken bei fortbildungsrelevanten Fragestellungen personell und fachlich zur Verfügung zu stehen. Durch gezielte Kompetenzerweiterung, Beratung und Konzeptentwicklung trägt die AWO-Akademie *Helene Simon* dazu bei, die Innovationskraft der Arbeiterwohlfahrt zu erhalten und auszubauen, inhaltlich-fachliche Prozesse in den sozialen Arbeitsfeldern voranzubringen und die Zukunftsfähigkeit der verbandlichen Einrichtungen und Organisationen zu sichern.

Das Aufgabenspektrum der AWO-Akademie basiert auf einem 4-Säulen-Modell mit den inhaltlichen Qualifizierungsschwerpunkten:

Sozialmanagement (Managementkurse, -workshops, -tagungen, -netzwerke)

Fach- und methodenbezogene Fort- und Weiterbildung (Qualifizierungsangebote für und in allen relevanten Bereichen sozialer Arbeit)

Europa und internationale Bildungsarbeit (Fachkräfteaustausch, Qualifizierungen im europäischen Kontext, internationale Fachveranstaltungen)

Theorie-Praxis-Dialog (Kongresse, Symposien, Vortragsreihen, Fachtagungen)

Die AWO-Akademie kooperiert eng mit den Fachbereichen der Bundesgeschäftsstelle der Arbeiterwohlfahrt in Bezug auf Fortbildungsbedarfe, Planung und Angebotsstruktur. Zu ihrem Verständnis gehört zudem, das operative Alltagsgeschäft sowie methodisch-didaktische Fragestellungen verbands- und trägerübergreifend zu reflektieren. Die AWO-Akademie pflegt von daher den kontinuierlichen Diskurs und Kontakt zu anderen bundeszentralen Fortbildungseinrichtungen, Instituten und Hochschulen.

2. Weiterbildungsangebote für die Qualifizierung von Führungskräften

Aus der Palette unserer Angebote im Sozialmanagement stellen wir hier die langfristigen Qualifizierungen vor:

- Zertifikatsreihe "Führen in Zeiten des Wandels"
- Zertifikatsreihe "Betriebswirtschaft im Sozialmanagement"
- Postgradualer berufsbegleitender Fernstudiengang **Master of Arts / Sozialmanagement** in Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel und Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin

Zertifikatsreihe „Führen in Zeiten des Wandels“

in Kooperation mit der Paritätischen Akademie

Zielgruppe

(angehende) Führungskräfte mit Personalverantwortung

Angebotsform

Vier Pflichtmodule mit jeweils fünf Tagen (dienstags bis samstags) finden abwechselnd in dem Tagungshaus der AWO-Akademie *Helene Simon* in Rolandseck bei Bonn und in der Paritätischen Akademie in Berlin statt. Zusätzlich dazu sind zwei Workshops aus vier Angeboten der AWO-Akademie *Helene Simon* auszuwählen.

Inhalte

Pflichtmodule zu den Themen:

- Führung und Persönlichkeit
- Führung und Zusammenarbeit - Das eigene Team fördern und weiterentwickeln
- Personalentwicklung- Methoden und Instrumente zur Förderung von Mitarbeiter/-innen
- Führung in der Organisation - Den Wandel in der Organisation gestalten

Angebote der Workshops, aus denen zwei ausgewählt werden müssen:

- Konfliktmanagement
- Führungsgrundsätze
- Die Führungskraft als Coach
- Moderation und Präsentation

Abschluss

Für den erfolgreichen Abschluss ist die regelmäßige Teilnahme an den vier Pflichtmodulen und zwei ausgewählten Workshops verbindlich. Zusätzlich werden zwei an der Praxis der Teilnehmer/-innen orientierte **Transferaufgaben** entwickelt und Lösungsmöglichkeiten dazu erarbeitet.

Start der Zertifikatsreihe ist der 7. Juni 2005, sie endet am 1. Juli 2006

Zertifikatsreihe Betriebswirtschaft im Sozialmanagement

Zielgruppe

(angehende) Führungskräfte mit Budgetverantwortung

Angebotsform

Die Zertifikatsreihe beinhaltet vier Kurse mit jeweils 3 Tagen (24 Unterrichtsstunden pro Kurs)

Es findet eine Begleitung für Fragestellung der Teilnehmer/-innen zwischen den Kursen statt.

Inhalte

- Von der Kosten- und Leistungsrechnung zur Finanzplanung
- Gemeinnützigkeit und Steuern
- Jahresabschluss und Controlling
- Risikomanagement und Basel II

Abschluss

Für den erfolgreichen Abschluss (qualifiziertes Zertifikat) ist die regelmäßige Teilnahme an den vier Modulen Voraussetzung.

Start der Zertifikatsreihe ist der 27. Juni 2005, sie endet am 9. Dezember 2005

Postgradualer weiterbildender Fernstudiengang Master of Arts / Sozialmanagement
In Kooperation mit der Alice Salomon FH Berlin

Zugangsvoraussetzungen

Das Studienangebot richtet sich an Absolventen mit erstem (Fach-) Hochschulabschluss im Bereich Sozialwesen, die über eine mindestens dreijährige einschlägige Berufserfahrung in der sozialen Arbeit verfügen und eine Tätigkeit in einer Leitungsfunktion innehaben oder sich in der Vorbereitung auf eine Leitungsfunktion befinden. Insbesondere werden mit diesem Studium Mitarbeiter/-innen der AWO angesprochen.

Ziele des Studiengangs

Zielsetzung des berufsbegleitenden Fernstudiengangs ist eine akademische Aufbauqualifikation im betriebswirtschaftlichen und sozialkommunikativen Bereich. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für die zukünftigen Führungspositionen in der Sozialwirtschaft vermittelt. Sie erlernen Schlüsselkompetenzen, um den wachsenden ökonomischen Forderungen mit Managementwissen und sozialarbeiterischer Fachlichkeit zu begegnen.

Aufbau und Struktur

Der Studiengang umfasst 5 Semester. Er gliedert sich in zwei Basissemester und zwei Semester Hauptstudium. Das fünfte Semester dient zur Abfassung der Masterarbeit incl. Kolloquium. Das Selbststudium zu Hause wird durch insgesamt 48 verpflichtende Präsenztage ergänzt. Die Präsenztage finden im AWO-Tagungszentrum Haus Humboldtstein in Remagen-Rolandseck statt. Zu diesem Studium gehört Fachliteratur in Form von ca. 70 Studienbriefen zu allen Master-Modulen.

Der Fernstudiengang Sozialmanagement beginnt am 28. Oktober 2005 in der AWO-Tagungsstätte Haus Humboldtstein in Remagen-Rolandseck.

Informationen

zu den Fortbildungen im Sozialmanagement sowie persönliche Bewerbungsinformationen für den Studiengang erhalten Sie bei:

AWO-Akademie *Helene Simon*

Karin Kaltenbach

Oppelner Str. 130

53119 Bonn

Tel.: 0228 / 66 85 - 138

Fax: 0228 / 66 85 - 211

E-mail: kal@awobu.awo.org

www.awo.org

3.2 Zur Qualifizierung von Führungskräften im Deutschen Verein

1.) Institutionelle Philosophie und Leitgedanken zum Leitungshandeln

Der Schwerpunkt der bundeszentralen Weiterbildung im Deutschen Verein liegt auf der Qualifizierung von Führungskräften und Multiplikatoren (z.B. Personalentwickler, Supervisoren) für alle Bereiche der sozialen Arbeit. Die Angebote richten sich sowohl an leitende Mitarbeiter/-innen der freien Verbände als auch der öffentlichen Träger. Die Kursgruppen setzen sich somit arbeitsfeld- und trägerübergreifend zusammen, was zu einer pluralistischen Betrachtungsweise und zu ganzheitlichen Lösungsansätzen der fach- und sozialpolitischen Problemlagen führt.

Weil Leitungskompetenz in der beruflichen Erstausbildung nicht vermittelt werden kann, setzt die Weiterbildungskonzeption des Deutschen Vereins an den Berufserfahrungen der Teilnehmer/-innen an. Die Reflexion beruflicher und individueller Erfahrungen ist dabei ebenso wichtig wie die berufliche Tätigkeit als Lernfeld während der Weiterbildungsmaßnahme zur Umsetzung der kompetenz- und organisationsbezogenen Kursinhalte. Ein sinnvolles Weiterbildungskonzept zur Entwicklung personeller und fachlicher Leitungskompetenzen erfordert personen- und arbeitsfeldspezifische Lerninhalte sowie die enge Verzahnung beider Aspekte. Zum Kompetenzerwerb einer Führungskraft gehören die erforderliche Vermittlung von Wissen ebenso wie die Reflexion des eigenen Verhaltens sowie die Bewusstmachung biographischer Prägungen, soweit sie für das Alltagshandeln von Bedeutung sind, einschließlich der Überprüfung und ggf. Veränderung von eingefahrenen und unproduktiven Verhaltensmustern.

Weiterbildungen mit Lernzielen, die sich auf personen- und arbeitsfeldbezogene Entwicklungs- und Veränderungsprozesse beziehen, brauchen einen längeren Zeitraum, um angenommen und wirksam werden zu können und einen konstanten Teilnehmerkreis, um eine kontinuierliche Arbeit in einer vertrauten und Sicherheit gebenden Lerngruppe zu gewährleisten. Das Wissen um die arbeitsfeld- und personenbezogenen Kontextbedingungen des/der Einzelnen ermöglicht zielgenauere Unterstützung und Intervention als bei kurzfristigen Fortbildungen oder wechselnden Gruppenzusammensetzungen und Kursleitungen. Die Weiterbildung im Deutschen Verein erfolgt daher in festen Lerngruppen, die je nach Erfordernissen von Supervisoren begleitet werden.

2.) Weiterbildungsangebot für die Qualifizierung von Führungskräften

Titel: Akademiekurs zur Qualifizierung für Leitungsfunktionen im sozialen Bereich

Zielgruppe

Das Weiterbildungsangebot richtet sich an Personen, die sich für Leitungsaufgaben auf der mittleren und höheren Leitungsebene in Ämtern, Verbänden und Einrichtungen qualifizieren wollen. Angesprochen werden insbesondere Beschäftigte in der Funktion von Gruppen-, Team-, Stationsleitung u. ä. sowie Mitarbeiter/-innen, die im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes einer Organisation gefördert und auf Leitungsaufgaben vorbereitet werden sollen.

Kursorganisation

Der zweijährige, berufsbegleitende Kurs umfasst neun einwöchige Seminare. Ein Kursabschnitt findet in einer Berghütte mit Selbstversorgung statt.

Im ersten Kursabschnitt bilden die Teilnehmer/-innen praxisbegleitende Arbeitsgruppen mit vier bis fünf Personen, die zwischen den Seminaren zusammentreffen, um individuelle Arbeitsprojekte in den Arbeitsfeldern der Einzelnen zu begleiten und aktuelle Leitungsfragen zu bearbeiten. Die Gruppen werden von Supervisor(inn)en der Akademie geleitet. Von der

Gesamtzahl der 480 Unterrichtsstunden entfallen auf die Seminare 380 Stunden und die praxisbegleitenden Arbeitsgruppen 100 Stunden.

Kursziele

Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählen u. a. Leitung der Organisation bzw. Teile davon, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, betriebswirtschaftliche Steuerung und Projektmanagement, Bewohner- bzw. Klientelkontakte mit zum Teil existenziell bedeutsamen Entscheidungen für die Betroffenen sowie Gremienarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation.

Das Ziel des Kurses ist es, das erforderliche Wissen für Leitungsaufgaben zu vermitteln, die methodischen Fertigkeiten zu erarbeiten und die Persönlichkeit der Leitungsfachkraft weiterzuentwickeln. Das Erreichen dieser Ziele beinhaltet die Reflexion der Berufsrolle und die Überprüfung des eigenen Handelns im beruflichen Kontext sowie die Berücksichtigung der Lebenswelt der Klientel.

Kursinhalte

Führen und Leiten

- Führungstheorien, Führungsstile und Biografie
- Berufsrolle und individuelle Ausfüllung von Auftrag, Verantwortung und Kompetenzen
- Personalentwicklung, Gesprächsführung, Konfliktbehandlung
- Planen, Entscheiden, Delegieren
- Zeitmanagement und persönliche Arbeitsorganisation
- Qualitätsentwicklung und Qualitätsbewertung

Organisation/Projektmanagement

- Theorien der Organisation, Aufbau- und Ablauforganisation
- Instrumente der Organisationsanalyse
- Systemisch-ganzheitliches Denken und Handeln
- Projektmanagement

Betriebswirtschaft und Recht

- Betriebliches Rechnungswesen, Kostenstellenrechnung
- Controlling, Budgetierung, Neue Steuerung
- Finanzierungsfragen, Marketing
- Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz

Teilnahmevoraussetzung

Abgeschlossene Berufsausbildung und eine mindestens dreijährige Berufserfahrung in der sozialen Arbeit.

3.) Veröffentlichungen zum Thema

- Rahmenkonzeption für bundeszentrale Weiterbildung in Akademiekursen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Frankfurt am Main 1997
- Für das Soziale da sein. Frankfurt 2001
- Der Deutsche Verein – Forum Sozialer Arbeit. Frankfurt 2003

Anschrift:

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge

Rainer Biesenkamp

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Telefon: 030/62980-0

E-Mail: biesenkamp@deutscher-verein.de

3.3 "Management in sozialen Organisationen (MSO)" zur Qualifizierung von Führungskräften in der Diakonischen Akademie Deutschland gGmbH

3.3.1 Institutionelle Philosophie und Leitgedanke zum Leitungshandeln

Im Spannungsfeld zwischen diakonischem Auftrag, Kundenorientierung und ökonomischen Sachzwängen stehen Einrichtungen und Dienste der sozialen Arbeit vor neuen und deutlich veränderten Herausforderungen.

Die Ressourcen im gesamten Bereich des diakonischen und sozialen Handelns sind begrenzt – es ist ganz sicher, dass in Zukunft mit immer weniger finanziellen Mitteln die Leistungsfähigkeit auf einem hohen Niveau gesichert und ausgebaut werden muss. Um die Leistungs- und Qualitätsstandards auch in Zukunft halten und ausweiten zu können, müssen sozialwirtschaftliche Unternehmen den Wirkungsgrad ihrer vorhandenen Ressourcen erhöhen. Das sind insbesondere die Mitarbeiter/-innen und die Strukturen der Organisation.

Die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft hängt wesentlich von der Qualität des Leitungshandelns ab. Die Leitung der komplexen Unternehmen und Einrichtungen verlangt nach einem Managementmodell und einer Führungsqualifikation, die ein kurzfristiges Handeln im operativen Management und ein auf die Zukunft gerichtetes Lenken und Gestalten im strategischen und normativen Management erfolgreich ermöglichen.

Die umfassende und professionelle Qualifikation von Führungs- und Leitungskräften in der Diakonischen Akademie ist diesem Anspruch verpflichtet und fördert in einer langfristigen, teilnehmer- und prozessorientierten Weiterbildung innerhalb einer festen Gruppe durchgängig die

- **Fachkompetenz,**
- **Handlungskompetenz und**
- **personale Kompetenz**

Die Angebote der Diakonischen Führungsakademie entsprechen den "Qualitätsstandards für Fort- und Weiterbildung von Leitungs- und Führungskräften in der Diakonie" und den "Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung in der Diakonie", verabschiedet von der "Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie".

3.3.2 Weiterbildungsangebote für die Qualifizierung von Führungskräften

3.3.2.1 Management in sozialen Organisationen (MSO)

Das Weiterbildungssystem Management in sozialen Organisationen (MSO) ist das zentrale Angebot der Diakonischen Akademie Deutschland zur Qualifizierung von Führungskräften.

Aufbau und Struktur

Die Ausbildung umfasst insgesamt 10 Module (jeweils 5 Tage), davon in der

Grundstufe (7 Seminarwochen = 280 Stunden) handlungsfeldübergreifende Grundthemen des Management, und in der

Fachstufe (3 Seminarwochen = 120 Stunden) Aufbauende und ergänzende Managementthemen.

Verbindlicher Bestandteil der Ausbildung ist eine regelmäßige Teilnahme an den kursbegleitenden **Regionalgruppen** (insgesamt 9 Regionaltage), kursbegleitendes Literaturstudium und Anfertigung **schriftlicher Haus- und Projektarbeiten** (mind. 200 Stunden).

Arbeitsweise

Aktivierende und lebendige Formen der Methoden- und Theoriearbeit, anschauliche und praxisnahe Vermittlung der fachlichen Grundlagen und Inhalte, Arbeit in Kleingruppen, praktische Übungen, Plan- und Rollenspiele auch mit Videoaufzeichnungen, Gruppenfeedback, Kommunikationsübungen, Übungen mit Videoaufzeichnungen, angeleitete Selbstreflexion, Auseinandersetzung mit persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen, Projektarbeit und Regionalgruppen.

Ziele und Inhalte

Die **Grundstufe** des Weiterbildungssystems MSO vermittelt in 7 Seminarwochen fach- und handlungsfeldübergreifend die Grundlagen des Managements sozialer Organisationen:

- Seminar 1 Zielorientiertes Handeln
- Seminar 2 Organisation als Steuerungsinstrument
- Seminar 3 Problemlösung und Methoden des Projektmanagements
- Seminar 4 Grundlagen des Finanz- und Rechnungswesens
- Seminar 5 Grundlagen und Methoden der Führung I und Personalentwicklung
- Seminar 6 Methoden der Führung II
- Seminar 7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Die **Fachstufe** des Weiterbildungssystems MSO vermittelt aufbauend auf der Grundstufe aktuelle ergänzende und vertiefende Themen des Management. Bei der inhaltlichen Gestaltung werden die Interessen der Teilnehmenden berücksichtigt.

- Seminar 8 Rechtsthemen und ergänzende Themen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung
- Seminar 9 Ergänzende Themen (die Themen dieser Woche werden in enger Abstimmung mit den Teilnehmenden geplant)
- Seminar 10 Workshop zu aktuellen Themen und Abschlusskolloquium

Zu erwerbender Abschluss

Der erfolgreiche Abschluss der Fachstufe wird mit einem qualifizierten Zertifikat "Management in sozialen Organisationen (MSO)" der Diakonischen Akademie Deutschland testiert. Das Zertifikat "Management in sozialen Organisationen (MSO)" ermöglicht den Absolvent(inn)en einen direkten Zugang zum Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg. Mit der Abschlussprüfung (Zertifikat) haben Interessierte 2/3 der erforderlichen Prüfungsleistungen für das "Diplom der Diakoniewissenschaften" absolviert.

3.3.2.2 Weitere Angebote

Die Diakonische Führungsakademie hält noch eine ganze Reihe von handlungsfeldspezifischen Qualifizierungsangeboten vor. Diese sind im Jahresprogramm und auf der Internetseite der Akademie unter www.diakonische-akademie.de veröffentlicht.

3.3.2.3 Veröffentlichungen zum Thema

Die Diakonische Akademie hält zu allen Angeboten zur Qualifizierung von Führungskräften ein umfassendes Skriptmaterial vor. Diese dienen der Kursbegleitung und sind nicht zur Veröffentlichung bestimmt.

3.3.2.4 Anschrift und Ansprechpartner

Für alle Fragen zur Qualifizierung von Führungskräften wenden Sie sich bitte an die
Diakonische Akademie Deutschland gGmbH

Diakonische Führungsakademie

Wolfgang Hoffmann

Heinrich-Mann-Str. 29

13156 Berlin

Tel.: 030/ 48837-0

3.4 Curriculum der berufsbegleitenden Fortbildung zum Leitungshandeln, angeboten von der Evangelischen Landjugendakademie

3.4.1 Institutionelle Philosophie und Leitgedanken zum Leitungshandeln

Die Evangelische Landjugendakademie wendet sich mit ihren Bildungsangeboten zum Leitungshandeln vorrangig an Leitungspersonen kirchlicher Organisationen, insbesondere in der Jugend- und Gemeindearbeit, aber auch in Tageseinrichtungen für Kinder.

Ein erstes Curriculum "Leitung einer Tageseinrichtung für Kinder" wurde bereits vor 15 Jahren als 300-seitiges Handbuch für die Absolvent(inn)en und als Dozentenmanual für beteiligte Fortbildner/-innen publiziert. Hinter diesem Schritt in die Fachöffentlichkeit steht die Vorstellung, dass eine Leitungsfortbildung nicht als geheimes Lernfeld strukturiert und damit gegen Fachkritik und Innovationen immunisiert werden darf, sondern in Zielen, Standards und Inhalten offen zu legen ist und ihre Qualität Dozent(inn)en übergreifend zu wahren und weiter zu entwickeln hat.

Wo es um Professionalität und Identität von Frauen und Männern in sozialpädagogischen Leitungsfunktionen geht, werden in der Altenkirchener Fortbildungsstätte auch theologisch-leitungsethische Positionierungen erarbeitet, etwa zu den Spannungen zwischen

- Machtgebrauch und Dienstgemeinschaft
- Konfliktorientierung und Nächstenliebegebot oder
- Legalität, Legitimität und Grenzen des Rechtsgehorsams.

Wie ein roter Faden ziehen sich durch die Fortbildung "Leitung einer Tageseinrichtung für Kinder" Impulse zur Klärung ethischer Fragen u. a. in vier vorrangigen Kompetenzbereichen.

Unter dem Aspekt *kommunikative Kompetenz* wird der Zusammenhang von eigenen Leitungshaltungen bzw. dahinter stehenden Rollenkonzepten erarbeitet. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit dem diakonischen Gebot aus der Jesus-Tradition, das historisch ein anthropologisches Leitbild des Dienens hervorgebracht hat. Dieses steht in einer klärungsbedürftigen Spannung zu Zuwendungs- und Abgrenzungswünschen bei Leitungspersönlichkeiten, insbesondere in Diakonie und Kirche.

Wo es um *Konfliktkompetenz* geht, also um die Wahrnehmung und Steuerung von Konflikten im Sinne eines Konfliktmanagements, drängen sich Fragen nach den Grenzen der Konfliktaustragung auf, zugespitzt an der Spannung von Konfliktorientierung und Nächstenliebegebot (Bergpredigt).

Zur *Sach- und Fachkompetenz* einer Leitungspersonlichkeit, zu Steuerung und Controlling gehört das Vermögen, zwischen Geist und Buchstaben von Rechtsordnungen unterscheiden und für das ethisch fundierte Organisationsziel adäquate Strukturen schaffen zu können, d.h. auch konkurrierende Organisations(eigen)dynamiken zu erkennen und umzuformen. Im Sinne eines Rechtsgehorsams nach "Auschwitz" müssen Leiter/-innen auch sensibel für alle Anflüge von Opportunismus oder gar Kadavergehorsam sein. Dementsprechend werden ethische Beurteilungskriterien für die Würdigung von Regelverletzungen erarbeitet.

Strategiekompetenz bzw. konzeptionelle Kompetenz wahrzunehmen und Führung in kleinen sozialen Institutionen zu beanspruchen ist häufig dadurch erschwert, dass Macht dort oft nur verdeckt, nicht offen gebraucht wird. Verschleierung oder Tabuisierung entziehen jedoch den Machtgebrauch tendenziell dem ethischen Diskurs, der Kritik und Kontrolle. Deshalb ist es wichtig, die eigene Lust an der Macht, die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Gestaltungswillens zu thematisieren. Darüber hinaus hat sich eine Leitungskraft auch dem eigenen Unvermögen, Ohnmachtsängsten und Versagensphantasien zu stellen.

Weiterbildungsangebote für Führungskräfte

Der **Lehrgang Leitung einer Tageseinrichtung für Kinder** richtet sich an - auch angehende - Führungskräfte der unteren innerkirchlichen Verantwortungsebenen durch eine fünfteilige berufsbegleitende Fortbildung, die dazu ermutigt und darin unterstützt, Persönlichkeit, Fachwissen und Führungskompetenz glaubwürdig und effizient zur Leitung einzusetzen.

Sie zielt auf Kompetenzzuwachs in den Bereichen

- Persönlichkeit und Haltungen
- Führungsfunktionen
- Fachlichkeit
- Ethik und Strategie.

Das verfügbare Handlungswissen soll durch Informationen, Eigenstudium und Training erweitert werden.

Auf folgende vier Dimensionen wird das Hauptgewicht gelegt:

Kommunikative Kompetenz zur Personalführung, zum Anleiten, Anweisen und Beraten sowie zur Team- und Gruppenmoderation.

Konfliktkompetenz zum Analysieren und Bearbeiten von klientelbezogenen, sozialräumlichen oder organisationseigenen Konflikten.

Sachkompetenz, um die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens kennen und sie mit Zuversicht, Fachlichkeit und Engagement füllen oder eigenständig erweitern zu können; auch das Entwickeln und Sichern von Qualitätsstandards gehört dazu.

Konzeptionskompetenz ermöglicht die Analyse und Diagnose der organisationseigenen strategischen Orientierung, einschließlich der Leitbildentwicklung und der Vernetzung der Organisation.

Der Lehrgang umfasst insgesamt 248 Unterrichtsstunden im Verlauf von ca. 20 Monaten mit 23 Fortbildungstagen in 5 Kurseinheiten. Neun Regionalgruppen-Termine zur kollegialen Beratung und drei Praxisaufgaben fungieren als Begleitsysteme und dienen insbesondere dem Lerntransfer und der Kompetenzvergewisserung der dauerhaften und personenstabilen Fortbildungsgruppen.

Die Langzeitfortbildung Management in Jugendarbeit und Gemeinde führt in unterschiedliche Aspekte des Managements ein. Das dreiteilige Bildungsangebot mit zwischenzeitlichen Regionaltagen vermittelt betriebswirtschaftliches und kirchenrechtliches Basiswissen, Qualitäts- und Projektmanagement sowie Kenntnisse in den Bereichen Marketing, Personalführung und Fundraising. Die Fortbildung wird innerhalb von etwa 6 Monaten abgeschlossen und richtet sich vornehmlich an Mitarbeitende - auch ohne Leitungsfunktion - in der Jugendhilfe. Sie führt in erfolgreiche Managementmethoden ein und hilft klären, inwieweit diese in soziale Einrichtungen übernommen werden können, ohne dass dabei übertriebene Konkurrenzsituationen des Profitsektors verinnerlicht werden müssen.

Literatur:

Anne Busch/ Karin Quasdorff: Auswirkungen des Leitungslehrgangs "Leitungsfunktion" auf Leitungshandeln. Aussagen von Teilnehmenden im Zeitvergleich von 1991 und 1999, Altenkirchen/Düsseldorf 2001

Werner-Christian Jung: Als Leiterin leiten lernen. Lehrgang Leitungsfunktion in Tageseinrichtungen für Kinder, in: Rheinischer Verband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (Hrsg.): Kaleidoskop. erfahren – erleben – entwickeln, Düsseldorf 2002

Kontakt:

Evangelische Landjugendakademie

Dieperzbergweg 13-17, 57610 Altenkirchen, Telefon 02681-95160.

3.5 Curriculum für die Qualifizierung von Führungs- und Leitungskräften der Fortbildungs-Akademie des DCV

Institutionelle Philosophie und Leitgedanke zum Leitungshandeln

Die Fortbildungs-Akademie des DCV (FAK) orientiert sich an einem Führungskonzept, in dessen Vordergrund die Triade aus Leitung, Vision/Aufgabe und Mitarbeiter(-inne)n steht. Neben einer Mitarbeiterorientierung darf der Ursprungszweck einer Einrichtung, nämlich eine Dienstleistung zu erbringen, nicht aus dem Blick geraten. Leiten wird als kommunikatives Handeln angesehen, ist partizipativ und situativ. In diesem Sinne wird Leiten verstanden als zielführendes und klärendes Handeln insbesondere in Dilemmata, Spannungs- und Konfliktfeldern in und für Organisationen.

Leitungshandeln in der FAK ist geprägt von dem Anliegen, Ökonomie im Sinne der christlichen Sozialethik zu gestalten. Zum Einen soll die Leistungsfähigkeit von Personal und Führungskräfte einer Organisation optimiert werden, zum Anderen sollen die Arbeitsbedingungen humanisiert werden.²² Aus dem institutionellen Blickwinkel, der Verknüpfung von Personalfragen mit Fragen der strategischen Unternehmensführung sowie dem fachlichen und ethischen Blickwinkel, die Mitverantwortung und Würde der Mitarbeiter zu erhalten und zu entwickeln, ergibt sich ein hoher Anspruch an die Veranstaltungen der Fortbildungs-Akademie: Es wird keine Schulungs- oder Anpassungsarbeit geleistet, sondern ein Entwicklungs- und Lernfeld angeboten, in dem Führungskräfte vorhandene Fähigkeiten ausbauen können. Leitungskräfte lernen in den Veranstaltungen, ihre eigene Arbeitsweise zu analysieren und soziale Situationen zu gestalten; strategisches Denken wird gefördert und die Sozialisation in einer caritativen, wertgebundenen Organisation unterstützt.²³

Das Konzept der Lernenden Organisation spielt für die FAK eine wichtige Rolle. Das Führungsverhalten zielt nach diesem Konzept nicht auf einzelne Ereignisse oder Personen ab, sondern auf Handlungen, Kommunikation und Beziehungsgeflechte. Bedeutend hierbei ist eine prozessorientierte systemische Betrachtungsweise und die Schlüsselqualifikation der Kommunikation.²⁴ Die wesentlichen Merkmale dieses Konzeptes sind Selbstreflexion zur Verbesserung, Offenheit und gemeinsam getragene Lernbereitschaft gemäß dem Grundsatz: "Die einzige Konstante ist die Veränderung." Dieses Konzept wird in den Veranstaltungen der FAK umgesetzt. Es ist notwendig, den Blick auf die veränderten Umweltbedingungen zu richten, um angemessene Organisations- und Arbeitsstrukturen zu entwickeln. Die Projektarbeit ist ein hilfreiches Instrument, routinierte Arbeitsabläufe zu durchbrechen und Innovationen zu wagen. Dabei ist neben Kreativität und Teamarbeit Offenheit für neue Wege und Ziele gefordert: Erfahrungen der Teilnehmer/-innen werden ausgetauscht und Problemlösungen gesucht, um den veränderten Bedingungen in der Praxis gerecht zu werden.²⁵

²² Zur Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas – Grundlagen und Kriterien, in: neue caritas spezial, Juni 2003, S. 15.

²³ Andreas Leimpek-Mohler: Personalleiter/-innen lernen nicht aus, in: neue caritas spezial, Juni 2003, S. 28ff.

²⁴ Elisabeth Würth: Die Lernende Organisation – die einzige Konstante ist die Veränderung, in: Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nov./Dez. 2001, S. 24 f.

²⁵ Irene Klein: Ein Seminar führt auf neue Wege, in: neue caritas spezial, Juni 2003, S. 24 f.

Weiterbildungsangebote für die Qualifizierung von Führungskräften

- ❖ Geschäftsführung von Caritasverbänden in Großstädten
- ❖ Zielvereinbarungsgespräche professionell führen
- ❖ Change-Management
- ❖ Moderation von Konferenzen, Teams und Projektgruppen
- ❖ Projekt-Management – Effektiv planen und erfolgreich zusammenarbeiten
- ❖ Impulse für Vorstände örtlicher Caritasverbände
- ❖ Management sozialer Organisationen – Leiten in örtlichen Verbänden
- ❖ Leitung übernehmen: Motivation, Anforderungsprofil und Kompetenzen
- ❖ Leitung von Verbänden
- ❖ Leitung von Einrichtungen der Behindertenhilfe
- ❖ Leitung von Sozialstationen
- ❖ Leitung und Entwicklung des Personalwesens
- ❖ Leitung und Entwicklung von Einrichtungen der Altenhilfe
- ❖ Tagungsreihe "Unternehmen Caritas"

Veröffentlichung zum Thema

- ❖ K. Bopp/P. Neuhauser (Hg.): *Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie*, Freiburg i.Br. 2001
- ❖ Deutscher Caritasverband (Hg.): *Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Qualifizierungs- und Beschäftigungseinrichtungen für am Arbeitsmarkt beteiligte Personen*, Freiburg, 2001
- ❖ Deutscher Caritasverband (Hg.): *Fortbildung für soziale Berufe. Ein Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Beiheft der Zeitschrift Caritas, Heft 1, Juni 1998*
- ❖ A. Klüsche/F. Leinfelder: *Förderung von Management in caritativen Einrichtungen durch Rollenlernen*, in: *Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 1992*
- ❖ H. Krieger: *Seminare für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder*, in: *Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 1994*
- ❖ M. Lehner/M. Manderscheid (Hg.): *Anwaltschaft und Dienstleistung - Organisierte Caritas im Spannungsfeld*, herausgegeben im Auftrag des Zentralratsausschusses Theologie und Ethik des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg i.Br. 2001
- ❖ A. Leimpek-Mohler: *Personalentwicklung durch Fortbildung für soziale Berufe*, in: *Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 2003*, S. 176-180
- ❖ A. Leimpek-Mohler: *Personalleiter/-innen lernen nicht aus*, in: *neue caritas spezial, 30 Jahre Fortbildungs-Akademie, Kompetenz für den Job*, Juni 2003

Kontakt:

Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes
 Wintererstr. 17-19,
 79104 Freiburg
 Tel.: 0761/200-538
 Fax: 0761/200-199
 akademie@caritas.de
 www.fak.caritas.de

3.6**Fortbildungsangebote Management
der**

**Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung
Institut inForm, Fortbildung für Fachpraxis, Management und Selbsthilfe,
Raiffeisenstr. 18, 35043 Marburg/Lahn, 06421/491-0**

Ein Schwerpunkt der bundesweiten Fortbildung der Lebenshilfe besteht in der Qualifizierung von Führungskräften der Behindertenhilfe. Die Angebote sind trägerübergreifend ausgeschrieben und berufsbegleitend ausgerichtet.

Es wird in festen Lerngruppen gearbeitet. Abgestimmt auf die jeweiligen Inhalte und den Prozess innerhalb der Gruppe werden vielfältige moderne Methoden der Erwachsenenbildung eingesetzt. Ergänzt werden die Präsenzeinheiten durch Projektarbeiten, ausgewählte Studienbriefe sowie durch die Vor- und Nachbereitung von Themenschwerpunkten unter Anwendung von E-Learning.

Unsere Ziele sind die fachliche Kompetenzerweiterung, die persönliche Weiterentwicklung, die Vertiefung der Reflexionsfähigkeit sowie die Befassung mit neuen Anforderungs- und Aufgabenprofilen. Die Auseinandersetzung mit Führungskompetenzen findet neben inhaltlichen Einheiten auch durch Potenzialanalysen wie Assessment-Center (Entwicklungs-Center) statt.

Weiterbildungsangebote für Führungskräfte**Arbeitsfeldbezogene Kurse****a) Management in WfbM**

Die Werkstatt als (Aus-)Bildungsstätte und als Werkbetrieb zur Integration in Arbeit und Gesellschaft

Zielgruppe: Führungskräfte aus Werkstätten für Menschen mit geistiger Behinderung

Organisation: 6 Lehrgangshalbjahre mit Präsenzeinheiten und E-Learning-Einheiten

Zielsetzung: Auseinandersetzung mit der Rolle und den Aufgaben als Führungskraft
Erweiterung von Kompetenzen im Bereich Sozialmanagement / Sozialwirtschaft und in den Kerngeschäftsfeldern der WfbM
Auseinandersetzung mit der Teilhabe von Menschen mit geistiger Behinderung
Stärkung der Medien- und Selbstmanagementkompetenzen

b) Management in Wohneinrichtungen

Mitarbeiter/-innen motivieren – betriebliche Abläufe organisieren – Perspektiven entwickeln

Zielgruppe: Führungskraft in einer Wohneinrichtung für Menschen mit Behinderung mit 2-jähriger Erfahrung

Organisation: 8-teilig, 2 Jahre, berufsbegleitend, Präsenzeinheiten und E-Learning-Einheiten

Zielsetzung: Entwicklung und Vertiefung der Kompetenzen als Führungskraft in den Aufgabenschwerpunkten: Motivator/-in, Organisator/-in, Visionär/-in

Arbeitsfeldübergreifende Managementangebote

Herausforderung Führungskraft

Weiterbildung für das Führen und Leiten in der Arbeit mit Menschen mit geistiger Behinderung

Schwerpunkte: Anforderungen an Führungskräfte in sozialen Organisationen
Marketing und Projektmanagement
Kommunikation in der Praxis
Integriertes Management und Balanced Scorecard (BSC)
Assessmentcenter als Entwicklungszentrum

Zielgruppe: Führungskräfte in sozialen Einrichtungen und Diensten, die neu in einer Leitungsfunktion stehen (bis zu drei Jahren) und ein Interesse an arbeitsfeldübergreifender Qualifizierung haben.

Organisation: 5 Teile, berufsbegleitend, eineinhalb Jahre, Coaching zwischen den Einheiten

Zielsetzung: Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich moderner Führungsinstrumente, Vertiefung der Reflexionsfähigkeit und Selbsteinschätzung, Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung, Vertiefung der kommunikativen Kompetenzen, Fähigkeitsanalyse,

Management für weibliche Führungskräfte

Jetzt immer öfter

Mitarbeiter/-innen führen, Entscheidungen treffen, Herausforderungen meistern

Inhalte: Persönliche Standortbestimmung und Arbeitstechniken (Teil 1)
Kommunikative Kompetenzen (Teil 2)
Führen nach Zielen, Controlling (Teil 3)
Arbeiten mit Projektmanagement, Controlling (Teil 4)

Zielgruppe: weibliche Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen

Organisation: 4 Teile, berufsbegleitend, einjährig

Zielsetzung: Reflexion der persönlichen Führungspraxis, Erarbeitung von individuellen Zielen und Lösungsmöglichkeiten für Veränderungen, Kennenlernen von modernen Führungsinstrumenten.

Personalentwicklung als Schwerpunkt

Assessment als Entwicklungszentrum

Zielgruppe: Leitungen von Einrichtungen und Diensten, Geschäftsführungen

Organisation: Einteilig, dreitägig, Inhouse-Angebot oder offene Ausschreibung

Zielsetzung: Inhalt dieses speziell für Führungskräfte in sozialen Organisationen entwickelte Assessment-Center ist die Potenzialanalyse und - daran anknüpfend - die Entwicklungsberatung. Bei einer Reihe von Gruppen- und Einzelübungen haben die Teilnehmenden Gelegenheit, sich als Führungspersönlichkeit auszuprobieren und dabei von professionell geschulten Beobachter(inne)n begleitet zu werden. Ein ausführliches mündliches Feed-Back sowie Empfehlungen für die persönliche Weiterentwicklung gehören zum Konzept.

Ergänzende Angebote

Sicher Führen durch Selbstführung (1-teiliges und 3-teiliges Angebot)

Sozialwirtschaftliche Themen (3-teiliges Angebot)

Qualitätsmanagement (mehnteilige Lehrgänge in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), Seminare zu aktuellen Themen aus dem Qualitätsmanagement)

Forum für Geschäftsführungen (1-teiliges Angebot)

Weitere Angebote für Führungskräfte unter www.Lebenshilfe.de und den Links zu den verschiedenen Anbietern innerhalb der Arbeitsgemeinschaft der Führungskräfte.

Anschrift und Ansprechpartner/-innen

Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.

Institut inForm – Fortbildung für Selbsthilfe, Fachpraxis und Management

Christine Karches und Team

Raiffeisenstr. 18

35043 Marburg-Cappel

06421/491-0 oder DW -172

e-mail: Institut-inForm@Lebenshilfe.de

Stand: 27.01.05/08.02.05

t:\fuw\mitarbeiter\karches\konferenz der bundeszentralen fobianbieter\curriculakonferenz05.doc