



Teresa Frank

**Verschleierte Leitungs-
praxis – Bewältigungs-
typen des doppelten
Leitungsdilemmas in
Organisationskulturen der
Kinder- und Jugendhilfe**

BELTZ JUVENTA

Teresa Frank

Verschleierte Leitungspraxis – Bewältigungstypen des doppelten
Leitungsdilemmas in Organisationskulturen der Kinder- und Jugendhilfe

Teresa Frank

**Verschleierte Leitungs-
praxis – Bewältigungs-
typen des doppelten
Leitungsdilemmas in
Organisationskulturen der
Kinder- und Jugendhilfe**

BELTZ JUVENTA

Die Autorin

Teresa Frank, Jg. 1988, Dr. phil., arbeitet als Koordinatorin für Praxisphasen am Zentrum für Lehrer*innenbildung der Universität zu Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kinder- und Jugendhilfe, Sozialmanagement und Resilienz.

Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-9342-1 Print

ISBN 978-3-7799-9343-8 E-Book (PDF)

DOI 10.3262/978-3-7799-9343-8

1. Auflage 2025

© 2025 Teresa Frank

Publikation: Beltz Juventa in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

service@beltz.de

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag

(ID 15985-2104-1001)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Danksagung	7
Vorwort	8
1. Einleitung	9
I. Theoretischer Teil	11
2. Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe – unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema	12
2.1 Die Perspektive der sozialen Organisation: Sozialmanagement, um professionelles Handeln zu ermöglichen	14
2.2 Die Perspektive der Sozialen Arbeit: Leitung als zentrale Aufgabe im Sozialmanagement	35
2.3 Die Perspektive des Forschungsfeldes: Die Kinder- und Jugendhilfe	51
3. Erklärungsansätze für Leitungsbivalenz in Organisationen der Sozialen Arbeit	66
3.1 Organisationskultur(en)	67
3.2 Professioneller Habitus	71
3.3 Neo-Institutionalismus	74
4. Forschungs- und Diskussionsstand	79
II. Empirischer Teil	85
5. Methodisches Vorgehen	86
5.1 Feldzugang und Sampling	87
5.2 Datenerhebung	90
5.3 Dokumentarische Interviewinterpretation	96
III. Ergebnisdarstellung	111
6. Darstellung der Ergebnisse – Komparative Analyse	112
6.1 Verschleierung von Leitungshandeln – Organisation A	112
6.2 Leitungshandeln umfasst Konzeption, die Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung – Organisation B	155
6.3 Typenbildung	215
7. Ergebnisdiskussion	231
7.1 Zusammenführung von Ergebnissen und theoretischen Grundlagen	231
7.2 Relevanz der Ergebnisse für die Soziale Arbeit	238
8. Fazit und Ausblick	243
8.1 Fazit	243
8.2 Ausblick	245
Literaturverzeichnis	247

Danksagung

Meine Promotion war ein langer und manchmal einsamer Weg, der ohne Unterstützung und Wegbegleitung kaum zu bewältigen gewesen wäre. Die Herausforderungen der Corona-Pandemie sowie die Tatsache, dieses Dissertationsprojekt als berufstätige Frau und Mutter von Kleinkindern zu verfolgen, haben mir eindrücklich gezeigt, wie unverzichtbar Geduld, Ermutigung und beständige Begleitung des persönlichen Umfelds sind. Denn das bestehende (Wissenschafts-) System ist nach wie vor zu wenig auf promovierende Mütter ausgerichtet – im Gegenteil: Es reproduziert Strukturen, die Frauen und insbesondere Müttern eher Steine in den Weg legen, anstatt ihre Perspektiven und Leistungen sichtbar zu machen und zu fördern.

In diesem Sinne gilt mein besonderer Dank meinen Gutachtern, Prof. Dr. Thomas Coelen und Prof. Dr. Werner Schönig, die mich über einen langen Zeitraum mit großem Engagement, wertvollen Hinweisen und konstruktiver Kritik begleitet haben. Ihre Unterstützung hat diese Arbeit in entscheidender Weise geprägt.

Von Herzen danke ich meiner gesamten Familie. An erster Stelle meinem Mann Michael, der mit mir durch Höhen und Tiefen gegangen ist, mich in Phasen des Zweifels ausgehalten und in Momenten des Stillstands immer wieder ermutigt hat. Meinen Töchtern Lina und Thea danke ich für ihre Geduld und dafür, dass sie insbesondere in der Endphase oft bereit waren zu akzeptieren, dass die Mama jetzt „beschäftigt“ ist. Ein besonderer Dank gilt meinem Vater Hans-Jakob Weinz, der mich in der Auswertungsphase während der Corona-Pandemie begleitet hat. Mit seinem kritischen und klugen Blick hat er meine dokumentarischen Interpretationen bereichert und mich mit ehrlichem Interesse und Zuversicht unterstützt.

Neben meiner Familie möchte ich ebenso meinen vielen Wegbegleiter:innen an der katho NRW und am ZfL der Universität zu Köln danken – allen voran Nora und Katrin für den beständigen Austausch, die Motivation und die Gewissheit, nicht alleine durch diese Zeit zu gehen. Bei Karla bedanke ich mich für ihre stetige Ermutigung und dafür, dass sie mir zu einer Mentorin geworden ist.

Nicht zuletzt gilt mein Dank Martina, Carsten und vielen weiteren Kolleg:innen des Motiviva e.V. in Bonn. Die Zusammenarbeit mit ihnen sowie die zahlreichen authentischen Gespräche über (verschleierte) Leitung haben mir den entscheidenden Impuls gegeben, mich diesem Thema zuzuwenden – und so den Grundstein für meine Dissertation gelegt.

Allen, die an meiner Seite standen, mich begleitet, gestützt und inspiriert haben, gilt mein aufrichtiger und tief empfundener Dank. Ohne Euch wäre dieser Weg nicht möglich gewesen.

Vorwort

Die Leitung von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe ist eine weithin unterschätzte und auch wenig erforschte Herausforderung im Rahmen der Sozialen Arbeit. In diesem Buch wird das „Dilemmata-Management“ der Fachkräfte empirisch erforscht und anhand von zahlreichen Interview-Zitaten sehr nachvollziehbar dargestellt.

Teresa Frank entwickelt somit zwei Typen: die „verschleierte Alltagssteuerung“ und die „alltagsferne Steuerung“. Diesen Äußerungen werden dann die Praxen der Interviewten zugeordnet: Autonomie vs. Steuerung in Relation zu ‚Distanz vs. Nähe‘ bzw. ‚Transparenz vs. Verschleierung‘. Die Autorin kommt zu dem Ergebnis, dass die interviewten Fachkräfte ihre vielfältigen Leitungsdilemmata mit Hilfe einer „verschleierten Leitungspraxis“ bewältigen.

Das Buch stellt einen grundlegenden und wertvollen Beitrag zur Reflexion der organisationalen Bedingungen Sozialer Arbeit dar, indem es zeigt, dass es nicht nur einen Weg der Bewältigung von alltäglichen Führungsdilemmata gibt und das man insofern eine Schwerpunktsetzung oder auch Balancierung zwischen möglichen Vorgehensweisen anstreben kann. Diese Erkenntnis ist für Theorie und Praxis von weitreichender Bedeutung und so wünschen wir Frau Franks Buch die breite Rezeption, die das Thema und die ihre Ergebnisse verdienen.

Thomas Coelen und Werner Schöning

1. Einleitung

Die Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit zeigen ein ambivalentes Verhältnis zur Thematik der ‚Leitung‘. Trotz zahlreicher Veränderungen – z. B. starke Zunahme der Mitarbeiter:innenzahl, verstärkte Differenzierung der Angebotslandschaft sowie Herausforderungen wie Personalfuktuation und Fachkräftemangel – hat diese Ambivalenz Bestand. Bereits vor etwa zehn Jahren begannen meine ersten Recherchen zu diesem Thema. Sie waren vor allem auf machttheoretische Ansätze fokussiert. Seitdem sind zahlreiche Sozialmanagementstudiengänge entstanden und die Literatur zu Leitung und Management in der Sozialen Arbeit hat sich deutlich erweitert. Dennoch bleibt die Ambivalenz, mit der Fach- und Führungskräfte der Leitungsrolle und -tätigkeit im sozialen Bereich begegnen, unverändert.

Diese Dissertation nimmt die Spur dieser Ambivalenz auf und zielt darauf ab, durch die Ergebnisse rekonstruktiver Forschung einen Beitrag zum Diskurs rund um das Thema Leitung zu leisten. Die Arbeit beleuchtet die komplexe und dynamische Rolle von Leitungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere in den Hilfen zur Erziehung. Im Fokus steht die Perspektive der Leitungskräfte, deren Leitungshandeln beschrieben, konnotiert und in seiner Praxis differenziert herausgearbeitet wird.

Anders als in einer isolierten Betrachtung von Führungsaufgaben wird das Leitungshandeln in dieser Studie als wichtiger Bestandteil der Handlungspraxis in der Kinder- und Jugendhilfe verstanden, das fest in die alltäglichen Abläufe der Fach- und Führungskräfte eingebettet ist und zugleich einen zentralen Zweck erfüllt: die Ermöglichung professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. Mein Interesse an dieser Thematik entspringt der Erkenntnis, dass Leitungshandeln auf unterschiedlichen Ebenen signifikante Auswirkungen hat. Organisationen müssen eine Balance zwischen wirtschaftlicher Stabilität und professioneller Verantwortung wahren, um ihren Fortbestand zu sichern. Diese zwei Pole – ökonomischer Wettbewerb und professionelle Standards der Sozialen Arbeit – bilden den Rahmen für die Qualitätssicherung der angebotenen Dienstleistungen und sind gleichsam Ursache der Leitungsambivalenz.

Darüber hinaus beeinflusst das Leitungshandeln direkt die Nutzer:innen der Angebote, indem es die Qualität der erforderlichen Hilfen angesichts der steigenden Fallkomplexität im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bestimmt. Das Betriebsklima, maßgeblich durch das Leitungshandeln geprägt, ist zudem entscheidend für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

Trotz der offensichtlichen Bedeutung der Leitungsrolle für das Arbeitsumfeld bleibt in der Literatur und Praxis eine fortdauernde Ambivalenz gegenüber dieser Rolle bestehen, was die Soziale Arbeit als Disziplin dazu veranlassen sollte, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Trotz der Zunahme an wissenschaftlichen Publikationen rund um das Thema, besteht weiterhin ein Forschungsdesiderat, dem diese Arbeit nachgeht. Die zentralen Forschungsfragen zielen darauf ab, die Praxis der interviewten Führungskräfte zu rekonstruieren.

Doch um die Leitungspraxis kontextualisieren und die Leitungsthematik im Allgemeinen erfassen zu können, erfolgt zunächst eine nähere Auseinandersetzung mit dem Sozialmanagement und den Anforderungen an die Leitungsaufgaben in sozialen Organisationen. Dies beinhaltet auch die Definition des Organisationsbegriffs, der dieser Arbeit zugrunde liegt, sowie eine Klärung des Managementverständnisses der Sozialen Arbeit. Daran anschließend werden relevante Führungsansätze für diese Studie beleuchtet. Nachdem der Anspruch an die Leitungstätigkeit konkretisiert wurde, folgt die Perspektive der Sozialen Arbeit auf die Leitungsthematik. Dabei wird das ambivalente und kontroverse Verhältnis zwischen Profession und Management untersucht und verschiedene Dimensionen der Leitungsambivalenz werden herausgearbeitet. Das Dilemmatamanagement wird zudem als übergreifendes Leitungshandeln zentral charakterisiert.

Anschließend wird das Forschungsfeld der Dissertation – die Kinder- und Jugendhilfe – vorgestellt. Nach der Konkretisierung der Leitungsanforderungen und der theoriegeleiteten Erklärung der Praxis werden verschiedene Erklärungsansätze wie Organisationskultur, professioneller Habitus und Neo-Institutionalismus präsentiert und miteinander in Beziehung gesetzt, um die Etablierung und Reproduktion der Leitungsambivalenz zu verstehen.

Im empirischen Teil der Arbeit wird das methodische Vorgehen theoretisch fundiert erläutert und anhand von Auszügen aus dem Datenmaterial verdeutlicht. Abschließend werden die Ergebnisse der dokumentarischen Interviewinterpretation komparativ dargestellt und in der Ergebnisdiskussion an den bereits erläuterten theoretischen Bezügen eingeordnet.

Mit dem Fazit werden die zentralen Erkenntnisse dieser Dissertation konkretisiert: Die (verschleierte) Leitungspraxis ist in der Organisationskultur verankert und in doppelter Hinsicht von Dilemmata geprägt.

I. Theoretischer Teil

2. Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe – unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema

Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen: Steigende Komplexität von Fallverläufen, wachsende Ansprüche an professionelle Fachlichkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel und konkurrierende oder sich widersprechende Anforderungen der Anspruchsgruppen an die soziale Dienstleistung sind nur einige der Themen, denen sich Leitungskräfte stellen (Böllert 2018; Knospe 2022; Merchel 2015a). Ihre Handlungspraxis gestaltet sich dabei fortwährend in unterschiedlichen Paradoxien und Dilemmata (Merkel 2015a), die es zu berücksichtigen gilt, um Organisationsziele zu erreichen und den Fortbestand der Organisation zu sichern. Insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe ist ein Feld, in welchem Fach- und Leitungskräfte in Dilemmata geraten, die sie aufzulösen versuchen.

Der Komplexität der nicht schlüssigen Tauschbeziehungen in der Kinder- und Jugendhilfe wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen (Merkel 2015a: 77): Die Finanzierung von sozialen Dienstleistungen erfolgt nicht durch die Nutzer:innen selbst, sondern durch sozialstaatliche Mittel, um den Zugang zu den Hilfen nicht über finanzielle Ressourcen zu beschränken. Infolgedessen stellen aber nicht nur die Nutzer:innen der Leistung Anforderungen an den ‚Betrieb‘ (pädagogische Fachkräfte/die Organisation), sondern auch der Kostenträger. Diese teils heterogenen Interessen und Widersprüchlichkeiten gilt es aufseiten der sozialen Organisation auszuhalten und zu bedienen (Merkel 2015a: 79). Auch in der Kinder- und Jugendhilfe sehen sich Fach- und Führungskräfte dieser Mehrdeutigkeit gegenüber, jedoch kommt eine weitere Ebene in der Tauschbeziehung hinzu: Neben den Ansprüchen des Kostenträgers sind auch die oftmals verschiedenen Perspektiven der Nutzer:innen zu berücksichtigen, denn es bleibt zu diskutieren, wer in der Kinder- und Jugendhilfe als Nutzer:in der Hilfe erachtet werden kann. In der Offenen Kinder- und Jugendarbeit oder im Ganztage sind es wohl hauptsächlich die Kinder und Jugendlichen. Wird der Blick allerdings auf die Hilfen zur Erziehung gerichtet, ist die Situation schon komplizierter, denn dort sind in der Regel Kinder/Jugendliche und Eltern/Erziehungsberechtigte Adressat:innen sowie Nutzer:innen der sozialen Dienstleistung. Insofern differenziert sich die Nutzer:innenebene aus und kann möglicherweise viele unterschiedliche und sich widersprechende Ansprüche beinhalten. Trotz des sogenannten Tripelmandats und der Vielzahl an Paradoxien handlungsfähig zu bleiben, ist Alltag der pädagogischen Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe (Schütze 2015; Staub-Bernasconi 2018). Leitungskräfte stehen darüber hinaus in der Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen das Jonglieren der Ansprüche gelingen kann. Das Sozialmanagement nimmt hierbei die

wesentliche Aufgabe ein, den Rahmen für die fachliche oft widersprüchliche Praxis zu gestalten. Die zentrale Idee besteht darin, ein reflektiertes Zusammenspiel von Managementdenken und fachlichen Anforderungen zu erreichen, wie Merchel (2015a: 11) ausführt. Dies impliziert die Berücksichtigung von vier Qualitätsdimensionen, welche die fachliche Praxis beeinflussen: Strukturqualität umfasst förderliche organisatorische Rahmenbedingungen wie Finanzmittel, Ausstattung und Strukturen. In der Dimension der Prozessqualität stehen professionell ausgebildete Fachkräfte im Mittelpunkt, die durch ihre Kompetenzen und ihre Motivation Interaktionen mit den Adressat:innen ermöglichen. Die Dimensionen der Ergebnisqualität und der Wirtschaftlichkeit verknüpfen Effektivität und Effizienz der pädagogischen Arbeit (Merschel 2015a: 11).

Methoden und Konzepte, die konkret das Management in der Sozialen Arbeit in den Blick nehmen, haben in den vergangenen Jahrzehnten eine bemerkenswerte Transformation durchlaufen. Dabei wurde auch der Leitungsthematik mehr Raum gegeben. Leitung wird als eine zentrale Kernaufgabe im Management verstanden, die sich in struktur- oder personenbezogene Steuerung unterteilen lässt und die in der Regel von konkreten für diese Aufgabe ausgewiesenen Personen ausgeübt wird (Merschel 2015b).¹

Die steigende Anzahl an Publikationen und die Einführung von Studiengängen, die sich explizit dem Sozialmanagement widmen, zeugen von einer intensiven Beschäftigung mit dieser Materie in der Sozialen Arbeit. Dies steht im engen Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung und dem sogenannten New Public Management, das eine stärkere Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Ansätzen in die Sozialwirtschaft zur Folge hat (Grunwald 2022; Merchel 2009). Die veränderten Strategien in den Organisationen der Sozialwirtschaft brachten auch neue Begrifflichkeiten mit sich, etwa ‚soziale Dienstleistung‘. In Abgrenzung zu sachbezogenen Dienstleistungen werden soziale Dienstleistungen als interaktive, standortgebundene, immaterielle und unteilbare Handlungen (‚Unu-actu-Prinzip‘) angesehen, die individuell und an den Adressat:innen ausgerichtet sind (Oelerich und Schaarschuch 2005). Wie dem Dienstleistungsbegriff wurde auch dem Managementdenken im Zuge der Reformierung des Verwaltungshandelns mehr Bedeutung beigemessen. Doch noch in den 1990er-Jahren stieß das Managementdenken innerhalb der Sozialen Arbeit auf breite Ablehnung (Wöhrle et al. 2022: 12). In der Praxis lag die Präferenz auf einem kollektiven Teamentscheidungsfindungsprozess, der häufig zu einem diffusen Zustand führte, z. B. durch einen Mangel an klaren Zielen und Verbindlichkeiten. Professionelles Handeln ohne klar definierte Ziele ließ Erfolge oftmals vermissen, da ein Vergleich mit vorher festgelegten Zielen fehlte (Wöhrle et al. 2022: 13). Seitdem haben sich die

1 In neueren Publikationen werden die Aufgaben, welche dem ‚Management‘, der ‚Leitung‘ und der ‚Führung‘ zugewiesen werden, kaum ausdifferenziert, sodass auch in dieser Arbeit das Sozialmanagement Leitungsaufgaben einschließt. In Kapitel 2.2. wird jedoch differenzierter auf Leitung eingegangen.

Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit weiterentwickelt, das Sozialmanagement bleibt jedoch ein mehrdimensionales Thema. Es steht weiterhin zur Debatte, ob es als ein Segment der Sozialarbeitswissenschaft oder als spezielles Gebiet der Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden sollte (Langer 2013; Langenohl 2018).

In Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe, dem Fokus dieser Arbeit, bedeutet Management, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie den Fokus auf die Bedürfnisse der Adressat:innen legen und zugleich den Fortbestand der Organisation gewährleisten (Wöhrle et al. 2022). Diese Rahmenbedingungen beeinflussen das professionelle Handeln und nehmen ebenso Einfluss auf den Erfolg der Hilfeleistung wie die Koproduktion zwischen Fachkraft und Adressat:in (Merchel 2015a: 68). Die Kinder- und Jugendhilfe stellt als größtes Handlungsfeld der Sozialen Arbeit einen besonders komplexen Rahmen dar, der eine sorgfältige Berücksichtigung aller relevanten Faktoren erfordert. Fachkräftemangel und belastende Arbeitsbedingungen einerseits sowie sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen und Bedürfnisse der Adressat:innen andererseits fordern die Organisationen heraus, um zielgerichtete Hilfen sicherzustellen. Die Handlungsfähigkeit innerhalb dieser komplexen und widersprüchlichen Rahmenbedingungen wird im Folgenden als Management von Dilemmata betrachtet, ein zentraler Aspekt des Leitungshandelns in der Kinder- und Jugendhilfe.

Aufbauend auf diesem Verständnis von Management wird nachfolgend der Aspekt der Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe als Teil des Sozialmanagements näher beleuchtet. Dabei werden zunächst allgemeine sozialmanagementbezogene Führungsansätze diskutiert und im Anschluss die für diese Arbeit relevanten Führungskonzepte dargelegt. Im Fokus steht dabei stets der Umgang mit Dilemmata und nicht die Führungsperson selbst, da es in dieser Arbeit weniger um Leitungspersonen als um Leitungspraxis geht. Folglich wird das Management als Leitungspraxis in den Vordergrund gestellt.

2.1 Die Perspektive der sozialen Organisation: Sozialmanagement, um professionelles Handeln zu ermöglichen

„Soziale Einrichtungen sind ohne Management nicht denkbar“ (Horak und Heimerl 2007: 167 zitiert nach Merchel 2015a: 14). Diese Aussage pointiert eine moderne Entwicklung der großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Demnach habe sich die Haltung der Verbände in den vergangenen 20 Jahren dahingehend gewandelt, Sozialmanagement als „unternehmerisches Handeln“ (Cremer 2004: 81) nicht mehr im Konflikt zur professionellen und individuellen Hilfeleistung zu sehen. Vielmehr wird das Sozialmanagement zunehmend als zentrales Instrument verstanden, um sich an aktuellen und zukünftigen Anforderungen auszurichten und mit Dilemmata der professionellen Praxis umzugehen.

Die Gründe für eine veränderte Haltung dem manageriellen Handeln gegenüber liegen u. a. in der Modernisierung des Verwaltungshandelns und dem sogenannten ‚New Public Management‘. Daraus ergab sich eine stärkere Etablierung von Sozialmanagementaspekten in den Hochschulcurricula (Merchel 2015a: 14). Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität sind drei bedeutende und für die Soziale Arbeit auch viel diskutierte Aspekte des Sozialmanagements, mit denen sich soziale Organisationen beschäftigen müssen, um ihre Existenz zu sichern. Insbesondere Organisationen, die viel Personal beschäftigen, benötigen eine „professionelle Betriebsführung“ (Löhe und Aldendorff 2022: 12).

Nach Löhe und Aldendorff (2022) sind verschiedene gesellschaftliche Ursachen zu berücksichtigen, welche den Diskurs um das Sozialmanagement mit intrinsischer oder extrinsischer Motivation beeinflussen: Die Anpassung an die umgestaltete sozialstaatliche Politik (s. o.) spiegelt eine extrinsische Motivation für das Sozialmanagement wider. Veränderte Rahmenbedingungen in der Finanzierung und ein gestiegener Bedarf an ökonomischer Kompetenz in der Leitung sozialer Einrichtungen machen es erforderlich, dass Sozialmanagement sich nicht nur als Reaktion, sondern auch als proaktive Kraft versteht, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von sozialen Dienstleistungen verbindet (Grunwald 2014: 35). Der Umbau sozialstaatlicher Politik zwingt soziale Organisationen in eine quasimarktwirtschaftliche, nicht schlüssige Tauschbeziehung zwischen Kostenträger, Anbieter:innen und Nutzer:innen, in der Kooperationen, Wettbewerb und Ausschreibungen zunehmend die Qualität und Verfügbarkeit sozialer Dienstleistungen bestimmen (Büschken 2017: 56 ff.; Merchel 2015a: 77; Schneiders 2020: 17; Wöhrle 2017: 10). Monetärer Gewinn und Wirtschaftlichkeit, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre im Mittelpunkt stehen, sind für die Soziale Arbeit jedoch kein Maßstab, um den Erfolg von Hilfeleistungen zu bewerten. Allerdings gewinnt dieser Blick an Bedeutung, dabei sind die Debatten um Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit komplex. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege unterscheidet hierzu drei Dimensionen zur Beurteilung von Wirkung: subjektive, fachliche und gesellschaftliche Perspektive auf Wirkung (BAGFW 2015: 3). Sie ruft dazu auf, das Management von sozialen Organisationen stets vor dem Hintergrund fachlichen Handelns zu reflektieren, um dem Sozialmanagement in Abgrenzung zum gewinnorientierten Management eine Sonderrolle zu geben (Löhe und Aldendorff 2022: 15).

Die demografische Entwicklung, Migration und sich wandelnde Familienstrukturen wirken als extrinsische Motivation für das Sozialmanagement, die reflektierte Anpassung von Konzepten und Finanzierungsmöglichkeiten durch Marktbeobachtungen hat jedoch auch den intrinsischen Effekt, möglichst passgenaue Hilfen zu ermöglichen.

Ein weiteres Thema, welches sowohl intrinsisch als auch extrinsisch zur Auseinandersetzung mit Sozialmanagement motiviert, ist die Digitalisierung. Sie erfordert eine Anpassung der sozialen Dienstleistungen und die Einführung

neuer, effizienzsteigernder Technologien. Die Attraktivität und Zugänglichkeit der Angebote, insbesondere für Menschen mit Beeinträchtigungen oder in abgelegenen Regionen, werden hierdurch maßgeblich beeinflusst (Löhe und Aldendorff 2022: 17).

Neben den benannten gesellschaftlichen Aspekten nach Löhe und Aldendorff liegen in der Sozialen Arbeit selbst verschiedenste intrinsische und extrinsische Motivationsgründe, die eine Beschäftigung mit Sozialmanagement erforderlich machen. Extrinsisch motivierte Organisationen verstehen die Integration von Managementmethoden ins eigene Handeln als notwendiges ‚Übel‘. Es ist folglich eine Reaktion auf spezifische Bedingungen wie finanzielle Engpässe, Fachkräftefluktuation (z. B. in der Heimerziehung) und Fachkräftemangel (Pluto et al. 2024). Intrinsisch motivierte Sozialmanager:innen verstehen die Nutzung der Managementmethoden jedoch „als unterschiedliche und aufeinander verweisende Bestandteile professionellen Handelns“ (Merchel 2015a: 16). Die reflektierte Leitungspraxis und Steuerung von sozialen Organisationen können somit zu intrinsisch motivierten Aspekten des Sozialmanagements gezählt werden. Auch der Umgang mit Dilemmasituationen wie ‚Steuerung versus Autonomie‘ oder ‚Veränderung versus Konzentration auf Bewährtes‘ wird nachfolgend als intrinsisch motiviertes Sozialmanagement verstanden.

Die benannten gesellschaftlichen und professionellen Aspekte verdeutlichen die Notwendigkeit für Organisationen der Sozialen Arbeit, sich mit dem Sozialmanagement auseinanderzusetzen. Doch auch in der gegenwärtigen Diskussion über die Rolle des Managements in der Sozialen Arbeit lässt sich beobachten, dass die Wahrnehmung von Management oftmals im Kontrast zur individuellen Hilfeleistung steht (Merchel 2015a). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Tradition des Managementbegriffs aus der Betriebswirtschaft stammt.² In Abgrenzung dazu hat das Management seine Wurzeln im Bereich der Führung und ist untrennbar mit einem Objekt verbunden, welches es zu organisieren und zu leiten gilt (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Dieses Verständnis lässt den Begriff ‚Management‘ an Definitionsschärfe verlieren und führt zu einer Aufwertung bestimmter Tätigkeiten, ohne die spezifischen Anforderungen und Inhalte dieser Aktivitäten näher zu differenzieren. In der Sozialen Arbeit gestaltet sich die Definition dessen, was genau geführt wird, als besonders herausfordernd, da es im Management von sozialen Organisationen in erster Linie um Hilfeleistungen, also soziale Dienstleistungen, geht, die sich an den Bedürfnissen der Adressat:innen orientieren (Merchel 2015a: 66). Dieser subjektorientierte Fokus wirkt sich wiederum auf die Organisationsstrukturen der Organisationen aus. Denn das Hauptziel sozialer Organisationen ist ideeller Natur, finanzieller Erfolg ist hier als Nebenziel zu verstehen, das dazu dient, die ideellen Ziele zu unterstützen und zu ermöglichen (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Bereits in der Benennung der Ziele von

2 Nähere Erläuterungen zur Ambivalenz ist in Kapitel 2.2 zu finden.

Organisationen Sozialer Arbeit wird die Ambivalenz deutlich, die sich von der Organisationsstruktur bis in die Basisannahmen der Organisationskulturen zieht: Zwar verfolgen Organisationen der Sozialen Arbeit oftmals ideelle Ziele, sie können diese jedoch nur über Wirtschaftlichkeit erreichen, d. h., Ziele wie Ökonomisierung, Effizienz und Effektivität, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Logik verankert sind, schaffen erst die Rahmenbedingungen für eine ideelle Ausrichtung der Organisation. Insofern steht das Sozialmanagement nicht im Kontrast zur individuellen Hilfeleistung, es ermöglicht sie. Eine praktische Trennung, wie sie in theoretische Vorüberlegungen oftmals getroffen wird, ist demnach nicht möglich, denn die Ziele sind miteinander verbunden. Sowohl Leitungs- als auch Fachkräfte sind folglich aufgefordert, diese Ambiguität und Ambivalenz auszuhalten.

Während Sozialmanagement auf betriebswirtschaftliche Methoden und Techniken zurückgreift, ergibt sich aus den strukturellen Parallelen zu betriebswirtschaftlichen Unternehmen die Notwendigkeit, diese Methoden den spezifischen Bedingungen der Sozialen Arbeit anzupassen. Dies bedingt, dass der Diskurs um das Sozialmanagement vor allem von Fachkräften mit sozialpädagogischem Hintergrund geführt werden muss, da sie die erforderlichen Anpassungen am besten verstehen und umsetzen können (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Das Selbstverständnis und die professionelle Ausrichtung, der sogenannte „fachliche Kompass“ (Löhe und Aldendorff 2022: 28), sind entscheidend für den Umgang mit den Anforderungen des Sozialmanagements. Dieser fachliche Kompass dient als Grundlage für die Anwendung von Managementmethoden und die Bewertung ihrer Effektivität. „Sozialmanagement muss konsequenterweise damit beginnen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit [...] sich ihres fachlichen Kompasses bewusst werden“ (Löhe und Aldendorff 2022: 28). Sozialmanagement kann also dann als wirkungsvolles Instrument eingesetzt werden, wenn es Fach- und Führungskräften gelingt, ihren fachlichen Kompass in die Strukturen der Organisationen einzubetten, sie nicht als Widerspruch oder hinderlich anzusehen, sondern zu verstehen, dass strukturelle Rahmenbedingungen der Organisation fachliches und professionelles Handeln ermöglichen (Merchel 2015a).

Zusammenfassung

In den letzten 20 Jahren hat sich die Haltung der großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland erheblich gewandelt. Sozialmanagement wird nun als wesentliches Instrument zur Anpassung an moderne Anforderungen und zur Bewältigung von Dilemmata in der Praxis angesehen, anstatt im Widerspruch zur professionellen Hilfeleistung zu stehen. Diese Entwicklung ist eng mit der Modernisierung des Verwaltungshandelns verbunden, was zu einer stärkeren Integration von Managementmethoden in die Disziplin, Profession und Ausbildung an Hochschulen geführt hat.

Soziale Organisationen sehen sich zunehmend mit den Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität konfrontiert, um ihren Fortbestand zu sichern. Die Anpassung an veränderte sozialstaatliche Politiken und Finanzierungsbedingungen stellt eine extrinsische Motivation für das Sozialmanagement dar. Gleichzeitig ergeben sich intrinsische Anreize durch die reflektierte Leitungspraxis und die Steuerung sozialer Organisationen, die das Sozialmanagement als integralen Bestandteil professionellen Handelns betrachten.

Trotz der notwendigen Integration von betriebswirtschaftlichen Methoden in das Sozialmanagement bleibt die Hauptaufgabe sozialer Organisationen die ideelle Zielverfolgung. Finanzieller Erfolg dient dazu, die sozialarbeiterischen Ziele zu unterstützen und zu ermöglichen. Dieser Fokus kann zu einer komplexen und oft ambivalenten Beziehung zwischen wirtschaftlichen Zielen und der individuellen Hilfeleistung führen, die soziale Organisationen zu bewältigen haben.

Ein zentraler Punkt im Diskurs um das Sozialmanagement ist der fachliche Kompass von Sozialarbeitenden, der als Grundlage für die Anwendung und Bewertung der Managementmethoden dient. Fachkräfte mit sozialpädagogischem Hintergrund sind daher am besten in der Lage, die erforderlichen Anpassungen der Methoden vorzunehmen und umzusetzen. Es ist entscheidend, dass Sozialmanagement nicht als Gegensatz zur individuellen Hilfeleistung betrachtet wird, sondern als Mittel, diese zu ermöglichen.

2.1.1 Organisationen in der Sozialen Arbeit

In dieser Arbeit wird das Leitungshandeln in der Sozialen Arbeit aus verschiedenen Perspektiven untersucht. Zunächst wird die Rolle der Organisationen beleuchtet, um ein tieferes Verständnis davon zu erlangen, wie Leitungspraxis in sozialen Einrichtungen theoretisch verankert und praktiziert wird. Daran anknüpfend wird das Leitungshandeln aus der Perspektive der Sozialen Arbeit betrachtet, sodass die verschiedenen Dimensionen der Leitungsambivalenz sowie deren Handhabung in der Praxis (Dilemmatamanagement) erläutert werden. Es folgt eine Betrachtung des Bereichs Kinder- und Jugendhilfe, der mit seinen spezifischen Problemstellungen und Dilemmasituationen das Forschungsfeld dieser Dissertation abbildet.

Ein erster Schritt ist jedoch die nähere Definition des Begriffs ‚Organisation‘, die als Ort der sozialen Dienstleistung, wie sie in nachfolgenden Kapiteln auch bezeichnet wird, eine zentrale Rolle spielen.

In der Managementliteratur werden Organisationen oft als Orte professionellen Handelns und Führens beschrieben. Was genau unter einer Organisation in der Sozialen Arbeit verstanden wird, soll hier definiert werden.

Im Gegensatz zu einer Institution, die oft an formelle Gesetze und das Rechtssystem gebunden ist, wird eine Organisation als ein Zusammenschluss von Personen verstanden, die gemeinsam spezifische Ziele erreichen möchten.

Organisationen sind komplexe soziale Gebilde, die im Alltag zentrale Funktionen erfüllen und als Orte systematisierter sozialer Handlungen, Entscheidungen und Beziehungen dienen, in denen Menschen kooperieren und interagieren (Girschner 1990: 10). Dabei kann zwischen Organisationen unterschieden werden, die aus der Perspektive der Struktur heraus funktionieren (rationales Organisationsmodell), solchen, die auf die Person abzielen (natürliches Organisationsmodell), und Organisationen, die sich aus der Umwelt und dem Prozess heraus verstehen (offenes Organisationsmodell)³ (Merchel 2015b: 16 ff.) Laut Merchel (2015a: 36) sind Organisationen theoretisch konstruierte soziale Gebilde, die von Menschen geschaffen und durch deren Handeln aufrechterhalten werden. Diese Organisationen streben dauerhaft bestimmte Ziele an und haben sich dafür eine formale Struktur gegeben, um Leistungserfüllung, Kooperation und Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Die Aktivitäten der Mitglieder einer Organisation werden auf das verfolgte Ziel ausgerichtet. In der Sozialen Arbeit wird das Ziel oft durch die Hilfeleistung definiert, die durch die organisatorische Verankerung und strukturelle Einbettung in der Organisation von einem „Akt der Nächstenliebe“ zu einer sozialen Dienstleistung transformiert wird (Merchel 2015a: 37 ff.). In den bisherigen Ausführungen (Kapitel 2.1) wurde jedoch deutlich, dass soziale Dienstleistungen in Organisationen der Sozialen Arbeit vielfach von unterschiedlichen Zieldefinitionen geprägt sind, sodass die strukturelle Einbettung des Ziels oder der Ziele (je nachdem wie viele Akteur:innen beteiligt sind) in die Organisation komplexer sein kann als theoretisch angenommen.

Insgesamt zeichnen sich Organisationen durch eine dynamische Natur aus, die es ihnen ermöglicht, ihre Strukturen an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie sind keine starren Gebilde, sondern ähneln eher einem Organismus mit einer eigenen Logik, die aus den Interaktionen der Beteiligten und den sich entwickelnden Prozessen und Dynamiken besteht. Organisationen sind somit soziale Systeme, die durch interne Kommunikation geformt und aufrechterhalten werden, tief verwurzelt in einer normativen Dimension, die von sich entwickelnden Normen und Werten geprägt ist (Merchel 2015a: 51 ff.).

Organisationen sind ständig in Interaktion mit ihrer Umgebung und werden sowohl durch externe Erwartungen als auch durch Anforderungen von außen geprägt. Diese Wechselwirkungen sind dynamisch und führen dazu, dass Organisationen gesellschaftliche Strukturen produzieren und reproduzieren (Ortmann, Sydow und Türk 2000: 15). Diese ständige Bewegung und Entwicklung resultieren in einem kontinuierlichen organisationalen Lernprozess, in dem neues und bestehendes Wissen kombiniert wird, um innovative Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

3 In dieser Forschungsarbeit werden Organisationen aus der Perspektive des offenen Organisationsmodells betrachtet, die in engem Zusammenhang mit dem Steuerungsverständnis dieser Arbeit steht.

In der Sozialen Arbeit ist die organisatorische Einbettung besonders wichtig, da sie sowohl die Ausführung von Dienstleistungen als auch das professionelle Handeln maßgeblich beeinflusst. Professionelles Handeln in Organisationen der Sozialen Arbeit ist tief durch institutionelle und organisatorische Normen geprägt und wird durch die Interaktion zwischen Fachkräften und Adressat:innen weiter definiert (Bohnsack 2022). Dieses Zusammenspiel ist entscheidend für die Professionalisierung und die Praxis in der Sozialen Arbeit.

Organisationen in der Sozialen Arbeit sind daher nicht nur Ausführungsorgane von Dienstleistungen, sondern auch aktive Gestaltende sozialer Realität (Kubisch und Franz 2022). Sie berücksichtigen vielfältige Mandate, die von den Adressat:innen, der Gesellschaft und professionellen Standards an die Fach- und Leitungskräfte herangetragen werden. Diese Mandate erzeugen multiple Spannungsfelder, in denen sie agieren. Die fortlaufende Aushandlung und Anpassung, die sowohl Fachwissen als auch organisatorische Rahmenbedingungen umfasst, ist entscheidend, um den Bedürfnissen der Adressat:innen gerecht zu werden und professionelle Standards aufrechtzuerhalten. Das Aushalten dieser teils gegensätzlichen Ansprüche und Anforderungen der unterschiedlichen Mandate ist Aufgabe von Leitungskräften, die schließlich die Rahmenbedingungen des professionellen Handelns ausgestalten müssen. Vielfach resultiert dies in Führungsdilemmata im Sozialmanagement.

Zusammenfassung

Organisationen sind komplexe soziale Gebilde sowie theoretisch konstruierte soziale Systeme, die von Menschen geschaffen und durch deren Handeln aufrechterhalten werden. Sie streben dauerhaft bestimmte Ziele an und haben sich dafür eine formale Struktur gegeben, um Leistungserfüllung, Kooperation und Entscheidungsfindung zu ermöglichen. In der Sozialen Arbeit wird das Ziel durch die Hilfeleistung definiert, die durch die organisatorische Verankerung zu einer sozialen Dienstleistung transformiert wird. Die dynamische Natur von Organisationen erlaubt es ihnen, ihre Strukturen an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie sind soziale Systeme, die durch interne Kommunikation geformt und aufrechterhalten werden, und tief in einer normativen Dimension verwurzelt sind, die von sich entwickelnden Normen und Werten geprägt ist. Organisationen interagieren ständig mit ihrer Umgebung und werden sowohl durch externe Erwartungen als auch durch Anforderungen von außen geprägt, was zu einem kontinuierlichen Lernprozess führt.

In der Sozialen Arbeit ist die organisatorische Einbettung besonders wichtig, da sie die Ausführung von Dienstleistungen sowie das professionelle Handeln beeinflusst. Professionelles Handeln in sozialen Organisationen wird durch Normen (Basisannahmen und Wertvorstellungen) geprägt und durch die Interaktion zwischen Fachkräften und Adressat:innen definiert. Diese Organisationen sind

somit nicht nur Ausführungsorgane von Dienstleistungen, sondern auch aktive Gestalter:innen sozialer Realität. Sie berücksichtigen vielfältige Mandate von Adressat:innen, Gesellschaft und professionellen Standards, was multiple Spannungsfelder und Führungsdilemmata im Sozialmanagement erzeugt.

2.1.2 Sozialmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen professionellen Handelns wird in dieser Arbeit als Leitidee des Sozialmanagements verstanden. Eng verbunden mit diesem Verständnis ist die Definition von Sozialmanagement als reflektierte und bewusste „Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Bezüge“ (Merchel 2015a: 24). Konkret geht es um Personalführung, Ressourcenoptimierung und das Erreichen von Organisationszielen unter Einbezug der spezifischen Basisannahmen und Wertvorstellungen der Organisation (Willke 2007: 17). Dabei können sich die Organisationsziele als Fallstrick erweisen, wenn einzelne Mitarbeiter:innen andere Ziele verfolgen als die Organisation oder die Ziele der Organisation aufgrund der Widersprüchlichkeiten im ‚Innen‘ oder ‚Außen‘ so diffus sind, dass die Fachkräfte handlungsunfähig werden.

In der Ausgestaltung der Managementaspekte sind die verschiedenen Teile eng miteinander verbunden: Ressourcen (finanziell und personell) werden eingesetzt, um Ziele zu erreichen, und das Personal wird so geführt, dass es die Organisationsziele fokussiert. Insgesamt ist Managementhandeln in der Sozialen Arbeit in doppelter Hinsicht personengebunden: Leitung erfolgt durch Personen (Steuerung einer Organisation mit dem Ziel, die Organisationsziele zu erreichen) und für Menschen (Personalführung, d. h. Führung von Menschen, als Teil einer Organisation, die innerhalb dieser ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten) (Unger 2022: 201).

Im institutionellen Verständnis umfasst das Management jene Personen und Gruppen, die in Organisationen Management- und Führungsaufgaben wahrnehmen (Grunwald 2022: 7). Diese Definition beinhaltet ein breites Spektrum von Rollen und ist nicht auf die obersten Ebenen des Managements beschränkt. Vielmehr betrifft es alle Ebenen, auf denen Personen Führungsaufgaben innehaben (Grunwald 2022: 7, Merchel 2015a: 26). Dies zeigt sich insbesondere in der Sozialen Arbeit, in der praktisch jede Fachkraft als Mitglied einer formalen Organisation organisatorische Aufgaben übernimmt und somit einen Teil des ‚Sozialmanagements‘ darstellt oder gar als Manager:in des eigenen sozialarbeiterischen Handelns fungiert (Langer 2013: 14). Speziell ausgewiesene Leitungskräfte übernehmen darüber hinaus komplexere Managementaufgaben, die weit über die Organisation und Koordination einer Hilfeleistung hinausgehen (Merchel 2015a: 26).

Funktional betrachtet bezieht sich Management auf die Aufgaben, Prozesse und Funktionen, die für die Steuerung und Leitung innerhalb einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind, um Ziele zu erreichen. Dieser funktionale Managementbegriff kann weiter differenziert werden und bezieht sich sowohl auf die Führung und Steuerung der Organisation im Allgemeinen als auch, im engeren Sinne, auf die Beeinflussung und Steuerung von Personen, also auf Personalführung. Dabei wird zwischen sachbezogenen Managementaufgaben wie Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle und personenbezogenen Managementaufgaben wie Willensbildung, Willensdurchsetzung und -sicherung unterschieden, wobei diese in der Praxis kaum voneinander zu trennen sind (Merchel 2015a: 27).

Das Management nimmt alle Entscheidungen und Handlungen, die zur Erreichung der Organisationsziele beitragen und die mit der Verteilung, Beschaffung, Nutzung und Kontrolle von Ressourcen einhergehen, in den Blick. Management versucht also steuernd auf die Organisation im Inneren (Binnenmanagement) und als Ganzes einzuwirken (Grunwald 2022: 8).

Auf der Handlungsebene kann zwischen normativem, strategischem und operativem Management unterschieden werden: Normatives Management orientiert sich an den Grundwerten der Organisation und ist für die Soziale Arbeit insofern von Bedeutung, da sich soziale Organisationen an gesellschaftlichen und politischen Diskursen rund um soziale Fragen beteiligen. Außerdem sind Mitarbeiter:innen in der Sozialen Arbeit fortwährend mit normativen Themen und Konflikten konfrontiert (Merchel 2015a: 100 ff.). Manche Organisationen orientieren sich stark an spezifischen Werten, z. B. christlichen Werten und nutzen diese auch, um Verhaltensanforderungen zu entwickeln. Insbesondere in Dilemmasituationen können diese Anforderungen zentral sein. Leitbilder in Organisationen sind Ausdruck der normativen Grundprinzipien einer Organisation. Management mit einer gezielt strategischen Ausrichtung dient dazu, in der Unsicherheit und Komplexität der Möglichkeiten und Umwelteinflüsse strategische Entscheidungsoptionen herbeizuführen. Strategien im Managementhandeln werden benötigt, um Handlungsoptionen zukunftsbezogen gestalten zu können (Abegglen und Bleicher 2021: 39 f.; Bleicher 2011: 87 ff.; Merchel 2015a: 97). Beide Ausrichtungen können in der Handlungspraxis einander ergänzen.

Steuerung wird als ein zentraler Begriff des Sozialmanagements betrachtet, dessen Verständnis von plandeterminierter Steuerung bis hin zu dezentraler Kontextsteuerung reicht. Aufgrund der hohen Komplexität sozialer Organisationen und ihrer Umgebungssysteme kann Steuerung nicht ausschließlich plangetrieben erfolgen. Stattdessen sollte Steuerung als Gestaltung von Rahmenbedingungen oder als Einwirkung auf eine Organisation verstanden werden (Grunwald 2022: 10). Merchel unterscheidet fünf verschiedene Formen der Steuerung von sozialen Organisationen (2015a: 86 ff.):

- Fachliche Steuerung zielt darauf ab, eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung zu gewährleisten, die aktuelle fachliche Standards und Methoden integriert. Sie umfasst die Entwicklung und Reflexion von fachlichen Konzepten, die Anleitung von Mitarbeiter:innen und Teams und das Ausbalancieren von Spannungen zwischen Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit.
- Ökonomische Steuerung umfasst die effiziente Nutzung finanzieller Ressourcen zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Existenz der Organisation.
- Organisationsbezogene Steuerung meint die Gestaltung der internen Strukturen und Abläufe sowie der reflexiven Auseinandersetzung mit den informellen Mechanismen in der Organisation.
- In der mitarbeiter:innenbezogenen Steuerung steht die Gestaltung der personellen Ressourcen und deren Interaktion in der sozialen Dienstleistungserbringung im Mittelpunkt. Die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter:innen sind entscheidend für die Qualität der Leistungserstellung, wobei ein hoher Grad an Eigenständigkeit und Flexibilität erforderlich ist.
- Steuerung der Außenbezüge richtet sich darauf, die sozialpolitischen Entwicklungen, die für die Einrichtung relevant sind, zu erkennen und zu bewerten. Die Organisation muss auf Anforderungen aus ihrer Umwelt reagieren und strategische Entscheidungen zur Sicherung ihrer Zukunft treffen können.

Die verschiedenen Steuerungsbereiche können nicht isoliert voneinander betrachtet werden, denn es gibt Überschneidungen und bisweilen Spannungen, die erkannt und bearbeitet werden sollten. In den Spannungen der verschiedenen Steuerungsbereiche ist die Ambivalenz zwischen ideellen oder fachlichen Zielen und Wirtschaftlichkeit erneut zu finden, ebenso die unterschiedlichen Anforderungen der Anspruchsgruppen an die soziale Dienstleistung. Steuerungsinterventionen bewegen sich folglich fortwährend im Ausbalancieren der Paradoxien und Dilemmata, indem versucht wird, das Unsteuerbare zu steuern (Ortmann 2012: 159; Wimmer 2011: 522). Die Effektivität der Interventionen steigt mit der sorgfältigen Berücksichtigung der relevanten komplexen Kontexte.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive meint Steuerung die Beeinflussung von Systemen, welche sich aufgrund ihrer Eigendynamik und -logik von außen nur schwer steuern lassen (Willke 2011: 31 f.).

Soziale Organisationen können demnach, systemtheoretisch betrachtet, nicht direkt gesteuert werden, da Interventionen oft nicht die antizipierte Reaktion hervorrufen. Die Reaktionen von Organisationen auf Steuerungsversuche spiegeln eher deren eigene Logik wider als eine direkte Antwort auf den steuernden Eingriff (Grunwald 2022: 12). Für Führungskräfte ist es demnach zentral, produktiv mit dieser eigenen Eigenlogik umzugehen (Merchel 2015a: 32). Steuerung, verstanden als Einflussnahme oder Impulse, ist jedoch auch im systemischen Verständnis möglich, z. B. durch das Schaffen von Rahmenbedingungen, die

selbstorganisierte Arbeitsweisen fördern. Die Steuerbarkeit konzentriert sich demnach auf Kontextsteuerung und die Anregung zur Selbststeuerung und weniger gezielt auf ‚erwartete‘ Verhaltensweisen der Mitarbeiter:innen.

Auch wenn das Sozialmanagement in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen hat, wird die Ausrichtung der Steuerung von Organisationen weiter kontrovers diskutiert: Flösser und Otto (1992) sprechen sich für eine spezifische Schwerpunktsetzung aus und bringen die Bezeichnung „Management des Sozialen“ ein. Aus ihrer Sicht greift das Sozialmanagement zu kurz, da Organisationen der Sozialen Arbeit und das managerielle Handeln in ihnen untrennbar mit der sozialpolitischen Funktion von sozialer Arbeit verbunden sind. Es sei deshalb notwendig, die organisationsimmanente Perspektive zu verlassen und das System der Leistungserbringung zu hinterfragen, anstatt die sozialen Organisationen an das System anpassen zu wollen. Folglich gehe es nicht um Optimierung von Strukturen und Prozessen, sondern vielmehr um die „grundsätzliche Frage nach der Institutionalisierung sozialer Hilfen“ (Flösser und Otto 1992: 15). Sozialmanagementkonzepte seien aus ihrer Perspektive „reaktive Anpassungsleistungen an gesellschaftliche Prozesse“ (Flösser und Otto 1992: 16).

Um die Passung zwischen Hilfeleistung und Lebenswelt der Adressat:innen nicht aus dem Blick zu verlieren, müssten konventionelle Formen der institutionalisierten Sozialen Arbeit abgelehnt werden. Hier zeigt sich eine Sicht von Sozialmanagement, welches stets im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle einerseits sowie Individualität und Wirtschaftlichkeit andererseits steht, verbunden mit der Befürchtung, dass die Fragen des Managements nicht vor dem Hintergrund sozialpädagogischer Fachlichkeit bearbeitet werden, sondern sozialpädagogische Konzepte „einer professionsfeindlichen und politisch tendenziösen Perspektive untergeordnet werden“ (Grunwald 2022: 49). Solche Diskussionen sind eng mit der Haltung verbunden, dass sich fachliche/ideelle Ziele und wirtschaftliche Ziele nicht vereinbaren lassen, sondern einander ausschließen. In dieser Logik steht das Managementhandeln im Kontrast zur individuellen, am Subjekt orientierten Hilfeleistung. Sozialmanagement könne seiner Funktion nur nachkommen, wenn es auf den Gegenstand Sozialer Arbeit ausgerichtet ist und die Bedarfe des Feldes im Blick behält. Damit würde, wie zuvor erläutert, der Handlungsspielraum auf den Bereich der fachlichen Steuerung fokussieren. Die fachliche Steuerung ist allerdings nicht losgelöst von ökonomischer Steuerung oder der Berücksichtigung von Außenbezügen (Sozialraum, gesellschaftliche und politische Dimensionen) denkbar. Den Blick auf die Mehrdimensionalität zu richten, gilt demnach nicht nur für Fachkräfte, die den individuellen Einzelfall betrachten, sondern auch für Leistungskräfte im Sozialmanagement: In der Ausgestaltung von Steuerung werden neben Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz eben auch der individuelle Bedarf der Adressat:innen und die Komplexität des Falls in den Vordergrund gestellt:

„Entscheidend ist, dass professionelles, sozialpädagogisches Handeln und professionelles Agieren von Leitung mit den jeweiligen Zugängen, Methoden und Gegenständen von Sozialer Arbeit und dem Management sozialwirtschaftlicher Organisationen nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern als wechselseitige Ergänzung begriffen werden, im Interesse der Adressat:innen von Sozialwirtschaft⁴ und Sozialer Arbeit.“ (Grunwald 2022: 50)

Die wirtschaftliche Rationalität im Blick zu haben und gleichsam die fachliche Qualität sicherzustellen, also Sozialmanagement zu betreiben, ist die Aufgabe von Führungskräften in Organisationen der Sozialen Arbeit. Insofern ist es nötig, dass Führungskräfte kompetent in sozialpädagogischen Fragen agieren können und Gesprächspartner:innen für Fachkräfte sind, damit sie wahrnehmen, wenn fachliche Fragen neben wirtschaftlichen Fragen an Wichtigkeit verlieren. Eine Rollenteilung kann aus theoretischer und fachlicher Perspektive sinnvoll sein: So ergäbe sich eine Unterscheidung zwischen sozialarbeiterischen Fachkräften als Expert:innen für die soziale Dienstleistung und Führungskräften als Expert:innen für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen (Grunwald 2022: 50). In der Praxis erweist sich dies jedoch als kaum haltbar, da beide Perspektiven untrennbar aufeinander bezogen sind (Grunwald und Steinbacher 2013).

„Entscheidend ist, dass zum fachlich inspirierten ‚sozialpädagogischen Blick‘ ein ‚sozialwirtschaftlicher Blick‘ kommt, der sowohl die Ressourcen- als auch die Management- und Organisationsfrage dezidiert von der Sozialen Arbeit aus diskutiert, um dieses Feld nicht fremden Disziplinen und Professionen zu überlassen.“ (Grunwald 2022: 51)

Neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen für das professionell fachliche Handeln gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, eine Partizipationskultur zu erschaffen, in der sich alle Anspruchsgruppen von Sozialer Arbeit mit ihren teils widersprüchlichen Anforderungen wiederfinden: Mitarbeiter:innen, Adressat:innen, Kostenträger und die Gesellschaft. Denn besonders in sozialen Organisationen stehen neben dem fachlichen Erfolg auch der gesellschaftliche und wertstiftende Erfolg im Fokus (Unger 2022: 202). Daran anknüpfend definiert Unger gelingende Führung als eine „von allen Beteiligten akzeptierte, dynamische Beziehungsgestaltung, die den Mensch in den Mittelpunkt des

4 Der Begriff ‚Sozialwirtschaft‘ unterscheidet vier verschiedene Bereiche: „Organisationen, die kooperative Aktivitäten (in Genossenschaften), assoziative Aktivitäten (von Vereinen), mutualistische Aktivitäten (von Vereinigungen auf Gegenseitigkeit) und Aktivitäten von Stiftungen und von Sozialunternehmen umfassen“; zusammen werden sie als „CMAF (Co-operatives, Mutuals, Associations, Foundations)“ bezeichnet (Wendt 2013: 966). Das enge Verständnis von Sozialwirtschaft ergänzend werden zunehmend auch öffentliche Träger wie Kommunen als Teil der Sozialwirtschaft angesehen, sowohl als Kostenträger der Dienstleistungen als auch als Erbringer von sozialen Dienstleistungen (Grunwald 2022).

Handelns stellt – zugleich jedoch die Ziele der Organisation fokussiert wie auch gesellschaftlich relevante Aspekte entsprechend berücksichtigt“ (Unger 2022: 203). In Rücksichtnahme auf die teils sehr unterschiedlichen Erwartungen an den Erfolg der Hilfeleistung können gegensätzliche Zielkonflikte entstehen, die es als Leitungskräfte auszuhalten und zu schlichten gilt. Die Fachlichkeit wird dabei nicht der Effizienz untergeordnet, sondern wirtschaftliche Fragen sind stets auf fachliche Fragen und inhaltliche Ziele zu beziehen. In diesem Kontext konstatiert Winkler die Gefahr des „Wunsch[es] nach absoluter Effizienzsteigerung“ (2008: 129) aufgrund der gestiegenen Ökonomisierung der Soziale Arbeit. Politische Akteur:innen oder Kostenträger verfügen nicht über die Kompetenz, fachliche Ziele zu bewerten. Insofern übernehmen Leitungskräfte auch ein politisches Mandat, indem sie gegenüber den Auftraggeber:innen (z. B. Städte, Kommunen, kommunalpolitische Verantwortliche) eine Position mit Ambiguitätstoleranz einnehmen: Fachliche/einzelfallorientierte Soziale Arbeit und Effizienz/Effektivität schließen einander nicht aus (Seithe und Amthor 2015).

Eine Partizipationskultur in der sozialen Organisation richtet sich jedoch nicht nur an die Kostenträger:innen und Adressat:innen, sondern ist ebenfalls für die Mitarbeiter:innen von Bedeutung. Rosenstiel und Nerdinger verweisen in ihren Ausführungen zu Führungserfolg darauf, dass neben dem organisationalen und ökonomischen Erfolg auch der humane Führungserfolg von Bedeutung sei: „Führungskräfte sollen zunächst Ergebnisse erzielen [...] sich gleichzeitig gut um ihre Mitarbeiter*innen kümmern (sogenannter humaner Führungserfolg)⁵“ (Unger 2022: 202). Im systemischen Verständnis haben Partizipation und Transparenz von Entscheidungen eine hohe Relevanz und tragen zur diskursiven Beteiligung der Mitarbeiter:innen an Leitungsprozessen bei (Grunwald 2022: 60). Entscheidungsprozesse werden als Aushandlungsprozesse verstanden, in denen Machtverhältnisse berücksichtigt und reflektiert werden. Als Folge von Aushandlungsprozessen und Machtreflexion ist eine gesteigerte Dynamik und Komplexität von organisationalen Aspekten zu beobachten: Zum Fortbestand der Organisation soll diese gesteuert werden, obwohl aus systemischer Perspektive nicht gesteuert, sondern nur von außen angeregt werden kann. Dies stellt insbesondere Leitungspersonen vor die wachsende Widersprüchlichkeit ihres organisationalen Alltags und der in ihm zu treffenden Entscheidungen (Grunwald 2022: 70; Wimmer und Schumacher 2014: 219).⁶ Somit erweisen sich nicht nur die Anforderungen der Außenbezüge als mögliche Ursachen von Dilemmata und Paradoxien, sondern auch die Ansprüche der Organisation(-smitglieder) selbst sind für Leitungspersonen mit Widersprüchen verbunden.

5 Die Perspektive der Mitarbeiter:innen als Rolle der Geführten in der Führungsbeziehung zur Leitungskraft ist von zentraler Bedeutung, wird in dieser Arbeit jedoch nur an einigen Stellen behandelt. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Leitungskraft.

6 In der Literatur wird vielfach von „Dilemmatamanagement“ gesprochen, das in Kapitel 2.3.4 eine nähere Betrachtung erhält.

Mögliche Ideen zum Umgang mit diesen Binnenwidersprüchlichkeiten liegen u. a. in der Pflege und Berücksichtigung der Organisationskultur. Wenn Steuerung von außen nur bedingt möglich ist, erscheint es umso wichtiger, die Selbststeuerung und Kultur einzubeziehen, denn soziale Organisationen sind insbesondere von autonomen und selbst organisierten Prozessen (Kommunikation und Kooperation) durchzogen (Grunwald 2022: 71 ff.) Dies erfordert in der Haltung der Leitungskräfte eine Kombination aus Steuerungsoptimismus und Steuerungsskepsis. Die gezielte, methodische Förderung (Steuerung) von Selbstorganisation seitens des Managements/der Leitungskräfte kann nämlich bereits als emergente Phänomene entstandene Formen der Selbstorganisation bedrohen. Langer nennt dies „Ziel- und Steuerungswidersprüche“ in sozialen Organisationen (Langer 2013: 38 ff.).

Management in sozialen Organisationen ist folglich durch den Umgang mit Widersprüchlichkeiten und konkurrierenden Anforderungen geprägt, außerhalb der Organisation durch Zielkonflikte der verschiedenen Akteur:innen (Mandate der Adressat:innen, Kostenträger, Gesellschaft, Profession und Disziplin) und innerhalb der Organisation von emergenten Phänomenen und Selbststeuerung.

Zusammenfassung

Das Sozialmanagement wird in dieser Arbeit als die Gestaltung von Rahmenbedingungen für professionelles Handeln verstanden. Es umfasst die bewusste und reflektierte Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Bezüge. In der Berücksichtigung der verschiedenen Aspekte des Sozialmanagements können Zielkonflikte entstehen, wenn Mitarbeiter:innen und Organisation unterschiedliche Ziele verfolgen oder wenn Ziele aufgrund interner oder externer Widersprüchlichkeiten zu diffus sind, um effektiv umgesetzt zu werden. Managementhandeln ist personengebunden und in sozialen Organisationen auf allen Ebenen präsent. Es umfasst sowohl die Steuerung und Leitung der Organisation als auch die Führung und Motivation des Personals. Jede Fachkraft übernimmt in gewisser Weise Managementaufgaben und fungiert als Manager:in des eigenen Handelns. Speziell ausgewiesene Leitungskräfte tragen zusätzliche, komplexere Managementaufgaben, die über die Organisation und Koordination von Hilfeleistungen hinausgehen.

Management in sozialen Organisationen wird funktional als die Gesamtheit der Aufgaben, Prozesse und Funktionen betrachtet, die für die Steuerung und Leitung einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind. Es wird zwischen sachbezogenen Managementaufgaben wie Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle und personenbezogenen Managementaufgaben wie Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung unterschieden. Management umfasst alle Entscheidungen und Handlungen zur Erreichung der Organisationsziele, einschließlich der Verteilung, Beschaffung, Nutzung und Kontrolle von Ressourcen.

Steuerung als ein zentraler Begriff des Sozialmanagements wird als Gestaltung von Rahmenbedingungen verstanden und erfordert ein Verständnis der komplexen Kontexte, in denen soziale Organisationen agieren. Steuerungsversuche müssen die Eigendynamik und -logik der Organisationen berücksichtigen, da Interventionen oft nicht die erwarteten Reaktionen hervorrufen. In der Sozialen Arbeit müssen Leitungskräfte die Balance zwischen fachlicher Qualität und wirtschaftlicher Rationalität wahren. Management- und Organisationsfragen sollten von der Sozialen Arbeit aus diskutiert werden, um sicherzustellen, dass fachliche Ziele nicht wirtschaftlichen Interessen untergeordnet werden. Leitungskräfte sind auch verantwortlich für die Schaffung einer Partizipationskultur, in der die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen von Mitarbeiter:innen, Adressat:innen, Kostenträgern und der Gesellschaft berücksichtigt werden. Gelingende Führung bedeutet, eine dynamische Beziehungsgestaltung zu schaffen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, die Ziele der Organisation fokussiert und gesellschaftlich relevante Aspekte berücksichtigt. In sozialen Organisationen sind Leitungskräfte daher gefordert, die Widersprüchlichkeiten und Zielkonflikte auszuhalten, um die fachliche Qualität und den sozialen Erfolg sicherzustellen.

2.1.3 Führungsansätze und Kompetenzen

Um sich den Handlungsansätzen zum Umgang mit Widersprüchen zu nähern, ist es nötig, gängige Führungsansätze und Führungskompetenzen zu beleuchten. Sozialmanagement und Führungsansätze sind in theoretischen Diskursen rund um das Management schwer voneinander abzugrenzen. Häufig findet sich in der Fachliteratur eine Verknüpfung von Managementtheorien mit Charakteristika von Führungskräften. Während klassische Theorien sich primär auf diese konzentrieren, richten neuere Ansätze den Blick verstärkt auf organisatorische Strukturen (Binnenstruktur) und externe Einflussfaktoren und erarbeiten darauf bezogene Führungskonzepte. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit liegt der Schwerpunkt auf dem Handeln von Führungskräften, wobei personengebundene Eigenschaften weniger Beachtung finden. Ziel ist es, einen Überblick über gängige Führungskonzepte zu bieten, die entweder kontrastierend oder anschlussfähig für diese Arbeit sind.

Führung in sozialen Organisationen kann durch systemische Strukturen, Prozesse und Abläufe oder durch direkte menschliche Einflüsse erfolgen, wobei Letzteres persönliche Anstöße und Impulse einschließt (Rosenstiel und Nerdinger 2020: 21 ff.). Wunderer beschreibt Führung als einen prozessorientierten, aktivierenden sozialen Einfluss zur Erreichung gemeinsamer Ziele in strukturierten Kontexten, mit einer Unterscheidung zwischen strukturell-systemischer und direkt-interaktiver Führung, indem er den Stellenwert kooperativer Zusammenarbeit hervorhebt (Wunderer 2009:V).

Die Beschäftigung mit Führungseigenschaften zählt zu den traditionellen Ansätzen, um den Erfolg von Führung zu begründen. Innerhalb dieses Spektrums stehen die Charakteristika und Eigenschaften der Führungskräfte im Zentrum der Betrachtung, ein Ansatz, der seine Wurzeln in den klassischen Leadership-Theorien hat (Arnold 2022: 83). Von Theorien, die von angeborenen Merkmalen ausgehen, wie etwa die Great Man Theory (Arnold 2022: 83), bis hin zu komplexeren Konzepten, die erlernbare Fähigkeiten und Kompetenzen – einschließlich beruflicher Erfahrungen und den Einfluss von Umweltbedingungen – einbeziehen, hat sich das Feld stetig weiterentwickelt. Rosenstiel und Comelli (2003) haben wesentliche, allgemeingültige Anforderungen definiert, die an Führungskräfte gestellt werden. Dazu gehören Intelligenz, um neue Herausforderungen schnell und präzise zu lösen, soziale Kompetenzen für den Umgang mit verschiedenen Menschen, eine kontinuierliche Lernbereitschaft zur Anpassung an den Wandel, Flexibilität im Angesicht sich verändernder Bedingungen sowie eine tiefe Motivation, sich Herausforderungen zu stellen und Einfluss zu nehmen (Rosenstiel und Comelli 2003: 79 ff.). Forschungsergebnisse belegen jedoch, dass nicht ausschließlich die Persönlichkeit der Führungskraft ausschlaggebend für den Erfolg ist, sondern vielmehr das Zusammenspiel zwischen den Eigenschaften der Führungsperson, den situativen Bedingungen und ihrem Verhalten (Rosenstiel und Nerdinger 2020: 25 ff.).

Verhaltensorientierte Führungsmodelle richten den Fokus auf die Handlungen und Perspektiven von Führungskräften (Arnold 2022: 85). Diese Modelle unterscheiden zwischen verschiedenen Führungsstilen, ohne dabei den tatsächlichen Erfolg dieser Stile zu bewerten, und tendieren dazu, relativ statisch und weniger anpassungsfähig an die konkrete Situation zu sein. In der Praxis zeigt sich jedoch ein Unterschied zwischen der theoretischen Darstellung von Führungsverhalten und dessen konkreter Umsetzung: Führungskräfte agieren oft spontan, pflegen informelle Beziehungen und verfolgen persönliche Ziele, die potenziell im Widerspruch zu den Interessen anderer stehen können (Rosenstiel und Comelli 2003: 85 f.). Weiterhin wird deutlich, dass Führungsverhalten stark von der jeweiligen Situation abhängt, indem Führungskräfte ihr Verhalten je nach Kontext variieren. Aus der Analyse von Mitarbeiter:innengesprächen haben Nerdinger, Blickle und Schaper (2014) zwei zentrale Dimensionen des Führungsverhaltens identifiziert: die Mitarbeiterorientierung, welche die Wahrnehmung der Mitarbeitenden als Individuen und nicht nur als Arbeitskräfte betont und eine Atmosphäre der Wärme und des gegenseitigen Respekts fördert, sowie die Aufgabenorientierung, die sich auf die Bewältigung von Arbeitsaufgaben und die Steigerung von Effizienz und Effektivität konzentriert. Beide Ansätze, obwohl sie unterschiedliche Schwerpunkte setzen, stehen nicht im Konflikt zueinander, sondern tragen gleichermaßen zum Führungserfolg bei (Rosenstiel und Nerdinger 2020: 32 ff.). Für den Bereich der Sozialen Arbeit ist zudem die Partizipationskultur von essenzieller Bedeutung (siehe Kapitel 2.1.2) Diese betont

die Bedeutung der Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, ein Vorgehen, das unabhängig von den anderen beiden Dimensionen ist und signifikante Vorteile bietet. Die Teilhabe der Mitarbeitenden ermöglicht es, deren spezielles Wissen und Problemlösungsfähigkeiten zu nutzen und trägt zur Steigerung der Zufriedenheit bei, da gemeinsam getroffene Entscheidungen in der Regel eine höhere Akzeptanz finden (Rosenstiel und Nerdinger 2020: 33 f.).

Wie bereits erwähnt zeigen Führungskräfte oft ein weniger stabiles Verhaltensmuster als theoretisch angenommen. Dies hängt damit zusammen, dass die konkrete Situation und die Position der Mitarbeiter:innen (als Geführte) wichtige Faktoren darstellen. Die Komplexität der Führungssituation ergibt sich aus vielfältigen Aspekten wie den interagierenden Personen, den Aufgabenzielen, dem Arbeitsumfeld und dessen Ausstattung sowie der kulturellen und gesellschaftlichen Einbettung der Organisation (Rosenstiel und Nerdinger 2020: 34 ff.; Rosenstiel und Comelli 2003: 93 ff.). Diese Faktoren beeinflussen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erheblich, was die Vorhersage des Führungserfolgs erschwert. Führungskräfte sind daher gefordert, flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren zu können, indem sie die Gegebenheiten schnell erfassen und ihr Leitungsverhalten/Leitungshandeln entsprechend anpassen. Die situationsorientierten Ansätze bieten auch einen weiteren Zugang, sofern der Fokus von der Situationsprognose auf die Situationsreflexion gerichtet wird: „Mit der Prononcierung von ‚Reflexion‘ wird Abstand genommen von dem Bestreben, einen gleichsam technischen Modus zur Erzeugung eines vermeintlich situativ ‚richtigen‘ Leitungsstils zu installieren“ (Merchel 2015a: 297). Merchel postuliert, die Reflexion über das System und die Situation hinaus auf die eigenen Leitungsimpulse zu erweitern, um die Wirkung der individuellen Leitungsimpulse auf das System hin zu überprüfen. Denn das Kommunikationsverhalten der Leitungskraft hat erheblichen Einfluss auf die „Anschlussfähigkeit der Leitungsimpulse“ in der jeweiligen Organisation (Merchel 2015a: 297). Der Erfolg von Führung wird nicht nur durch das Erreichen gesetzter Ziele definiert, sondern auch durch die Einbeziehung der verschiedenen Anspruchsgruppen, deren Erfolgsdefinitionen und Ziele variieren können. Die Definition gemeinsamer Ziele erfordert daher die Beteiligung aller relevanten Gruppen, was eine herausfordernde Aufgabe darstellt und die Führungskräfte in Dilemmasituationen bringen kann (Grunwald 2022: 141), die daraus resultieren, dass sie sich in Führungssituationen den verschiedenen Mandaten im Außen und den Binnenanforderungen innerhalb der Organisation widmen.

Die komplexen Führungssituation wird auch im agilen Management berücksichtigt. Notwendigkeit eines schnellen Reagierens auf sich wandelnde Rahmenbedingungen von Organisationen sind zentrale Aspekte dieses Schlüsselkonzepts neuer Managementansätze (Grunwald 2022: 81). Darin spiegeln sich auch die Überlegungen zum Umgang mit den Herausforderungen wider, die der VUCA-Kontext (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) mit sich bringt. Diese Bedingungen erfordern Führungsansätze, die in der Lage sind, flexibel auf Unvorhersehbarkeiten zu reagieren und gleichzeitig eine stabile Orientierung zu bieten (Scheller 2017: 19; Wilms und Größler 2018). Kennzeichnend für agile Organisationen sind ihre Ausrichtung an den Anspruchsgruppen, das Vorhandensein einer Netzwerkorganisation und die Förderung von Selbstorganisation und experimentellen Zugängen. Auch im Konzept des agilen Managements werden Widersprüchlichkeiten und der Umgang mit ihnen diskutiert, indem von einer sogenannten „Ambidextrie“ gesprochen wird. Gemeint ist die Gleichzeitigkeit von Exploration und Exploitation, dass Agilität und Flexibilität nicht in allen Kontexten gleichermaßen angebracht sind. Demnach müssen Organisationen lernen, diese beiden Kompetenzen zu balancieren, um sowohl innovativ als auch effizient zu sein (Petry 2019: 55; Spielhofer 2020: 85). Dabei würden sich die Pole nicht ausschließen, sondern gemeinsam berücksichtigt werden, im Sinne einer Ambiguitätstoleranz.

In den benannten Führungsansätzen wird der Fokus auf unterschiedliche Gelingensbedingungen von Führung gerichtet: die Führungspersönlichkeit, das Führungsverhalten, die Führungssituation und zuletzt Führungskonzepte. Im Folgenden sollen nun Führungskompetenzen genauer betrachtet werden, die es Führungskräften ermöglichen mit den Widersprüchlichkeiten des Führungsalltags umzugehen. Unter Führungskompetenz wird im Allgemeinen „die Fähigkeit, in unerwarteten, (zukunfts-)offenen Führungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können“ verstanden (Erpenbeck 2012: 113). In Anlehnung an die skizzierten Steuerungsfunktionen (s. o.) hebt Merchel (2015a) drei grundlegende Kompetenzen hervor, die Führungskräfte erwerben sollen, um den Anforderungen der Anspruchsgruppen gerecht werden zu können: Analyse- und Planungskompetenz, Interaktions- und Kommunikationskompetenz sowie Reflexions- und Evaluationskompetenz (Merschel 2015a: 287 f.). Kombiniert mit den Steuerungsbereichen entstehen so 15 Felder, die mit spezifischen Kompetenzanforderungen der jeweiligen Organisation und Leitungsebene ausgestaltet werden können.

Steuerungs- bereiche	Kompetenz- muster	Analyse- und Planungs- kompetenzen	Interaktions- und Kommunikations- kompetenzen	Reflexions- und Evaluations- kompetenzen
fachliche Steuerung		A/P 1	I/K 1	R/E 1
betriebswirtschaftliche Steuerung		A/P 2	I/K 2	R/E 2
organisationsbezogene Steuerung		A/P 3	I/K 3	R/E 3
mitarbeiterbezogene Steuerung		A/P 4	I/K 4	R/E 4
Steuerung der Bezüge zur Umwelt		A/P 5	I/K 5	R/E 5

Tabelle 1: „Prozessbezogene Kompetenzmuster von Leitung in den Steuerungsbereichen“ (Merchel 2015: 288)

Die Abbildung verdeutlicht die Komplexität der Kompetenzanforderungen an Leitungskräfte sowie die Herausforderungen, diese Felder mit konkreten Anforderungen zu füllen. Mit der Idee, die Kompetenzanforderungen der Organisation und dem Handlungsfeld entsprechend auszudifferenzieren, verweist Merchel auf die Diversität in der Sozialen Arbeit: Kompetenzen und Steuerungsimpulse, die in einem Feld wirksam sind, können in einem anderen Bereich mit kontrastierenden Anspruchsgruppen und Zielvorstellungen unbrauchbar sein. Insofern ist eine Konkretisierung in der feldspezifischen Logik sinnvoll.

Der Kompetenzbegriff findet in der Sozialen Arbeit jedoch auch außerhalb des Managements Verwendung (Heiner 2010; von Spiegel 2021). Pfadenhauer postuliert, dass Kompetenz im Sozialmanagement, basierend auf den beteiligten Akteur:innen und den angestrebten Zielen, definiert werden muss (2008: 221). Hierbei beschreibt sie Leitungskompetenzen als ein Bündel spezifischer Elemente, das Wissen, Techniken, Verfahren, Strategien und Reflexionen umfasst, die darauf ausgerichtet sind, Aktivitäten vorzubereiten, die Bedingungen dafür zu schaffen, sie zu beeinflussen und zu evaluieren (Pfadenhauer 2008: 221.). Diese Kompetenzen sind nicht nur weniger konkret, sondern hängen vielmehr von der individuellen Person und den definierten Zielen ab. Sie sind eng mit motivationalen und volitionalen Aspekten sowie der Einstellung der Person verknüpft (Grunwald 2022: 162). An die Komplexität von Führungssituationen im Situationsansatz anschließend würde dies bedeuten, dass Führungskompetenzen nur geringfügig vorab erlernbar wären, denn sie sind stets an der jeweiligen Handlung ausgerichtet (Germann und Eiler 2022: 413). Daran schließt auch das Konzept der Schlüsselkompetenzen an, welches vorsieht, Führungspersonen aufgrund dieser Kompetenzen zu befähigen, in unbekanntem Situationen handlungsfähig zu sein (Erpenbeck und Rosenstiel 2017). Hinweise zu diesen Schlüsselkompetenzen gibt

von Spiegel (2018) mit ihrer Darstellung professioneller Handlungskompetenzen, die ebenfalls für das Sozialmanagement anschlussfähig sind. Dazu gehören die Dimensionen Wissen, Können und berufliche Haltung, wobei Wissen sich auf wissenschaftliche und praktische Kenntnisse wie Beschreibungswissen, Erklärungswissen, Wertwissen und Veränderungswissen erstreckt (von Spiegel 2018: 82). Die Handlungskompetenzen beinhalten methodische Fähigkeiten, die insbesondere auf der Leitungsebene die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation sowie die effiziente und effektive Gestaltung von Arbeitsprozessen umfassen. In der Praxis ist zudem die Ebene der professionellen Haltung von zentraler Bedeutung (Grunwald 2022: 166). Zur professionellen Haltung gehört die Entwicklung einer reflektierten Professionalität, die in der Lage ist, sich mit persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen auseinanderzusetzen. Denn erst in der Auseinandersetzung mit diesen Wertvorstellungen kann ein Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven und Anforderungen entstehen, denen Leitungskräfte gegenüberstehen. Diese Aspekte professioneller Handlungskompetenz sind in der Praxis sowohl für die Fachkräfte als auch für Führungspersonen wichtig (Grunwald 2022: 167).

In der Praxis sind die Ebenen der direkten Fallarbeit und die Leitungsebene oftmals voneinander getrennt. Vielfach sind aber auch Leitungskräfte des mittleren Managements in der pädagogischen Praxis tätig. Von Spiegel betont den engen Zusammenhang beider Ebenen und somit auch die Verbindung von individueller Fallarbeit und Management. Leitungskräfte

„entwickeln zusammen mit dem Träger und den Mitarbeitern die ‚praktische Ideologie‘ der Einrichtung, setzen im Hinblick auf die Lebenswelt und Lebenslagen der Zielgruppen konzeptionelle Schwerpunkte und Arbeitsprinzipien und erarbeiten Verfahrensgrundsätze sowie Schlüsselprozesse für die Fallarbeit. Sie sind für die Umsetzung der Konzeption und die Prozess -Steuerung mit allen organisatorischen Konsequenzen verantwortlich und sichern somit durch ihr ‚Management‘ die Fallarbeit ab“ (Spiegel 2011: 95).

Auf der Leitungsebene ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die Rahmenbedingungen für die Fallarbeit zu definieren und so die Verbindung von subjektorientierter Handlungspraxis und Sozialmanagement herzustellen. Mithilfe ihrer (professionellen Handlungs-)Kompetenzen werden die notwendigen Voraussetzungen für eine effiziente und effektive Arbeit geschaffen.

Eine Mixed-Methods-Studie aus der deutschsprachigen Schweiz (Gehrmann und Eiler 2022) untersuchte den Zusammenhang zwischen Führungskompetenzen und Handlungssituationen und identifizierte Schlüsselkompetenzen für Leitungskräfte des mittleren Managements. Die überwiegend weiblichen Führungskräfte benannten als größte Herausforderungen die Organisation, die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen sowie die Entwicklung und Förderung von Menschen (Gehrmann und Eiler 2022: 415). Sie berichteten,

dass die ständige Anpassung an sozialpolitische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die Veränderungen von Prozessen und Strukturen zu den größten Herausforderungen im Organisationsbereich gehören. Zudem sind sie mit limitierten finanziellen und zeitlichen Ressourcen konfrontiert, was oftmals zu einem Spannungsfeld mit den eigenen Werthaltungen führt. Führungskräfte sehen sich selbst häufig als „Allrounder“, die auch im pädagogischen Bereich aktiv sind und somit umfassendes Wissen benötigen, um handlungsfähig zu sein (Gehrmann und Eiler 2022: 416 ff.).

Auch diese Studienergebnisse verweisen folglich auf das Spannungsfeld, in dem sich Leitungskräfte befinden: Widersprüchlichkeiten im Außen, d. h. Anpassung an gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, sowie die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen und Widersprüchlichkeiten im Inneren, d. h. Herausforderungen innerhalb der Organisation, welche die Leitungspraxis beeinflussen. Neben der Fähigkeit, „Allrounder“ zu sein, erweisen sich auch effektives Selbstmanagement und Selbstreflexion als zentral, um mit Paradoxien und Dilemmasituationen umgehen zu können. Auch die Delphi-Befragung von Schubert und Pielach (2018) kommt zu dem Ergebnis, dass die Bedeutung sozialer und personaler Kompetenzen für Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit essenziell ist. Fachliche und methodische Kompetenzen stehen demnach nicht im Vordergrund, um die Leitungsfunktion auszufüllen (Germann und Eiler 2022). Vielmehr gewinnen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität an Bedeutung, um das Leitungshandeln an die sich ändernden Rahmenbedingungen einer VUCA-Umgebung und unterschiedlichen wie widersprüchlichen Anforderungen im Innen und Außen anzupassen.

Die unterschiedlichen Führungsansätze beschäftigen sich mit verschiedenen Teilbereichen der Leitungspraxis und sind Teil des Sozialmanagementdiskurses. Denn neben der professionellen Handlung, die es zu organisieren gilt, und den Organisationen der Sozialen Arbeit als Orte, in denen soziale Dienstleistungen verortet sind, stehen die Führungskräfte mit ihren Eigenschaften und Kompetenzen im Zentrum des Interesses. Es wird angenommen, dass Leitungskräfte, die mit spezifischen Fähigkeiten ausgestattet sind, möglicherweise erfolgreicher führen als andere. In der Debatte um die Führungsansätze steht meist der Erfolg im Fokus. Führungskonzepte werden fortwährend weiterentwickelt, sodass der Markt an ‚neuen‘ Ansätzen stetig wächst. Für die Soziale Arbeit und die Frage danach, welche dieser Ansätze und Konzepte Führungskräfte befähigt, mit den Anforderungen an ihre Leitungspraxis umzugehen, ist Erfolg weniger von Bedeutung als in betriebswirtschaftlichen Organisationen. Vielmehr stellt sich die Frage, wer den Führungserfolg definiert und misst. Aus der Perspektive des Sozialmanagements könnte erfolgreiches Management an der Einstellung der Leitungskräfte gemessen werden. Eine ausgewogene, moderate Erwartungshaltung hinsichtlich der Steuerungsmöglichkeiten, kombiniert mit einem aktiven Gestaltungswillen durch wohlüberlegte Führungsentscheidungen, ist erforderlich

(Merchel 2015b: 291). Aus Sicht der Kostenträger wird Erfolg ökonomisch und effizient definiert, während die Adressatin der Jugendhilfe oder die Sozialarbeiterin eine kontrastierende Erfolgsdefinition haben. Leitungserfolg könnte hier bedeuten, die Ambivalenz mit Ambiguitätstoleranz auszuhalten und in Dilemmasituationen handlungsfähig zu bleiben.

Zusammenfassung

Führung in sozialen Organisationen kann systemisch oder durch direkte menschliche Einflüsse erfolgen. Klassische Ansätze betonen Charakteristika von Führungskräften, während neuere Theorien erlernbare Fähigkeiten und den situativen Kontext einbeziehen. Forschung zeigt, dass der Erfolg von Führungskräften durch das Zusammenspiel von Eigenschaften, situativen Bedingungen und Verhalten bestimmt wird. Führungskräfte müssen flexibel auf verschiedene Situationen reagieren und unterschiedliche Anspruchsgruppen einbeziehen. Agiles Management betont die Notwendigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren und dabei stabil zu bleiben. Es erfordert Ambidextrie und Ambiguitätstoleranz.

Führungskompetenz wird als Fähigkeit verstanden, kreativ und selbstorganisiert in unvorhersehbaren Situationen zu handeln. Diese Kompetenzen umfassen Wissen, Können und berufliche Haltung. Führungskräfte müssen sowohl Managementaufgaben als auch direkte Fallarbeit miteinander verbinden. Herausforderungen wie begrenzte Ressourcen und sich wandelnde Rahmenbedingungen erfordern Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Soziale und personale Kompetenzen sind entscheidend, um die komplexen Anforderungen in und außerhalb der Organisation zu bewältigen, dies belegen auch Studienergebnisse. In der Sozialen Arbeit ist Führungserfolg schwer messbar und von der Definition der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängig. Erfolgreiche Leitungspraxis in sozialen Organisationen bedeutet in dieser Forschungsarbeit, Ambivalenz auszuhalten und in Dilemmasituationen handlungsfähig zu bleiben.

2.2 Die Perspektive der Sozialen Arbeit: Leitung als zentrale Aufgabe im Sozialmanagement

Nachdem in den vorherigen Kapiteln das Thema Sozialmanagement verstärkt in den Blick genommen wurde, liegt der Fokus dieses Kapitels auf Leitung innerhalb von sozialen Organisationen aus der Perspektive der Sozialen Arbeit. Dabei gilt, es diese Perspektive besonders zu berücksichtigen, denn die Soziale Arbeit schätzt die Nützlichkeit von Leitung anders ein als betriebswirtschaftliche Organisationen. Die Ursache dafür liegt in der spezifischen Mandatschaft der professionellen Fachkräfte und dem Spannungsfeld, in dem sie sich fortwährend bewegen. Insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe ist ein Aushandlungsort

von Hilfe und Kontrolle, in dem sich die Fachkräfte positionieren und die teils konkurrierenden Anforderungen der Anspruchsgruppen aushalten müssen. Dies macht aus der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Sozialen Arbeit im Allgemeinen ein Feld, in welchem professionelles Handeln und auch Leitung, als Gewährleistung von Rahmenbedingungen, sehr herausfordernd sind (siehe Kapitel 2.3). Fach- und Leitungskräfte sind aufgefordert, in den gegebenen und immer wieder neu auftretenden Spannungen (Ambivalenzen) handlungsfähig zu bleiben sowie die Widersprüchlichkeit (Dilemmata) im Sinne einer Ambiguitätstoleranz zu bearbeiten. Dieser Umgang mit Ambivalenzen ist Dilemmatamanagement und prägt die Praxis der Fach- und Leitungskräfte. Dabei unterscheiden sich die Dilemmata aufgrund der Verantwortlichkeit, die mit der Handlungspraxis verbunden sind. Leitungskräfte managen demnach andere und oftmals schwerwiegende Dilemmasituationen, wohingegen Fachkräfte für ihre Fälle zuständig sind und Themen, welche die gesamte Organisation oder die Außenwirkung betreffen, an Leitungskräfte abgeben. Insofern bedeutet Dilemmatamanagement auf Leitungsebene Entscheidungen zu treffen und damit verbunden Verantwortung zu tragen, um die Rahmenbedingungen des professionellen Handelns zu gestalten.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den benannten Themen in einem Dreischritt: Zunächst wird das Leitungshandeln in Organisationen der Sozialen Arbeit genauer betrachtet. Anschließend werden die verschiedenen Dimensionen der Ambivalenz vorgestellt. Darauf folgend werden Entscheidungen im Spannungsfeld der Ambivalenzen als eine Kernaufgabe von Leitungshandeln näher betrachtet. Die Entscheidungspraxis und der Umgang mit konkurrierenden Anforderungen von Führungskräften haben auch in der Datenerhebung eine zentrale Rolle gespielt, weil der Interviewleitfaden dieses Thema in den Vordergrund stellt. Aufgrund dessen wird diese Leitungsaufgabe detaillierter vorgestellt. Abschließend wird das Dilemmatamanagement, welches auch in der Analyse der Interviewdaten rekonstruiert wurde, als Umgang mit Ambivalenzen erläutert.

Während Leitung einen zentralen Aspekt des Sozialmanagements bildet, umfasst das Management selbst eine Vielzahl an Methoden, Instrumenten und theoretischen Bezügen. Die Funktion der Leitung besteht vorrangig in der Steuerung, wobei sie sich dieser Managementinstrumente bedient, um effektiv zu agieren. Leitung wird somit als der Ort definiert, an dem Managementpraktiken „transparent definiert und positional verankert“ werden (Merchel 2015a: 277).

Aus positionaler/personenorientierter Perspektive ist mit Leitung stets eine Höherstellung einer (oder mehrerer) Person(en) verbunden, die über (Gestaltungs-)Macht sowie Verantwortung verfügt (verfügen). Diese Personen agieren in einem direkten Führungsverhältnis, wodurch sie in der Lage sind, anderen Organisationsmitgliedern Anweisungen zu erteilen (Merchel 2015a: 277; Merchel 2015b: 10). Die Leitungsperson übt dabei eine zentrale Steuerungsfunktion aus, die für die Sicherstellung der Organisationsziele entscheidend ist (Merchel 2015a:

274). Aus funktionaler Perspektive ist die konkrete Leitungsperson weniger von Bedeutung, stattdessen sind es die Leitungsaufgaben, die berücksichtigt werden müssen (Langenohl 2018). Jedoch ist die Leitungsaufgabe schwer von der Person zu separieren, denn Leitungsaufgaben sind sowohl strukturbezogen als auch personenbezogen. Eine Trennung ist folglich nur theoretisch möglich.

Leitungsaufgaben lassen sich laut Merchel in vier Kernbereiche gliedern: Entscheiden, Gestalten, Förderung von Reflexion und Verbinden (2015a: 280). Diese Aufgaben vollziehen sich in struktur- sowie in personenbezogenen Kontexten. Während personenbezogene Leitungsaktivitäten darauf abzielen, das Verhalten der Mitarbeitenden direkt durch Anweisungen, Anleitung oder Kontrolle zu beeinflussen, bieten strukturbezogene Leitungsaktivitäten Orientierung und fördern die Selbstorganisation durch gezielte Impulse der Leitungskraft (Merschel 2015a: 283 ff.). Die Verbindung dieser beiden Ebenen ist essenziell, da personenbezogene Aktivitäten oft durch ein verstärktes Maß an strukturbezogenen Maßnahmen ergänzt werden müssen.

Trotz der Möglichkeit, einige personenbezogene Impulse durch strukturbezogene Steuerung zu ersetzen, bleibt die Notwendigkeit bestehen, beide Ebenen der Leitungsaktivität zu entfalten: „Die Funktion von Leitung in Organisationen erfordert das aktive Entfalten von Leitungsaktivitäten auf beiden Ebenen“ (Merschel. 2015b: 33). Transparenz spielt in allen Aspekten der Leitung eine entscheidende Rolle, da sie für Leitungskräfte sowie für Mitarbeitende ein wichtiges Element zur Verständigung über Verantwortlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisationsstrukturen darstellt. Transparenz dient hierbei als Mittel zur Legitimation von Entscheidungen und zum Abbau von Skepsis gegenüber der Leitung.

Skepsis gegenüber der Leitung in Organisationen der Sozialen Arbeit, besonders in der Kinder- und Jugendhilfe, resultiert häufig aus einer Organisationskultur, die Hierarchien ablehnt und Leitung als Gegenpol zum Teamgedanken betrachtet. Zudem besteht die Befürchtung eines Spannungsverhältnisses zwischen der professionellen Autonomie und potenziellen Leitungseingriffen in die Kerntätigkeiten sozialer Dienstleistungen (Langenohl 2018: 622; Merchel 2015b: 10 f.; Patak 1997: 14). Diese Skepsis führt zu einer ambivalenten Haltung sowohl bei den Leitungskräften als auch den Mitarbeitenden in der Sozialen Arbeit.

Trotz der möglichen Ablehnung von Leitungsaufgaben können sich Organisationen in der Sozialen Arbeit nicht vollständig der Notwendigkeit der Leitung entziehen, wie in Kapitel 2.1 erläutert. Leitung entwickelt sich in diesen Kontexten als ein soziales Kommunikationsgeschehen und entsteht durch das Zusammenwirken von Leitungskräften und Mitarbeitenden (Jung 2022: 60). In diesem Sinne muss Leitung von hierarchischen Strukturen und formalen Führungserwartungen unterschieden werden, denn das Innehaben einer hierarchischen Position garantiert nicht zwangsläufig Führung. In Organisationen,

in denen Leitung kritisch gesehen oder ihr kein deutliches Profil zugeschrieben wird, entstehen Lücken, die im sogenannten „kritischen Moment“ (Jung 2022: 60) die Notwendigkeit von Leitung aufzeigen.

Muster et al. beschreiben Führung als situativ erfolgreiche Einflussnahme, die sich in kritischen Momenten manifestiert und durch drei Ereignisse charakterisiert wird: ein Auslöseereignis in einer sozialen Situation, das die Notwendigkeit von Führung erkennen lässt (I), ein darauf folgender kommunikativer Führungsanspruch, bei dem Einflussmittel mobilisiert werden (II), und schließlich das Entstehen einer Gefolgschaft, an dem sich zeigt, ob Führung tatsächlich stattgefunden hat (III) (Muster et al. 2020: 285).

Die Entstehung von Leitung und die Übernahme von Führungsaufgaben in kritischen Momenten hängen davon ab, wer die Situation erkennt und entsprechend reagiert. Nicht jede Person ist gleichermaßen für die Führung in jeder Situation geeignet, und der Erfolg einer Führungskraft ist stark von den spezifischen Umständen und den damit verbundenen Erwartungen an die Problemlösung abhängig (Jung 2022: 60). Kritische Momente und Situationen werden je nach Rolle und Blickwinkel unterschiedlich bewertet, was zu verschiedenen Lösungsansätzen führt. Ein Beispiel hierfür sind die schlechten Belegungszahlen in einer stationären Jugendhilfeeinrichtung: Während das Controlling die Situation vorrangig unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet und nach Lösungen für die finanzielle Belastung des Trägers sucht, empfinden die Mitarbeiter:innen der Einrichtung die geringere Belastung in den Gruppen und den verbesserten Betreuungsschlüssel als positiv (Jung 2022: 61).

Diese unterschiedlichen Perspektiven auf dieselbe Situation verdeutlichen, dass der Umgang mit solchen Dilemmata die Berücksichtigung aller beteiligten Ansichten erfordert, um eine allgemein zufriedenstellende Lösung zu erarbeiten.

„Mit anderen Worten: Führung erfordert in Organisationen der sozialen Hilfe ein Höchstmaß an Ambivalenzfähigkeit und Ambiguitätstoleranz (vgl. Bauer 2018). Das bedeutet, dass Führungskräfte über die Kompetenz verfügen müssen, Unsicherheit, Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen und dabei gleichsam Bedingungen zu schaffen, die den beteiligten Akteuren Formen der Aushandlung zur Verfügung stellen, einigermaßen produktiv zu einer Entscheidung zu kommen, ohne sich einseitig an nur einer Rationalität festzumachen.“ (Jung 2022: 62)

Zusammenfassung

Fach- und Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit sind gefordert, in einem Umfeld voller Ambivalenzen und Widersprüchlichkeiten handlungsfähig zu bleiben und diese im Sinne einer Ambiguitätstoleranz zu bearbeiten. Dieses sogenannte Dilemmatamanagement prägt ihre Praxis. Während Fachkräfte für ihre jeweiligen

Fälle verantwortlich sind, müssen Leitungskräfte oft komplexere Dilemmasituationen bewältigen, die die gesamte Organisation oder deren Außenwirkung betreffen.

Leitung wird als der Ort definiert, an dem Managementpraktiken transparent und positional verankert werden. Leitungskräfte nehmen dort eine höhere Stellung ein und verfügen über Gestaltungs- und Entscheidungsmacht. Ihre zentrale Steuerungsfunktion ist entscheidend für die Sicherstellung der Organisationsziele. Leitungsaufgaben sind sowohl struktur- als auch personenbezogen, wobei die Verbindung beider Ebenen essenziell ist.

Transparenz spielt in allen Aspekten von Leitung eine entscheidende Rolle, da sie für das Verständnis und die Legitimation von Entscheidungen innerhalb der Organisation sorgt. In der Sozialen Arbeit, besonders in der Kinder- und Jugendhilfe, besteht häufig Skepsis gegenüber Hierarchien und Leitungsaufgaben, da diese als Gegensatz zum Teamgedanken und zur professionellen Autonomie betrachtet werden.

Wie Leitung entsteht, wird in ‚kritischen Momenten‘ sichtbar, die eine situative erfolgreiche Einflussnahme erfordern. Diese Situationen werden je nach Rolle und Perspektive unterschiedlich bewertet, was zu verschiedenen Lösungsansätzen führt. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Unsicherheit, Ungewissheit und widersprüchliche Handlungsweisen auszuhalten und produktive Bedingungen für Entscheidungen zu schaffen. Insgesamt wird deutlich, dass Leitung im Sozialmanagement eine zentrale Rolle spielt, die durch das Management von Ambivalenzen, Transparenz und situative Führung geprägt ist. Leitungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe und herausfordernde Entscheidungen zu treffen und dabei die Rahmenbedingungen für professionelles Handeln zu gestalten.

2.2.1 Ambivalenzen in der Leitungspraxis

Leitung als Teil des Sozialmanagements erweist sich als eng verbunden mit dem Handling von Ambivalenzen und mit Ambiguitätstoleranz. Um diese zentralen Aspekte in Organisationen der Sozialen Arbeit adäquat zu adressieren, ist ein tiefgreifendes Verständnis der Entstehungsweisen von Ambivalenzen erforderlich. In den vergangenen zwei Jahrzehnten, obwohl das Sozialmanagement an Bedeutung gewonnen hat, begegnen viele Organisationen und ihre Leitungskräfte den Managementinstrumenten mit Skepsis, eine Haltung, die eng mit dem professionellen Diskurs der Sozialen Arbeit verknüpft ist (Dewe und Otto 2018: 1205).

Seit den 1990er-Jahren rücken neben den traditionellen Merkmalen der Profession wie Macht und Prestige auch handlungstheoretische Ansätze in den Fokus, die sich mit den spezifischen Kompetenzen der Fachkräfte in der Interaktion mit den Adressat:innen befassen. Diese Ansätze heben hervor, dass Fachkräfte häufig in widersprüchlichen Situationen agieren müssen. Solche gegenläufigen Erwartungen manifestieren sich in unterschiedlichen Zielerwartungen und

Handlungsanforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Grunwald 2022: 169). Fach- und Führungskräfte sind daher gefordert, ihre Rollen flexibel und kreativ zu gestalten, um den paradoxen Herausforderungen wie der Förderung zur Selbsthilfe, die zugleich Abhängigkeiten schaffen kann, oder den konkurrierenden Zielerwartungen der Akteur:innen gerecht zu werden.

Eine ausgeprägte Fähigkeit zur fallspezifischen Analyse und Handlung, die über traditionelles Expert:innenwissen hinausgeht, ist essenziell. Professionalität entfaltet sich dann nicht allein durch akademische Kenntnisse, sondern durch die situative Kompetenz, soziale Problemstellungen herauszuarbeiten und Adressat:innen bei der Lösung ihrer persönlichen Herausforderungen zu unterstützen. (Dewe und Otto 2018: 1205). Zudem unterstreichen die Studienergebnisse von Germann und Eiler die Bedeutung einer ausgeprägten Reflexivität sowie personaler Kompetenzen, wobei fachliche Kenntnisse in den Hintergrund treten (Germann und Eiler 2022). Zum Umgang mit Paradoxien in der pädagogischen Praxis ist demnach nicht die Fachkenntnis entscheidend, sondern die Fähigkeit, individuelle Problemlagen unter Berücksichtigung von Unsicherheiten zu bewerten und neue Perspektiven zu eröffnen, um den Bedürfnissen der Adressat:innen sowie den gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. In der Leitungspraxis sind das bewusste Erkennen und reflektierte Bearbeiten von Widersprüchlichkeiten entscheidend, ohne dabei in Handlungsunfähigkeit zu verfallen oder unrealistische Lösungserwartungen zu entwickeln (Grunwald 2022: 169 ff.). Darüber hinaus erstreckt sich das Auftreten von Ambivalenz auch auf das spannungsreiche Verhältnis zwischen Profession und Organisation im Allgemeinen. Klatetzki beschreibt, wie die Beschäftigung professionellen Personals Konsequenzen für die Struktur von Organisationen hat, da Professionelle eine eigene, elitäre Form der Organisation bilden, die nicht ohne Weiteres im Einklang mit der üblicherweise hierarchischen Staffelung des Personals steht (Klatetzki 2012: 165). In solchen Organisationen herrscht formale Gleichheit und kollektives Entscheiden, was oft zu Konflikten mit den hierarchischen Strukturen führt (Klatetzki 2012: 171 f.). Unter Berufung auf die „professionelle Autonomie“ werden dann insbesondere personenbezogene Leitungsaktivitäten abgelehnt (Merchel 2015: 33). Die Ambivalenz in der Leitungspraxis liegt somit nicht nur auf der Beziehungsebene zwischen Adressat:in und Fach- bzw. Leitungskraft, sondern ist bereits in der Profession der Sozialen Arbeit verankert. Das daraus resultierende Spannungsverhältnis lässt sich nicht auflösen, da Organisationen stets mit professionellem Personal arbeiten und daher die egalitäre Form fortsetzen.

Ein weiterer Aspekt, der in Organisationen der Sozialen Arbeit Spannungen hervorrufen kann, ist das Beziehungsgefüge zwischen Leitungs- und Fachkräften. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die von der Organisation abweichenden Ziele der Fachkräfte Widersprüche und Paradoxien erzeugen können. Neben diesen Zielkonflikten trägt auch das Hierarchieverhältnis zu Spannungen bei. Insbesondere die starke Orientierung an Teamentscheidungen kann eine Ablehnung hierarchiebasierter Entscheidungskompetenzen nach sich ziehen (Merchel 2015b). Zudem belastet die spezielle Dynamik, dass Leitungskräfte im mittleren Management der Kinder- und Jugendhilfe oft aus dem eigenen Team heraus in ihre Positionen berufen werden. Diese müssen sich ein „neues Profil“ erarbeiten, um in ihrer neuen Rolle von ehemaligen Teammitgliedern anerkannt zu werden (Langenohl 2018: 614). Häufig verfügen diese neu berufenen Leitungskräfte zu Beginn ihrer Tätigkeit über wenig sozialwirtschaftliches Wissen oder entsprechende Zusatzqualifikationen, was ihre Position zusätzlich erschwert (Niggemeier 2022: 69).

Eine weitere Herausforderung ist die sogenannte „Sandwich-Konstellation“, in der Leitungskräfte des mittleren Managements die Belange des Teams an die oberen Hierarchieebenen weiterleiten, während sie gleichzeitig die Anforderungen dieser höheren Ebenen im Team vertreten (Langenohl 2018: 615). Zusätzlich sind sie oft nicht vollständig von pädagogischen Aufgaben befreit, sondern besprechen in Personalunion mit den Teammitgliedern auf gleichgestellter pädagogischer Ebene Fälle und kommen der Steuerungsfunktion nach (Langenohl 2018: 615; Niggemeier 2022: 68). Ob diese Doppelrolle erfolgreich bewältigt wird, hängt stark von der individuellen Leitungskraft ab, begünstigt jedoch eine ambivalente Haltung gegenüber der Leitungsrolle. Oft wird das Leitungshandeln infolgedessen anders dargestellt wahrgenommen, etwa fürsorglich oder behütend, was dazu führen kann, dass Leitungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden in eine fast elterliche Rolle geraten (Niggemeier 2022: 70). Um die Mitarbeitenden von einer passiven Rolle als ‚Kinder‘ zu befreien, ist es notwendig, sie aktiv einzubeziehen und ihnen Verantwortung zu übertragen.

Neben den bereits erörterten Ambivalenzen in den Beziehungen zwischen Fach- und Leitungskräften sowie den inhärenten Spannungen in den Mandaten der Fachkräfte und innerhalb der Profession selbst sind zusätzliche Spannungen auf die historischen und gegensätzlichen Logiken der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialen Arbeit zurückzuführen. Historisch waren Wirtschaft und soziale Hilfe eng miteinander verbunden; in der Antike wurde ökonomischer Überfluss beispielsweise an Schwächere verteilt. Mit der neuzeitlichen Ökonomisierung verlagerte sich die soziale Hilfe allerdings in den politischen Bereich und wurde

von ihrer ökonomischen Tugend entkoppelt (Jung 2022: 47 f.). Diese Trennung könnte als Wurzel der Spannung betrachtet werden, da sich die Entscheidungslogiken beider Bereiche zunehmend voneinander entfernten.⁷

Die Einführung des New Public Managements zeigte deutlich, dass die Ökonomisierung auch die Soziale Arbeit betrifft, was die Nützlichkeit sowie die Notwendigkeit von Managementinstrumenten unterstreicht, obwohl gleichzeitig vielfach eine ideologische Ablehnung von betriebswirtschaftlichen Zielen wie Gewinnmaximierung und Zweckrationalität besteht. Diese Situation führt zu einer ambivalenten Haltung bei Fach- und Führungskräften (Jung 2022: 49). Führungskräfte sind daher gefordert, diese Ambivalenz als Ambiguität zu tolerieren und produktive Aushandlungsprozesse zu ermöglichen, bei denen betriebswirtschaftliche Konzepte nicht grundsätzlich abgelehnt, sondern sinnvoll angepasst werden (Jung 2022: 62).

Die in den vorherigen Abschnitten diskutierten Aspekte verdeutlichen das „strukturelle Dilemma“ der Leitung in Organisationen der Sozialen Arbeit (Merchel 2015b: 33). Sowohl Leitungs- als auch Fachkräfte entwickeln aufgrund dieser Dilemmata eine ambivalente Haltung gegenüber der Leitungsposition und den damit verbundenen Aufgaben.

Die spezifischen Ambivalenzen in Organisationen der Sozialen Arbeit werden aus meiner Sicht in verschiedenen Dimensionen sichtbar: **ideologisch, handlungspraktisch, personenorientiert, professionstheoretisch, und organisationspezifisch:**

- **Ideologische/ethische:** Leitungs- und Steuerungsaktivitäten, Wirtschaftlichkeit und Effektivität werden oft als unvereinbar mit der professionellen, subjektorientierten Hilfeleistung angesehen. Trotzdem sind es gerade diese Leitungsaktivitäten im Sozialmanagement, die die Rahmenbedingungen für verlässliche und hochwertige soziale Dienstleistungen schaffen (siehe Kapitel

7 Historisch gesehen waren Wirtschaft und soziale Hilfen eng miteinander verknüpft, beispielsweise in der Antike, wo ökonomischer Überfluss abgegeben und an Bedürftige gespendet wurde, ohne das Ziel der Gewinnmaximierung (Jung 2022: 46 ff.). Im Laufe der Geschichte änderte sich diese Haltung jedoch und es entstand der Leistungsanspruch, dass Eigentum durch Arbeit erworben wird. Almosen wurden zunehmend unabhängig von einer moralischen Verpflichtung betrachtet. Bei Adam Smith schließlich fand eine entscheidende Verschiebung hin zur modernen Ökonomisierung statt, in der soziale Hilfe als politische Aufgabe und nicht mehr als ökonomische Tugend galt. Zusammengefasst lässt sich sagen: Das System der sozialen Hilfe hat sich historisch immer mehr von der Vorstellung gelöst, dass die Wirtschaft für das Wohlergehen aller verantwortlich ist. Die zunehmende Entkopplung von Wirtschaft und sozialer Hilfe könnte ein Grund für das „Unbehagen“ (Jung 2022: 49.) sein, das viele Akteur:innen im sozialen System empfinden, da hier eine Ambivalenz zwischen Nützlichkeit und Notwendigkeit besteht.

2.1). Die historisch gewachsene Trennung von ökonomischer Tugend und sozialer Hilfe stellt zudem einen spannungsreichen Aspekt im Selbstverständnis der Sozialen Arbeit dar, was zu einer **ideologischen Ambivalenz** führt.

- **Handlungspraktisch:** Die Widersprüche und speziellen Anforderungen der professionellen Dienstleistung erfordern sowohl struktur- als auch personenbezogene Leitungsaktivitäten im Rahmen des Sozialmanagements, um den verschiedenen Anspruchsgruppen und Zielkonflikten gerecht zu werden. Dies resultiert in einer **handlungspraktischen Ambivalenz**.
- **Personenorientiert:** In der Beziehung zwischen Führungskräften und Fachkräften wird das Leitungshandeln häufig als spannungsreich empfunden, insbesondere wenn Fachkräfte Leitungsaktivitäten als Eingriffe in ihre Handlungspraxis wahrnehmen oder die hierarchische Höherstellung der Leitungskraft ablehnen. Personenbezogene Steuerungsaktivitäten stoßen dann oft auf Ablehnung, was zu einer **personenorientierten Ambivalenz** führt.
- **Professionstheoretisch:** Es besteht eine Ambivalenz zwischen den professionstheoretischen Anforderungen an professionelle Organisationen – wie professionelle Autonomie und der bereits benannten ‚formalen Gleichheit‘ in professionellen Organisationen – und den personen- und strukturbezogenen Steuerungsaktivitäten. Diese **professionstheoretische Ambivalenz** verdeutlicht das Spannungsfeld professioneller Standards und organisationaler Steuerungsnotwendigkeiten.
- **Organisationspezifisch:** Aus einem systemischen Organisationsverständnis heraus befinden sich Führungskräfte in der paradoxen Situation, qua Position eine Steuerungsfunktion in einer Organisation zu übernehmen, die sich nicht steuern, sondern nur anregen lässt (Autopoiesis) und aus einer komplexen Eigendynamik heraus agiert (Merchel 2015a: 275 f.). Dies führt zu einer **organisationspezifischen Ambivalenz**.

Diese verschiedenen Dimensionen der Ambivalenz spiegeln das spezifische Spannungsfeld wider, in dem sich Führungskräfte der Sozialen Arbeit bewegen, wenn sie ihrer Steuerungsfunktion nachkommen möchten. Einzelne Ambivalenzdimensionen sind auch in anderen Professionen und Berufen auffindbar, es sind jedoch die Vielfalt und Kombination dieser Spannungsfelder, die sich als typisch für die Soziale Arbeit erweisen. Der ausbalancierende Umgang mit diesen Widersprüchlichkeiten mündet in ein effektives Dilemmatamangement.

Zusammenfassung

Leitung im Sozialmanagement ist eng mit dem Umgang von Ambivalenzen und der Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten verbunden. Trotz der gestiegenen Bedeutung des Sozialmanagements in den letzten zwei Jahrzehnten begegnen viele Organisationen und ihre Führungskräfte den Managementinstrumenten weiterhin

mit Skepsis. Diese Haltung ist tief im professionellen Diskurs der Sozialen Arbeit verwurzelt. Diese vielschichtigen Ambivalenzen (ideologische, handlungspraktische, personenorientierte, professionstheoretische und organisationsspezifische Dimensionen) erfordern von den Führungskräften in der Sozialen Arbeit, eine Balance zu finden, die es ihnen ermöglicht, effektiv zwischen den Erwartungen und Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu handeln und dabei sowohl den individuellen Bedürfnissen der Adressat:innen als auch den organisationalen Zielen gerecht zu werden. Dies mündet in ein komplexes Dilemmatamanagement, das typisch für die Soziale Arbeit ist.

2.2.2 *„Entscheiden“ als Kernaufgabe von Leitung*

Wenn Dilemmatamanagement den Umgang mit Ambivalenzen reflektiert, sind Entscheidungen tief mit Ambivalenzdimensionen verwoben. Denn in den Dilemmasituationen, in denen ein ‚Sowohl-als-auch‘ oder ‚Entweder-oder‘ entsteht, werden Entscheidungen getroffen.

In der sozialarbeiterischen Handlungspraxis können Entscheidungen sehr unterschiedlich sein und betreffen die Adressat:innen und den Hilfeverlauf unmittelbar. Die Alltagsentscheidungen der professionellen Fachkräfte geben Aufschluss über den konkreten Umgang mit den Spannungsfeldern zwischen Hilfe und Kontrolle. Im Sozialmanagement betreffen Entscheidungen oft wichtige Bereiche wie Personalauswahl, Konzeptentwicklung oder Leistungsvereinbarungen. Sie finden sich in allen Steuerungsbereichen und sind damit eine zentrale Aufgabe des professionellen Handelns von Leitungskräften (Langer 2013: 15). Dabei sind Gestaltungsentscheidungen, die Entscheidungsprämissen setzen und wegweisend für zukünftiges Handeln sind, von besonderer Bedeutung (Schimank 2005: 30). Diese Entscheidungen bieten Orientierung für Mitarbeiter:innen oder andere Organisationsmitglieder, sodass deren weitere Handlungspraxis an diesen Prämissen plausibel anschließen kann (Merchel 2015a: 280). Entscheidungsprämissen bündeln Energie auf bestimmte Themen und Interpretationen und sind somit ein wesentlicher Leitungsimpuls (Krusche 2008: 113 ff.). In Dilemmasituationen haben solche Prämissen eine wichtige Funktion, indem sie die Richtung vorgeben und den Interpretationsspielraum definieren.

Um effektive Gestaltungsentscheidungen treffen zu können, benötigen Leitungskräfte spezifische Kompetenzen, die aus verschiedenen Dimensionen zusammengesetzt sind. Diese Kompetenzen umfassen Wissen auf unterschiedlichen Ebenen, den Einsatz von Instrumenten, Methoden, Techniken sowie strategisches und reflexives Handeln (Langer 2013: 15 ff.). Führungskräfte, insbesondere im mittleren Management, verfügen über spezifisches Expert:innenwissen und ein tiefes Verständnis für relevante Handlungskontexte sowie der Akteur:innen, Prozesse und Netzwerke, die darin agieren. Ihre Doppelfunktion ermöglicht es ihnen, sowohl in der Leitung als auch in der pädagogischen Praxis aktiv zu sein, was sie

befähigt, komplexe Organisationsstrukturen handhabbar zu machen, während sie gleichzeitig eng mit der pädagogischen Arbeit verbunden bleiben (Merchel 2015a: 280). Das Wissen aus beiden Bereichen fördert die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz, obwohl die vorherrschenden Ambivalenzen eher vermeidend als fördernd wirken können. Das Expert:innenwissen von Führungskräften im mittleren Management ist zudem eng mit ihrer Entscheidungskompetenz verknüpft, die sich in der Beurteilung und Bewertung der Situationen manifestiert, in denen sie tätig sind (Langer 2013: 15). Nach Jung entsteht Leitung in kritischen Momenten, und die Interpretation dieser Momente sowie die Entscheidung über das weitere Vorgehen sind stark von dem spezifischen Expert:innenwissen der jeweiligen Managementebene geprägt und folgen einer bestimmten Logik.

Neben dem Wissen und der Bewertung kritischer Situationen besteht möglicherweise auch ein Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und verhandelt werden. Die „Leistung besteht darin, die Entscheidungen zu legitimieren bzw. entsprechend einem Deutungs- und (Be-)Wertungskontext so zu gestalten, sodass die Entscheidungen die legitime Zustimmung der beteiligten Akteure erhalten können“ (Langer 2013: 41). Die Bewertung dieses Kontextes erfolgt organisationsspezifisch, wobei durch ständige Praxis bestimmter Regeln und Verfahren gemeinsame Werte, Deutungsschemata und Ideologien entstehen, die zur Stabilisierung und Legitimation ähnlicher Strukturen und Handlungsmuster beitragen und somit die bestehenden Annahmen und Wertvorstellungen reproduzieren (Wilkens, Lang, Winkler 2003: 204 ff.).

Diese Überlegungen sind eng mit dem Umgang mit Ambivalenzen sowie dem spezifischen Dilemmatamanagement verbunden. Das Prinzip, nach dem in Dilemmasituationen Entscheidungen getroffen werden, hängt direkt mit den Deutungsmustern und Werten der jeweiligen Organisation zusammen und folgt je nach Managementebene einer Logik, die auf Expert:innenwissen basiert. Die Organisationskultur prägt somit maßgeblich die Entscheidungspraxis. Ein rekonstruktives Verständnis könnte zeigen, wie durch Entscheidungen auch der Umgang mit Ambivalenzen geformt wird. Nach einem rekonstruktiven Verständnis könnte über die Abbildung von Entscheidungen auch der Umgang mit Ambivalenzen verdeutlicht werden.

Zusammenfassung

Dilemmatamanagement im Sozialmanagement befasst sich intensiv mit Ambivalenzen, wobei Entscheidungen eine zentrale Rolle spielen, insbesondere in Dilemmasituationen, die weitreichende Konsequenzen haben können. Solche Entscheidungen, besonders Gestaltungsentscheidungen, setzen Prämissen, die als richtungsweisend für zukünftiges Handeln dienen und den Mitarbeiter:innen und Mitgliedern der Organisation Orientierung bieten (Krusche 2008; Merchel

2015a; Schimank 2005). Führungskräfte benötigen umfassende Kompetenzen in verschiedenen Dimensionen, um solche Entscheidungen treffen zu können, darunter Wissen auf verschiedenen Ebenen, Instrumente, Methoden, Techniken und Prozesse (Langer 2013). Diese Fähigkeiten helfen ihnen, in ihrer oft doppelten Rolle – sowohl in der organisatorischen Steuerung als auch in der direkten pädagogischen Arbeit – effektiv zu agieren. Die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz und das Management von Ambivalenzen sind entscheidend, um in einer Organisation, die von komplexen Deutungsmustern und kulturellen Werten geprägt ist, tragfähige und akzeptierte Entscheidungen zu treffen. Denn die Muster und Werte prägen den Umgang mit Dilemmasituationen.

2.2.3 *Dilemmatamanagement*

Das Wahre einer Balance zwischen den vielfältigen Zielen und Ansprüchen, die an professionelle Fachkräfte der Sozialen Arbeit gerichtet werden, ist zentral, um handlungsfähig zu bleiben. Diese Anforderungen werden sowohl an Fachkräfte als auch an Führungskräfte gestellt und im Fachdiskurs der Sozialen Arbeit fortwährend thematisiert. Als Strukturprobleme wurden sie von Fritz Schütze bereits in den 1990er-Jahren analysiert und beschrieben (Schütze 1996). Bei Schütze entsteht das Entscheidungsproblem infolge der Berücksichtigung sich widersprechender Handlungslogiken, die ebenfalls verschiedene Ebenen umfassen können (Becker-Lenz 2018: 73). So ergeben sich Dilemmata auf der pädagogischen Handlungsebene, wenn professionelle Fachkräfte die Balance zwischen Selbstverantwortung und Abhängigkeit in der Beziehung zu den Adressat:innen halten müssen oder zwischen Nähe und Distanz balancieren müssen (Becker-Lenz 2018: 74). Fachkräfte bewegen sich demnach in anderen Paradoxien ihres professionellen Handelns als Führungskräfte. Dilemmata bzw. Strukturprobleme auf der Leitungsebene sind dem Fachdiskurs entsprechend eng mit der Entscheidung zwischen Individualität und Standardisierung und der Berücksichtigung sich widersprechender Interessen der Anspruchsgruppen verbunden. Becker-Lenz bezeichnet die vielfache Interessenbindung als „doppelte (oder dreifache) Loyalität“ (Becker-Lenz 2018: 75), dem sich Führungskräfte stellen müssen. Zusätzlich stehen Führungspersonen vor Paradoxien und Ambivalenzen, die sie aufgrund ihrer Position und der damit einhergehenden Verantwortung bewältigen und bearbeiten müssen. Die inhaltlichen Unterschiede der Widersprüche zwischen Fach- und Führungskräften variieren je nach Managementebene deutlich oder nur geringfügig. Insbesondere Führungskräfte der mittleren Managementebene, die engen Kontakt zur pädagogischen Praxis haben oder selbst im Kontakt mit den Adressat:innen stehen, sind häufig von Strukturkonflikten betroffen, denen sie sich stellen müssen. Diese Nähe zu pädagogischen Aufgaben und Zielen sowie zu Mitarbeiter:innen, die auch als Kolleg:innen fungieren, lässt sie Widersprüche als Dilemmata erleben (Merchel 2015b: 108).

Blessin und Wick beschreiben nach Neuberger Führungsdilemmata als Entscheidungen zwischen zwei gleichwertigen, entgegengesetzten Alternativen (Blessin und Wick 2017: 459 ff.). Solche Dilemmasituationen sind geprägt von einem Entscheidungsdruck, eine verbindliche Wahl zwischen gegensätzlichen und gleichwertigen Möglichkeiten treffen zu müssen. Als Ursache für die Existenz von Führungsdilemmata sind zwei strukturelle Mechanismen in sozialen Organisationen zu berücksichtigen: der „Widerspruch zwischen der Unstrukturiertheit der Probleme, mit denen die Leitungspersonen konfrontiert werden [...] der intensiven Erwartung im Hinblick auf den Strukturierungserfolg“ sowie die „Divergenz zwischen sachorientierten und personenbezogenen Interessen und Zielen“ der Organisation (Merchel 2015b: 108). Solche Widersprüchlichkeiten, konkurrierende Anforderungen und Ambivalenzen (siehe Kapitel 2.2.1) sind häufig Kennzeichen anspruchsvoller und verantwortungsvoller Tätigkeiten. Eine Situation wird erst durch die Nichtlösbarkeit dieser Spannungen zu einem Dilemma.

In der Praxis sind Dilemmata oft nicht eindeutig definierbar und meist mit den zuvor benannten Ambivalenzen in verschiedenen Dimensionen und Dualismen verbunden. Leitungskräfte stehen daher in der Verantwortung, zwischen ‚dem Einen‘ oder ‚dem Anderen‘ zu entscheiden, wobei sie wissen, dass mit der Entscheidung für das eine die andere Möglichkeit unberücksichtigt bleibt, auch wenn sie nicht minder relevant ist. Der gezielte Umgang mit diesen Situationen wird als Dilemmatamanagement bezeichnet und ist zentral für die Leitungspraxis, denn „Führung verlangt auch, mit Paradoxien umgehen zu können“ (Wunderer 2009:V). Diese These impliziert einen produktiven und nicht lähmenden Umgang mit Dilemmata, da das Handling solcher Situationen als wichtige Leitungsaufgabe sowie als entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation angesehen wird (Grunwald 2022: 92).

Typische Dilemmata in Organisationen entstehen über die Gegensätzlichkeit von beispielsweise ‚Steuerung/Kontrolle versus Autonomie‘, ‚Kooperation versus Konkurrenz‘ oder ‚Innovation versus Konzentration auf Bewährtes‘ (Blessin und Wick 2017: 460 ff.). Dilemmata, die sich stärker auf den Führungskontext beziehen, sind beispielsweise ‚Nähe versus Distanz‘ oder ‚Gleichbehandlung versus Individualität‘ (Grunwald 2022: 94 ff.). In sozialwirtschaftlichen Organisationen bewegen sich Dilemmata z. B. oft in einem Spannungsfeld zwischen Markt- und Wettbewerbsorientierung, sozialstaatlichen Rahmenbedingungen, sozialräumlicher Verankerung und den Anforderungen der Adressat:innen der Sozialen Arbeit (Grunwald und Roß 2014: 17).

Konkret erarbeitet Merchel (2015a: 285 f.) für die Soziale Arbeit Dilemmata, die u. a. folgende Spannungsbereiche eröffnen:

- „[...] die Spannung zwischen Mitarbeiterorientierung [...] und Aufgabenorientierung [...]“;
- die Spannung zwischen notwendigem Vertrauen gegenüber der Leistungsbereitschaft und der Kompetenz von Mitarbeitern einerseits und der erforderlichen kritischen Beobachtung und Kontrolle gegenüber Mitarbeitern;
- die Spannung zwischen Beruhigen und Stabilisieren (Komplexitätsreduktion) einerseits, [...] und Irritation andererseits [...];
- durch Entscheidungsprämissen (Vorgabe von Orientierungen/Richtung für Wahrnehmung/Interpretation/Entscheidungen) die Komplexität möglicher Entscheidungen zu begrenzen, ohne den Organisationsmitgliedern die (begrenzte) Offenheit und Flexibilität bei Einzelentscheidungen, die [...] in den Organisationen der Sozialen Arbeit dringend erforderlich ist, zu nehmen; [...].“

Die Ausführungen zu den dualistischen Widersprüchlichkeiten verdeutlichen, dass Führungsdilemmata in der Sozialen Arbeit ein komplexes Feld darstellen, das durch eine Vielzahl von Herausforderungen gekennzeichnet ist. Diese Dilemmata ergeben sich aus den benannten Ambivalenzen (siehe Kapitel 2.2.1) der Praxis Sozialer Arbeit, welche durch ihre konkurrierenden Anforderungen und verschiedenen Mandate stets im Spannungsfeld steht, zwischen administrativen Anforderungen, ethischen Prinzipien und den Bedürfnissen der Adressat:innen balancieren zu müssen.

Mit Blick auf die rekonstruktiven Daten im zweiten Teil dieser Arbeit und die Dimensionen der Ambivalenz werden die Dilemmata ‚Autonomie versus Kontrolle/Steuerung‘ und ‚Nähe versus Distanz‘ konkreter erläutert. Das Leitungsdilemma ‚Autonomie versus Kontrolle/Steuerung‘ findet sich nicht nur in sozialwirtschaftlichen Organisationen, sondern ist dort zu finden, wo Steuerung und autonomes, eigenverantwortliches Handeln als Gegensätze wahrgenommen werden. In Organisationen der Sozialen Arbeit ist diese Haltung vielfach zu finden, was sich in der ideologischen und professionstheoretischen Ambivalenzdimension abbildet.⁸ Führungskräfte stehen demnach, geprägt durch diese Leitungsambivalenzen, vor der Herausforderung, das Dilemma aufzulösen und sich entweder für Steuerung und somit gegen Eigenverantwortung/Autonomie oder konträr für autonomes Handeln und gegen Steuerung zu entscheiden. Wie die Entscheidungskompetenz ausgefüllt wird, steht wiederum im direkten Zusammenhang mit den Werten und Vorannahmen der Organisation (siehe

8 Das Steuerungsdilemma kann auf einer Metaebene zusätzliche mit der organisationspezifischen Ambivalenz verbunden sein, indem nur Anregung zu Eigendynamik (Autopoiese) möglich, Steuerung aber dringend erforderlich ist.

Kapitel 2.2.2). Ambivalenz, Dilemma und Entscheidung sind folglich miteinander verbunden, indem sie einander bedingen. Soziale Organisationen, in denen Steuerung und Kontrolle die sozialarbeiterische Praxis durchziehen und Eigenverantwortung kaum eine Rolle spielt, werden dieses Dilemma gar nicht erst entwickeln und die ideologische und professionstheoretische Ambivalenz nicht spüren. Demgegenüber fühlen sich professionelle Fachkräfte in einer offenen Organisation in ihrer Praxis eingeschränkt, sollten die Steuerungsimpulse der Leitungskraft das eigene Handeln betreffen. Insofern fühlen sich Leitungskräfte in diesen Einrichtungen verstärkt mit den benannten Ambivalenzen konfrontiert. Die Wertvorstellungen (Organisationskultur) geben somit eine gewisse Leitlinie vor, in der sich die Akteur:innen positionieren: Ist Leitungshandeln selbstverständlicher Teil der professionellen Handlungspraxis von Leitungskräften, werden Steuerungsimpulse und Entscheidungen dementsprechend legitimiert. Einige der Ambivalenzdimensionen werden infolgedessen weniger relevant sein, Dilemmasituationen können aufgelöst werden, weil Leitungskräfte keinen Dualismus oder keine Paradoxie wahrnehmen. Aus dem ‚Entweder-oder‘ wird ein ‚Sowohl-als-auch‘. Steht Leitungshandeln hingegen im Kontrast zur Hilfeleistung, wird die Leitungspraxis in Form von Steuerungsimpulsen und Entscheidungen entsprechend abgelehnt. Die benannten Ambivalenzdimensionen sind für die Praxis der Leitungspersonen bedeutsam, da sie sich zwischen den Widersprüchlichkeiten zerrissen fühlen und es nicht gelingt, eine Ambiguitätstoleranz zu entwickeln. Es entstehen Dilemmata, die Leitungskräfte nicht auflösen können, weil sie sich fortwährend zwischen einander ausschließenden Möglichkeiten entscheiden müssen.

In der rekonstruktiven Datenauswertung hat das Dilemma ‚Autonomie versus Steuerung/Kontrolle‘ eine zentrale Funktion, indem es das Leitungshandeln aller befragten Leitungskräfte strukturiert. Die Leitungskräfte befinden sich demnach fortwährend in einem Dilemma zwischen diese beiden Polen und können es nicht auflösen.

Das Dilemma ‚Nähe versus Distanz‘ ist zunächst nicht auf die Leitungsrolle beschränkt, sondern gleichermaßen in der Praxis der Fachkräfte zu finden. Jedoch unterscheidet sich das Leitungsdilemma vom Praxisdilemma der beteiligten Akteur:innen: So befinden sich professionelle Fachkräfte oftmals im Dilemma zwischen Nähe und Distanz in der Beziehung zu den Adressat:innen der Hilfeleistung. Kennzeichen dieses Dilemmas ist die zentrale Frage, wie viel Nähe hilfreich und wie viel Distanz nötig ist, um die Adressat:innen gut zu unterstützen, aber nicht in ein Abhängigkeitsverhältnis zu bringen (‚Hilfe versus Kontrolle‘). In der Leitungsrolle ist das Dilemma ‚Nähe versus Distanz‘ in der Beziehung zwischen Fach- und Leitungskraft zu finden oder mit den jeweiligen Rollen verbunden. Insbesondere die Berücksichtigung der Hierarchieebenen oder der Wechsel der Leitungspersonen aus der Fachkräfterolle in die Leitungsfunktion können das Dilemma ‚Nähe versus Distanz‘ hervorrufen.

In der Datenauswertung erweist sich dieses Dilemma ebenfalls als bedeutungsvoll, da es einerseits individuell in der Rollenfindung einzelner Fachkräfte zu anzutreffen ist und andererseits als Basistypik eines Trägers herausgearbeitet wurde. Demnach bewegen sich die Fachkräfte durchgehend in einem Dilemma, das entweder die Nähe zur pädagogischen Praxis erfordert oder die deutliche Abgrenzung davon. Auch dieses Dilemma bleibt unaufgelöst und wird von den Fachkräften verschieden aufgearbeitet.

In der Handlungspraxis von Fach- und Führungskräften sind Dilemmata und Paradoxien also unvermeidbar und stellen eine kontinuierliche Herausforderung dar (Grunwald 2022: 173). Die Debatten über Paradoxien in der professionellen Handlungspraxis sind bereits vielfältig diskutiert worden, in der Betrachtungsweise dieser Arbeit sind diese Paradoxien jedoch eng mit Dilemmata im Management verbunden.

Schütze hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die „Paradoxien des professionellen Handelns“ als „unaufhebbare Schwierigkeiten“ definiert werden, die aus den inhärenten Widersprüchen professioneller Arbeit resultieren (Schütze 2021: 242). Diese Paradoxien und Dilemmata müssen aktiv bearbeitet werden, um das Fehlerpotenzial in der professionellen Praxis zu minimieren (Schütze 2021: 241 ff.).

Für Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen ist es daher essenziell, Dilemmata und Paradoxien nicht nur zu erkennen, sondern sie auch reflektiert zu bearbeiten. Diese Fähigkeit ist entscheidend, um die Handlungsfähigkeit der Fach- und Führungskräfte aufrechtzuerhalten (Grunwald 2022: 174).

Der Umgang mit Leitungsdilemmata erfordert die Fähigkeit nicht in ein starres ‚Entweder-oder-Denken‘ zu verfallen, sondern flexible Lösungen anzustreben, die ein Sowohl-als-auch ermöglichen. Dabei ist es von Bedeutung, den Handlungsdruck zu reduzieren und die Gleichwertigkeit der Optionen durch bewusste Entscheidungen aufzuheben (Lebrenz 2018: 81 ff.). Auch das parallele Verfolgen beider Alternativen hebt die Gegensätzlichkeiten auf, genauso wie die Suche nach neuen Möglichkeiten, um die gegebenen Optionen zu erweitern.

Jung (2022: 62) stellt vier verschiedene Ansätze vor, wie Leitungskräfte mit Ambivalenz umgehen. Diese Perspektive wird um den Umgang mit Dilemmata erweitert:

Personen, die sich der verschiedenen Dimensionen und „Multirationalitäten“ (Jung 2022: 62) nicht bewusst sind, wählen eine Vermeidungsstrategie, in der an dominanten Entscheidungsrationaltäten festgehalten wird, ohne weitere Möglichkeiten auszuloten. Die Isolationsstrategie wählen Führungskräfte, die sich zwar der Möglichkeit bewusst sind, ihre Perspektive erweitern zu können, dies jedoch nicht umsetzen. In der Toleranzstrategie wird intuitiv zwischen

verschiedenen Positionen vermittelt und Führungskräfte, welche sich für die Kompetenzstrategie entscheiden, bearbeiten Dilemmata im bewussten Einbezug aller relevanten, erweiterten Möglichkeiten/Perspektiven.

Eine praktische Umsetzung der Kompetenzstrategie könnte beispielsweise durch die Einführung von Doppelspitzen erfolgen, bei denen Führungskräfte aus unterschiedlichen Disziplinen wie Pädagogik und Betriebswirtschaft zusammenarbeiten, um beide Perspektiven zu integrieren und effektiver auf die vielfältigen Herausforderungen in sozialen Organisationen zu reagieren. Diese Ansätze ermöglichen es, die komplexen und oft widersprüchlichen Anforderungen in einer sich schnell wandelnden Umwelt besser zu managen und zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung beizutragen.

Zusammenfassung

Die Fähigkeit, eine Balance zwischen den vielfältigen und oft widersprüchlichen Zielen und Ansprüchen zu wahren, ist entscheidend, um handlungsfähig zu bleiben. Diese Herausforderungen betreffen sowohl Fach- als auch Führungskräfte, die sich jeweils mit den Paradoxien ihres professionellen Handelns auseinandersetzen müssen. Während Fachkräfte sich innerhalb dieser Paradoxien bewegen und Handlungsmöglichkeiten ausloten, stehen Führungskräfte zusätzlich vor der Aufgabe, Ambivalenzen aufgrund ihrer Position und Verantwortung zu managen. Besonders mittlere Führungsebenen, die engen Kontakt zur pädagogischen Praxis haben, erleben oft Strukturkonflikte, die sie als Dilemmata wahrnehmen. Die Organisationen selbst haben mit ihren Wertvorstellungen und ihren Leitlinien Einfluss darauf, wie Dilemmata bewertet und bearbeitet werden.

Insgesamt erfordert Dilemmata-Management ein flexibles ‚Sowohl-als-auch‘ anstelle eines rigiden ‚Entweder-oder‘. In den Dilemmasituationen von sozialen Organisationen sind Führungskräfte gefordert, eine Ambiguitätstoleranz zu entwickeln, anstatt sich von den Dilemmata lähmen zu lassen.

2.3 Die Perspektive des Forschungsfeldes: Die Kinder- und Jugendhilfe

Nachdem das Thema ‚Leitung‘ bereits aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und die Herausforderungen des Leitungshandelns in der Sozialen Arbeit beschrieben wurden, erfolgt nun die Darstellung des Forschungsfeldes ‚Kinder- und Jugendhilfe‘. In diesem größten Handlungsfeld der Sozialen Arbeit (Destatis 2023) sind die benannten Ambivalenzen und Dilemmata ebenso zu finden. Allerdings erweist sich die Kinder- und Jugendhilfe hinsichtlich des Mandats oder der Loyalitäten als besonders anspruchsvoll: Neben den Ansprüchen des Kostenträgers sowie den Anforderungen der Sozialen Arbeit ist insbesondere die Perspektive

der Adressat:innen zu analysieren, denn diese bestätigt sich als nicht eindeutig. In der Kinder- und Jugendhilfe sind je nach Angebot sowohl Kinder/Jugendliche als auch Eltern/Personensorgeberechtigte Adressat:innen der Hilfe. Dabei können konkurrierende Ansprüche von Kindern und Eltern eine große Herausforderung für die professionellen Fachkräfte werden. Nach welchen Zielen wird die Hilfe ausgerichtet? Spätestens mit der Einführung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetz ist die Partizipation in den Fokus der Kinder- und Jugendhilfe gerückt, infolgedessen bildet die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen in Hilfeplangesprächen oder in der Zielvereinbarung keine Ausnahme mehr, sondern die Regel. Fachkräfte sind demnach aufgefordert, sich in diesen Paradoxien zu bewegen und den für sie richtigen Weg durch die Dilemmata zu finden.

Neben der zuvor benannten handlungspraktischen Ambivalenz (siehe Kapitel 2.2.1) stellt das Handlungsfeld die Fach- und Leitungskräfte vielfach vor das sogenannte ‚Nähe versus Distanz‘ Dilemma, dem Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe aufgrund des speziellen Betreuungssettings im besonderen Maße begegnen. Das Ziel des Kapitels ist es, die Rahmenbedingungen des Handlungsfeldes zu skizzieren. Der Fokus liegt dabei auf den Hilfen zur Erziehung und berücksichtigt die Unterschiede zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Hilfeangeboten, welche auch im Sampling des Promotionsprojekts von Bedeutung sind. Im zweiten Teil des Kapitels werden die Anforderungen und Belastungen der professionellen Tätigkeit in den Hilfen zur Erziehung thematisiert, auch mit Blick auf die Fragestellung, inwiefern Leitung in diesem Handlungsfeld eine besondere Funktion hat.

2.3.1 Annäherung an ein Feld

Das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe bildet nicht nur hinsichtlich der Angebotsnutzer:innen, sondern auch mit der stetig wachsenden Zahl an Fachkräften das größte Feld der Sozialen Arbeit ab. Mit einer ständigen Veränderung und Anpassung der Angebote an gesellschaftliche Bedürfnisse bildet dieses Feld die Erwartungen an Erziehung und das Familienleben besonders deutlich ab (Böllert 2018: 5). Die Veränderungen betreffen nicht nur die Angebote und Konzepte, sondern auch die Zielgruppen der Kinder- und Jugendhilfe selbst: Ursprünglich für „Randgruppen“ der Gesellschaft entwickelt (Farrenberg und Schulz 2021: 12), richtet sich die Kinder- und Jugendhilfe mittlerweile an die breite Mitte der Gesellschaft. So wird z. B. die Kindertages- und Ganztagsbetreuung nahezu von allen Bevölkerungsgruppen in Anspruch genommen (Böllert 2018: 5). Dadurch hat sich das Feld zu einem selbstverständlichen Teil des Familienalltags entwickelt und übernimmt die Rolle einer grundlegenden sozialstaatlichen Versorgung.

Die Hauptaufgabe der Kinder- und Jugendhilfe besteht darin, das institutionelle Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen in Deutschland zu organisieren, indem bestimmte Aspekte des Aufwachsens ergänzt, unterstützt oder ersetzt werden (Thole 2012: 25 ff.). Die Komplexität dieses Bereichs zeigt sich in der Vielzahl unterschiedlicher Akteur:innen mit diversen Zuständigkeiten, Ansprüchen und Erwartungen:

„Die Kinder- und Jugendhilfe ist die soziale Infrastruktur des Aufwachsens junger Menschen und der Unterstützung ihrer Familien, die sozialstaatlich regulierte Angebote der Betreuung, Erziehung und Bildung sowie des Schutzes, der Förderung und Beteiligung beinhaltet, mit dem Ziel der individuellen Befähigung zur Entwicklung selbstbestimmter Lebensentwürfe und gemeinwohlorientierter Lebenspraxen sowie der strukturellen Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe als Ausdruck der Wahrnehmung einer öffentlichen Verantwortung für gleichberechtigte Lebenschancen und den Abbau sozialer Ungleichheiten.“ (Böllert 2018: 4)

Die Definition von Böllert verdeutlicht die Vielschichtigkeit der Kinder- und Jugendhilfe, nicht nur hinsichtlich der Akteur:innen, sondern auch hinsichtlich der Erwartungen, die an Familien, Kinder, Jugendliche, Fachkräfte und die Gesellschaft gestellt werden. All diese zu berücksichtigen und dabei den gesellschaftlichen Normalisierungs- und Problemvorstellungen gerecht zu werden, liegt in der Verantwortung professioneller Fachkräfte (und Leitungskräfte). Die Vielfalt der im SGB VIII verankerten Angebote ist eine Antwort auf die komplexen gesellschaftlichen Anforderungen an Familien und versucht, auf die sich ändernden Lebensbewältigungsanforderungen von Eltern und ihren Kindern zu reagieren, indem eine fördernde, helfende und schützende Infrastruktur bereitgestellt wird (Hansbauer, Merchel und Schone 2020: 48).

Gesellschaftliche Diskurse über gute Erziehung und gelingendes Aufwachsen beeinflussen erheblich die Angebotslandschaft der Kinder- und Jugendhilfe (Farrenberg und Schulz 2021: 12). Die Vorstellungen einer gelungenen Kindheit haben sich über Jahrzehnte verändert, was heute zu einer institutionalisierten oder betreuten Kindheit führt (Bollig, Honig und Nienhaus 2016; Betz et al. 2018). Die Auslagerung verschiedener Bereiche des Kinder- und Jugendlebens in Institutionen führt zu einer „synchronen Pluralität“ (Farrenberg und Schulz 2021: 27), in der Angebote nicht nur nebeneinanderstehen, sondern sich idealerweise ergänzen. In der Handlungspraxis der Fachkräfte erweist sich dies oft als herausfordernd, da neben den verschiedenen Loyalitäten/Mandaten auch Ziele und Maßnahmen anderer (sozialer) Organisationen berücksichtigt werden müssen, damit die Systeme miteinander und nicht gegeneinander arbeiten.

Die Kinder- und Jugendhilfe erfüllt einerseits im sozialstaatlichen Sinne die Funktion einer Grundversorgung in der Mitte der Gesellschaft und andererseits die aus der Geschichte⁹ erwachsene Zuständigkeit für all jene Kinder, Jugendlichen und Familien, die aus verschiedenen Gründen nicht (mehr) in der Mitte der Gesellschaft präsent sind (Böllert 2018: 5).

Die Zahl der Familien, die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe nutzen, steigt dabei kontinuierlich und erreicht jährlich neue Höchststände. Dies ist teilweise auf den Ausbau des Kindertages- und Ganztagsbereichs zurückzuführen, doch insbesondere die zunehmende Inanspruchnahme familienunterstützender Hilfen weist auf eine fortschreitende Prekarisierung familialer Lebenslagen hin (Richter 2018: 826). Weitere Gründe könnten in der verstärkten sozialen Kontrolle von Familien, besonders bei soziostrukturell benachteiligten Familien, sowie im wachsenden öffentlichen Interesse am Kinderschutz liegen (Tabel, Fendrich und Pothmann 2011).

Die facettenreichen Diskurse über die Zielgruppen und Ansprüche an die Kinder- und Jugendhilfe resultieren in einem komplexen und vielschichtigen Handlungsauftrag für die Fachkräfte. Dazu gehören Themen wie Inklusion, gezielte Unterstützung benachteiligter Gruppen, die Ökonomisierung der Hilfeleistungen, Partizipation und Elternrechte. Diese Vielfalt verpflichtet das Personal der Kinder- und Jugendhilfe zu einer breiten Kompetenzaufstellung, sie sind ‚All-rounder‘. Hierin wird der Trend von der „bewahrpädagogischen Jugendfürsorge zur Bildungs- und Subjektorientierung“ deutlich, wie ihn Farrenberg und Schulz (2021: 71) bezeichnen. Diese Entwicklung des Handlungsfeldes, gekennzeichnet durch unterschiedliche Mandate und einen zunehmenden Anspruch an Professionalität (insbesondere in Hinblick auf die Fluktuation von Fachkräften), konfrontiert sowohl Fach- und Führungskräfte als auch Organisationen mit bedeutenden Herausforderungen. Auch die Dienstleistungsorientierung sowie das New Public Management, wie bereits in Kapitel 2.1 und 2.2 beschrieben, sind wichtige Trends (Rätz 2018). Sie zeigen sich u. a. in der Ausdifferenzierung der Trägerlandschaft. Seit den 1990er-Jahren finden sich neben öffentlichen und freien Trägern zunehmend gemeinnützige privatwirtschaftliche Anbieter:innen, die oft flexibel auf Lücken im Hilfesystem reagieren und stärker unternehmerisch agieren (Farrenberg und Schulz 2021: 65). Sie bieten häufig günstigere Leistungen an, allerdings oft zulasten der Arbeitsbedingungen und der Professionalitätsstandards. Diese marktähnlichen Bedingungen führen zu prekären Arbeitsverhältnissen, die aufgrund der Beziehungs- und Bindungsarbeit sowie teilweise familienersetzenden Leistungen bereits als besonders anspruchsvoll gelten (Farrenberg und Schulz 2021: 11; Seithe 2016: 154).

9 Weiterführende Literatur zur Geschichte der Kinder- und Jugendhilfe: Jordan et al. 2015.

Angesichts der Diversifizierung des Handlungsfeldes als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen und die wachsenden Herausforderungen stellt sich die Frage, ob in der Kinder- und Jugendhilfe eine gemeinsame konzeptionelle Grundlage oder ein Rahmenprofil zu finden ist (Hansbauer et al. 2020: 47). Maja Heiner führt als gemeinsames Merkmal der Kinder- und Jugendhilfe das „Spektrum der zu bearbeitenden Probleme“ an: Je intensiver die Problematik, desto stärker der professionelle Eingriff der Kinder- und Jugendhilfe in die Lebenswelt der Adressat:innen. Auch Thole differenziert die Angebote je nach Intensität der Problematik: Lebensweltergänzende, -unterstützende oder -ersetzende Maßnahmen (Thole 2012: 28).¹⁰ Lebenswelt- oder familienergänzende Hilfen wie die Kindertagesbetreuung oder der Offene Ganzttag ergänzen die Lebenswelt der Familie und werden von der gesellschaftlichen Mitte breit angenommen. Familienunterstützende Maßnahmen wie die Jugendsozialarbeit oder ambulante und teilstationäre Hilfen zur Erziehung sind mit einem tieferen Eingriff in die Familienlebenswelt verbunden, indem sie alternative Handlungsstrategien für die Zielgruppen bereitstellen. Ein familienersetzender Eingriff in die Lebenswelt ist stets mit einer Fremdunterbringung verbunden und kann als stationäre Hilfe zur Erziehung auch mit einem Zwangskontext oder einer Inobhutnahme verbunden sein. Solche lebensweltersetzenden Hilfen greifen tief in das Leben der Betroffenen ein, mit dem Ziel, eine ‚Normalisierung‘ herbeizuführen und das Verhalten der Zielgruppe zu korrigieren (Farrenberg und Schulz 2021: 81; Thole 2012: 28). Diese Steigerungslogik von niedrigschwelligen Angeboten hin zu Maßnahmen, die intensiv in das Leben der Adressat:innen eingreifen, lässt sich als konzeptionelle Grundlage der Kinder- und Jugendhilfe verstehen. Auch die Hilfen zur Erziehung folgen diesem Prinzip der stufenweisen Unterstützung: Je komplexer und dringlicher die Problemlage, desto intensiver der Eingriff. Dies reicht von der alltagsbegleitenden Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) bis hin zur Fremdunterbringung in einer Heimeinrichtung. Das Prinzip des „geringstmöglichen Eingriffs“ orientiert sich dabei am Handlungsziel des jeweiligen Tätigkeitsbereichs (Farrenberg und Schulz 2020: 87).

In den Hilfen zur Erziehung wird ebenfalls eine dreigliedrige Klassifizierung vorgenommen, zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen, ausgehend von der Frage: Wo liegt der Lebensmittelpunkt des Kindes / des:der Jugendlichen, wo verbringt die Person den Hauptteil des Alltags? (Farrenberg und Schulz 2021: 111).

In der vorliegenden Dissertation umfasst das Sample Leitungskräfte aller drei Hilfeformen, die in ihrer professionellen Arbeit mit den Adressat:innen als Co-Produzent:innen der Hilfen unterschiedlichen Herausforderungen begegnen. Im

10 Die Systematisierung der Tätigkeitsfelder in dieser Arbeit schließt an die Lebensweltorientierung an.

Folgendes wird ein Überblick über diese drei Formen der Hilfen zur Erziehung gegeben, wobei der Fokus auf der Heimerziehung liegt, da zwei von vier Teams im Sample diesem Bereich zugeordnet sind.

Ambulante Hilfen zur Erziehung

Ambulante Hilfen zur Erziehung, wie sie von den Trägern im Sample angeboten werden, sind durch eine Geh-Struktur gekennzeichnet. Hierbei suchen die Fachkräfte die Adressat:innen oft in deren alltäglichem Lebensumfeld auf, wodurch die pädagogische Begleitung und Unterstützung im häuslichen Umfeld stattfindet. Dies trifft insbesondere auf die ambulanten Hilfen Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) und Erziehungsbeistandschaft (EB) zu (Farrenberg und Schulz 2021: 113). Mit 6,9 % (EB) und 14% (SPFH) werden diese ambulanten Hilfen im Vergleich zum niedrigschwelligen Angebot der Erziehungsberatung (47,8%) seltener in Anspruch genommen, möglicherweise wegen der höheren Verbindlichkeit in der Interaktion zwischen Fachkraft und Adressat:in (Destatis 2022).

Besonders die ambulante Hilfeform SPFH ist oft mit einer ausgeprägten Eingriffslogik verbunden, da sie vermehrt mit einem Kinderschutzauftrag einhergeht. Dies kann zu Kontrollaufgaben und damit verbundenen Machtasymmetrien führen, was die Ausrichtung der pädagogischen Arbeit an Prinzipien wie Partizipation und Lebensweltnähe erschwert. Hier entsteht ein widersprüchliches Netz aus „Eingriffs- und Aushandlungsorientierung“ (Farrenberg und Schulz 2021: 115). Das Aushalten dieses Spannungsfeldes erfordert eine hohe Ambiguitätstoleranz sowohl aufseiten des Helfer:innensystems als auch aufseiten der Adressat:innen und kann als Teil des Strukturproblems ‚Hilfe versus Kontrolle‘ betrachtet werden. Am Feld der Hilfen zur Erziehung spitzt sich das Dilemma der Fachkräfte zu und ist in unterschiedlicher Intensität für alle helfenden Beziehungen in diesem Bereich beispielhaft. Neben dem benannten Dilemma ‚Hilfe versus Kontrolle‘ ist auch die handlungspraktische Ambivalenz in den ambulanten Hilfen zur Erziehung häufig präsent. Fachkräfte arbeiten in der Regel mit dem gesamten Familiensystem, wobei sich der Fokus je nach Hilfeform mehr auf das einzelne Kind / den:die einzelne:n Jugendliche:n (EB) oder die gesamte Familie (SPFH) richtet. Die Zielvorstellungen und Ansprüche an die Hilfe sowie an die professionelle Fachkraft können sich deutlich unterscheiden oder sogar gegensätzlich sein. Schließen sie einander vollständig aus und sind nicht miteinander vereinbar, wird aus der handlungspraktischen Ambivalenz ein Dilemma, in dem die Fachkraft ihre Handlungsfähigkeit behalten muss.

Die Differenzierung rund um ambulante erzieherische Hilfen ist seit geraumer Zeit Gegenstand von Diskussionen. Dabei wird die Ausrichtung der Hilfeleistung an den individuellen Bedürfnissen der Adressat:innen gefordert, gleichzeitig aber eine enge Orientierung an den Säulen der Hilfen zur Erziehung und dem

SGB VIII verlangt, welches die Zielgruppen und Maßnahmen genau vorschreibt. Familienbezogene Hilfen wie SPFH richten sich an die gesamte Familie, während individuell ausgerichtete Hilfen wie die Erziehungsbeistandschaft (EB) nur das Kind bzw. den:die Jugendliche:n im Fokus haben (Freigang 2016: 834). Eine flexible Anpassung an verändernde Hilfebedarfe und die Erweiterung des Fokus auf die Gesamtfamilie, selbst bei gewährter Erziehungsbeistandschaft, stößt oft auf Hürden und erschwert den Fachkräften die individuelle Gestaltung der Hilfeleistung. Um dies zu verbessern, wurde die Einführung des Begriffs ‚Flexible Hilfen‘ statt ‚Ambulante Hilfen‘ diskutiert, was allerdings die Praxis kaum veränderte (Farrenberg und Schulz 2021: 120).

Obwohl ambulante und teilstationäre Hilfen den Lebensmittelpunkt Familie gemeinsam haben, unterscheiden sie sich stark in der Art des Eingriffs in den Familienalltag, indem die Betreuung der Kinder/Jugendlichen in einer Tagesgruppe (§ 32 SGB VIII) außerhalb der Familie stattfindet (Farrenberg und Schulz 2021: 116; Freigang 2016: 833). Teilstationäre Angebote als familienunterstützende Hilfen ersetzen einen Teil des Familienalltags. Im Vergleich zur stationären Hilfe als vollständig familienersetzendes Angebot stellt die Tagesgruppe jedoch eine weniger intensive Intervention dar (Freigang 2016: 833).

Teilstationäre Hilfen zur Erziehung

Das Angebot der Tagesgruppe als teilstationäres Setting steht konzeptionell in Verbindung mit der sozialen Gruppenarbeit, unterscheidet sich jedoch durch seine Kontinuität und Verbindlichkeit von ambulanten Hilfen. Nach Farrenberg und Schulz eignet sich ein teilstationäres Angebot besonders für Kinder und Jugendliche, die neben Familie und Bildungsort in „sozialpädagogischen Normeinrichtungen und Normalisierungsangeboten“ (2021: 115) wie SPFH und EB nicht ausreichend Unterstützung finden (Hamburger 2016: 156 ff.). Für diese Zielgruppe ist ein verbindlicheres Angebot erforderlich. Mit etwa 2,2 % des Gesamtvolumens an Hilfen zur Erziehung machen teilstationäre Hilfen den kleinsten Teil aus (Destatis 2022).

In teilstationären Settings verschiebt sich die Loyalität der Fachkräfte meist stärker in Richtung der Kinder/Jugendlichen, da sie konkret mit ihnen arbeiten und Ziele vereinbaren. Doch auch in den teilstationären Hilfen ist Elternarbeit bedeutsam, sodass die handlungspraktische Ambivalenz zu berücksichtigen bleibt. Mit einer stärkeren Nähe zur Lebenswelt der Adressat:innen wächst hingegen auch die Relevanz des ‚Nähe versus Distanz‘ Dilemmas, in dem sich die Fachkräfte bewegen müssen.

Im Gegensatz zu den teilstationären Angeboten ist das Feld der stationären Erziehungshilfen deutlich vielfältiger. Angebote in stationärer Form sind nicht nur in verschiedenen Paragrafen des SGB VIII verankert, sondern unterscheiden sich auch stark in Unterbringungsform und konzeptioneller Ausrichtung, was eine Systematisierung erschwert (Kliche 2021: 16). Über den Begriff ‚Heimerziehung‘ als größten Teil der stationären Hilfen wird seit Langem diskutiert. Die Bezeichnung ‚Heim‘ wird oft mit großen, fremden Institutionen assoziiert (Zeller 2016: 797). Nach dem 8. Kinder- und Jugendbericht haben sich Heimeinrichtungen und deren Wahrnehmung verändert, dadurch dass sie stärker dezentralisiert und zu kleineren Wohngruppen verändert wurden (Fendrich und Tabel 2012). Heute, wie auch im Sample der Dissertation sichtbar, zeichnet sich das Feld der Heimerziehung durch eine Mischung aus Zentralisierung und Dezentralisierung aus, mit Wohngruppen sowohl auf Einrichtungsgeländen als auch mitten in der Stadt (Jordan, Maykus und Stuckstätte 2015: 270).

Für die Inanspruchnahme stationärer Hilfen lassen sich vier Hauptindikatoren identifizieren (Zeller 2016: 799):

- Abwesenheit der Eltern (temporär oder dauerhaft),
- Ablehnung oder Scheitern der Elternschaft,
- Entwicklungsprobleme oder -gefährdung des Kindes,
- seelische Behinderung des Kindes.

Es ist oft eine Kumulation dieser Kategorien zu beobachten, häufig in Verbindung mit soziostruktureller Benachteiligung der Familie. Die Hoffnung, dass die Zahl der stationären Hilfen zugunsten ambulanter und teilstationärer Hilfen zurückgehen könnte, hat sich nicht bestätigt; sie bleiben ein bedeutender Bereich (Zeller 2016: 798). Im Jahr 2022 entfielen ca. 12,2% der Hilfen zur Erziehung auf die Heimerziehung (Destatis 2022). Aktuell ist ein Mangel an stationären Angeboten zu beobachten, da freie Träger mangels Personal für stationäre Hilfen Gruppen schließen oder verkleinern (Hollenberg 2023).

Die familienersetzende Unterbringung in einer Heimeinrichtung ist für Kinder und Jugendliche ein wichtiger Ort des sozialen Lernens, wobei Partizipationsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle für die Wirksamkeit der Hilfe spielen (Albus et al. 2010). Die Vereinbarkeit von Partizipationsmöglichkeiten mit individuellen pädagogischen Bedarfen bei gleichzeitiger Strukturierung und Routinisierung des Alltags stellt eine große Herausforderung für alle Akteur:innen dar (Kotthaus 2012: 134f.). Das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz, das Partizipation besonders betont, erweist sich im Gruppenalltag oft als schwierig umzusetzen. Im Kontrast zu Beteiligungsmöglichkeiten steht oftmals die

Asymmetrie in der Hilfebeziehung zwischen Adressat:in und Fachkraft, die eine besondere Fachlichkeit seitens der Fachkraft erfordert. Andernfalls sind eine Vielzahl an Situationen in Heimeinrichtungen besonders anfällig für Zwangskontexte und Machtmissbrauch (Zeller 2016: 803). Auch die große Nähe zwischen Adressat:in und Fachkraft, die sich aus dem familienersetzenden Setting ergibt, kann sich als herausfordernd erweisen und Fachkräfte in das Dilemma ‚Nähe versus Distanz‘ bringen: Wie viel Nähe ist förderlich, ohne die Adressat:innen in ein Abhängigkeitsverhältnis zu bringen? Die besonderen Anforderungen an das professionelle Handeln der Fachkräfte in der Heimerziehung einerseits und die Rahmenbedingungen wie Schichtdienst andererseits führen zu einem steigenden Fachkräftemangel und einer andauernden Fluktuation in diesem Feld (Pluto et al. 2024; Tabel 2020). Besonders für Berufseinsteiger:innen ist die Heimerziehung ein interessantes Feld, welches viele junge Fachkräfte jedoch nach ca. zwei Jahren verlassen (Farrenberg und Schulz 2021: 117). Da Personalführung und -bindung sowie Einarbeitung neuer Fachkräfte als Managementaufgaben der Leitungsposition zugesprochen werden, erweist sich das Feld der Heimerziehung als leitungsintensives Handlungsfeld.

Zusammenfassung

Die Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland ist das größte Handlungsfeld der Sozialen Arbeit, das sich sowohl in Bezug auf die Nutzer:innen als auch auf die wachsende Anzahl von Fachkräften ständig weiterentwickelt. Die Vielschichtigkeit dieses Arbeitsfeldes spiegelt sich in den unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen wider, denen Fachkräfte, Familien, Kinder, Jugendliche und die Gesellschaft gegenüberstehen. Gesellschaftliche Diskurse über Erziehung und Aufwachsen beeinflussen die Angebotslandschaft der Kinder- und Jugendhilfe, die sich von einer bewahrpädagogischen zu einer bildungs- und subjektorientierten Ausrichtung entwickelt hat. Die Vielfalt der Angebote und die zunehmende Professionalisierung der Fachkräfte stellen allerdings auch große Herausforderungen dar, insbesondere vor dem Hintergrund von Trends wie Dienstleistungsorientierung und New Public Management. Die Kinder- und Jugendhilfe bietet eine breite Palette von Unterstützungsmaßnahmen an, die sich je nach Intensität der zielgruppenspezifischen Problematik unterscheiden: von niedrigschwelligen Angeboten bis hin zu intensiven Interventionen, die tief in das Leben der Adressat:innen eingreifen. Ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen erfüllen unterschiedliche Bedürfnisse und Herausforderungen der Familien und bieten jeweils spezifische Unterstützungsmöglichkeiten. In der ambulanten Hilfe stehen Fachkräfte vor der Herausforderung, einen Balanceakt zwischen Hilfe und Kontrolle zu bewältigen, was eine hohe Ambiguitätstoleranz erfordert. Teilstationäre Angebote wie Tagesgruppen bieten eine verbindlichere Unterstützung für Kinder und Jugendliche, die neben Familie und Schule zusätzliche Betreuung

benötigen. Stationäre Hilfen, insbesondere die Heimerziehung, sind vielfältig und bieten Kindern und Jugendlichen, die nicht mehr bei ihren Eltern leben können, einen Ort des sozialen Lernens, stellen aber auch hohe Anforderungen an Fachkräfte aufgrund der Nähe-Distanz-Dynamik und des Fachkräftemangels.

2.3.2 *Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe*

Belastungen auf der Ebene der Zielgruppe und der Organisation, kombiniert mit einem zunehmenden Fachkräftemangel (Franz et al. 2024), machen die Kinder- und Jugendhilfe zu einem herausfordernden Handlungsfeld. Insbesondere die Auseinandersetzung mit der Fachkräftefluktuation, die viele verschiedene Ursachen hat, sollte ein Tätigkeitsfeld von Leitungskräften sein, denn es ist ihre Aufgabe, den Fortbestand der Einrichtung sicherzustellen. Nicht erst wenn Einrichtungen zu schließen drohen oder Fachkräfte aufgrund dauerhafter Belastungen erkranken, sind Führungskräfte gefragt, sich mit Mitarbeiter:innenbindung und Arbeitszufriedenheit auseinanderzusetzen (Schmidt und Schönig 2024 zu Retention Management). Nachdem zuvor der Schwerpunkt auf den Rahmenbedingungen des Feldes lag, widmet sich dieses Kapitel dem Personal in der Kinder- und Jugendhilfe sowie den Belastungen im Arbeitsalltag und den sich daraus ergebenden Dilemmata.

In den letzten zwölf Jahren hat die Kinder- und Jugendhilfe einen erheblichen personellen Zuwachs erfahren (Fuchs-Rechlin und Rauschenbach 2018: 582), mit einem Anstieg der Fachkräfte um fast 75 %. Mögliche Gründe sind gestiegene Fallzahlen, ein Anstieg von stationären Unterbringungen und eine erhöhte Sensibilität für die Unterbringung von Kleinkindern (Tabel 2020: 26). Auch die Migration, insbesondere die Ankunft minderjähriger unbegleiteter Geflüchteter, hat den Bedarf in der Kinder- und Jugendhilfe spürbar erhöht, was zu einem Beschäftigungszuwachs führte.

2022 waren insgesamt 1.152.621 Personen (einschließlich Hauswirtschaft und Technik) in der Kinder- und Jugendhilfe beschäftigt, davon 1.014.265 in pädagogischen und verwaltenden Bereichen (Olszenka, Rauschenbach und Tiedemann 2023: 12–16). Damit erreichte die Kinder- und Jugendhilfe einen neuen Höchststand an Beschäftigten, ein Trend, der sich im letzten Jahrzehnt stetig fortgesetzt hat. Seit 2006 ist die Gesamtzahl der Fachkräfte um 77 % gestiegen. In der Heimerziehung arbeiteten 81.593 Personen, ein Anstieg um 106% seit den 2000er-Jahren (Olszenka et al. 2023: 12–16).

88 % der beschäftigten Personen in der Kinder- und Jugendhilfe ordnen sich selbst dem weiblichen Geschlecht zu, was auf eine Feminisierung des Arbeitsfeldes hinweist (Fuchs-Rechlin und Rauschenbach 2018: 581). Ein sogenannter „Frauenberuf“ zeichnet sich durch hohe Teilzeitquoten und Berufsunterbrechungen durch Care-Arbeit aus, was zur Fachkräftefluktuation beiträgt (Schneiders und

Schönauer 2022: 362). Auch der Anteil weiblich geleiteter Führungskräfte ist gestiegen: 1998 waren ca. 43% der Leitungskräfte weiblich, 2010 bereits jede zweite Führungskraft (Fuchs-Rechlin und Rauschenbach 2018: 585).

Die reine Zahl an Fachkräften ist nicht der einzige Indikator für das Wachstum der Kinder- und Jugendhilfe, sondern auch die Vollzeitäquivalente sind gestiegen (Fuchs-Rechlin und Rauschenbach 2018: 583). Trotz des hohen Anteils an weiblichem Personal und der Annahme, dass Frauen deutlich häufiger in Teilzeit arbeiten, sind 64% der Beschäftigten in der Heimerziehung in Vollzeit (38,5 Stunden und mehr) und nur rund 10,5% mit 19 Stunden und weniger angestellt.¹¹

Das Durchschnittsalter von Fachkräften in der Heimerziehung hat sich kaum verändert, die Altersverteilung zeigt jedoch, dass der Anteil junger Fachkräfte (unter 30 Jahre) angestiegen ist und 2016 bei 32% lag (Tabel 2020: 27 f.). In den ambulanten Hilfen zur Erziehung beträgt der Anteil junger Fachkräfte 5% in der Erziehungsberatung und 21% in den flexiblen Erziehungshilfen. Der hohe Anteil junger Fachkräfte in der Heimerziehung ist darauf zurückzuführen, dass dies ein typisches Einstiegsfeld nach dem Studium ist, woraus folgt, dass viele Fachkräfte das Feld nach etwa zwei Jahren wieder verlassen (Tabel 2020: 27 f.). Auch die Quote älterer Fachkräfte (über 55 Jahren) steigt an (15% im Jahr 2016), sodass das Personal der Heimerziehung einerseits von jungen, meist unerfahrenen und andererseits von älteren, eher erfahrenen Fachkräften geprägt ist.

Insbesondere die große Zahl an jungen unerfahrenen Fachkräften stellt die Leitungskräfte vor große Herausforderungen (Tabel 2020: 27 f.): So bleiben Themen wie Einarbeitung, Fachkräftebindung und Bekämpfung von Fluktuation dauerhaft präsent und belasten die Führungs- und Fachkräfte sowie Adressat:innen der Kinder- und Jugendhilfe, die im besonderen Maße stabile Beziehungen und konstante Ansprechpersonen benötigen.

Mögliche Gründe für die hohe Fluktuation von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere in der Heimerziehung, können auf verschiedenen Ebenen liegen. Ein wesentlicher Belastungsfaktor für die Fachkräfte ist oft die intensive Beziehungsarbeit. In stationären und teilstationären Einrichtungen übernehmen Fachkräfte einen Teil der Versorgungs-, Erziehungs- und Sozialisationsfunktionen, die normalerweise in der Familie angesiedelt sind. Dies führt zu einer besonderen Beziehungssituation mit den Adressat:innen (Hansbauer et al. 2020: 252 ff.). Diese Beziehungen sind allerdings meist nicht dauerhaft, da sowohl Fachkräfte als auch Adressat:innen die Gruppe zu einem unbestimmten Zeitpunkt verlassen. Trotzdem sind Fachkräfte in der Heimerziehung angehalten, Beziehungen ähnlich wie in Familien zu gestalten (z. B. Kommunikationsdichte, Empathie, Verständnis, Kontinuität, emotionale Wärme), obwohl die Beziehung nicht auf Dauer angelegt ist (Hansbauer et al. 2020: 252 ff.). Diese

11 Die Abnahme der Vollzeittätigkeit wird als Erosion der Normalarbeit bezeichnet und ist mit einem Anstieg atypischer Arbeitszeitmodelle verbunden.

Widersprüchlichkeit ist besonders für jüngere Kinder schwer nachzuvollziehen. Sie verstehen oft nicht, dass sie zwar im Lebensmittelpunkt der Einrichtung, aber nicht der Fachkräfte stehen. An dieser Stelle wird deutlich, dass Adressat:innen eine gewisse Nähe und Beziehungsintensität einfordern, sodass Fachkräfte in das ‚Nähe versus Distanz‘ Dilemma geraten können. Wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, kennzeichnet dieses Dilemma die Balance zwischen den Fragen, wie viel Nähe benötigt wird und wie viel Distanz erforderlich ist, um eine unterstützende Beziehung zu den Kindern/Jugendlichen aufzubauen, ohne sie in ein Abhängigkeitsverhältnis zu bringen (‚Hilfe versus Kontrolle‘). Auch in den rekonstruktiven Daten ist dieses Dilemma zu finden, jedoch erstreckt es sich dort auf die Leitungsrolle und weniger auf die pädagogische Praxis der Leitungskräfte, da sie weniger im Gruppendienst tätig sind. Insofern ist dies ein typisches handlungspraktisches Dilemma, das im stationären Setting aufgrund der Hilfeform besonders berücksichtigt werden muss.

Neben der Beziehungsgestaltung können auch allgemeine Arbeitsbedingungen belastend sein. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit führt zu erhöhtem Druck hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit, was oft prekäre Arbeitsbedingungen nach sich zieht (Averbeck 2019: 9). Zeitmangel, Termindruck und hohe Anforderungen werden von Fachkräften als Belastungen benannt, die zu Krankheit und Burnout führen können (Poulsen 2014: 121 f.). Der zunehmende Personal-mangel bei gleicher Fluktuation kann Gruppenschließungen zur Folge haben, da Adressat:innen in den Gruppen nicht mehr dem Betreuungsschlüssel oder Fachkräftegebot entsprechend begleitet werden können, was auf Leitungsebene wiederum zur Steigerung des wirtschaftlichen Drucks führen kann. Daraus ergibt sich ebenfalls ein Dilemma, in dem Leitungskräfte zwischen Wirtschaftlichkeit (Gruppe bleibt trotz fehlender Fachkräfte geöffnet, sodass die einzelnen Fachkräfte mehr leisten müssen) und gezielter Pädagogik (Gruppe schließt bzw. Plätze werden abgebaut, sodass ein besserer Betreuungsschlüssel entsteht) entscheiden müssen.

Eine Untersuchung des DGB-Index Gute Arbeit ergab, dass Sozialarbeiter:innen und Erzieher:innen den Sinngehalt ihrer Tätigkeit hoch einschätzen (98%), vor allem im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (68% aller Befragten) (Henn, Lochner und Meiner-Teubner 2017: 55). Weiterbildungsmöglichkeiten im sozialen Bereich werden als positiv bewertet und eine Weiterqualifizierung wird oft von den Arbeitgeber:innen unterstützt. Kontrastierend zur fachlichen Weiterqualifizierung werden Aufstiegsmöglichkeiten in Leitungspositionen von Sozialarbeiter:innen auffallend schlecht bewertet (Wen und Schmidt 2023: 410).

Unterschiede zwischen Erzieher:innen und Sozialarbeiter:innen werden in der Bewertung der Führungsqualität und Betriebskultur deutlich: Erzieher:innen bewerteten diese Ressourcen höher als Sozialarbeiter:innen (73% zu 65%). Das Meinungsklima in den Einrichtungen wurde von einem beträchtlichen Anteil der Fachkräfte als unzureichend empfunden (Henn et al. 2017: 42), sodass Fachkräfte

sich nicht zutrauen, Fragen und Themen gegenüber ihren Leitungskräften oder der Geschäftsleitung zu formulieren. Dies wird insofern als gravierend eingeschätzt, als mangelnder Austausch über verschiedene Perspektiven und fehlende Reflexionsmöglichkeiten mit verringerter Arbeitsqualität einhergehen.

Die unterschiedliche Wahrnehmung dieses Aspekts von Erzieher:innen und Sozialarbeiter:innen ist besonders in stationären und teilstationären Hilfen interessant, da dort Personal aus beiden Berufsgruppen zusammenarbeitet. Somit stellt sich die Frage, ob die berufliche Sozialisation einen Einfluss auf die Einschätzung dieser Thematik hat oder ob die verschiedenen Werte eher aus stärker Professionshomogenen Einrichtungen stammen, wie dem ASD oder dem Kindertagesbereich.

Insgesamt wird das Fehlen eines offenen Arbeitsklimas als Belastung wahrgenommen. Personen, die kein offenes Arbeitsklima erleben, fühlen sich zu 69 % (Sozialarbeiter:innen) und 60% (Erzieher:innen) belastet (Henn et al. 2017: 43).

In der Bewertung des Arbeits- und Meinungsklimas wird deutlich, wie es um die Beziehung zwischen Fach- und Leitungskraft steht: Fühlt sich die Fachkraft nicht in der Lage, ihre Meinung zu äußern und mit dieser ernst genommen zu werden, scheint die Beziehung zur Leitungskraft besonders von Distanz geprägt zu sein. In Kapitel 2.1 wurde vielfach erläutert, welchen Stellenwert die Beteiligung der Fachkräfte hat. Demnach werden Leitungskräfte, die eine Arbeitskultur prägen, in der die Perspektive der Fachkräfte nicht zählt, ihrer Rolle nicht gerecht. Auch sie bewegen sich im ‚Nähe versus Distanz‘ Dilemma, indem sie den Hierarchieebenen mehr Bedeutung geben (Distanz) als den Meinungen ihrer Fachkräfte (Nähe).

Im Bereich Belastungen des DGB-Index liegen die subjektiven Einschätzungen über dem Durchschnittswert (22 %). Besonders widersprüchliche Anforderungen und erhöhte Arbeitsintensität werden von Sozialarbeiter:innen und Erzieher:innen oft wahrgenommen, sodass 42% der Erzieher:innen und 50% der Sozialarbeiter:innen angaben, sehr häufig Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit zu machen, um ihr Pensum zu schaffen. Dies wird von zwei Drittel als belastend wahrgenommen. Auch Personen, die angegeben hatten, nur selten Abstriche zu machen, erleben dies als belastend, sodass sich der Anteil der belasteten Sozialarbeiter:innen auf 88% und der der Erzieher:innen auf 77% erhöht (Henn et al. 2017: 45).

Abstriche bei der Arbeitsqualität in der Kinder- und Jugendhilfe zu machen, bedeutet, dass die zur Verfügung stehende Zeit für essenzielle Aufgaben wie Dokumentation, Vor- und Nachbereitung sowie für die Beziehungsgestaltung mit den Adressat:innen oft unzureichend ist (Karges 2012: 46; Röttgen 2011: 73f.). Dies wird durch steigende Anforderungen an Dokumentation und Konzeptarbeit verstärkt.

Gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, ist eine wesentliche Aufgabe der Leitungsebene, beispielsweise durch fachliche Unterstützung, gutes Personalmanagement und, wie zuvor schon benannt, die Bekämpfung der Fachkräftefluktuation.

Statistischen Auswertungen von Averbeck zufolge ist die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe u. a. mit dem Führungsverhalten verbunden. Demnach sind die fachliche Ausbildung, ausreichend Berufserfahrung sowie die spezifische Leitungsqualifikation zentral, um Fachkräfte im Bedarfsfall zu unterstützen (Averbeck 2019: 189). Darüber hinaus wurde deutlich, dass es einen Zusammenhang zwischen ausreichender Ressourcenausstattung wie Personal und Zeit und der Qualität der Beziehung zur Leitungskraft gibt. Eine gute Beziehung erhöht wiederum die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an den Arbeitgeber (Wen und Schmidt 2023: 409).

Neben der Erwartung der fachlichen Unterstützung, wünschen sich Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe ausreichend Handlungsspielraum und erachten dies als Vertrauensbeweis ihrer Leitungskraft. Zusätzlich würde so weniger „Reibung“ (Averbeck 2019: 190) und Raum für Kontrolle entstehen.

Diese Studienergebnisse aus der Perspektive der Fachkräfte verweisen deutlich auf das bestehende Dilemma von ‚Kontrolle versus Autonomie‘. Sie verstehen Kontrolle als ein Zeichen für fehlendes Vertrauen und wünschen sich aufgrund dessen weniger Eingriffe und mehr Vertrauen. Aus der Perspektive der Leitungskräfte dient die Kontrolle, oder anders formuliert der Steuerungsimpuls, jedoch nicht der Einschränkung der Fachkraft, sondern der Qualitätssicherung. Sie sind mit der ideologischen und professionstheoretischen Ambivalenz konfrontiert, in der die individuelle Hilfeleistung im Kontrast zur Steuerung verstanden wird. Dies spitzt sich im Dilemma ‚Kontrolle versus Autonomie‘ zu.

In den Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie den Belastungen der Fachkräfte wird deutlich, dass die Kinder- und Jugendhilfe eine Handlungsfeld ist, in dem die herausgestellten Dilemmata und Ambivalenzen zum Alltag der Fach- und Führungskräfte gehören. Das Feld erweist sich aufgrund seiner Vielfältigkeit der Mandate/Loyalitäten und der gestiegenen Anforderungen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel als steuerungsentensiv, um die Existenz der Einrichtungen/Angebote sicherzustellen (Anforderung von außen). Gleichzeitig sind die benannten Bedingungen verantwortlich für die hohe Belastung der Fachkräfte, sodass Wünsche und Ansprüche an die Managementebenen gestellt werden, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen oder zu entlasten (Anforderungen von innen). Diese von Ambivalenzen geprägten Anforderungen von innen und außen sind es, die Leitungskräfte in Dilemmasituationen bringen – in den Hilfen zur Erziehung im besonderen Maße.

Zusammenfassung

Die Kinder- und Jugendhilfe steht vor wachsenden Herausforderungen, darunter Belastungen auf der Ebene der Zielgruppe und der Organisation sowie ein zunehmender Fachkräftemangel. Insbesondere die Auseinandersetzung mit der Fachkräftefluktuation stellt eine zentrale Aufgabe für Führungskräfte dar, um den Fortbestand der Einrichtungen sicherzustellen. Trotz des personellen Wachstums im vergangenen Jahrzehnt und der positiven Wahrnehmung des Sinngehalts der Tätigkeit durch Fachkräfte sind Belastungen wie Zeitmangel, Termindruck und hohe Anforderungen allgegenwärtig. Besonders herausfordernd ist die große Zahl junger unerfahrener Fachkräfte, die Führungskräfte vor die Aufgabe stellt, Themen wie Einarbeitung und Fachkräftebindung zu bewältigen. Die intensive Beziehungsarbeit und die ökonomischen Anforderungen der Sozialen Arbeit führen zu weiteren Belastungen, die sich auf die Qualität der Arbeit auswirken können. Eine gute Arbeitszufriedenheit hängt oft mit dem Führungsverhalten zusammen, wobei fachliche Unterstützung, ausreichende Ressourcen und Handlungsspielraum zentrale Faktoren sind.

Das Feld der Kinder- und Jugendhilfe ist aufgrund verschiedenster Bedingungen im Innen und Außen von Dilemmasituationen geprägt, die Führungskräfte vor große Herausforderungen stellt.

3. Erklärungsansätze für Leitungsambivalenz in Organisationen der Sozialen Arbeit

In den vorherigen Abschnitten wurde bereits auf die Ambivalenz als kennzeichnendes Merkmal im professionellen sowie im Leitungshandeln eingegangen. Das Erleben von Ambivalenz ist nicht nur in der adressat:innenorientierten Tätigkeit der Fachkräfte präsent, sondern manifestiert sich auch im Verhältnis der Profession zu ihrer eigenen Organisationsstruktur (Dahmen et al. 2023: 71). Wie in Kapitel 2.2.1 im Kontext der professionstheoretischen Ambivalenz angesprochen, scheinen sich Profession und Organisation kontrastierend gegenüberzustehen, was eine ambivalente Haltung in organisationsgebundenem Handeln fördert. Diese Dynamik zwischen den beiden ‚Polen‘ wird in der Diskussion häufig übersehen (Mohr 2017: 4). Stattdessen wird professionelles Handeln oft analytisch von seiner organisationalen Einbindung getrennt, wodurch der Autonomieanspruch der Fachkräfte die organisationalen Rahmenbedingungen ignoriert (Dahmen et al. 2023: 71).

Verschiedene Forschungsansätze der letzten Jahre haben sich dem Verhältnis von Organisation und Profession gewidmet, wobei häufig bürokratische und autonomieeinschränkende Aspekte betont wurden. Auch in Schützes theoretischen Überlegungen zur Profession werden zwar die Vorteile der Organisation anerkannt, diese jedoch auch als potenzielle Bedrohung für das professionelle Handeln angesehen (Schütze 1996: 221, 185). Er reduziert Organisationen auf eine vornehmlich bürokratische Logik (Dahmen et al. 2023: 72). Diese dilemmatischen Entweder-oder-Betrachtungen verfestigen die ambivalente Haltung, obwohl die Praxis der Fachkräfte organisational verankert ist (Merchel 2015a).

Es bleibt fraglich, ob der vermeintliche Dualismus zwischen Organisation und Profession bzw. zwischen Handlungsautonomie und strukturellen Rahmenbedingungen in der Praxis tatsächlich besteht oder lediglich eine etablierte theoretische Annahme ist. Dahmen untersucht in seiner Forschung zu Interaktionssituationen und Praktiken von Fachkräften institutionelle Logiken, die nicht nur strukturell, sondern vor allem auf der Interaktionsebene wirksam sind (Dahmen et al. 2023: 76). Diese Logiken stehen nicht in Konflikt zur Handlungspraxis, sondern ermöglichen und rahmen sie.

Andere Studien zeigen auf, dass Organisationen als Rahmen für professionelles Handeln nicht nur durch Strukturen und Regeln definiert werden, sondern auch informelle Strukturen (Organisationskultur) eine Rolle spielen. Diese Organisationskultur bietet Sicherheit und Orientierung, insbesondere wenn formale Regeln nicht greifen. Unausgesprochene und tabuisierte Annahmen oder Regeln professioneller Arbeit sind in der Organisationskultur zu finden, einschließlich im Umgang mit Leitungsambivalenzen. Diese hat dann die Funktion, Unsicherheiten

in der Bewältigung von schwierigen Situationen, z. B. in der Ausgestaltung der Leitungsrolle, auszugleichen (Mohr und Ritter 2018). Demnach könnte der Umgang mit der Leitungsambivalenz organisationskulturell geprägt sein.

Die Analyse der erhobenen Daten zeigt, dass der Umgang mit Dilemmasituationen ein gemeinsames Handlungsproblem in der professionellen Leitungspraxis darstellt. Die Leitungspraxis selbst wird als ein Dilemma beschrieben, das mit der Leitungsambivalenz verbunden ist. Trotz des geteilten professionellen Handlungsproblems sowie ähnlicher Kontexte (Feld, Einrichtungstypen) erweist sich die „Kompromissbildung zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken und Erwartungsmustern“ (Busse und Ehlert 2016: 160), also der Umgang mit Dilemmata der professionellen Leitungspraxis, als heterogen. Dabei kann innerhalb der Organisationen ein kollektiver Rahmen analysiert werden, in dem Widersprüchlichkeiten im Inneren sowie im Äußeren in ähnlicher Weise verhandelt werden. Erklärungen für diesen gemeinsamen Handlungstypus innerhalb der Organisationen sollen im Folgenden erläutert werden.

3.1 Organisationskultur(en)

Organisationskulturen sind sowohl im Bereich der Sozialen Arbeit als auch in betriebswirtschaftlichen Unternehmen von großer Bedeutung. In größeren Unternehmen werden Organisationskulturen oft mit organisationaler Politik sowie bestehenden Koalitionen und Machtstrukturen in Verbindung gebracht (Grunwald 2022: 23). Obwohl solche Aspekte ebenfalls für die Soziale Arbeit zutreffend sein können, fokussiert dieser Text weniger auf Machtprozesse und politische Dynamiken. Stattdessen liegt der Fokus auf den in Organisationskulturen tief verankerten sowie geteilten Wertannahmen und Orientierungen, die auch in den Daten der vorliegenden Studie bedeutsam sind.

Generell können Organisationskulturen als tief verwurzelte, kollektiv geteilte Überzeugungen und Praktiken definiert werden, die das Verhalten und Denken der Mitglieder innerhalb einer Organisation beeinflussen (Grunwald 2022; Kühl 2018; Neubauer 2003). Als raumzeitliche Gefüge schaffen Organisationskulturen Ordnung und Sicherheit und werden durch die mikropolitischen Aushandlungen unterschiedlicher habitueller Dispositionen der Beteiligten geformt, die letztlich ein gemeinsames Verständnis von Ordnung herstellen (Cloos 2008: 297). Laut Neubauer besteht eine Organisationskultur aus „der Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster“, die entwickelt wurden, um externe Anpassungen sowie interne Integration zu meistern. Diese Kulturelemente haben sich so bewährt, dass sie an neue Mitglieder weitergegeben werden, um deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln zu formen (Neubauer 2003: 22).

Schein erläutert Organisationskulturen durch ein Drei-Ebenen-Modell, das Basisannahmen, Normen und Standards sowie ein Symbolsystem umfasst. Basisannahmen sind tief verwurzelte Überzeugungen, die nicht mehr hinterfragt werden und die Wahrnehmungen und Handlungen in einer Organisation bestimmen. Normen und Standards, oft in Leitbildern festgeschrieben, bilden eine explizite Ebene der kulturellen Erwartungen, während das Symbolsystem durch Sprache, Verhalten und Objekte die anderen beiden Ebenen sichtbar und erfahrbar macht (Schein 2010). Kühl unterteilt zur Beschreibung von Organisationskulturen drei Bereiche der Organisation: die formale Seite, die informelle Seite (Organisationskultur) und die Schauseite. Diese drei Aspekte bilden zusammen die Gesamtstruktur einer Organisation (Kühl 2018). Die formale Seite wird durch Regeln bestimmt, etwa Handlungsanforderungen, Erwartungen oder Qualitätsdimensionen, die durch das Management und die Leitungskräfte definiert werden (Klomann, Mohr und Ritter 2019: 21; Mohr und Ritter 2021: 154). In der Sozialen Arbeit sind diese formalen Regelungen jedoch oft limitiert, da die Fachkräfte sich nicht vollständig durch formale Anweisungen leiten lassen können. Professionelles Handeln in diesem Bereich erfordert ein hohes Maß an Autonomie und ermöglicht Ermessensentscheidungen im Einzelfall sowie einen formal institutionalisierten kollegialen Austausch (Mohr und Ritter 2021: 154).

Neben den formalen Regeln entwickeln sich in Organisationen informelle Regelsysteme, die eingespielte Routinen und Beziehungsgefüge jenseits der formalen Vorgaben formen (Klomann et al. 2019: 21). Diese informellen Regeln werden Teil der Organisationskultur und können gemäß Kühl als nicht entschiedene Entscheidungsprämissen verstanden werden, die sich aus Gewohnheiten, informellen Regeln, Haltungen und Praktiken zusammensetzen (Kühl 2018: 13). Sie dienen als Reaktion auf formale Strukturen und haben die Funktion, widersprüchliche und hinderliche Formalstrukturen zu überwinden (Klatetzki 2010). Die informelle Struktur oder Organisationskultur fungiert als Interpretationsschema, das die Entscheidungsfindung bei formal noch nicht entschiedenen oder unentscheidbaren Angelegenheiten ermöglicht (Klomann et al. 2019: 24). Organisationskulturen sind in der Sozialen Arbeit besonders bedeutsam, da die sozialen Dienstleistungen und Interaktionen nur bedingt durch formale Regelungen abgedeckt werden können.

Formale und informelle Aspekte der Organisation stehen in einem dynamischen Wechselverhältnis, in welchem praktische Ideologien zur Bewältigung von Unsicherheiten, etwa durch nicht entschiedene Entscheidungsprämissen, bedeutsam sind (Klomann et al. 2019: 24 ff.). Unsicherheiten können in der Praxis aus verschiedenen Gründen entstehen, darunter mangelndes (Technik-)Wissen über beispielsweise Organisationsabläufe oder Konzepte sowie der Umgang mit Widersprüchen. Die Bewältigung dieser Ambivalenzen und Dilemmasituationen kann zu einer fehlenden Handlungssicherheit führen und sich als informelle organisationskulturelle Praktik etablieren.

Die Schauseite der Organisation dient als Legitimation nach außen und repräsentiert die Organisation (Kühl 2018: 21; Mohr und Ritter 2021: 155). Sie sollte allerdings nicht als bloße Fassade missverstanden werden, sondern muss stets im Zusammenhang mit der formalen und der organisationskulturellen Seite betrachtet werden, da die drei Aspekte der Organisation unterschiedliche Funktionen erfüllen (Mohr und Ritter 2021: 156).

In einer Studie untersucht Klomann den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und der Handlungspraxis professioneller Fachkräfte. Sie identifiziert, dass reflexiv professionelle Organisationskulturen sich durch Eigeninitiative und Beteiligung, eine konstruktive Fehler- und Feedbackkultur, eine wertschätzende kollegiale Atmosphäre sowie eine auf die Adressat:innen ausgerichtete Entscheidungsfindung auszeichnen (Klomann 2014). Im Gegensatz dazu stehen hierarchische Entscheidungsstrukturen, die mit eingeschränkten Beteiligungsmöglichkeiten, geringen Austauschmöglichkeiten im Team und einer defizitären Fehler- und Feedbackkultur verbunden sind (Klomann et al. 2019: 23 ff.). Diese unterschiedlichen organisationskulturellen Ausprägungen beeinflussen das Verhalten der Fachkräfte, wobei Personen in hierarchisch geprägten Organisationen eher zu strafenden und autoritären Haltungen tendieren. Es zeigt sich, dass nicht formal geregelte, oft tabuisierte Haltungen meist informell über die Organisationskultur verhandelt und so implizit und unkontrolliert verstetigt werden (Klomann et al. 2019: 26). Auch das explizite Leitungshandeln gilt als oftmals tabuisiertes Handeln, das von Leitungskräften der mittleren Managementebene abgelehnt oder im Verborgenen aus agiert wird.

Organisationskulturelle Praktiken müssen nicht zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Organisation oder das professionelle Handeln haben. Insbesondere die soziale und Beziehungsebene innerhalb von Organisationen wird stark durch die Organisationskultur geprägt. Diese emergenten Phänomene sind schwer durch Führungskräfte steuerbar, ohne unerwünschte Nebenwirkungen zu provozieren (Klomann et al. 2019: 26). Es ist jedoch Aufgabe der Führungskräfte, die Organisationskultur zu überwachen, um von formalen Strukturen abweichendes Verhalten als mögliche Bewältigungsversuche zu erkennen. Informelle Handlungen müssen adressiert werden, um Widersprüche und Dilemmata, die den Arbeitsprozessen inhärent sind und von formalen Regelungen oft ignoriert werden, sichtbar und somit diskutier- und bearbeitbar zu machen (Klomann et al. 2019: 26)

Die Forschung von Cloos zeigt spezifische Rahmenbedingungen von Organisationskulturen in der Sozialen Arbeit auf. In seiner ethnografischen Untersuchung zeigt er eine bestimmte Art des Organisierens auf, die er als eine durch Gewohnheiten vermittelte und getragene Struktur und Praxis beschreibt, welche in einem sozial, kulturell und zeitlich bestimmten Raum verankert ist (2008: 296 ff.). Diese Kulturen dienen dazu, Komplexität zu reduzieren und Sicherheit

zu bieten, können jedoch auch autonome Räume einschränken. Die jeweiligen Handlungsstile sind eng mit der Berufskultur verbunden, die wiederum an die Kultur des Arbeitsfeldes gekoppelt ist.

Cloos grenzt sich auf Basis seiner Studienergebnisse deutlich von den gängigen Theorien zum Spannungsfeld zwischen Organisation (Struktur) und Profession (Praxis) ab, indem er es als „unheilvolle[n] Dichotomie“ (2008: 301) bezeichnet.

Zudem weisen Cloos' Ergebnisse auf eine Dynamik von Differenzierung und Gemeinschaftsbildung hin. Das Ideal eines hierarchisch flachen Kollegiums, wie von Klatetzki beschrieben, findet in der beobachteten Praxis selten Anwendung. Die beforschten Einrichtungen inszenieren stattdessen Gemeinschaft zur Identitätsbildung und Abgrenzung gegenüber der Organisationsumwelt. Die tatsächliche Differenz von habituellen Dispositionen innerhalb des Teams wird oft ignoriert und Unterschiede in Bezug auf Qualifikationen werden selten berücksichtigt. Gleichzeitig findet eine Ausgrenzung von weniger qualifizierten Mitarbeitenden statt, die dadurch keine Möglichkeit zur Kompetenzsteigerung erhalten.

Die Studienergebnisse von Cloos stellen insgesamt einen Zusammenhang zwischen Organisationskulturen und habituellen Dispositionen heraus, wobei die Enkulturation der Organisationsmitglieder dazu führt, dass Handlungen routinisiert und kognitiv schwer zugänglich werden (Cloos 2008: 301)

Im Zusammenspiel von Organisationskultur und habituellen Dispositionen bleibt noch offen, in welchem Wechselverhältnis sie zueinander stehen. Wenn Organisationskulturen durch habituelle Dispositionen der agierenden Organisationsmitglieder geprägt sind, können Organisationskulturen im Sinne von impliziten, routinisierten Handlungsrouninen als kollektive Praxis verstanden werden.

Zusammenfassung

Organisationskulturen umfassen tief verwurzelte, kollektiv geteilte Überzeugungen und Praktiken, die das Verhalten und Denken der Organisationsmitglieder prägen (Grunwald 2022; Kühl 2018). Diese Kulturen schaffen nicht nur Ordnung und Sicherheit, sondern sind auch durch mikropolitische Aushandlungen geformt, die ein gemeinsames Verständnis von Ordnung herstellen (Cloos 2008).

Laut Schein (2010) besteht eine Organisationskultur aus drei Ebenen: aus Basisannahmen, aus Normen und Standards sowie aus einem Symbolsystem. Basisannahmen sind tief verankerte Überzeugungen, die das Verhalten in einer Organisation bestimmen. Normen und Standards geben explizite kulturelle Erwartungen vor, während das Symbolsystem diese über Sprache und Verhalten sichtbar macht.

Nach Kühl (2018) besteht die informelle Seite der Organisationskultur aus nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen, die als Reaktion auf formale Strukturen entwickelt werden und oft dazu dienen, widersprüchliche oder hinderliche

Formalstrukturen zu überwinden. Diese informellen Regeln sind besonders in der Sozialen Arbeit von Bedeutung, da die Dienstleistungen und Interaktionen nur bedingt durch formale Regelungen abgedeckt werden können und oft ein hohes Maß an Autonomie und Ermessensentscheidungen erfordern (Mohr und Ritter 2021).

Organisationskulturen können als komplexe Gefüge verstanden werden, die sowohl durch formale Strukturen als auch durch tiefsitzende habituelle Muster der Mitglieder geformt werden. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und der Interaktion in Organisationen, besonders in Feldern wie der Sozialen Arbeit, wo formale Richtlinien und Vorschriften oft an ihre Grenzen stoßen.

3.2 Professioneller Habitus

Die in dieser Dissertation erhobenen Daten weisen an verschiedenen Stellen auf ein gemeinsames Herstellungsprinzip hin, für das eine Erklärung gesucht wird. Als Anknüpfungspunkt eignen sich geteilte Orientierungsrahmen, die mit der Dokumentarischen Methode herausgearbeitet werden, da sich die kollektive Leitungspraxis vor allem auf einer unreflektierten und den Befragten nicht zugänglichen Ebene abzeichnet (siehe Kapitel 5 und 8). Diese organisationspezifische Leitungspraxis ist möglicherweise Teil eines professionellen Habitus, der eng mit der Organisationskultur verbunden ist und nun kurz definiert wird.

Die Entstehung und die Merkmale eines professionellen Habitus sind Gegenstand des theoretischen Diskurses. Im Habitus einer Person spiegeln sich Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata wider, in ihm kommen „sämtliche inkorporierten, früheren sozialen Erfahrungen zum Ausdruck“ (Lenger, Schneickert und Schumacher 2013: 14). Die Habitusbildung wird somit als dynamischer Prozess gesehen, der eine Person ein Leben lang begleitet.

Trotz der pluralen Strukturen und eines intensiven Veränderungsprozesses in der deutschen Gesellschaft (siehe Kapitel 2.3) zeichnet sich der Habitus durch ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen (Hysteresis) aus, indem er vorwiegend in vertrauten Strukturen verbleibt und diese reproduziert. Veränderte Rahmenbedingungen (Milieus oder Felder) beeinflussen den Habitus einer Person demnach nur wenig (Becker-Lenz et al. 2012).

Neben dem individuellen Habitus, der jede Person auszeichnet, existiert die Annahme eines professionellen Habitus, der sich im beruflichen Kontext bildet und als Teil des Gesamthabitus einer Person verstanden wird (Becker-Lenz und Müller-Hermann 2013: 208). Wie eng der professionelle und individuelle Habitus miteinander verbunden sind und welche Funktion die Ausbildung, erworbenes Wissen und Kompetenzen haben, wird kontrovers diskutiert: Cloos definiert

den beruflichen Habitus als ein im Laufe der (berufs)biografischen Entwicklung erworbenes System von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmustern, das auf unterschiedlichen Dispositionen und Interessen beruht (Cloos 2006: 154). Seine Studie verdeutlicht die hohe Relevanz der Berufspraxis für die Herausbildung eines professionellen Habitus. Ebert (2012) bezeichnet den Kern des professionellen Habitus als Verinnerlichung der sozialarbeiterischen Grundhaltung, sich für soziale Gerechtigkeit einzusetzen und soziale Missstände aufzudecken (Ebert 2011: 17 f.). In seinen Studien betont er den stärkeren Einfluss des Studiums auf die Habitusbildung und attestiert „graduelle Modifikationen in Richtung eines theoretisch fundierten Habitus“ (Scheller 2021: 17). Becker-Lenz und Müller-Hermann (2009) sehen ebenfalls das Studium der Sozialen Arbeit als wichtigen Ort der Habitusbildung an, betonen jedoch, dass sich der berufliche Habitus aufgrund der habituellen Trägheit kaum verändere: „Die berufliche Praxis der Studierenden wird bis zum Ende des Studiums sehr von den berufsrelevanten Teilen der Formation des Gesamthabitus bestimmt, wie er zu Beginn des Studiums vorliegt“ (Müller-Hermann und Becker-Lenz 2014: 137). In ihrer Studie beziehen sich die Autor:innen konkret auf die Ausführungen von Oevermann.

Dieser versteht den professionellen Habitus als notwendig zur Bewältigung von Krisen und Unsicherheit im professionellen Handeln der sozialarbeiterischen Praxis (Müller-Hermann und Becker-Lenz 2014: 135 f.). Aufgrund der Nichtstandardisierbarkeit sozialarbeiterischen Handelns über wissenschaftliches Wissen und formale Kriterien hinaus, ist er erforderlich, um Handlungssicherheit zu gewährleisten (Becker-Lenz und Müller-Hermann 2013: 208). Becker-Lenz et al. (2012) erweitern diese Perspektive und schreiben dem Habitus ebenfalls eine sicherheitsstiftende Funktion zu. Sie verstehen den Habitus darüber hinaus als eine Kompetenz, die es Fachkräften ermöglicht, auf Methoden und spezifisches Wissen zurückzugreifen, d. h., sie wissen aufgrund ihres professionellen Habitus, dass sie diese Methoden anwenden können (Becker-Lenz et al. 2012: 17). In diesem Habitusverständnis werden Handlungsschemata und Dispositionen vornehmlich über die Handlungspraxis inkorporiert, sodass die Habitusbildung eng mit der Berufspraxis und weniger mit den im Studium erworbenen Kompetenzen verbunden ist.

In dieser Betrachtungsweise des professionellen Habitus lässt sich eine Verbindung zu den bereits diskutierten Organisationskulturen ziehen.

„Der berufliche Habitus [...] konkretisiert sich durch die Beteiligung am Arbeitsprozess, durch den die Erwerbstätigen in den jeweiligen kulturellen Code der Arbeitsorganisation eingefügt werden: [...] Dabei geht es darum, die impliziten Spielregeln oder den ‚geheimen Lehrplan‘ der Arbeitsorganisation zu entschlüsseln.“ (Heinz 1995: 51)

Die spezifische Ausgestaltung der informellen Seite der Organisation, also wie unentschiedene Prämissen ausgefüllt oder Tabus verhandelt werden, wird maßgeblich durch die habituellen Dispositionen der Akteur:innen beeinflusst.

Das gemeinsame Erzeugungsprinzip (Umgang mit Leitungsbivalenz) äußert sich über den professionellen Habitus der sozialarbeiterischen Fachkräfte, der teilweise über die Ausbildung erworben wird. Die Routinisierung dieses Erzeugungsprinzips, die letztlich zur inkorporierten Handlungspraxis innerhalb der Organisation führt, kann als Organisationskultur interpretiert werden. Die Habitusbildung in einer Organisation stellt somit einen Enkulturationsprozess dar, in dem die Akteur:innen Handlungen innerhalb der Organisationskultur routinisieren und internalisieren. Demnach wird die Organisation als ein Ort der spezifischen Habitusbildung definiert.

Zusammenfassung

Der professionelle Habitus wird als dynamischer Prozess verstanden, der lebenslang durch frühere soziale Erfahrungen geprägt wird (Lenger et al. 2013: 14). Trotz gesellschaftlicher Veränderungen zeigt der Habitus ein starkes Beharrungsvermögen (Hysteresis), sodass er sich nur wenig an neue Rahmenbedingungen anpasst (Becker-Lenz et al. 2012).

Im beruflichen Kontext wird der professionelle Habitus als ein System von Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsschemata verstanden, das auf berufsbiografischen Erfahrungen basiert (Cloos 2006: 154). Der berufliche Habitus wird stark durch die praktische Arbeit geformt, wobei die Rolle des Studiums in der Habitusbildung umstritten ist. Ebert (2012) betont die Bedeutung des Studiums für die Herausbildung einer sozialarbeiterischen Grundhaltung (Ebert 2011: 17 f.), während Becker-Lenz und Müller-Hermann (2009) die habituelle Trägheit und den geringen Einfluss des Studiums auf die berufliche Praxis hervorheben (Müller-Hermann und Becker-Lenz 2014: 137).

Oevermann (2001: 45) betrachtet den professionellen Habitus als einen Mechanismus, der zur Bewältigung von Krisen und Unsicherheiten in der sozialarbeiterischen Praxis beiträgt. Dieser Habitus ermöglicht es Fachkräften, auf bewährte Methoden zurückzugreifen und Handlungssicherheit zu gewinnen (Becker-Lenz und Müller-Hermann 2013: 208).

Habitusformation ist eng mit der Organisationskultur verbunden und wird durch die Teilnahme am Arbeitsprozess beeinflusst. Dabei spielen die impliziten Regeln und der „geheime Lehrplan“ der Organisation eine wichtige Rolle (Heinz 1995: 51). Dieser Prozess der Habitusbildung wird als Enkulturation beschrieben, bei der die sozialarbeiterischen Fachkräfte die Organisationskultur verinnerlichen und in ihre berufliche Praxis integrieren.

3.3 Neo-Institutionalismus

Ein weiterer Ansatz, der als Erklärung für eine gemeinsame Handlungspraxis in Organisationen herangezogen werden kann, ist der Neo-Institutionalismus. Bislang findet dieser Ansatz weniger Berücksichtigung in der Sozialer Arbeit, für die vorliegende Studie und auch den Erklärungsansatz der Organisationskulturen kann der Neo-Institutionalismus jedoch anschlussfähig sein.

Der Neo-Institutionalismus bietet einen makrosoziologischen Ansatz zur Untersuchung von Organisationen, wobei eine zentrale Grundannahme darin besteht, dass organisationales Handeln durch gesellschaftliche Erwartungen und institutionalisierte Regeln geformt wird. Diese Regeln, die als institutionelle Anforderungen betrachtet werden, erzeugen Legitimationsnotwendigkeiten für Organisationen (Alke und Feld 2022: 5). Demzufolge steuert das Gestaltungsziel von Organisationen weniger die Herstellung von Effizienz an, sondern vielmehr die Legitimation gegenüber der Umwelt und den damit verbundenen „impliziten gesellschaftlichen Mythen“ (Franz 2022: 184). Die Integration der institutionellen Anforderungen muss nicht bis in die Handlungspraxis reichen, eine „Inszenierung“ (Buchna 2020: 1685) ist ausreichend, um eine „Legitimitätsfassade“ aufzubauen (Walgenbach und Meyer 2008: 51). Auf theoretischer Ebene ist diese Fassade an die Schauseite der Organisation (s. o.) anschlussfähig und erfüllt somit denselben Zweck: Die Organisation und das darin etablierte professionelle Handeln sollen nach außen hin legitimiert und inszeniert werden.

Beobachtungen zeigen, dass sich Organisationen an die Kontexte anpassen bzw. nach institutionalisierten Anforderungen ausrichten, um den Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden (Bonazzi 2008: 269; Buchna 2020: 1684). „Dadurch lassen sich u. a. die Wechselwirkungen zwischen externen Steuerungserwartungen und internen Steuerungsabsichten von Organisationen im Spannungsfeld von Legitimationszwängen und normativem Druck ergründen“ (Alke und Feld 2022: 5). Es bleibt jedoch offen, wie stark der Einfluss der Anforderungen auf die formale Struktur der Organisationen ist und ob sich die Beeinflussung über die Struktur hinaus auch auf die Handlungspraxis auswirkt. Meyer und Rowan vermuten eher eine lose Kopplung an die Praxis (Meyer und Rowan 1977: 431).

Die institutionalisierten Anforderungen, die sich aus sozial tradierten Wissens- und Handlungsweisen, gesellschaftlichen Normen, Regeln oder auch Gesetzen zusammensetzen (Koch und Schemmann 2009: 8), beeinflussen die Organisationen auf zunächst unklare Weise. Es ist nicht sicher, ob sich der Einfluss ausschließlich auf die formale Struktur auswirkt oder auch die Handlungspraxis beeinflusst; Meyer und Rowan vermuten eher eine lose Kopplung an die Praxis (Meyer und Rowan 1977: 431), und auch Forschungsergebnisse (s. u.) sind uneindeutig.

Der Angleichungsprozess von Organisationen an die sie umgebenden Anforderungen wird als Isomorphie bezeichnet und in drei verschiedene Formen untergliedert: Isomorphie unter Zwang, Mimesis und normativer Druck. Isomorphie durch Zwang tritt auf, wenn der Staat oder andere regulierende Körperschaften Organisationen zwingen, bestimmte Vorgaben zu integrieren (Buchna 2020: 1685). Hierbei kann zwischen formalem Druck, der durch die Abhängigkeit von anderen Organisationen entsteht, und informellem Druck, der durch kulturelle und normative Gesellschaftserwartungen geformt wird, unterschieden werden (Franz 2022: 185). Diese Art von Isomorphie führt oft nur zu einer oberflächlichen Umsetzung der Anforderungen, da Organisationen lediglich die Nachweispflicht erfüllen, ohne dass sich die Handlungspraxis tatsächlich ändert.

Mimetische Prozesse sind eine weitere Form der Isomorphie, die besonders in unsicheren Umgebungen auftreten, wenn Organisationen sich an die Strukturen anderer Organisationen innerhalb ihres Feldes anpassen, oft durch Imitation. Diese organisationalen Felder bestehen aus Organisationen, die ähnliche Ziele verfolgen und ähnliche Outputs haben wie z. B. Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe (Franz 2022: 186; Schaefers 2002: 849). In solchen Feldern werden andere Organisationen zu Vorbildern für die eigene Weiterentwicklung.

Normativer Druck, insbesondere ausgeübt durch Professionen, führt zu einer Anpassung innerhalb institutioneller Felder, die als fortschreitende Professionalisierung interpretiert werden kann. Diese Anpassung zielt darauf ab, das Handeln der Akteur:innen an professionellen Standards auszurichten (Buchna 2020: 1865; Franz 2022: 188). Als institutionelle Felder können Organisationen verstanden werden, die über einen ähnlichen Output sowie gemeinsame Adressat:innen, Ressourcen und Anforderungen verfügen und eine geteilte Logik entwickeln. Solche institutionellen Logiken dienen als Ordnungsprinzipien, die die Handlungspraxis innerhalb dieser Felder prägen. Es hat sich die Annahme durchgesetzt, dass es unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Logiken in organisationalen Feldern gibt, die früher als originäre Logiken betrachtet wurden (Franz 2022: 188). Diese Logiken beeinflussen, wie Organisationen auf die institutionellen Anforderungen reagieren und welche Strategien sie entwickeln, um mit den Erwartungen und Anforderungen ihrer Umwelt umzugehen.

Obwohl der Neo-Institutionalismus in erziehungswissenschaftlichen Diskursen bislang wenig rezipiert wurde, gibt es dennoch Studien, welche die Theorie in der Praxis untersuchen. Zum Beispiel untersuchte Corinna Peter die geteilten Wissensformen von Sozialpädagogischen Familienhilfen (SPFH) und fand heraus, dass diese homogene institutionalisierte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster aufweisen, die auf Isomorphieprozesse zwischen den organisationalen Strukturen der SPFH und der sozialpädagogischen Profession hinweisen (2010: 447).

In der Organisationsforschung, beispielsweise im Bereich der Ganztagschulen, wird bei Buchna et al. besprochen, dass institutionelle Anforderungen wenig bis gar keine Auswirkungen auf die Handlungspraxis haben, obwohl sie auf der

formalen Ebene präsent sind. Stattdessen entwickeln die Akteur:innen eigene Sinnzusammenhänge und spezifische Kommunikationsstrukturen, die den gesellschaftlich gerahmten Sinn ihrer Arbeit gänzlich infrage stellen (Buchna et al. 2015a, 2015b, 2016, 2017).

Das LoBi-Projekt¹², das Bildungslandschaften in Kooperation von Ganztagschulen und Jugendhilfe untersucht, stellt ebenfalls fest, dass die institutionalisierten Anforderungen kaum von den administrativen Akteur:innen thematisiert, sondern eher implizit getragen werden.

Aus den benannten Studienergebnissen zeichnet sich folglich keine eindeutige Tendenz ab, inwiefern die institutionellen Anforderungen im Angleichungsprozess auch Auswirkungen auf die Handlungspraxis haben (Buchna 2020: 1685). Stattdessen verweisen die Studien auf eine andere Herstellung des Sinnzusammenhangs, die wie bei Peters professionsgebunden oder auch eine Bewältigung von gesellschaftlichen Erwartungen, Hierarchien oder Kommunikationsstrukturen sein kann.

In Anlehnung an die bereits ausgeführten Überlegungen zu Organisationskulturen können formale und informelle Strukturen nicht voneinander losgelöst betrachtet werden, weil informelle Handlungen auf der Ebene der Organisationskultur eine Reaktion auf die nicht entschiedenen Prämissen der formalen Ebene darstellen. Dieser Logik folgend kann auch die Handlungspraxis nicht von der Isomorphie im Neo-Institutionalismus unterschieden werden: Wenn sich durch die Angleichungsprozesse, egal ob durch Druck, Zwang oder Mimesis, die formale Struktur der Organisation verändert, hat dies einen Effekt auf die organisationskulturelle Handlungspraxis (z. B. das Dilemmatamanagement), indem sich Entscheidungsprämissen verändern oder Rahmenbedingungen und Prozesse neu interpretiert werden. Somit ergeben sich andere Räume für organisationskulturelle Praktiken und Routinen.

Die im zweiten Kapitel erläuterten Veränderungen im Management von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe aufgrund der Etablierung des New Public Managements können unter theoretischem Einbezug des Neo-Institutionalismus als Isomorphie unter Zwang bezeichnet werden. So waren Organisationen aufgefordert, ihre Strukturen zu verändern, um den (staatlichen) Anforderungen gerecht zu werden. In diesem Zuge haben sich vielfach sowohl das Leitungsverständnis als auch die Leitungskultur anpassen müssen. Aus diesen geänderten institutionellen Anforderungen an die Organisationen entstanden somit neue formale Strukturen in Organisationen, die wiederum neue informelle Strukturen (Organisationskultur) etablierten. Die Leitungsambivalenz als organisationskultureller Umgang mit möglichen fehlenden Entscheidungsprämissen oder

12 Weiterführende Literatur Stolz 2010

als Ausgestaltung einer tabuisierten Haltung könnte demnach als Reaktion auf die erzwungene Isomorphie und oder als Mimesis im institutionellen Feld der Kinder- und Jugendhilfe verstanden werden.

Zusammenfassung

Das herausgearbeitete theoretische Zusammenspiel von Isomorphie und Organisationskultur lässt sich um die Ebene der habituellen Dispositionen erweitern, indem die Ausgestaltung der formalen und informellen Seite der Organisation durch die (beruflichen und individuellen) habituellen Dispositionen geprägt sein kann.

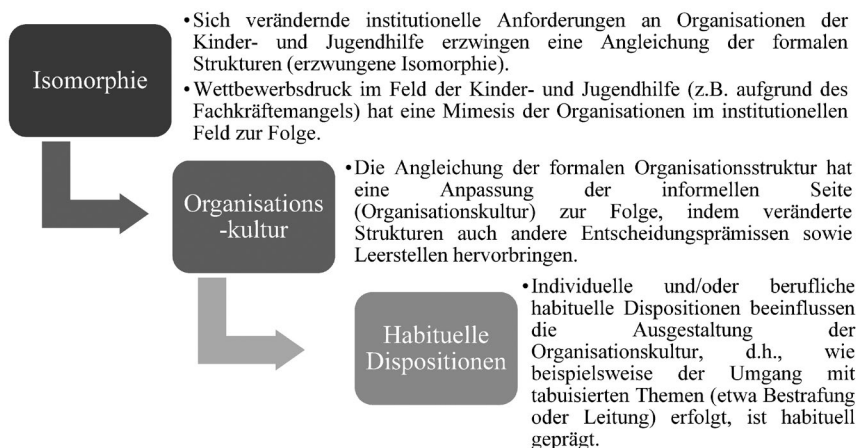


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Isomorphie, Organisationskultur und Habitus – eigene Darstellung

Am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich der Prozessbeginn mit veränderten institutionellen Anforderungen wie einem überarbeiteten Gesetzbuch (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz), das eine Anpassung der formalen Organisationsstrukturen nach sich zieht, veranschaulichen. Diese erzwungene Isomorphie kann auch aus dem Druck resultieren, der durch professionelle Anforderungen wie die verstärkte Einbindung von Partizipationsmöglichkeiten an die Organisation gestellt wird. Zusätzlich führt der anhaltende Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe zu erheblichem Wettbewerbsdruck im Organisationsfeld, beispielsweise in Bezug auf Vergütung oder Strategien zur Mitarbeiter:innenbindung. Organisationen passen sich daher gegenseitig an (Mimesis), um wettbewerbsfähig zu bleiben. Jede dieser Isomorphieformen ist mit einer Unsicherheit der Organisationen verbunden, die durch Anpassungsprozesse versuchen, Sicherheit zu gewährleisten.

Die Anpassung von formalen Strukturen ist stets mit Veränderungen in den informellen Strukturen verbunden, da neue Entscheidungsprämissen andere Bereiche aus dem Fokus rücken oder Entscheidungen in diesen nicht mehr getroffen werden. Selbst durch die Anpassung formaler Strukturen und Regeln kann Handlungsunsicherheit entstehen, etwa durch die Implementierung eines neuen Kinderschutzkonzepts oder durch veränderte Anforderungen in der Elternarbeit. Die Organisationskultur schafft in diesem Kontext Ordnung und stellt Handlungssicherheit wieder her.

Ergänzend zur Organisationskultur erklären professionelle (und individuelle) habituelle Dispositionen die Art und Weise, wie mit den veränderten formalen Regeln umgegangen wird. Diese Dispositionen dokumentieren die organisationspezifische Aushandlung der informellen Organisationsseite. Obwohl alle Organisationen vergleichbare Anpassungsprozesse wie die Veränderungen durch das New Public Management durchlaufen, sind die jeweiligen ‚Kulturen des Organisierens‘, wie sie Cloos benennt, spezifisch und bilden einen gemeinsamen Orientierungsrahmen, in dem sich die Handlungspraxis entfaltet.

Im Kontext der Leitungsambivalenz repräsentiert das Sozialmanagement die veränderte Formalstruktur, wobei die Leitungskultur als nicht entschiedene Entscheidungsprämissen fungiert. Daraus entwickelt sich eine organisationsübergreifende kollektive Leitungsambivalenz (als Teil eines professionellen Habitus), die in ihrer Ausgestaltung wiederum organisationspezifisch, also kulturell, geprägt ist.

Die drei Ansätze stellen somit einen gemeinsamen Prozess dar, der die Ursachen für die Handlungspraxis der Führungskräfte ganzheitlich in den Blick nimmt.

4. Forschungs- und Diskussionsstand

Die in dieser Dissertation durchgeführte Analyse befasst sich intensiv mit der Führungspraxis in der Sozialen Arbeit aus einer theoretischen Perspektive. Durch sich wandelnde gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen sowie veränderte professionelle Anforderungen ist in den letzten Jahren eine fortlaufende Integration von Managementinstrumenten in Organisationen der Sozialen Arbeit zu beobachten. Der Ansatz des Sozialmanagements und das Verständnis professioneller Hilfe als soziale Dienstleistung treffen jedoch oft auf Widerstände unter Fach- und auch Leitungskräften: Ein zunehmend ökonomisierter, dienstleistungsorientierter Ansatz in der Sozialen Arbeit wird als konträr zur individuellen Hilfeleistung angesehen.

In dieser Arbeit werden Managementinstrumente, einschließlich des Leitungshandelns, hingegen nicht als Hindernis, sondern als Mittel zur Ermöglichung individueller und zielgruppenorientierter Sozialer Arbeit dargestellt. Sozialmanagement wird in dieser Perspektive als die Gestaltung der Rahmenbedingungen für professionelles Handeln definiert. Es beinhaltet eine bewusste Steuerung und Reflexion der Entscheidungen, Strukturen, Prozesse und sozialen Beziehungen innerhalb sozialer Organisationen. Management in diesen Kontexten ist umfassend und schließt sowohl sachbezogene Aufgaben wie Planung und Kontrolle als auch personenbezogene Aufgaben wie Mitarbeiter:innenführung und Motivation ein. Die Herausforderung besteht darin, die organisationale Effizienz und wirtschaftliche Rationalität mit der professionellen Qualität der Sozialen Arbeit in Einklang zu bringen, ohne dass die fachlichen Ziele den wirtschaftlichen Interessen untergeordnet werden. Dabei können Zielkonflikte und Widersprüchlichkeiten entstehen, die Leitungskräfte aushalten und bearbeiten müssen.

Um das Sozialmanagement als Bestandteil der Sozialen Arbeit zu begreifen, ist es nötig, Träger sozialer Dienstleistungen als Organisationen zu betrachten, in denen professionelles Handeln verankert ist. Diese Organisationen sind als komplexe soziale Systeme schwer zu steuern, was die Leitungsaufgabe in der Sozialen Arbeit besonders herausfordernd macht.

Führungskonzepte

Führung in Organisationen der Sozialen Arbeit wird in der vorliegenden Dissertation sowohl aus systemischer Perspektive (steuerungsskeptisch) als auch in Hinblick auf menschliche Einwirkungen (steuerungsoptimistisch) analysiert (Grunwald 2022: 71 ff.; Langer 2013: 38 ff.). Traditionelle Führungstheorien heben spezifische Charaktermerkmale hervor, wohingegen neuere Ansätze auf

die Bedeutung erlernbarer Fähigkeiten und den situativen Kontext fokussieren. Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg von Führungskräften auf einer Mischung aus persönlichen Merkmalen, situativen Gegebenheiten und ihrem Verhalten basiert. Führungskräfte müssen in der Lage sein, flexibel auf unterschiedliche Situationen zu reagieren und diverse Interessengruppen einzubeziehen (zum Situationsansatz Grunwald 2022; Rosenstiel und Comelli 2003; Rosenstiel und Nerdinger 2020). In dieser Hinsicht dienen Forschungsstudien häufig als Beleg dafür, wie erfolgreiche Führung aussehen kann oder was sie ermöglicht. Effektive Führung wird in der Literatur als vertrauenswürdig, gerecht und verantwortungsbewusst beschrieben, wobei sie humane und wertschöpfende Ziele in Einklang bringt (Kovács und Stief 2020). Ethik spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie den Erfolg der Organisation sowie das Wohlergehen der Mitarbeitenden fördert (Ng und Feldman 2015). Positive Führung trägt wesentlich zur Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft und zum Arbeitsklima bei (Edmondson 2020; Hyland, Reeves und Caputo 2018; Sturm et al. 2011; Wang et al. 2011). Negative Führungsstile wie Laissez-faire oder destruktives Führungsverhalten gelten als kontraproduktiv und sollten vermieden werden (Gregersen et al. 2020; Kuhn und Weibler 2020).

In neueren Ansätzen im Sozialmanagement wird der Fokus auf den VUCA-Kontext (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) gelegt, und Management wird als ein agiles Werkzeug verstanden, das rasch auf Veränderungen reagiert und gleichzeitig Stabilität gewährleistet (Grunwald 2022; Scheller 2017; Wilms und Größler 2018). Von Führungskräften wird eine hohe Ambiguitätstoleranz erwartet, um handlungsfähig zu bleiben.

Leitung wird hier als Schlüsselposition für die Verankerung von Managementpraktiken und Transparenz gesehen. Führungskräfte, die eine höhere Position einnehmen, haben wesentliche Gestaltungs- und Entscheidungsmacht, was für die Erreichung der Organisationsziele entscheidend ist (Merchel 2015a). Ihre Aufgaben sind sowohl struktur- als auch personenbezogen, und die Verknüpfung beider Ebenen ist essenziell für die Leitungspraxis (Merchel 2015a).

Umgang mit Widersprüchlichkeiten in der Leitungsfunktion

Transparenz ist in allen Bereichen der Leitung zentral, da sie das Verständnis und die Legitimation von Entscheidungen innerhalb der Organisation fördert. In der Kinder- und Jugendhilfe und anderen Bereichen der Sozialen Arbeit besteht oft Skepsis gegenüber Hierarchien, die als konträr zum Teamgedanken und zur professionellen Autonomie verstanden werden (Merchel 2015b). Wie Leitung entsteht, offenbart sich in sogenannten kritischen Momenten. Diese Momente werden je nach Rolle und Perspektive unterschiedlich bewertet und führen zu verschiedenen Lösungsansätzen (Jung 2022). Generell müssen Führungskräfte jedoch fähig sein, Unsicherheiten und Widersprüche auszuhalten und produktive Bedingungen für Entscheidungen zu schaffen.

Das Management von Widersprüchlichkeiten, bekannt als Dilemmata-Management, ist entscheidend für die Praxis der Sozialen Arbeit. Sogenannte Dilemmasituationen treten in der professionellen Arbeit häufig auf und stellen die Handlungsfähigkeit von Führungskräften auf die Probe (Blessin und Wick 2017; Merchel 2015b). Für Führungskräfte ist es essenziell, die Balance zwischen den unterschiedlichen Zielen und Ansprüchen zu halten, sodass die Handlungsfähigkeit innerhalb der Organisation sichergestellt wird. Dilemma-Management erfordert eine flexible Haltung, die Sowohl-als-auch-Lösungen anstelle von starren Entweder-oder-Entscheidungen ermöglicht. In diesem komplexen Umfeld sind Führungskräfte gefordert, ihre Ambiguitätstoleranz zu entwickeln, um nicht von den Dilemmata überwältigt zu werden (Wunderer 2009).

Auch das Leitungshandeln selbst kann angesichts der vielfältigen Anforderungen von Anspruchsgruppen als Dilemma betrachtet werden, in dem Führungskräfte Entscheidungen zwischen scheinbar gegensätzlichen Polen treffen müssen, beispielsweise ‚Steuerung versus Autonomie‘, ‚Kooperation versus Konkurrenz‘ oder ‚Innovation versus Konzentration auf Bewährtes‘ (Grunwald 2022: 94 ff.; Blessin und Wick 2017).

Dieses Leitungsdilemma entsteht möglicherweise aufgrund der ausdifferenzierten Ambivalenzdimensionen, die aus einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Thema Leitung resultieren. Bisher gibt es in der Sozialen Arbeit keine Studien, die sich mit Leitungsambivalenz oder Dilemmasituationen auseinandersetzen, was ein Forschungsdesiderat darstellt, das nun adressiert werden soll.

Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit in der Kinder- und Jugendhilfe

Obwohl einige Studien das Leitungshandeln oder spezifische Führungsstile und Kompetenzen untersuchen, wird die Ambivalenz in der Leitung dabei selten in den Blick genommen. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, der auch in dieser Forschungsarbeit thematisiert wird, finden sich zahlreiche Studien zu professioneller Handlungspraxis, kollegialer Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit (u. a. Averbek 2019; Henn et al. 2020; Pluto et al. 2024; Schmidt und Wen 2023; Schmidt und Schönig 2024).

Einige Forschungsarbeiten nehmen dabei verstärkt Kooperationsformen und Zusammenarbeit in Organisationen in den Blick. So zeigen Studien, dass Kooperationen im Rahmen von Hilfeplangesprächen oder Fallberatungen oft als auferlegte Steuerungsformen wahrgenommen werden, welche die Interessen der eigenen Organisation stärker betonen als eine echte Anerkennung und fallbezogene Zusammenarbeit (Bauer 2011; Bütow und Gries 2013). Düring (2011) beschreibt die Kooperation in der Jugendhilfe als neue Steuerungsform, die konsensorientierte Entscheidungsprozesse fördert, aber bestehende Machtverhältnisse und Steuerungsinteressen unberührt lässt. Ethnografische Studien beleuchten die

soziale Interaktion unter Kolleg:innen und untersuchen, wie implizites Wissen und organisationsspezifische Routinen die kollegiale Interaktion prägen (Klatetzki 1993; Wilkens et al. 2003).

Organisationskultur

Henn (2020) analysiert in ihrer ethnografischen Studie zur Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe die Kollegialität als eine organisationale Dimension der Professionalität und beleuchtet dabei die Auswirkungen der Organisationskultur auf die Teamdynamik. Klomann (2014) zeigt in ihrer quantitativen Studie mit 464 Mitarbeitenden sozialer Dienste in Jugendämtern des Rheinlandes, dass eine reflexiv-professionelle Organisationskultur essenziell für die Förderung von Professionalität in der Sozialen Arbeit ist: Diese Kultur unterstützt die Teilhabe- und Ermächtigungsorientierung in der Zusammenarbeit mit Adressat:innen und trägt zur Arbeitszufriedenheit, Selbstwirksamkeit und organisationalen Bindung der Fachkräfte bei. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle in der Entwicklung und Pflege dieser Kultur, die auf Offenheit und Beteiligung der Mitarbeiter:innen setzt und hierarchische Entscheidungsstrukturen abbaut. Indem Klomann Schlussfolgerungen für die Leitungspraxis zieht, werden in dieser Studie auch Aspekte des Sozialmanagements berücksichtigt.

Die Bedeutung der Organisationskultur, insbesondere in Bezug auf verborgene oder tabuisierte Aspekte der Handlungspraxis wie die Leitungspraxis, wird in der quantitativen Studie von Mohr und Ritter (2021) deutlich. Sie untersuchen bei einem Träger der Kinder- und Jugendhilfe den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und punitiven Haltungen gegenüber den Adressat:innen. Die Ergebnisse zeigen, dass die informelle Kultur der Organisation das unreflektierte Ausagieren tabuisierter Handlungen fördert, besonders in autoritären Organisationen mit starren formalen Regeln.

Dahmen (2021) beleuchtet in seiner ethnografischen Forschung Interaktionssituationen und Praktiken der professionellen Fachkräfte. Er identifiziert eine Vielzahl unterschiedlicher und teilweise widersprüchlicher Handlungslogiken, die durch die Position der Organisation und die Erwartungen des Teams an die eigene Fachpraxis entstehen. Diese widersprüchlichen Handlungslogiken führen zu Spannungen, die von den Fachkräften in der Beziehung zu den Adressat:innen ausgehalten werden müssen. Auch wenn Dahmen die Situationen nicht als Dilemmata bezeichnet, so wird in dieser Studie der Umgang mit Widersprüchlichkeiten auf der Ebene der professionellen Praxis analysiert. Die Leitungsperspektive wird jedoch nicht explizit berücksichtigt.

Professioneller Habitus

Cloos (2008) untersucht ebenfalls die Organisationskulturen in der Kinder- und Jugendhilfe und stellt eine Verbindung zwischen habituellen Dispositionen und Organisationskultur her. In seiner qualitativen Studie zeigt er, wie Organisationen mit flachen Hierarchien durch eine Inszenierung von Gemeinsamkeit Handlungsfähigkeit und Geschlossenheit demonstrieren. Er sieht die biografische und berufliche Sozialisation als Grundlage des beruflichen Habitus, wobei die Organisationskultur eine wichtige Rolle bei der Komplexitätsreduktion und der Identitätsstiftung spielt.

Weitere Studien wie die von Becker-Lenz und Müller (2009), Ebert (2012) und Vohayer (2012) konzentrieren sich auf den professionellen Habitus und dessen Entwicklung durch Studium und Ausbildung in der Sozialen Arbeit. Sie zeigen, dass das Studium nur geringe Veränderungen im Habitus der Studierenden bewirkt und die berufliche Praxis eine stärkere Rolle spielt. Cloos (2008) stellt in seiner Forschungsarbeit eine Verbindung zwischen professionellem Habitus und Organisationskulturen her.

Obwohl diverse Studien die Handlungspraxis von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe untersuchen und die Führungsforschung wichtige Erkenntnisse über gute Führung und spezifische Kompetenzen liefert, fehlen rekonstruktive Studien, die das Leitungshandeln aus der Perspektive der Leitungskräfte unter Berücksichtigung der Organisationskultur explizit analysieren.

II. Empirischer Teil

5. Methodisches Vorgehen

In diesem Abschnitt der Dissertation steht das Forschungsprojekt im Mittelpunkt und wird sowohl methodologisch als auch in der konkreten Praxis detailliert erläutert. Die bisherigen Ausführungen haben bereits einen fundierten Einblick in die Thematik des Projekts gegeben. Die Ausarbeitung fokussiert sich auf folgende Forschungsfragen:

- Wie wird Leitung in Organisationen der Hilfen zur Erziehung praktiziert?
 - Wie werden Entscheidungen (als zentrale Aufgabe von Leitungskräften) getroffen?
 - Wie wird mit Krisen (als unerwartete Herausforderungen für Leitungskräfte) umgegangen?
- Wie wird Leitung von Führungskräften konnotiert und verhandelt?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein rekonstruktives Forschungsdesign gewählt, da das Erkenntnisinteresse insbesondere auf das atheoretische, konjunktive Wissen der Befragten abzielt. Weder ein hypothesentestendes noch ein deduktives Verfahren erscheint hierfür geeignet, da die Leitungspraxis, wie zuvor beschrieben, in Organisationen der Sozialen Arbeit als Teil der Organisationskultur betrachtet werden kann und sich somit im informellen, stärker routinisierten Handeln der Leitungskräfte manifestiert. Genau an diesem Punkt setzt die rekonstruktive Methodologie an.

Aktuell folgen viele qualitative Methoden der rekonstruktiven Methodologie. Aus einer wissenssoziologischen und konstruktivistischen Perspektive zielt empirische Forschung darauf ab, die soziale Wirklichkeit zu rekonstruieren und zu erfassen, wie Individuen in ihren Lebenswelten handeln (Bohnsack 2011: 140 ff.). Dies umfasst nicht nur die Betrachtung der Lebenswelt an sich, sondern auch die sozialstrukturellen Hintergründe, die diese Wirklichkeitskonstruktionen prägen. Im Rahmen der rekonstruktiven Forschung werden diese alltäglichen Handlungen und impliziten Wissensformen, die über Jahre hinweg internalisiert wurden, untersucht. Ähnlich wie in hypothesenprüfenden Verfahren, die in der naturwissenschaftlichen Forschung verbreitet sind, muss auch die rekonstruktive Forschung die Kriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität berücksichtigen. Jedoch werden diese Kriterien im Kontext der rekonstruktiven Forschung anders interpretiert, da der Forschungsgegenstand ein anderer ist. Rekonstruktive Forschung konzentriert sich auf die Wirklichkeitskonstruktionen und die Handlungspraxis von Individuen.

In meinem Forschungsprojekt wurde die Leitungspraxis von Führungskräften der Hilfen zur Erziehung rekonstruiert und es wurden kollektive Orientierungsrahmen sowie Orientierungsmuster herausgearbeitet. Es wurde untersucht, wie die Leitungskräfte ihre Handlungspraxis beschreiben, die Leitungsthematik verhandeln und konnotieren. Um diese Aspekte herauszuarbeiten, wurden mit den Leitungskräften Expert:inneninterviews (Bohnsack 2011; Przyborski und Wohlrab-Saar 2010) geführt, die anschließend dokumentarisch analysiert wurden (Nohl 2017). Dabei wurden die Interviews nicht isoliert interpretiert, sondern stets sequenziell und komparativ analysiert, um im Sinne der rekonstruktiven Forschung fallübergreifende kollektive Orientierungsrahmen in der Leitungspraxis abzubilden.

Der Forschungsprozess, wie in den folgenden Kapiteln beschrieben, vollzog sich in mehreren Erhebungs- und Auswertungsphasen, sodass ich von einem zirkulären Vorgehen spreche, in dem erste Erkenntnisse zur erneuten Akquise von Interviewpartner:innen führte.

Im folgenden Kapitel werden nun die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses dargestellt und methodologisch begründet.

5.1 Feldzugang und Sampling

Die Diskussionen über die Notwendigkeit eines Samplings für qualitative Studien gelten heutzutage als überholt. Trotz der Einzelfallorientierung qualitativer Forschung ist ein wohldefiniertes Sampling unerlässlich, um eine gewisse Repräsentativität für ein spezifisches Feld zu gewährleisten (Schittenhelm 2022: 285). Das Sampling dient nicht nur der Planung und Beschreibung des Feldzugangs, sondern ermöglicht den Forschenden auch einen Prozess des Lernens und der Feldsozialisation, der die Konkretisierung der Feldbeschaffenheit und die Befragtenakquise unterstützt (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 177 ff.) Insbesondere rekonstruktive Forschungsdesigns können an das theoretisch begründete Sampling der Grounded Theory anknüpfen, welches ebenfalls den Schwerpunkt auf den Fallvergleich legt.

Die Problematik der geringen Fallzahlen in rekonstruktiven Forschungsprozessen, die die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken, ist wohlbekannt. Jedoch ist eine Generalisierung auch in qualitativen Studien durchführbar, sofern sie sich auf die Übertragung bestimmter Muster, Phänomene oder Strukturen innerhalb spezifischer Gruppen bezieht, wie Gobo (2004: 423) vorschlägt. Hierbei handelt es sich um eine „theoretische/analytische Generalisierbarkeit“ der Ergebnisse, die sich auf die Zielgruppe des Forschungsprojekts bezieht (Schittenhelm 2022: 287).

Die Auswahl der zu untersuchenden Personen oder Gruppen orientiert sich an der Identifikation relevanter Muster und Zusammenhänge, die für das Forschungsvorhaben von Interesse sind. Eine theoretisch begründete Selektion des Samplings, basierend auf spezifischen Suchstrategien, erweist sich als zielführend und ist vom jeweiligen Projekt abhängig: „Ein Sampling hat zu gewährleisten, dass die mit der Forschungsfrage umrissenen Varianten und theoretisch interessanten Merkmale eines Phänomens in den Blick geraten“ (Schittenhelm 2022: 287).

Die Frage der Sättigung des Samples kann in rekonstruktiven Forschungsvorhaben durch die Varianz und Unterschiedlichkeit der Fälle bestimmt werden: Sind genügend kontrastierende Fälle vorhanden, kann das Sampling als abgeschlossen betrachtet werden (Przyborski und Wohlrab-Saar 2010: 177).

Auch in der vorliegenden Arbeit wurden aufgrund theoretischer Vorannahmen spezifische Organisationen der Jugendhilfe kontaktiert und für Erhebungen ausgewählt, um ein kontrastives Sampling zu generieren, das im Fallvergleich aufschlussreiche Erkenntnisse ermöglichen könnte. Die Organisationen wurden vorab im Internet recherchiert und anschließend auf der Ebene der Geschäftsleitung per E-Mail kontaktiert. Von besonderem Interesse waren Organisationen in NRW, die mehr als ein Team pro Jugendhilfeangebot beschäftigen, um mehrere Teams pro Organisation befragen zu können. Diese Herangehensweise ermöglichte es, die Leitungskultur der Organisationen ausführlich zu erfassen und sowohl innerorganisationale als auch außerorganisationale Vergleiche anzustellen. Alle kontaktierten Organisationen stellten sich für die Forschung zur Verfügung, was die rasche Zusammenstellung des Samples erleichterte.

Die Anfangszusammensetzung des Samples umfasste drei Organisationen der Jugendhilfe, die unterschiedliche Formen der Hilfen zur Erziehung ermöglichten, darunter

1. eine konfessionelle Organisation (Organisation A) der Jugendhilfe, die viele Maßnahmen auf einem zentralen Gelände im ländlichen/städtischen Raum anbietet,
2. eine nicht konfessionelle Organisation (Organisation B) der Jugendhilfe, die viele Maßnahmen dezentral im städtischen Raum anbietet,
3. eine ländliche Organisation (Organisation C) der Jugendhilfe, die wenige, innovative Angebote dezentral im ländlichen Raum anbietet.

Geplant war, Leitungskräfte verschiedener Angebotsformen und Hierarchieebenen in jeder Organisation zu befragen, um individuelle und angebotsspezifische Orientierungen zu minimieren.

In jeder der beteiligten Organisationen wurden Interviews mit zwei Leitungskräften aus verschiedenen Angebotsbereichen durchgeführt: Team- oder Gruppenleitungen (gekennzeichnet im hellgrauen Kasten) sowie Leitungskräfte aus dem mittleren Management (gekennzeichnet im dunkelgrauen Kasten: Bereichs- oder Regionalleitung). Im Rahmen der Datenauswertung wurde, nach Konsultation mit den betreuenden Professoren, aus pragmatischen Gründen beschlossen, die Daten der Organisation C vorläufig nicht zu berücksichtigen, um den Umfang der zu analysierenden Daten zu reduzieren. Zudem führten die Daten dieser Organisation nicht zu weiteren wesentlichen Einsichten. Infolgedessen rücken nun die Organisationen A und B in den Fokus des Forschungsprojekts.

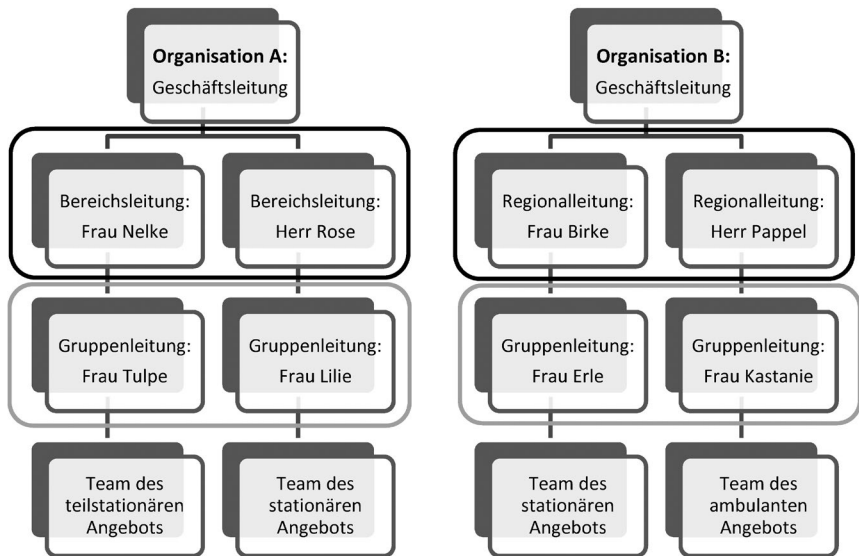


Abbildung 2: Organigramme von Organisation A und Organisation B – eigene Darstellung

Die Kontaktaufnahme mit den Jugendhilfeorganisationen A und B verlief problemlos. Gezielt wurden die Geschäftsleitungen, also die oberste Hierarchieebene der Organisationen, angeschrieben. Aufgrund meiner eigenen beruflichen Erfahrungen in der Jugendhilfe ist mir bekannt, dass die Teilnahme an Forschungsprojekten in der Regel auf den höchsten Verantwortungsebenen abgestimmt werden muss. Nachdem ich mein Forschungsvorhaben den Geschäftsleitungen vorgestellt hatte, erhielt ich die Genehmigung, spezifische Leitungskräfte für die Interviews zu kontaktieren. Die Zusammensetzung des Samplings wurde somit maßgeblich durch die Logik der Geschäftsführungen bestimmt.

Ursprünglich war geplant, neben den Expert:inneninterviews zudem Teamsitzungen aufzuzeichnen, um auch dort die Leitungspraxis zu erforschen. Diese Datensätze wurden jedoch in der Dissertation nicht ausgewertet, sie dienen aber der Kontextualisierung der Erhebungssituation und werden in Kapitel 5.2.2 der Arbeit berücksichtigt.

5.2 Datenerhebung

Während der Entwicklung des Forschungsdesigns für die Dissertation fand eine intensive Auseinandersetzung mit potenziellen Erhebungsinstrumenten statt. Neben der Möglichkeit, Interviews zu führen, wurde zunächst auch das Gruppendiskussionsverfahren in Betracht gezogen. Es erwies sich allerdings als schwierig, natürliche Gruppen von Führungskräften zu akquirieren, sodass letztlich das Interview als geeignetere Methode angesehen wurde.

Im Allgemeinen kann das Interview als eine Interaktions- und Kommunikationssituation betrachtet werden, die einen Text erzeugt, der anschließend ausgewertet wird (Helfferich 2014: 561). Dabei muss die Vorstellung aufgegeben werden, dass solche Texte intersubjektiv oder authentisch sind. Vielmehr spiegeln sie die subjektive Wahrheit der befragten Person zu diesem Zeitpunkt wider (Helfferich 2014: 561). Die Gestaltung des Interviewtextes ist eine gemeinsame Aufgabe von forschender und befragter Person, die in asymmetrischer Interaktion ein Thema verhandeln, das für die forschende Person von großem Interesse ist.

„Das Interview ist in diesem Sinn eine Interaktions- und Kommunikationssituation, in der unter den konkreten Bedingungen des Settings, der Interaktionsdynamik und des persönlichen Verständigungsprozesses zwischen den am Interview Beteiligten eine spezifische, kontextgebundene Version einer symbolischen Welt erzeugt wird.“ (Helfferich 2014: 561)

Die von mir gewählte Form des Expert:inneninterviews zeichnet sich besonders durch das spezifische Beziehungsgefüge aus, da die befragte Person über einen Expert:innenstatus verfügt und in ihrer Rolle als Führungskraft gezielt befragt wird. Im folgenden Kapitel wird zunächst das Expert:inneninterview methodologisch eingeordnet, bevor anschließend die Erhebungspraxis erläutert wird. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Beschreibung des Transkriptionsvorgehens ab.

5.2.1 *Das Expert:inneninterview*

Forscher:innen beschäftigen sich vor Beginn einer Datenerhebung mit Fragen wie z. B.: ‚Wie werden die auszuwertenden Daten erzeugt?‘ und ‚Wie und warum wird das, was die interviewte Person berichtet, gesteuert und von mir als forschender

Person beeinflusst?’ Je nach Erkenntnisinteresse und Forschungsfeld ist eine größere oder geringere Strukturierung des Erhebungsinstruments notwendig. Wenn biografische Erfahrungen im Vordergrund stehen, ist der thematische Rahmen klar und das Interview wird offen gestaltet. Diese Studie fokussierte jedoch einen engeren thematischen Rahmen, weshalb das Erhebungsinstrument vorstrukturiert wurde, um das zentrale Interesse zu betonen: Leitungspraxis aus der Perspektive der Leitungskräfte als Expert:innen ihrer Handlungspraxis. Daher wurde das Expert:inneninterview als Datenerhebungsinstrument gewählt.

Das Expert:inneninterview wird in vielen Bereichen, etwa der Organisations- und Professionsforschung, eingesetzt. Trotz seiner weit verbreiteten Verwendung wird es in der Methodenliteratur wenig beschrieben. Im Gegensatz zu biografischen oder narrativen Interviews zielt das Expert:inneninterview auf spezifisches Wissen der interviewten Person ab und versucht, dieses hervorzuheben. Der interviewten Person wird ein Expert:innenstatus zugeschrieben, der sich durch „extensives Wissen oder extensive Fähigkeiten in einem spezifischen Bereich“ (Schützeichel 2007: 549) auszeichnet.

In der Literatur wird der Begriff ‚Expert:in‘ unterschiedlich genutzt. Für diese Forschungsarbeit orientiere ich mich am konstruktivistischen Expert:innenbegriff, wonach eine Person als Expert:in gilt, die über Wissen verfügt, das nicht allen Personen im gleichen Feld zugänglich ist (Meuser und Nagel 2018: 76). Als Expert:innen können diese Personen als Repräsentant:innen ihrer Organisation verstanden werden, „insofern sie die Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (re-)präsentieren“ (Meuser und Nagel 2002: 74).

Die Befragung von Expert:innen zielt auf diesen Wissensvorsprung ab und unterscheidet zwischen Alltagswissen und Sonderwissen. Insbesondere in der arbeitsteiligen Gesellschaft wird Expert:innenwissen als notwendiges Sonderwissen angesehen, welches den Expert:innen als Expertise zur Verfügung steht (Sprondel 1979: 141). Auch das Wissen über Leitungspraxis steht hauptsächlich den Leitungskräften selbst zur Verfügung. Zwar verfügen ebenso die Mitarbeiter:innen über spezifisches Wissen über die Leitungspraxis, bewerten es aber aus einer passiveren Rolle. Diese Forschungsarbeit fokussiert die Perspektive der Leitungskräfte als Expert:innen ihrer Leitungspraxis.

Im Expert:inneninterview stehen die Expert:innen als „in einen Funktionskontext eingebundener Akteur“ (Meuser und Nagel 2018: 77) im Zentrum der Analyse:

„Das Experteninterview zielt auf den Wissensvorsprung, der aus der privilegierten Position des Experten in einem Funktionskontext resultiert. Die Relevanzen der Privatperson sind insoweit relevant, als sie in die für das Expertenhandeln primären funktionsbezogenen Relevanzen einfließen.“ (Meuser und Nagel 2018: 77)

In der Analyse des Expert:innenwissens wird nicht nur spezifisches Sonderwissen verdeutlicht, sondern es werden auch individuelle und private Relevanzen herausgearbeitet. Für diese Dissertation sind neben den expliziten Beschreibungen von Entscheidungsprozessen und der eigenen Rolle vor allem das implizite, nicht direkt zugängliche Wissen von Bedeutung (Meuser und Nagel 2018: 77). Dieses Wissen muss aus den Äußerungen der Expert:innen rekonstruiert werden. Deshalb wurden die Interviewdaten mit der Dokumentarischen Methode ausgewertet.

Die Interviewpraxis unterscheidet sich von einem narrativen Interview (Schütze 1983) durch stärkere thematische Fokussierung und die vorherige Entwicklung eines Leitfadens, der als offenes Instrument zur Interviewvorbereitung dient. Dabei folgt der Leitfaden dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich 2014: 560). Auch im Expert:inneninterview wird den Relevanzen der Befragten Raum gegeben, sodass die Kommunikation maßgeblich von der befragten Person strukturiert wird (Bohnsack 2010: 20). Offenheit des Erhebungsinstruments gilt als Kriterium der Validität (Helfferich 2014: 573). Der Leitfaden wird daher nicht als Standardisierungsinstrument, sondern als offener thematischer Rahmen verstanden, der die Entfaltung des subjektiven Sinns ermöglicht (Helfferich 2014: 573; Nohl 2017: 21). Für die Auswertung der Expert:inneninterviews, auch mit der Dokumentarischen Methode, hat der Leitfaden darüber hinaus die wichtige Funktion einer Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten, weil alle Expert:innen im Verlauf des Interviews über dieselben Themen sprechen (Nohl 2017: 21).

Wie die Ausführungen verdeutlichen, entsteht in der Interviewsituation eine unnatürliche Kommunikation, die besonders durch die Interaktion zwischen der forschenden Person und der Expert:in geprägt ist. Helfferich bezeichnet dies als „Machtrelation“ (2014: 572), die mit der Zuschreibung des Expert:innenstatus verbunden ist. Dabei befindet sich die forschende Person in einer „komplementären Relation“ (Helfferich 2014: 572) zu der:dem Expert:in und bittet in der Interviewsituation um Teilhabe am Wissen der befragten Person. Die Interviewsituation kann daher entweder auf Augenhöhe stattfinden oder als hierarchisches Gefälle empfunden werden.

Aufgrund meiner langjährigen Berufserfahrung im beforschten Feld der Kinder- und Jugendhilfe verfügte ich selbst über feldspezifisches Wissen, sodass die Interaktion weniger stark von einem Machtgefälle dominiert war. Lediglich im Interview mit Herrn Pappel, der sich kontinuierlich einer spezifischen Fachsprache bediente, zeigte sich der Wissensvorsprung des Experten in Form seiner Erhöhung.

Die konkrete Vorbereitung und Ausgestaltung des Expert:inneninterviews orientierten sich an Nohl (2017) sowie an den Überlegungen von Przyborski und

Wohlrab-Sahr (2010). Anders als Helfferich vorschlägt, wurden die Fragen im Leitfaden größtenteils nicht konkret und prägnant, sondern möglichst offen und erzählgenerierend formuliert. Der Leitfaden wurde viel mehr als Gedächtnisstütze verstanden und diente auch dazu Erzählungen zu generieren. Eine Frage zielte auf die berufliche Entwicklung der Befragten ab und bot viel Raum für ausschweifende Erzählungen.

Nach dem Schema von Przyborski und Wohlrab-Sahr wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der sich an den Phasen des Expert:inneninterviews orientiert und gleichzeitig Prinzipien des narrativen Interviews berücksichtigt (2010: 138). Die Befragten wurden zunächst in ihrer Rolle als Leitungskraft adressiert und aufgefordert, sich als solche zu präsentieren (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 135). Danach folgte eine offene, erzählgenerierende Frage zur Darstellung eines Sachverhalts, oft beantwortet mit detailreichen Beschreibungen und Erzählungen. Nachfragen waren selten nötig. Es folgten Fragen zur beruflichen Entwicklung, die die Leitungskräfte in ihre jetzige Position gebracht hatte. Obwohl dieser Teil oft weniger aufschlussreich war, erwies sich die erste Frage nach Rolle und Funktion als besonders spannend und wurde für die dokumentarische Interpretation verwendet. Abschließend folgten exmanente Nachfragen zum Leitungsverständnis der Organisation und zur erfolgreichen Leitung. Klassische Aufforderungen zum Theoretisieren wurden nicht gegeben (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 137).

5.2.2 *Beschreibung der Datenerhebung*

Noch vor der eigentlichen Datenerhebung wurde der Interviewleitfaden mit zwei Leitungskräften eines Kinder- und Jugendhilfeträgers unterschiedlicher Hierarchieebenen im Rahmen eines Pretests ausprobiert. Insbesondere das Reflexionsgespräch mit den beiden Testpersonen war sehr aufschlussreich, sodass die Reihenfolge der Stimuli angepasst wurde.

Die initiale Phase der Datenerhebung wurde im Juni 2019 durchgeführt und umfasste, einschließlich der Organisation C, insgesamt zehn Interviews und sechs Teamsitzungen. Die Datenerhebung erfolgte jedoch in mehreren Phasen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Im Zuge einer organisatorischen Umstrukturierung war es in der Organisation B während der ersten Erhebungswelle nicht möglich, zwei Leitungskräfte des mittleren Managements zu interviewen. Stattdessen wurden zunächst zwei Interviews mit Teamleitungen sowie ein Interview mit der Regionalleitung durchgeführt, die zu diesem Zeitpunkt für beide Gruppen verantwortlich war. Um eine stärkere Kontrastierung zu ermöglichen, erfolgte später die Nacherhebung eines weiteren Interviews mit der Regionalleitung für den stationären Bereich.

Die Nacherhebung fiel in die Zeit der Coronapandemie, weshalb das Interview mit Frau Birke, der Regionalleiterin in der Organisation B, über die Videokonferenzplattform Zoom stattfand. Aufgrund des besonderen Settings und des spezifischen Zeitpunkts der Erhebung verdient dieses Interview eine besondere Berücksichtigung.

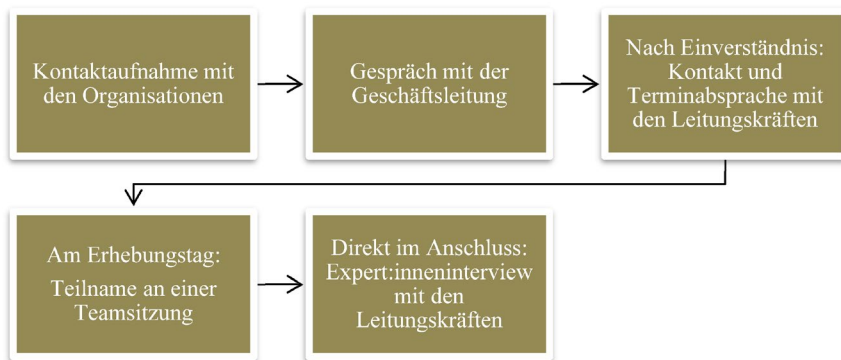


Abbildung 3: Vom Feldzugang zur Erhebungssituation – eigene Darstellung

Die Datenerhebung in den teilstationären/ambulant und stationären Gruppen der Organisationen A und B verlief wie in der Darstellung erläutert: Nachdem die Geschäftsleitungen ihre Zustimmung erteilt hatten, kontaktierte ich die mir zuvor als Interviewpartner:innen empfohlenen Führungskräfte (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010). Mit ihnen vereinbarte ich Termine, zunächst um die Teamsitzungen aufzuzeichnen; die Interviews mit den Führungskräften (Gruppen- oder Teamleitung sowie Bereichs- oder Regionalleitung) fanden im Anschluss statt.

Am Tag der geplanten Erhebung in der stationären Gruppe der Organisation A kam es allerdings zu Komplikationen: Die Bereichsleiterin hatte meine Anfrage für Interviews und Beobachtungen weder an die Gruppenleiterin noch an das Team weitergeleitet, was dazu führte, dass die Teamsitzung nur teilweise aufgezeichnet werden konnte und die Gruppenleiterin von der Interviewsituation überrascht wurde. Mein Vorschlag, das Interview zu einem späteren Zeitpunkt nachzuholen, wurde von ihr abgelehnt. In dem schließlich geführten Interview wird die besondere Anfangssituation deutlich, weshalb der Kontext berücksichtigt werden muss. In der Reflexion der Situation wurde deutlich, dass eine direkte Kontaktaufnahme durch mich vermutlich störungsfrei verlaufen wäre. Auch hätte ich meine Rolle als Forscherin vorab klären und Vorbehalte der Erhebungssituation gegenüber ausräumen können (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 68 ff.). Das Interview mit der Bereichsleiterin Blume wurde durch ein anderes Interview (mit Herrn Rose) ersetzt, da es sehr kurz ausfiel und wenig analytische Tiefe bot.

In den übrigen Gruppen verlief die Erhebung problemlos und wie geplant. Meine Teilnahme an den Teamsitzungen vor den Interviews mit den Leitungskräften erwies sich als sehr aufschlussreich, da ich dadurch bereits erste Einblicke in das Feld sowie die Arbeitsweise der Teams erhielt. Dies ermöglichte es den Interviewpartner:innen, auf konkrete Situationen und Beispiele während des Interviews Bezug zu nehmen.

Trotz der Gefahr des Machtgefälles in der Interviewsituation mit Expert:innen fanden die meisten Interviews auf Augenhöhe statt (s. o.). Meine Haltung den Befragten gegenüber war durchgehend geprägt durch eine kommunikative Haltung, Authentizität und Interesse an den getätigten Äußerungen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 70 ff.). Aufgrund der Aufgeschlossenheit der Gruppen- und Teamleitungskräfte war es möglich, nach den Interviews in allen Gruppen/ Einrichtungen auch einen kurzen Einblick in die räumlichen Gegebenheiten zu erhalten.

Bereits bei der Auswahl der Befragten zeigte sich, dass das Sampling überwiegend aus weiblich gelesenen Personen bestehen würde, was typisch für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist (siehe Kapitel 2.3). Um eine vielfältigere Perspektive zu gewährleisten und nicht ausschließlich weibliche Leitungspraktiken abzubilden, wurde das ohnehin nur wenig ergiebige Interview mit Frau Blume (s. o.) der Organisation A im Dezember 2020 durch ein Interview mit Herrn Rose ersetzt. Auch dieses Interview fand während der Coronapandemie statt. Herr Rose bestand jedoch darauf, das Gespräch persönlich zu führen. Es wurde in einem großen Konferenzsaal mit entsprechendem Abstand durchgeführt und nicht wie die anderen Gespräche in den Räumlichkeiten der jeweiligen Gruppe. Folglich verlief die Datenerhebung in drei Phasen (s. Abb. 4).

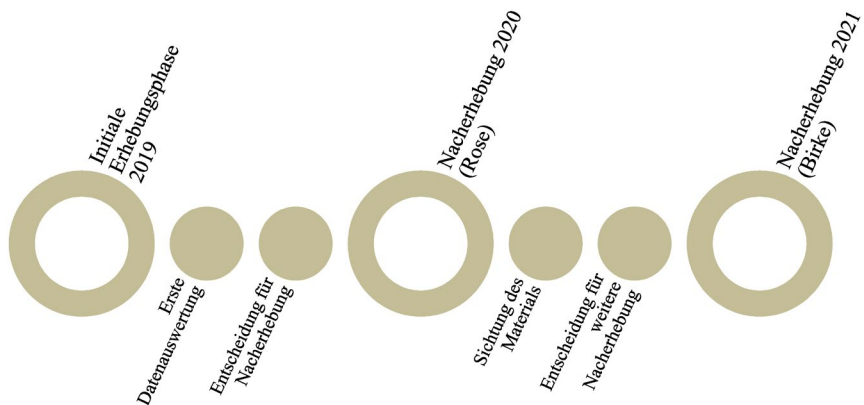


Abbildung 4: Erhebungsphasen – eigene Darstellung

Ein weiterer Aspekt, der sich erst während der Datenerhebung offenbart, betrifft die Hierarchiestruktur der Organisation B. Diese Organisation implementiert zwischen den Fachkräften und der Teamleitung eine zusätzliche Hierarchieebene, die formal keine Leitungsfunktion innehat, jedoch in der Praxis Steuerungsaufgaben wahrnimmt, die gemäß der in dieser Dissertation verwendeten Leitungsdefinition als Leitungsaufgaben gelten. Nach eingehender Reflexion dieser Besonderheit entschied ich mich allerdings dagegen, diese Ebene als formale Leitungsebene zu klassifizieren und dementsprechend weitere Erhebungen vorzunehmen, da sie innerhalb der Organisationsstruktur nicht als solche konnotiert wird. Diese Entscheidung erwies sich in der Interpretation der Interviews als besonders aufschlussreich.

5.2.3 *Transkription*

Nach der Datenerhebung wurden die Expert:inneninterviews gemäß dem TiQ-Transkriptionssystem (Talk in Qualitative Social Research) transkribiert. Die Entscheidung für dieses Transkriptionssystem fiel aufgrund seiner Eignung zur Generierung von Daten, die mittels dokumentarischer Analyse ausgewertet werden können. Ursprünglich für die Analyse von Gruppendiskussionen konzipiert, wurde das TiQ-System 1998 von Przyborski systematisiert (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014: 167). Neben dem reinen Interviewinhalt werden in diesem System auch Pausen, Betonungen und Überlappungen transkribiert (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014: 168). Dialekte wurden nicht berücksichtigt, da sie für dieses Forschungsprojekt nicht relevant sind.

Zur Wahrung der Anonymität wurden die Namen der Interviewpartner:innen so verändert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Andere Merkmale wie Geschlecht, Alter oder berufliche Sozialisation blieben unverändert, um diese Faktoren im Rahmen der soziogenetischen Typenbildung berücksichtigen zu können. Zudem wurden Organisationen und Rollenbezeichnungen, sofern sie nicht relevant waren, anonymisiert. Vor der Durchführung der Interviews wurden alle befragten Personen ausführlich über den Forschungsprozess informiert und gaben ihre schriftliche Zustimmung zur Datenverarbeitung.

5.3 **Dokumentarische Interviewinterpretation**

In meiner Untersuchung folgte ich der Dokumentarischen Methode, welche von Nohl (2017) spezifisch für die Auswertung von Interviews weiterentwickelt wurde. In diesem Abschnitt möchte ich die Grundzüge dieser Methode und ihre Anwendung in der Forschungspraxis vorstellen und anhand meines Datenmaterials die einzelnen Analysephasen exemplarisch darlegen.

Die Dokumentarische Methode, die ursprünglich von Karl Mannheim in den 1920er-Jahren formuliert wurde, hat sich für die tiefgreifende Analyse von narrativen Interviews und Gruppendiskussionen als besonders geeignet erwiesen. Ursprünglich als Gegenmodell zu positivistischen Forschungsansätzen entwickelt, hat sie seit den 1980er-Jahren verstärkt Anerkennung gefunden (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 271). Ihre methodologische Verankerung in der Wissenssoziologie Mannheims und deren Ausbau durch Bohnsack haben sie als ein methodologisch fundiertes Auswertungsverfahren etabliert (Bohnsack 2014; Bohnsack 2018a). In ihrer ursprünglichen Konzeption wurde sie vor allem zur Analyse kollektiver habitueller Orientierungen in Gruppendiskussionen genutzt (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 272). Die methodologische Ausgestaltung für Interviews erfolgte schließlich durch Nohl (2006) und Przyborski (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 173)

Methodologisch gesehen steht die Dokumentarische Methode in enger Verbindung zur Wissenssoziologie nach Mannheim und zur Ethnomethodologie nach Garfinkel (Sellner 2022: 146). Um die tiefere Logik der Dokumentarischen Methode sowie die Rekonstruktion von Erfahrungen und Orientierungen zu verstehen, ist es essenziell, die Sinnebenen nach Mannheim zu differenzieren (Nohl 2017: 8 ff.). Während explizite Erzählungen zunächst auf ihren immanenten Sinngehalt untersucht werden können, differenzierte Mannheim weiter zwischen „intentionalem Ausdruckssinn“ und „Objektsinn“: Der intentionale Ausdruckssinn bezieht die Motive der erzählenden Person mit ein, während der Objektsinn sich auf den reinen Textinhalt beschränkt (Nohl 2017: 8 ff.). Darüber hinaus erschließt die Dokumentarische Methode den sogenannten „Dokument-sinn“, der Erfahrungen als Ausdruck einer zugrunde liegenden Orientierung rekonstruiert (Mannheim 1964a). Zentral für die Rekonstruktion ist hierbei der Rahmen, innerhalb dessen die Erfahrung verhandelt wird. Durch den Vergleich der sogenannten Orientierungsrahmen lassen sich (kollektive) habituelle Dispositionen systematisch herausarbeiten.

Basierend auf den Sinnebenen von Mannheim und beeinflusst durch Bourdieus Konzept des Habitus entwickelte Bohnsack die praxeologische Wissenssoziologie, die fundamentale Begrifflichkeiten für die Dokumentarische Methode bereitstellt. In dieser Theorie differenziert Bohnsack, in Anlehnung an Mannheim, die Sinnebenen in verschiedene Wissensformen, die die Forschungspraxis der Dokumentarischen Methode strukturieren.

In der praxeologischen Wissenssoziologie wird eine Unterscheidung getroffen zwischen dem kommunikativ generalisierten Wissen, das den Akteur:innen allgemein zugänglich ist und den immanenten Sinngehalt umfasst, und dem handlungspraktischen bzw. atheoretischen Wissen (Dokumentsinn), das als eine in der Erfahrung verankerte Wirklichkeitskonstruktion verstanden wird (Bohnsack 2018a: 54). Der sogenannte „konjunktive Erfahrungsraum“ der Befragten oder des untersuchten Feldes wird dabei als zentraler Untersuchungsgegenstand

der Wissenssoziologie angesehen und durch das konjunktive Erfahrungswissen abgebildet. Diese konjunktiven Erfahrungsräume, die sich von gruppenhaften Phänomenen unterscheiden, lassen sich beispielsweise durch den Generationenzusammenhang differenzieren (Bohnsack 2018a: 55; Sellner 2022: 147). In der „Partizipation an gemeinsamen Schicksalen“ (Mannheim 1964b: 64) entwickelt sich eine spezifische Handlungspraxis auf der Grundlage gemeinsamer Erinnerungen, die für das jeweilige Feld, die Gruppe oder die Generation charakteristisch ist (Bohnsack 2014: 64). Sellner beschreibt Adressat:innengruppen, die vergleichbare Erlebnisse und Schicksale verarbeitet haben, als gemeinsamen Erfahrungsraum, und vergleichbar kann auch das spezifische Handlungsfeld der Sozialen Arbeit, das die Akteur:innen durch ähnliche Erlebnis- und Erfahrungsschichtungen prägt, als ein solcher Erfahrungsraum interpretiert werden (Bohnsack 2017: 228; Sellner 2022: 147).

Die Dokumentarische Methode konzentriert sich in der Auswertung des Datenmaterials auf das konjunktive Erfahrungswissen, das in der Handlungspraxis der Personen sichtbar wird und sich in habituellen Handlungen manifestiert (Bohnsack 2010). Dieses Wissen ist nicht durch standardisierte Befragungen zu erfassen, sondern entfaltet sich in Erzählungen und Beschreibungen.

Im Gegensatz dazu umfasst das kommunikative Wissen gesellschaftliche Common-Sense-Theorien sowie institutionalisiertes und rollenförmiges Wissen, welches Bohnsack unter dem Begriff des Orientierungsschemas zusammenfasst (Bohnsack 2018a: 54).

In aktuellen Publikationen vertieft Bohnsack die Begrifflichkeiten rund um das Orientierungsschema, welche sich als anschlussfähig für die vorliegende Studie erweisen (2018b: 183).

Dabei definiert er das Orientierungsmuster als einen Oberbegriff, der sowohl Orientierungsschemata als auch Orientierungsrahmen im engeren und weiteren Sinne umfasst. Der Orientierungsrahmen im engeren Sinne manifestiert sich im Modus Operandi und lässt sich durch dokumentarische Interpretation als habituelle Orientierung herausarbeiten. Der Orientierungsrahmen im weiteren Sinne bezieht sich auf die kollektive Ebene des konjunktiven Erfahrungsraums oder Milieus und strukturiert folglich die handlungspraktische Ausgestaltung des Orientierungsrahmens im engeren Sinne. Diese Phänomene sind tiefgreifend miteinander verbunden. Das bereits erwähnte Orientierungsschema, welches im kommunikativen Wissen verankert ist und „Identitätserwartungen“ sowie rollenförmiges Wissen umfasst (Bohnsack 2018b: 183), wird im Zusammenspiel mit den Orientierungsrahmen wirksam. Bohnsack hebt hervor, dass die Bedeutung von Erwartungen und Rollen „ihre Relevanz erst im Kontext der organisationalen konjunktiven Erfahrungsräume“ entfaltet (Bohnsack 2018b: 184), exemplarisch dargestellt am Beispiel der Institution ‚Schule‘.

Bohnsack begründet diese Differenzierung der drei Phänomene mit der Paradoxie, dass

„die Orientierungsrahmen – als solche im *engeren* Sinne und hier synonym zum Begriff des Habitus – in der ihnen eigenen Logik in einer unaufhebbaren Spannung resp. notorischen Diskrepanz zur Logik der Orientierungsschemata stehen, letztere aber zugleich – eben in ihrer Funktion als Orientierungsrahmen im *weiteren* Sinne und synonym zum Begriff des konjunktiven Erfahrungsraums – in eine Handlungspraxis überführen bzw. mit dieser vereinbaren müssen“ (Bohnsack 2018b: 184, Hervorhebung im Original).

Das von Bohnsack identifizierte Spannungsfeld zwischen den Orientierungsrahmen (im engeren Sinne, hier als Leitungspraxis; im weiteren Sinne hier, in Form der Kinder- und Jugendhilfe als konjunktiver Erfahrungsraum) und den Orientierungsschemata spiegelt sich auch in der Analyse der vorliegenden Interviewdaten wider. Dabei treten häufig Konflikte auf, wenn die durch den Orientierungsrahmen im weiteren Sinne geprägten Erwartungen an die Leitungsrolle mit der tatsächlichen Leitungspraxis der Führungskräfte kollidieren.

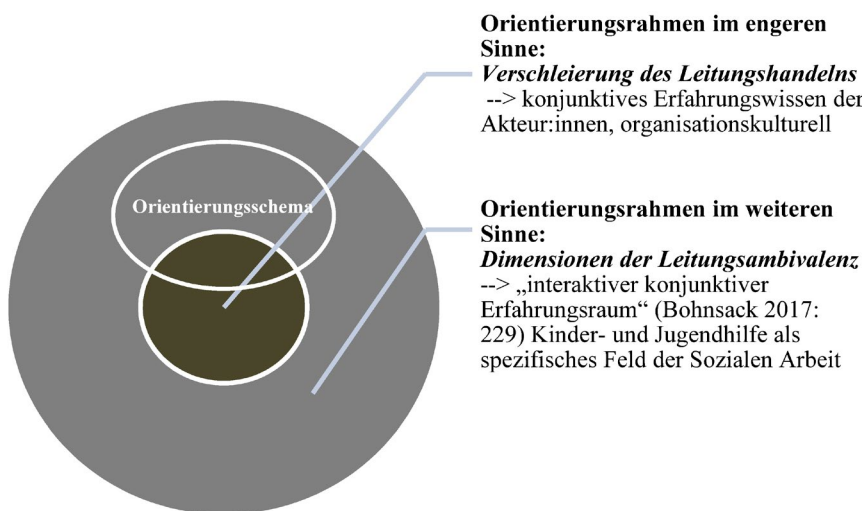


Abbildung 5: Orientierungsrahmen im engeren und weiteren Sinne – eigene Darstellung, angelehnt an Bohnsack (2018b: 184)

Die Analyse mit der Dokumentarischen Methode erfordert zwei Analysestellungen: Die formulierende Interpretation richtet sich auf das kommunikativ generalisierte Wissen, den sogenannten immanenten Sinngehalt, während die reflektierende Interpretation das konjunktive Wissen transparent macht. Die komparative Sequenzanalyse spielt eine entscheidende Rolle im Prozess der Dokumentarischen Methode, da sie durch den Vergleich von Daten Aufschluss über

die Orientierungsrahmen der Akteur:innen gibt. Im Schritt der Typenbildung werden durch den systematischen Vergleich von Daten unterschiedliche Orientierungsrahmen abstrahiert und zu Typen geformt. Abschließend ermöglicht die soziogenetische Typenbildung das Verständnis der Zusammenhänge und der Genese unterschiedlicher Orientierungsrahmen.

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Schritte am Beispiel meines Datenmaterials kurz erläutert.

5.3.1 *Formulierende Interpretation*

Die formulierende Interpretation markiert den initialen Schritt im dokumentarischen Analyseprozess. Sie verbleibt auf der Ebene des immanenten Sinngehalts und gliedert sich in zwei Phasen (Bohnsack 2011): Zuerst erfolgt die Erstellung thematischer Verläufe, gefolgt von der Selektion jener Interviewsequenzen, die transkribiert und feininterpretiert werden sollen (Nohl 2017: 45 ff.). Dieser erste Schritt wird oft vor der vollständigen Transkription des Materials durchgeführt, was forschungspraktisch begründet ist, da nicht notwendigerweise alle Teile des Interviews sofort transkribiert werden müssen. Anhand des thematischen Verlaufs werden die für das Erkenntnisinteresse besonders relevanten Interviewabschnitte ausgewählt, insbesondere solche, die reichhaltige Aussagen enthalten oder aufgrund ihrer Vergleichbarkeit von Interesse sind (Nohl 2017: 46).

In dieser Studie wurde entschieden, die Interviews vollständig zu transkribieren, wobei der thematische Verlauf dazu diente, spezifische Interviewabschnitte für die Analyse auszuwählen, basierend auf dem Themenkontext, den Erzählungen und der Vergleichsmöglichkeit. Gemäß der Dokumentarischen Methode wurden die Einstiegssequenzen und Entscheidungsfragen in allen Interviews intensiv analysiert. Darüber hinaus wurden trägerspezifische Unterschiede in der Interpretation berücksichtigt, die in den Ergebnissen der Studie dargestellt sind.

Nach der Auswahl der relevanten Abschnitte erfolgte eine detaillierte formulierende Feininterpretation des „kommunikativ-generalisierten Sinngehalts“ dieser Segmente (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 287). In diesem Schritt wird das Material nach Themenwechseln segmentiert und eine Paraphrasierung des Inhalts vorgenommen. Ziel dieser Reformulierung ist es, eine kritische Distanz zum Text zu schaffen und eine Fremdheit gegenüber dem Gesagten zu gewährleisten (Schäffer 2006, zitiert nach Nohl 2017: 47). Die formulierende Interpretation zielt darauf ab, das Gesprächsthema zusammenzufassen und den Text fein zu strukturieren (Bohnsack 2011: 134), ohne dabei schon eine tiefere Rekonstruktion des Sinnes vorzunehmen. In diesem Stadium können erste Irritationen auftreten, besonders wenn das Thema nicht eindeutig erkennbar ist.

In der Forschungspraxis entschied ich mich für eine detaillierte Paraphrase des jeweiligen Themas, um keine Inhalte zu übergehen oder bereits zu interpretieren. Begrifflichkeiten, die durch meine Umformulierung bereits eine Deutung erlangt hätten, habe ich in Anführungszeichen gesetzt (siehe Beispiel Rose). Dies betrifft insbesondere bildhafte Sprache oder pädagogische Fachsprache.

Auszug aus dem Transkript des Interviews mit Herrn Rose, Organisation A, Z. 36–45

36 (.) ja. (3) was gibt's noch? (3) genau, Schulung; das hatt ich eben einmal angerissen; wir haben hier
37 im Haus ähm n relativ umfangreiches Schulungsangebot für neue Mitarbeiter, aber auch n
38 fortlaufendes, weil wir einfach die Erfahrung machen mit den ähm: mit den hohen Belastungen, die
39 die Kinder mitbringen, also das ergibt sich einfach durch unsere Angebotsstruktur wir haben jetzt
40 im Stationären halt überwiegend Intensiv- und Intensiv-Plus-Gruppen; das heißt wir nehmen v:iele
41 Kinder auf, die äh in weniger intensiven Jugendhilfeangeboten ähm ja, die nicht ausreichend
42 waren; und ähm wir geraten damit in der Pädagogik halt immer mehr in was rein wo n gutes
43 Bauchgefühl wir nennen das immer so gar nicht mehr ausreicht. //mhm// das heißt wir brauchen
44 Spezialwissen, wir brauchen ähm: auch ja, ich nenn das mal vorsichtig Behandlungspläne oder so
45 so Strukturenabläufe Vorgaben, die so=n bisschen längerfristig auch vorgegeben sind,

Formulierende Feininterpretation desselben Abschnitts, Interview Rose, Organisation A

Z. 36–60 OT: Schulungen für Mitarbeiter:innen aufgrund des besonderen Bedarfs der Adressat:innen¹³

Z. 36–39: Es gibt ein umfassendes und fortlaufendes Schulungsangebot für neue Mitarbeiter:innen, aufgrund der „hohen Belastungen“, die die Kinder mitbringen.

Z. 39–41: Der Träger A nimmt viele Kinder auf, für die andere Jugendhilfeangebote nicht „ausreichend“ intensiv waren.

Z. 42–43: Ein „gutes Bauchgefühl“ reicht in der Pädagogik nicht mehr aus.

Z. 43–45: Es werden längerfristige Abläufe und Pläne benötigt, „Spezialwissen“.

5.3.2 Reflektierende Interpretation

An die formulierende Interpretation schließt die reflektierende Interpretation direkt an, allerdings verschiebt sich der Analysefokus auf das ‚Wie‘ der Äußerungen und Handlungen, den sogenannten Geltungscharakter, der in der Dokumentarischen Methode von zentraler Bedeutung ist (Nohl 2017: 47). Bohnsack definiert

13 Aus Platzgründen wird darauf verzichtet die Formulierende Feininterpretation des gesamten Oberthemas bis Z. 60 abzubilden.

demnach die reflektierende Interpretation als den Prozess, eine Äußerung oder Handlung innerhalb des Kontexts und Erfahrungsraums zu interpretieren, in dem sie entstanden ist (2018a: 57). Konkret stellen sich Forschende die folgende Frage: ‚In welchem Rahmen wird das Thema verhandelt?‘.

In dieser Phase wird der Dokumentsinn erarbeitet, welcher durch die „Explikation von Handlungsorientierungen und Habitusformen“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 296) erschlossen wird. Dies schließt die Untersuchung von positiven wie negativen Horizonte mit ein, welche die Rahmung eines Sinngehalts und seine Abgrenzung zu anderen Inhalten definieren. Zeigen sich nur einander ausschließende Horizonte, wird dies als Indikator für ein Orientierungsdilemma gewertet (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010: 296).

Die semantische Struktur und die formale Konstruktion des Textes sind untrennbar miteinander verbunden, was dazu führt, dass die formale Interpretation des Interviews – als einleitender Teil der reflektierenden Interpretation – zunächst die Klassifizierung der Textsorten umfasst. Es ist empfehlenswert, dass auch in Expert:inneninterviews erzählgenerierende Fragen gestellt werden, um sicherzustellen, dass das Datenmaterial überwiegend aus Erzählungen besteht, die durch Beschreibungen und Argumentationen ergänzt werden. In der Entwicklung meines Leitfadens habe ich dies berücksichtigt (s. o.).

Nohl differenziert explizit zwischen den Schritten der formalen Textsortentrennung und der semantischen Interpretation. In meinen Analysen jedoch wurden diese beiden Prozessschritte simultan durchgeführt, um eine integrierte Analyse der Textdaten zu ermöglichen.

Nach Nohl zeichnen sich

„Erzählungen zeichnen dadurch aus, dass in ihnen der Informant Handlungs- und Geschehensabläufe darstellt, die einen Anfang, ein Ende und einen zeitlichen Verlauf haben. Beschreibungen zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen immer wieder kehrende Handlungsabläufe oder feststehende Sachverhalte (z. B. ein Bild, eine Maschine) dargestellt werden. Argumentationen sind (alltags-)theoretische Zusammenfassungen zu den Motiven, Gründen und Bedingungen für eigenes oder fremdes Handeln (Schütze 1987: 148). Bewertungen sind evaluative Stellungnahmen zu eigenem oder fremdem Handeln“ (2017: 32).

Obwohl die Textsortentrennung primär ein Instrument der Narrationsanalyse darstellt, findet sie ebenfalls Anwendung in der Dokumentarischen Methode, da unterschiedliche Textsorten jeweils spezifische Wissensformen – kommunikativ und konjunktiv – reflektieren. Aufgrund der erzählinduzierten Zugzwänge, wie sie von Schütz beschrieben werden, bieten Erzählungen einen tiefgreifenden Einblick in die Handlungspraxis der Erzählenden. Nohl formuliert dazu:

„Die Erfahrung unmittelbarer Handlungspraxis, wie sie in im Vordergrund der Schilderung stehenden Erzählungen und Beschreibungen zu rekonstruieren ist, ist derart an diese Handlungspraxis, an das handlungspraktische Wissen und an die Selbstverständlichkeiten der Informanten gebunden, dass sie von diesen kaum kommunikativ expliziert, sondern nur erzählt oder beschrieben werden kann.“ (2017: 33)

Erzählungen dienen somit der Abbildung des konjunktiven und atheoretischen Wissens der Akteur:innen und ermöglichen es, habituelle Orientierungen zu erfassen. Es ist dabei entscheidend zu berücksichtigen, dass die in einer Erzählung dargestellte Erfahrung nicht die Wirklichkeit selbst ist, sondern vielmehr eine Konstruktion des Erfahrenen repräsentiert.

Kommunikatives Wissen ist eng mit den Textsorten Argumentation und Bewertung verknüpft, die typischerweise kommunikatives Wissen indizieren. Diese Zuordnung stellt jedoch eine analytische Trennung dar, wobei beide Ebenen miteinander verflochten sind. Weiterhin ist zu beachten, dass auch Argumentationen und Bewertungen durch die analytische Perspektive des ‚Wie‘ rekonstruiert werden können, um zu verstehen, wie Handlungsweisen innerhalb des Kommunikationsprozesses gerechtfertigt werden.

Die formale Ebene der Interpretation orientiert sich hauptsächlich an der Narrationsanalyse, indem sie die Textsortentrennung vornimmt, während die Sequenzanalyse die spezifischen Elemente der Dokumentarischen Methode integriert. Im Kontext der Dokumentarischen Methode liegt der Fokus nicht auf der Abbildung einer objektiven Wahrheit oder dem intentionalen Ausdruckssinn, sondern vielmehr auf der Rekonstruktion des Dokumentsinns, der aus Erzählungen und Beschreibungen gewonnen wird.

Als Interpretin ermöglicht mir das Wissen der Befragten einen Zugang zu deren implizitem Wissen, das den beforschten Personen reflexiv nicht direkt zugänglich ist (Bohnsack, Nentwig-Gesemann und Nohl 2013: 12). Dieses implizite Wissen ermöglicht die Rekonstruktion der Handlungspraxis und ihrer Struktur, auch wenn sie den handelnden Akteur:innen selbst nicht bewusst zugänglich sind. In diesem Sinne zielt die Analyse nicht darauf ab, das ‚Was‘ einer Handlung zu erfassen, sondern das ‚Wie‘ dieser Handlung zu beleuchten. Bohnsack (2014: 137) formuliert dies so: „Die reflektierende Interpretation zielt auf die Rekonstruktion und Explikation des Rahmens, innerhalb dessen das Thema abgehandelt wird, auf die Art und Weise, *wie*, d. h., mit Bezug auf...welchen Orientierungsrahmen das Thema behandelt wird“ (zitiert nach Nohl 2017: 36, Hervorhebung im Original).

Konkret geschieht dies innerhalb der Sequenzanalyse, indem versucht wird, implizite Regelmäßigkeiten herauszustellen, die den spezifischen Fall charakterisieren (Nohl 2017: 36). Diese Regelmäßigkeiten können als Orientierungsrahmen rekonstruiert werden, die sich in unterschiedlichen Ausprägungen in relevanten Äußerungen wiederfinden. Nohl erläutert, dass die Bestimmung des

dokumentarischen Sinngehalts oder des Orientierungsrahmens ermöglicht wird, indem die implizite Regelhaftigkeit, die den ersten mit dem zweiten und weiteren Abschnitten verbindet, rekonstruiert wird.

„Diese Regelhaftigkeit wird rekonstruiert, indem man nach der Klasse von zweiten Äußerungen sucht, die nicht nur thematisch sinnvoll erscheinen, sondern die auch homolog oder funktional äquivalent zu der empirisch gegebenen zweiten Äußerung sind“ (2017: 37).

Über eine komparative Sequenzanalyse wird der Fall um zusätzliche minimale und maximale Kontraste erweitert, um die Regelhaftigkeit präziser zu identifizieren.

Die komparative Analyse dient nicht nur der Erleichterung der Interpretation, sondern auch der kritischen Reflexion der Standortgebundenheit der Forschung. Da qualitative Forschung grundsätzlich standortgebunden ist, werden Daten stets vor dem Hintergrund eigener Normalitätsvorstellungen interpretiert. „Es droht eine ‚Nostrifizierung‘ (Matthes 1992), ein unvermitteltes Hineinnehmen des fremden Falles in die eigenen Selbstverständlichkeiten – selbst dann, wenn an dem Fall nur auffällt, dass er den eigenen Selbstverständlichkeiten widerspricht“ (Nohl 2017: 40).

Für die Durchführung der komparativen Analyse erweist sich der Interviewleitfaden als besonders nützlich, da er durch den direkten Vergleich das Identifizieren von homologen und heterologen Äußerungen ermöglicht. Die Themen des Leitfadens fungieren dabei als Tertium Comparationis, die den strukturierten Vergleich erleichtern (Nohl 2017: 40).

In der folgenden Tabelle wird die komparative Auswertungspraxis, angelehnt an Nohl, exemplarisch dargestellt. Als Tertium Comparationis dient die Frage nach Rolle und Funktion, die in allen Interviews als Einstiegsfrage zur Vorstellung der Expert:innen dient.

Tabelle 2: Exemplarische Darstellung der komparativen Sequenzanalyse des Trägers B – eigene Darstellung angelehnt an Nohl (2017: 39)

Erzählsequenz	Interview Birke	Interview Pappel	Interview Kastanie
Äußerung nach der Frage zu Rolle und Funktion	Z. 5–7: „ja (2) <u>Ja</u> ich bin (.) in der Rolle Regionalleitung tätig, jetzt seit insgesamt ja jetzt sind es schon etwas mehr als fünf Jahre, ähm (.) insgesamt bin ich seit 2002, 2003, Mitarbeiterin beim Träger B“	Z. 6–7: „@(.)@ ähm da muss ich mich kurzfassen. ähm ja, mein Name ist Matthias Pappel, ich bin Regionalleiter der Jugend- und Eingliederungshilfe Einrichtung des Träger B.“	Z. 5–7: „okay, joa, Annelise Kastanie ist mein Name. (.) ich bin ich werde 63 Jahre alt und übe die Funktion der Teamleitung seit (2) Oktober, seit dem ersten Oktober, jetzt muss ich grade überlegen, genau 2003 aus.“
Dar-auffolgendes Thema	Z. 7–12: „und bin auch durch verschiedene <u>Rollen</u> gereist. also ich habe angefangen als pädagogische Fachkraft, bin dann auch <u>gewechselt</u> in die Rolle der Teamleitung, (.) ähm die Rolle habe ich relativ lange übernommen, und bin dann vor etwa fünf Jahren, durch die Rolle der Regionalleitung übernommen, und das, <u>umfasst</u> , im Moment, (.) verschiedene stationäre, teilstationäre und auch ein ambulantes Angebot, im Bereich der Kinder-Jugendhilfe, aber auch im Teilbereich der Eingliederungshilfe.“	Z. 7–12: „wir sind eine Betriebsgesellschaft des Dachverbandes XYZ und Jugend- und Eingliederungshilfe das macht deutlich dass wir ähm ja, <u>nicht</u> das Prinzip der Bereichsleitungen haben, sondern der Regionalleitung. das heißt äh wir ähm haben nicht das Ordnungskriterium hier einerseits äh Eingliederungsbehindertenhilfe, auf der anderen Seite dann Jugendhilfe und das Ordnungskriterium der Sozialraumorientierung.“	Z. 7–12: „das heißt, ich habe einfach auch so strukturelle Wandlungen vom Träger B mitbekommen. wir waren ja so zu Beginn äh halt eine (.) vertikale Hierarchie. und die hat sich dann auch verändert, indem wir eben halt in die Fläche gegangen sind. das heißt also, dass der (.) ähm dass der Bereich oder das Tätigkeitsfeld gebiets- also das Gebiet des Trägers B wo wir tätig sind, eben Organisationseinheiten bekommen haben. ne Organisationseinheiten mit verschiedenen Aufgaben, Schwerpunkten und dann noch Einrichtungen. So.“
Thema „Zuständigkeit“	Z. 12–15: „und (.) <u>schwerpunktmäßig</u> , ähm (.) wenn ich das in Kurzform zusammenfasse, (.) dann liegen meine Aufgabenbereiche darin, einmal, in der ähm (.) konzeptionellen <u>Weiterentwicklung</u> der Angebote, (.) gleichzeitig aber auch in der Sicherstellung der <u>Wirtschaftlichkeit</u> (.) der Angebote und natürlich so das ganz zentrale Aufgabenfeld der Personal- ähm (.) führung.“	[...] Z. 24–28: „ähm: ich bin ja hier dann zuständig für die Region in Q. das ist das Stadtgebiet von Q. und ähm (Räuspern) in der Hauptsache aber haben wir unsere Angebote im Rechtsseitigen. // mhm// auch <u>das</u> ist der Sozialraumorientierung geschuldet, weil in Q ein jedes Ordnungskriterium ja der Fluss ist; linke und rechte Seite und wir als das in den 2000er-Jahren anfangs losgegangen ist, (.)“	[...] Z. 66–69: „Ich bin hier die Teamleitung. ja und das heißt ähm: meine Aufgaben sind sehr vielfältig und auch sehr @ weit@ gegriffen. und da ich halt auch n großes Team hab, ich hab glaube ich insgesamt um die 50 Mitarbeiter, (2) ja an die 50 werden es schon mit allen könnte das gut hinbauen. //oh// also mit Ergänzungskräfte weil wir auch Ergänzungskräfte haben, sind das eben halt 50.“

Die direkte Gegenüberstellung der drei Interviews mit den Führungskräften der Organisation B offenbart signifikante Unterschiede in der Artikulation der Rolle und Funktion. Zunächst benennen alle drei ihre jeweilige Funktion, jedoch beginnen sie unterschiedlich, diese weiter auszudifferenzieren. Birke stützt sich auf die Dauer ihrer Zugehörigkeit zur Organisation und skizziert verschiedene berufliche Stationen, die sie durchlaufen habe. Im Gegensatz dazu positioniert Herr Pappel seine Rolle auf einer eher kommunal-sozial-politischen Ebene, indem er die strukturelle Einbettung der Organisation und dessen Angebote herausstellt. Frau Kastanie erwähnt zu Beginn ebenfalls ihre Betriebszugehörigkeit, schwenkt dann aber auf eine formal-organisatorische Ebene über, indem sie Organisationseinheiten und „strukturelle Wandlungen“ (Kastanie, 7) erörtert.

Im weiteren Verlauf des Interviews fokussiert Frau Birke auf ihre spezifischen Zuständigkeiten, die sie in Form klar definierter Aufgabenbereiche darlegt. Herr Pappel hingegen verzögert die Darstellung seiner Zuständigkeiten, indem er sich zunächst ausführlicher auf kommunale Sozialpolitik konzentriert. Seine Ausführungen bleiben relativ abstrakt und wenig konkret bezüglich seiner eigentlichen Aufgaben. Frau Kastanie bleibt ebenfalls in der Beschreibung ihrer Rolle innerhalb umfangreicher struktureller und sozialpolitischer Kontexte verhaftet, bis sie schließlich in Zeile 66, nach expliziter Nachfrage, auf ihre Aufgaben zu sprechen kommt, diese allerdings nicht benennt, sondern stattdessen die Größe ihres Teams hervorhebt.

Diese initialen Antworten der drei Befragten verdeutlichen nicht nur die individuellen Unterschiede in der Art der Darstellung ihrer beruflichen Rolle, sondern sie lassen auch kontrastierende sowie gemeinsame Orientierungsrahmen erkennen. Diese werden in den Interviews weiterverfolgt und im Ergebnisteil der Analyse detailliert dargestellt, um zu zeigen, wie die eigene Rolle und Zuständigkeit von den Befragten verschiedenartig verhandelt wird.

Wie bereits erwähnt, wurde die reflektierende Interpretation der Interviews nicht in zwei getrennten Schritten durchgeführt, sondern formale und semantische Interpretationen erfolgten simultan. Aufgrund der Einschränkungen während der Coronapandemie war eine herkömmliche Auswertung in einer Forschungswerkstatt nicht umsetzbar. Trotz dieser Herausforderungen konnte ich jedoch die Auswertung der Interviews teilweise gemeinsam mit einem Fachkollegen durchführen. Diese Kollaboration ermöglichte es, die Standortgebundenheit der Analyse kritisch zu reflektieren und zu berücksichtigen.

Die dokumentarische Interpretation förderte eine Reihe von aufschlussreichen Erkenntnissen zutage, die nicht ausschließlich mit der Leitungspraxis verbunden sind. Für die Analyse in dieser Arbeit wurden daher gezielt jene Sequenzen ausgewählt, die aufgrund von Erzählungen und Beschreibungen eine Rekonstruktion der Handlungspraxis erlauben. Es erfolgte ein bewusster Vergleich sowohl thematischer Abschnitte (wie der Einstiegsfrage und Fragen nach Entscheidungsprozessen) als auch organisationsspezifischer Differenzen, die sich

aus den detaillierten Schilderungen der einzelnen Akteur:innen ergaben. Um eine konsistente Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden ähnliche Themendarstellungen auch in den übrigen Interviews berücksichtigt. Dies verdeutlicht, dass sowohl die Leitungskräfte als auch die Organisationen individuelle Prioritäten setzen.

5.3.3 Typenbildung

Die Typenbildung stellt schließlich den zentralen Schritt im komparativen Vergleich dar, da aus der vergleichenden Analyse (s. o.) mehrdimensionale Typen generiert werden können. Dieser Prozess geschieht in einer systematischen Gegenüberstellung von Fällen, die in eine Typenbildung mündet (Nohl 2017: 41). Es wird dabei zwischen sinngenetischer und soziogenetischer Typenbildung unterschieden. Eine sinngenetische Typenbildung erfolgt, wenn der Fallvergleich ausschließlich über ein themenbezogenes Tertium Comparationis durchgeführt wird. Im Gegensatz dazu erfordert die soziogenetische Typenbildung eine Variation des Vergleichspunktes und den Einbezug der Orientierungsgenese, um mehrdimensionale soziogenetische Typen entwickeln zu können (Nohl 2017: 41).

In der vorliegenden Untersuchung steht die Rekonstruktion der Leitungspraxis der Akteur:innen im Vordergrund, wobei die in den Interviewpassagen herausgearbeiteten Orientierungsrahmen (im engeren Sinne) komparativ zu Typen zusammengefasst wurden.

Konkret wurden die Interviewpassagen mit Blick auf das Erkenntnisinteresse ausgewertet, sodass ein sogenanntes Tertium Comparationis (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010, S: 297) einen Fallvergleich ermöglicht. Eine zentrale Herausforderung der Standortgebundenheit ergibt sich dadurch, dass der erste Vergleichspunkt an den Standort der interpretierenden Person gebunden ist und daher eine geringe Validität aufweist. Es ist daher entscheidend, dass möglichst bald andere Interviews oder Passagen herangezogen werden, die einen tatsächlichen Fallvergleich ermöglichen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2010, S: 297). Die durch Kontraste herausgearbeiteten Orientierungsrahmen werden anschließend in anderen Fällen analysiert oder abstrahiert.

Diese methodische Herangehensweise spiegelt sich auch in der anschließenden Präsentation der Daten wider: Anhand des als thematische Impulsstütze konzipierten und offen gestalteten Interviewleitfadens wurden Themen identifiziert, die als Grundlage für den Vergleich der Interviews dienten. Dies ist spezifisch für die dokumentarische Interpretation leitfadengestützter Interviews, indem u. a. anhand des Leitfadens „die wesentlichen Themengebiete der Interviews in der Typenbildung abgebildet werden“ (Nohl 2017: 46).

Die Abschnitte ‚Vorstellung der Expertenperson‘ sowie die ‚Frage nach Entscheidungen‘ wurden in allen Interviews ausgewertet und miteinander verglichen. Darüber hinaus wurden organisationsspezifische Themen identifiziert, die auf Organisationsebene in die komparative Analyse einbezogen wurden. Innerhalb dieser spezifischen Relevanzsetzung traten bereits erste Anzeichen einer Typenbildung zutage, die von dem jeweiligen Einzelfall abstrahiert und mittels empirischer Interpretation konkretisiert werden konnte.

Die sinngenetische Typenbildung kann daher nicht als isolierter Schritt der Interpretationspraxis betrachtet werden, sondern sie beginnt bereits mit der komparativen Analyse und mündet in einen systematischen Prozess der Abstraktion und Ausformulierung von Fällen sowie deren kontrastierenden Orientierungsrahmen (Nohl 2017: 42).

Das Ergebnis des Vergleichs, die sinngenetischen Typen, verdeutlicht letztlich, in welchen Orientierungsrahmen die befragten Personen die Leitungsthematik und weitere Themen verhandeln. Soziale Zusammenhänge, etwa der Einfluss des Studiums oder der Primärsozialisation auf die Leitungspraxis der Akteur:innen, können mittels sinngenetischer Typenbildung nicht adäquat erfasst werden (Nohl 2017: 43). Fragen zur „Genese eines Orientierungsrahmens“ (Nohl 2017: 43) müssen hingegen durch eine soziogenetische Typenbildung beantwortet werden.

Für die Typenbildung dieser Untersuchung konnte das Tertium Comparationis ‚Leitungspraxis‘ frühzeitig herausgearbeitet und konkretisiert werden. Dies ermöglichte u. a. der Interviewleitfaden (s. o.). Der Fallvergleich zeigte jedoch, dass die Leitungspraxis aus einer alternativen Perspektive einen weiteren Orientierungsrahmen sichtbar macht, in dem das Thema ‚Praxis‘ verhandelt wird. Nohl zufolge erhöht es „die Validität der Forschung und ihren innovativen Charakter, wenn neben den schon geplanten Typiken weitere Typiken, die so noch nicht absehbar waren, entwickelt werden können“ (Nohl 2017: 46).

Innerhalb der Interviewpassagen, in denen teilweise auch die Typik ‚Leitungspraxis‘ identifiziert wurde, zeigt sich eine weitere Typik hinsichtlich der Abgrenzung zur pädagogischen Arbeit innerhalb der Gruppen oder des Feldes, die teilweise in Zusammenhang mit der Leitungspraxis steht oder davon getrennt ist. Daraus resultierte eine zweidimensionale Typenbildung, in der die Fälle den Basistypen ‚Leitungspraxis‘ und ‚pädagogische Praxis‘ zugeordnet wurden (siehe Typenbildung).

Obwohl die entwickelte Typik mehrdimensional ist, kann hier nicht von einer Soziogenese gesprochen werden, da die Genese der Orientierungsrahmen nicht abgebildet wurde. Zwar wurden im Rahmen der Datenerhebung demografische Daten erfasst, jedoch ist ein soziogenetischer Fallvergleich, etwa nach Geschlecht, Alter oder Ausbildungsstand, aufgrund der Heterogenität der Fälle kaum möglich. Daher ist die Typenbildung zwar sinngenetisch mehrdimensional, bietet jedoch nur begrenzte Ansätze zur Erklärung der Genese von Orientierungen.

Auch für die Typenbildung gilt es, das Erhebungsinstrument ‚Expert:innen-interview‘ besonders zu berücksichtigen, zumal in der Vergangenheit der:dem Expert:in als „Gesamtperson“ keine Bedeutung zugeschrieben wurde und Orientierungsrahmen vornehmlich auf der institutionellen oder organisatorischen Seite verortet wurden (Nohl 2017: 47). Allerdings sei die Frage, „welches Gewicht der Gesamtperson eines Experten und ihrem Herkunftsmilieu für ihr Handeln zukommt“ (Nohl 2017: 47), durchaus relevant und dementsprechend in der Typenbildung zu berücksichtigen. Die Suchbewegung für die Genese von Orientierung beschränkt sich demzufolge nicht ausschließlich auf die Organisation/die Kinder- und Jugendhilfe als konjunktiven Erfahrungsraum und Orientierungsrahmen im weiteren Sinne, sondern auch auf die individuellen Kontexte. Empirisch erhoben wurden diesen Daten über die Frage nach der fachlichen Entwicklung, die mit Blick auf die bereits herausgearbeiteten Orientierungsrahmen analysiert wurde.

III. Ergebnisdarstellung

6. Darstellung der Ergebnisse – Komparative Analyse

In den einzelnen Schritten der dokumentarischen Interviewinterpretation zeichneten sich geteilte und individuelle Orientierungsrahmen der Organisationen ab, die im folgenden Kapitel am empirischen Material erläutert werden.

Im Zentrum des Forschungsinteresses steht die Leitungspraxis der Führungskräfte, die mittels Expert:inneninterviews herausgearbeitet wurde. Dabei gilt es zu unterscheiden, wie die Führungskräfte ihre Leitungspraxis schildern und somit auf Ebene des kommunikativen Wissens Einblicke in Orientierungsschemata geben, und wie in Erzählungen und Beschreibungen Handlungspraxis und somit Orientierungsrahmen im engeren Sinne rekonstruiert werden können.

Die komparative Analyse, die sowohl organisationsintern als auch organisationsextern durchgeführt wurde, beleuchtet die Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb und zwischen den Organisationen. Durch die Kontrastierung minimaler und maximaler Unterschiede wurden die Orientierungsrahmen und Orientierungsmuster der interviewten Organisationsmitglieder verdichtet. Diese methodische Vorgehensweise, die sich an Nohl (2017) orientiert, nutzt den Fallvergleich, um Orientierungsrahmen und Besonderheiten statt einzelner Fälle zu fokussieren, was eine tiefere Einsicht in die Organisationskultur ermöglicht.

Die folgenden Fallvergleiche der Organisationen A und B beginnen mit einer Beschreibung der jeweiligen Organisationsstruktur und -lage. Anschließend wird die Erzählaufforderung, ‚die Expert:innen stellen sich vor‘, organisationsintern miteinander verglichen. Anhand verschiedener Themen des Leitfadens wie ‚Umgang mit Entscheidungen‘ und ‚Umgang mit Meinungsverschiedenheiten‘ wurden die Interviewpassagen hinsichtlich der Leitungspraxis untersucht. In Organisation A illustriert das Thema ‚Der Weg zur Leitungsposition‘ besonders deutlich den Orientierungsrahmen, während in Organisation B das Thema ‚Koordinator:innen als Ebene zwischen Teamleitung und Team‘ als organisationspezifisch herausgearbeitet wurde.

Diese Analysen münden in eine verdichtende Ergebniszusammenfassung der herausgearbeiteten Orientierungsrahmen jeder Organisation, gefolgt von einem organisationsexternen Vergleich, der in die Typenbildung mündet.

6.1 Verschleierung von Leitungshandeln – Organisation A

In der komparativen Analyse der Organisation A werden im Folgenden Sequenzen aus den Interviews der stationären sowie der teilstationären Gruppe miteinander verglichen.

So erfolgt eine Interpretation am Transkript, um anschließend die geteilten und kontrastierenden Orientierungsrahmen herauszuarbeiten, die sich anhand der Auszüge aus den Interviews ableiten lassen.

Der Fokus der komparativen Analyse liegt auf der erste Frage, die Expert:innen stellen sich vor' sowie auf denjenigen Sequenzen, in denen Themen verhandelt werden, die für das Forschungsprojekt von besonderem Interesse sind und Aufschluss über die Orientierungsrahmen hinsichtlich der Leitungspraxis geben.

Da die Interviews mit zwei verschiedenen Leitungsebenen geführt wurden (2x Bereichsleitung, 2x Gruppenleitung), sind die Vergleiche mehrdimensional. Es wird in den Blick genommen, ob Orientierungsrahmen rekonstruiert werden können,

- die auf der Ebene der **Bereichsleitung** zu finden sind (Pseudonyme Nelke und Rose).
- die auf der Ebene der **Gruppenleitung** zu finden sind (Pseudonyme Tulpe und Lilie).
- die als Orientierungsrahmen (im engeren Sinne) der Organisation A bezeichnet werden können und auf einen gemeinsamen konjunktiven Erfahrungsraum (Orientierungsrahmen im weiteren Sinne) hindeuten.

Die dargestellten und interpretierten Interviews sind mit Leitungskräften der Organisation A geführt worden, die im Folgenden kurz beschrieben wird:

Als katholischer Träger der Jugendhilfe führt Organisation A viele verschiedene Angebote der Jugendhilfe in ihrem Portfolio: Dies sind ambulante, teilstationäre sowie stationäre Maßnahme der Jugendhilfe nach SGB VIII. In der Selbstbeschreibung der Organisation wird die interdisziplinäre Arbeit sowie die enge Verzahnung von Therapie und Pädagogik hervorgehoben.

Hinzu kommt, dass Organisation A eine eigene private Förderschule unterhält, die von den Kindern und Jugendlichen der verschiedenen Einrichtungen besucht werden kann. Insgesamt werden in den Einrichtungen und Angeboten der Organisation mehr als 200 Kinder und Jugendliche beraten und beschult.

Der Standort der Organisation liegt in einem ländlichen Bereich in Nordrhein-Westfalen, sodass die Organisation mit ihrem differenzierten Hilfeangebot für die Region als groß eingestuft werden kann. Ein erheblicher Teil der Einrichtungen, besonders die stationären Gruppen, sind auf dem weitläufigen und ländlichen Gelände der Organisation A verortet, ebenso wie einige Freizeitangebote. Auch die Geschäftsstelle sowie die Verwaltung sind mit einem Gebäude auf dem Gelände zu finden.

Das Organigramm der Organisation A ist klar und eindeutig strukturiert, sodass konkrete Bereiche und Ansprechpartner:innen (Bereichsleitungen) der verschiedenen pädagogischen Angebote benannt sind. An der Spitze der Organisation steht die Geschäftsführung, darunter sind die Bereichsleitungen zu

finden, denen die verschiedenen Gruppen/Einrichtungen/Teams zugeordnet sind. Jede Gruppe/jedes Team wird von einer Gruppenleitung/Teamleitung im Alltag geführt, die Bereichsleitung verfügt über die Fachaufsicht, nimmt an Teamsitzungen teil und ist insbesondere für das Personal, die Belegung der Gruppen sowie Außenkontakte zuständig.

Die beiden dargestellten Interviews der teilstationären Gruppe wurden mit Frau Nelke und Frau Tulpe geführt. Frau Nelke ist in der Position der Bereichsleiterin und für mehrere Tagesgruppen der Organisation A zuständig. Zuvor hat sie als Sozialarbeiterin schon verschiedene andere Stellen in Organisation A bekleidet und ist seit 2016 als Bereichsleiterin tätig. Zum Zeitpunkt des Interviews (im Juni 2019) ist Frau Nelke 47 Jahre alt und arbeitet insgesamt schon seit mehr als 20 Jahren für die Organisation A.

Die Gruppenleiterin der Tagesgruppe Frau Tulpe ist ebenfalls Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin und zum Zeitpunkt des Interviews seit sieben Jahren in ihrer Funktion in Organisation A tätig. Zuvor arbeitete sie in einer anderen Organisation als Erziehungsleiterin.

Beide Interviews der Tagesgruppe wurden am selben Tag geführt. Am Morgen der aufgezeichneten Teamsitzung wurde ich von der Gruppenleiterin in Empfang genommen. Nach einer kurzen Führung durch die Tagesgruppe fand die Teamsitzung statt. Direkt im Anschluss konnten die beiden Interviews geführt werden. Auch im stationären Setting wurden zwei Interviews geführt, sowie eine Teamsitzung beobachtet: Das Interview mit Frau Lilie, Gruppenleiterin einer stationären Gruppe der Organisation A, fand für Frau Lilie unerwartet statt. Ihre Bereichsleiterin Frau Blume hatte den Termin nicht mit ihrem Team abgesprochen, sodass ich am Erhebungstag mit etwas Verspätung und für das Team unerwartet die Teamsitzung erheben durfte. Das Interview mit Frau Lilie fand im Anschluss an die Teamsitzung im Haupthaus der Organisation statt. Als Gruppenleiterin ist Frau Lilie zum Zeitpunkt des Interviews vier Jahre in der Marsgruppe tätig. Zuvor hat sie bereits in verschiedenen anderen stationären Teams der Organisation A gearbeitet. Frau Lilie verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung zur Erzieherin und unterscheidet sich darin von den anderen interviewten Leitungskräften der Organisation.

Das Interview mit der Bereichsleiterin Frau Blume wurde im Anschluss an das Interview mit Frau Lilie geführt, jedoch nicht in das Sample mit aufgenommen, da das Sample um eine männliche Leitungsperspektive erweitert werden sollte (Erläuterungen dazu im Kapitel zum Sampling). In einem Nacherhebungsprozess wurde das Interview mit Herrn Rose, ebenfalls Bereichsleitung mehrerer stationärer Gruppen der Organisation A, geführt und in das Sample integriert. Herr Rose arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews (Dezember 2020) seit 16 Jahren mit seiner Qualifikation als Sozialarbeiter für die Organisation A und ist seit ca. zwölf Jahren als Bereichsleitung tätig.

Eine erste wichtige Differenz stellen Zeitpunkt und Rahmen der geführten Interviews dar: Die Interviews im teilstationären Bereich mit Frau Nelke und Frau Tulpe wurden im Juni 2019 geführt. Auch das Interview von Frau Lilie wurde im Juni 2019 aufgezeichnet, das nacherhobene Interview mit Herrn Rose allerdings im Dezember 2020. Da dies schon in die Zeit der Coronapandemie fällt, unterscheidet sich das Interview von den anderen Interviews u. a. darin, dass es im Haupthaus der Organisation A geführt wurde und ich somit keinen Einblick in eine der Gruppe erhalten konnte. Aus forschungspragmatischen Gründen wurde darauf verzichtet, nachträglich ebenfalls ein Interview mit der Gruppenleitung zu erheben, da im Sampling bereits Daten der Gruppenleitung von Frau Lilie vorlagen. Zwar ist Herr Rose nicht die Bereichsleitung dieser stationären Gruppe (Unterschied zur Tagesgruppe), verfügt aber über dieselbe formale Position wie Frau Nelke innerhalb der Organisation A.

Im Folgenden werden zunächst die Anfangssequenzen der Interviews miteinander verglichen. Nach der Interpretation am Transkript werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Darstellung und Verhandlung der eigenen Rolle und Position sowie Orientierungen hinsichtlich der Leitungspraxis herausgearbeitet.

6.1.1 Die Expert:innen stellen sich vor

Die Interviews beginnen mit einer Einleitung und einigen Dankesworten, die im Interview mit Herrn Rose länger und detaillierter ausfallen, da es sich hier um den ersten persönlichen Kontakt handelt.¹⁴

Rose Z. 4–7

Einstiegsfrage

- 4 I: ähm, (.) alles, was Sie wichtig finden ist für mich interessant. //mhmm// ja: Sie haben vorhin schon
- 5 erfahren und ich hab Ihnen ja auch schon geschrieben, dass das Thema äh meiner Dissertation
- 6 Leitung ist. ähm und mich ähm würde als erstes interessieren oder es wär schön wenn Sie sich
- 7 vorstellen und erzählen was Ihre Funktion und Ihr Aufgabenbereich hier beim Träger ist.

14 Die Interviews mit den anderen Führungskräften der Organisation A fanden nach einer Teamsitzung statt, an der ich als Beobachterin teilgenommen hatte. In diesem Rahmen gab es bereits im Vorfeld viele informelle Gespräche. Das Interview mit Herrn Rose hingegen stellte den ersten und einzigen persönlichen Kontakt dar.

Nelke Z. 3–5

Einstiegsfrage

- 3 I: ähm ich hab Ihnen ja oder Sie haben ja auch schon mitbekommen, dass es in meiner Dissertation
- 4 um das Thema Leitung geht und als erstes ähm würde ich mir wünschen, dass Sie sich vorstellen.
- 5 und von Ihrer Rolle und Ihrem Tätigkeitsbereich hier beim Träger A erzählen.

Tulpe Z. 3–5

Einstiegsfrage

- 3 I: dann hat man nicht immer Zeit für solche Dinge. genau, ähm ich würde mir wünschen dass Sie als
- 4 erstes ähm sich vorstellen u:nd mir etwas über Ihre Rolle und Ihren Tätigkeitsbereich hier //mhm//
- 5 in der Gruppe erzählen.

Lilie Z. 1–4

Einstiegsfrage

- 1 I: Ja, schön dass Sie sich die Zeit dafür nehmen. ähm (.) als erstes würde ich Sie bitten sich einmal
- 2 vorzustellen und mir von Ihrer Rolle und Ihrem Tätigkeits- ähm Feld hier beim Träger A zu erzählen.
- 3 R: ^L Wie lange ich schon hier bin und seit wann
- 4 I: Was Ihnen wichtig erscheint was Sie gerne erzählen wollen. (2)

Ich bitte die Interviewten darum, den „Tätigkeitsbereich“ (Nelke, 5; Tulpe, 4; Lilie, 2) oder „Aufgabenbereich“ (Rose, 8) sowie die Funktion bzw. Rolle in einer Erzählung darzustellen. Obwohl ich zu einer Erzählung auffordere, wird der Themenbereich eingegrenzt und erschwert es so den Interviewten, die Erzählung mit eigenen Relevanzsetzungen zu strukturieren. Da es sich beim Datenmaterial um leitfadengestützte Expert:inneninterviews handelt, wurde der Themenbereich für die erste Frage gezielt hinsichtlich des Erkenntnisinteresses eingegrenzt und im Sinne der „Selbstpräsentation“ (Przyborski und Wohlrab-Saar 2010: 135) der Expert:innen gewählt.

Erzählung

Z. 6–12

6 M: Ja, ein ganz kleines bisschen hab ich ja schon erzählt, aber ich brauch ja nicht so: weit vorne
7 anfangen. mein Name ist Katharina Nelke, ich bin 47 Jahre alt, bin seit 23, jetzt muss ich kurz
8 überlegen, dass ich hier keine Falschaussage, im Oktober werden's 23 Jahre im Träger A beschäftigt.
9 (.) ursprünglich als pädagogische Fachkraft in einer Tagesgruppe eingesetzt worden da konzeptionell
10 mitgearbeitet, die auf auf ähm stabilere Füße zu setzen, relativ schnell dann auch in der
11 kommissarischen Gruppenleitung tätig gewesen; (.) ja, dann der ähm der weitere Werdegang über
12 viele Jahre SPFH gemacht, weil das ähm familiär einfach besser zu kombinieren war.

Frau Nelke beantwortet die Erzählaufforderung, indem sie ihre 23-jährige Berufslaufbahn bei Träger¹⁵ A schildert. In ihrer Darstellung legt sie den Fokus auf jene beruflichen Stationen, die maßgeblich ihre Entwicklung zur Bereichsleitung beeinflusst haben. Sie konzentriert sich auf relevante berufliche Meilensteine und lässt dabei persönliche Aspekte wie etwa ihre familiäre Situation aus, was vermutlich ihrer Selbstinszenierung als Fachexpertin dient. Zu Beginn ihrer Ausführungen macht sie deutlich, dass ihre Tätigkeit nicht nur pädagogische, sondern auch konzeptionelle Elemente umfasste. Hierin deutet sich eine Unterscheidung in Form von differierenden Horizonten an: Während sie pädagogische Arbeit als grundlegende Ebene betrachtet, sieht sie konzeptionelle Tätigkeiten als eine höhere, leitungsnahe Stufe, fast wie eine Metaebene. Es zeichnet sich eine Differenzierung ab zwischen der Basisarbeit in der Pädagogik und der konzeptionellen Arbeit in leitender Funktion, die von der praktischen Pädagogik in der Gruppe unterschieden wird. Diese Abgrenzung wird im Laufe des Interviews, besonders beim Thema ‚Umgang mit Entscheidungen‘, weiter ausgeführt. In ihrer Rolle bei Träger A beschreibt Frau Nelke sich selbst als eine Stabilität bringende Fachkraft, die kurz nach ihrem Arbeitsantritt Verantwortung übernahm und dies aus ihrer Sicht erfolgreich meisterte („die auf, auf ähm stabilere Füße zu setzen“, Z. 10, 23 ff.). Diese Selbsteinschätzung ihrer beruflichen Wirksamkeit zieht sich durch das gesamte Interview. Weiterhin erwähnt sie eine Zeit, in der sie als SPFH (Sozialpädagogische Familienhilfe) tätig war, und begründet diesen Schritt mit der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Z. 12). Sie gibt zu

15 Im Folgenden wird in der komparativen Analyse der Begriff des Trägers anstatt der Organisation genutzt, um eine inhaltliche Konsistenz zum Interviewmaterial herzustellen. Die Interviewten nutzen als Bezeichnung für ihre Organisation den Begriff ‚Träger‘, der auch in der Kinder- und Jugendhilfe vielfach verwendet wird. Weil sich der theoretische Rahmen dieser Arbeit jedoch im Management verortet und Organisationskulturen eine zentrale Rolle spielen, wurde bis hierhin der Begriff ‚Organisation‘ verwendet.

verstehen, dass die berufliche Weiterentwicklung damals nicht mit ihren familiären Pflichten zu vereinbaren war, weshalb sie die Position der kommissarischen Gruppenleitung aufgab und die Rolle einer ambulanten Fachkraft übernahm. So vollzog sie aus hierarchischer Sicht einen Schritt zurück, begründet durch die bessere Kompatibilität mit ihren familiären Verpflichtungen („weil das ähm familiär einfach besser zu kombinieren war“, Z. 12).

Nelke OT: Z. 6–45: Berufliche Entwicklung von Frau Nelke bei Träger A

Erzählung mit Hintergrundkonstruktionen (17–26)

Z. 13–30

13 U:nd im Mai 2010 ähm kam die Anfrage des damaligen Direktors Herrn Baum ob ich mir vorstellen
14 könnte, die Koordination der Tagesgruppen zu übernehmen, ausschließlich dann das
15 Tagesgruppengeschäft, es waren auch damals schon zwei Tagesgruppen mit ner halben Stelle. das
16 konnt ich mir sehr gut vorstellen, hab das dann auch gemacht und meine direkte Vorgesetzte war
17 dann die Bereichsleitung Frau Lilo, (.) ähm die Frau Lilo ist äh: Moment, jetzt muss ich kurz
18 überlegen; 2016 ähm: gegangen aus dem Träger A und (.) dann äh und gleichzeitig auch der
19 damalige Direktor der Herr Baum, und dann musste sowieso auf Leitungsebene nochmal ganz
20 anders koordiniert werden, waren wir auf einmal zwei Leitungskräfte insbesondere //mhm// die
21 ähm der Direktor fehlten, dann gabs (unv.) Summen und dann ist so ein bisschen wie man so wie
22 die Jungfrau zum Kinde kommt, wird aus der Koordination natürlich dann auch irgendwann ähm die
23 die vollumfängliche Verantwortlichkeit. aber es es verblieb bei der äh bei dem Namen Koor-
24 Koordinatoren für die Tagesgruppen, als dann ähm (.) Frau Lilo ging musste noch ein weiterer
25 Bereich von ihr übergeben werden, das war dann die Intensivmädchenwohngruppe, die einzige
26 Mädchenwohngruppe die wir hier haben im Träger A in (unv.) in Stadt A. (.) und dazu wurde ich
27 dann gefragt, ob ich aufstocken könnte zeitlich und entsprechend dann noch ne dritte ähm Gruppe
28 übernehme, und dann war klar das aber dann im Bereichsleitung; sodass ich dann zur
29 Bereichsleitung berufen wurde 2016. und seither bin ich in Bereichsleitung tätig für diese beiden äh
30 für diese drei Gruppen.

Im Anschluss an ihre Tätigkeit in der sozialpädagogischen Familienhilfe wurde Frau Nelke die Koordination zweier Tagesgruppen angeboten; ein Vorschlag, der von anderen an sie herangetragen wurde und ihrer Aussage nach nicht auf die eigene Initiative zurückzuführen ist. In ihrer Erzählung präsentiert sie sich zunächst als passiv Beteiligte, die sich jedoch für diese Aufgabe entscheidet (Z. 15–16). Es ist nicht ersichtlich, ob sie bereits Ambitionen auf diese Position hatte oder erst durch das Angebot auf ihre Eignung aufmerksam gemacht wurde. Die Struktur ihrer Darstellung legt nahe, dass die Koordinationsposition möglicherweise die berufliche Chance darstellte, auf die sie gehofft hatte. In ihrer Schilderung stellt Frau Nelke heraus, dass sie mit wachsender Beteiligung an den

Prozessen eine aktivere Rolle einnahm und Verantwortungsbereiche übernahm (Z. 12–17). An dieser Stelle deutet sich ein Orientierungsschema des Trägers A an: Leitungspositionen werden nicht öffentlich und aktiv angestrebt, sondern sie werden an scheinbar geeignete Mitarbeitende herangetragen. Dieses Muster, das sich auch in den Karrierewegen von Herrn Rose und Frau Lilie abzeichnet, deutet auf eine eher passive Haltung in Bezug auf die berufliche Entwicklung hin – eine mögliche Verschleierung von Ambitionen, welche sich als Orientierungsrahmen im engeren Sinne später konkretisiert.

Frau Nelke beschreibt ihre weitere Entwicklung zur Leitungsposition. Sie beginnt mit einer bildhaften Beschreibung – „wie die Jungfrau zum Kinde“ (Z. 21) –, was das zuvor identifizierte Orientierungsschema des Trägers bezüglich Führungsaufstieg unterstreicht. Sie scheint überrascht von dem Angebot und hält es möglicherweise für unwahrscheinlich, dass ihr eine solche Position zugeteilt wird. Diese Interpretation bleibt allerdings auf kommunikativer Ebene, da Frau Nelke später klarstellt, dass die Übernahme der Bereichsleitung der logisch nächste Schritt in ihrer Karriere war (siehe ab Z. 44). Somit gestaltet sich die Bewältigung des Orientierungsschemas, dass Leitungspositionen nicht aktiv angestrebt werden, im Orientierungsrahmen der Verschleierung der eigenen Leitungsambitionen oder Karrierewünsche.

Rose OT: Z. 9–36: Herr Rose hat verschiedene Aufgaben bei Träger A.

Erzählung (9–11)

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion (12–35)

Z. 9–36

- 9 R: ja, (.) also mein Name ist Stefan Rose (.) genau und ich bin äh Diplomsozialpädagoge, jetzt seit 16
10 Jahren hier im Haus und seit (.) circa zwölf Jahren elf oder zwölf Jahren Bereichsleitung; und äh
11 zuständig bin ich hier im Haus für vier ähm stationäre Gruppen auf=m Gelände. das heißt zwei
12 Intensivgruppen, zwei Intensiv-Plus-Gruppen, genau. und ähm das ist letztendlich auch so der der
13 Hauptteil der Tätigkeit, also so die Funktion der vier Gruppen als Bereichsleitung. ähm darüber hinaus
14 gibt es noch Aufgaben ähm übergeordnet oder gruppenübergreifend nennen wir=s, ähm wir haben
15 ne Rufbereitschaft, (.) wir haben so=ne wechselseitige Vertretung für die ändern
16 Bereichsleitungskollegen und wir haben Aufgaben die auch ähm ja, die dann überwiegend mit
17 Schulungen und dergleichen zu tun haben, und die wir auch gruppenübergreifend ähm leisten ja.
18 genau. (3) was die Gruppen an sich angeht, also die Tätigkeit als Bereichsleitung, das ist einmal so
19 der äh Teil Steuerung der Aufnahme, Entlassung von Kindern Kontakte zu Anfragen der
20 Jugendämter. also hier der Teil, wovon die Gruppen jetzt nicht unmittelbar sowas mitbekommen;
21 ähm: aber dann auch im Alltag letztendlich ähm Unterstützung der Gruppen bei Fragen, ähm (2)
22 genau; Steuerung von Themen, die zwischen Gruppe und Verwaltung ne Rolle spielen. genau. so

23 so=n bisschen also klar die Abrechnung und das ganz äh Verwaltungstechnische, das wird über die
24 Verwaltung geleitet, aber alles was da so an Fragen an Klärungsfragen mit den Jugendämtern
25 auftaucht, fällt so in meinen Bereich. ähm auch n Stück weit die äh Funktion als ähm, ja, ich nenn
26 das mal Backup; wenn Kinder gerade in den Intensiv-Plus-Gruppen ham wir überwiegend Kinder
27 die äh von ihren Belastungen her ähm n höheren Bedarf haben und auch häufig in Situationen
28 geraten, in denen ähm (.) es zu Störungen im Alltag kommt; auch da ist es mit mein Job, ähm
29 zumindest zu den Zeiten, wo ich hier präsent auf=m Gelände bin mit zu unterstützen,
30 Einzelgespräche, Kriseninterventionen mit zu begleiten oder auch ja, (.)kurz einmal mit=m Blick von
31 außen zu beraten. was zu tun ist. genau, ja, °was sind noch die Jobs°? (2) ähm Begleitung der
32 Teamsitzung, Unterstützung der Gruppenleitung. also in in Fragen wie welche Themen vorbereitet
33 sind, also die Leitung einer Teamsitzung, die äh natürlich die Gruppenleitung oder wenn das
34 delegiert ist, wechseln (unv.), aber wenna da zu Vorbereitungen Fragen gibt, ähm genau, dann geb
35 ich gerne inhaltliche Inputs, bereite da einfach Sachen mit vor, konzeptionelle Frage in Abstimmung
36 mit Heim- und Gruppenleitung //mhm//, genau. (.) ja. (3)

Herr Rose stellt, nach einer kurzen Benennung seiner Position, in Form einer Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion, detailliert seine Aufgabenbereiche bei Träger A dar, ohne dabei auf den Prozess der Übernahme der Leitungsfunktion einzugehen. Seine Ausführungen gliedert er in die Darstellung gruppeninterner (Z. 18–35) und gruppenübergreifender Aufgaben (ab Z. 36), wobei er in der Beschreibung dieser Struktur konsistent bleibt. Auffallend ist sein Wechsel von der Ich- zur Wir-Perspektive, wenn er gruppenübergreifende Aufgaben anspricht, was seine Identifikation mit dem Träger und dem Team der Bereichsleitungen widerspiegelt. Durch die Übernahme der institutionellen Sprache und des Wortschatzes des Trägers („übergeordnet oder gruppenübergreifend nennen wirs“, Z. 14) spricht er nicht mehr individuell, sondern verortet sich auf einer Metaebene der Bereichsleitungen. In Teilen seiner Darstellung wechselt er temporär zurück in die Ich-Form, um zu verdeutlichen, wie er die Vorgaben des Trägers interpretiert und umsetzt (Z. 25–28). In diesen Momenten nimmt seine Beschreibung eine narrative Form an. Aus seinen Äußerungen deutet sich auf kommunikativer Ebene sein Leitungsverständnis an, indem er von Steuerung, Backup und externer Unterstützung spricht. Obwohl er zunächst auf die spezifische Fragestellung eingeht, spiegeln die von ihm gesetzten Schwerpunkte im Interviewverlauf seine Prioritäten als Leitungskraft wider. Im Gegensatz zu Herrn Rose konzentriert sich Frau Nelke in den ersten Äußerungen des Interviews auf die Darstellung ihres Weges zur Bereichsleitung, ohne eine besondere Verbundenheit oder Distanzierung zum Träger erkennen zu lassen. Ihre Ausführungen sind chronologisch und narrativ, fokussiert auf ihre Position, deren Funktion und die Entwicklung dorthin. Herr Rose hingegen legt in seiner Beschreibung Wert auf Aufgabendetails und nicht auf den Prozess oder die Position. Er verbindet seine Funktion mit seinen Tätigkeiten, ohne dies explizit hervorzuheben.

Im weiteren Interviewverlauf zeichnet sich ein wesentlicher Unterschied im Leitungshandeln von Frau Nelke und Herrn Rose ab: Frau Nelke orientiert sich mit ihrem dargestellten Handeln mehr an der Organisation der Arbeit, an den Formalien und Abläufen, ihr wiederkehrendes Thema in folgender Frage zusammengefasst werden: ‚Wie orientiert sich der Prozess an der Organisationsstruktur?. In der Darstellung der Übernahme der Bereichsleitungsfunktion wäre also der Prozess das Leitung-Werden. Ihre Handlungspraxis vollzieht sie mit einer Struktur- und Prozessausrichtung. Im Gegensatz dazu bleibt Herr Rose, wie auch in der Einstiegssequenz bereits angedeutet, an den pädagogischen Prozessen seiner Tätigkeit orientiert: Seine Handlungspraxis vollzieht sich in Orientierung an der Pädagogik und dem Alltag der Gruppe. Er verdeutlicht seine Position zwar in Abgrenzung zu den Tätigkeitsbereichen der Fachkräfte in der Gruppe, sein Alltagshandeln bleibt jedoch weiterhin in der Pädagogik verankert.

Im Kontrast dazu eröffnet Frau Tulpe, die Gruppenleiterin der Tagesgruppe, ihre Antwort auf die Einstiegsfrage mit einem Fokus auf Teamveränderungen und bietet damit eine weitere Perspektive in der Beschreibung ihrer Rolle und Tätigkeit.

Tulpe OT: Z. 6–38: Frau Tulpe stellt sich und ihre Aufgaben vor.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Beschreibung

Z. 6–13:

6 M: Okay, ja, mein Name ist Judith Tulpe, ich äh arbeite als Sozialpädagogin und Sozialarbeiterin seit
7 (,)fast sieben Jahren als Gruppenleitung hier in der Gruppe. das heißt ähm dass ich damals eingestiegen
8 bin mit einem ähm sehr altgebackenen Team, und mein Vorgänger ist in Rente gegangen, so ist halt
9 diese Situation entstanden. und zur sukzessive wie man sehen konnte dann auch äh die Menschen in
10 Rente @gegangen sind@ und äh äh letztlich dann auch durch die Kooperation mit der ähm Uni in äh
11 Holland für zwei Studenten; also den Herrn Schwarz und dem Herrn Fuchs //mhm// ins Team
12 aufgenommen haben und mit Teilzeitstellen, dass die Studie machen konnten und dann so ein sehr
13 junges ähm Team zur Verfügung gehabt.

Frau Tulpe startet ihre Antwort mit einer beschreibenden Erzählung, in der sie ihre fachliche Qualifikation und ihre mehrjährige Erfahrung als Gruppenleiterin in einer Tagesgruppe hervorhebt. Anschließend spannt sie mit der Hintergrundkonstruktion einen Horizont, in dem sie davon spricht, in einem „sehr altgebackenen“ (Z. 8) Team gestartet zu sein, was im Gegensatz zu modernen Ansätzen steht. Sie merkt an, dass die aktuelle Situation sich dadurch entwickelt habe, dass ihr Vorgänger und die Kolleg:innen in Rente gegangen seien. Die genaue Bedeutung

von „so entstanden“ (Z. 9) bleibt dabei unklar, könnte sich aber auf ihre Rolle als Leiterin beziehen. Auch sie präsentiert sich eher passiv, obwohl sie sich aktiv um die Position beworben hatte, was einen Widerspruch darstellt.

In ihrer Darstellung, wie sie zur Leitungsposition gelangte, ähnelt Frau Tulpe Frau Nelke und Herrn Rose, die sich ebenfalls als passiv in Bezug auf die Übernahme ihrer Leitungsrollen beschreiben. Im Unterschied zu den anderen im Vergleich herangezogenen Fällen ist Frau Tulpe jedoch nicht aus einer Fachkraftposition in die Leitungsrolle aufgestiegen, sondern hat sich aktiv auf diese Position beworben. Dies steht im Gegensatz zu ihrer Äußerung, dass die Situation „so entstanden“ sei, was impliziert, dass ihre Beförderung weniger eine aktive Entscheidung als vielmehr eine natürliche Entwicklung war.

Trotz der Tatsache, dass ihr Weg zur Leitung aktiv erfolgte, stellt Frau Tulpe ihn passiv dar. Diese Darstellungsweise könnte darauf hindeuten, dass sie eine kollektive Orientierung übernommen hat, bei der das Streben nach Führung verschleiert wird, da sie trotz ihrer aktiven Bemühungen um die Position eine passive Rolle suggeriert.

Darin kristallisiert sich das Orientierungsschema hinsichtlich der Übernahme von Leitungsrollen heraus, nach dem der Zugang zu Leitungspositionen im Grunde der Initiative der Verantwortlichen oder der Geschäftsführung entspringt. Der daran anschließende Orientierungsrahmen umfasst die Verschleierung des Führungstrebens.

Im Gegensatz zum „altgebackenen“ Team stellt Frau Tulpe ihr aktuelles Team, das nach dem Ausscheiden der älteren Kolleg:innen entstand, als jung und dynamisch dar, hervorgehoben durch ihre Erwähnung der studentischen Mitarbeitenden. Dieser Gegensatz zwischen dem alten und dem neuen Team deutet auf eine Distanzierung zu Träger A hin, bei dem das „altgebackene“ Team schon bestand, bevor sie eintrat. Sie unterscheidet dementsprechend nicht nur das Alter, sondern auch die Zugehörigkeit: das neue, junge Team wird von ihr ausgebildet. Das „altgebackene“ Team, das nun in Rente ist, hat möglicherweise anders gearbeitet und wurde eben nicht von ihr eingestellt, sondern bestand schon, als sie dort einstieg.

Frau Tulpe spricht weiterhin über ihre Arbeit, die sie in verschiedene Ebenen unterteilt: Die pädagogische Betreuung von Kindern und das „Geschäft“ (Z. 17) der alltäglichen Zusammenarbeit mit Kooperationspartner:innen und dem Träger, den sie als „Haupthaus“ (Z. 21) bezeichnet. Sie sieht sich als Schnittstelle zwischen ihrem Team und dem Haupthaus, wobei sie sich selbst nicht als Teil des Haupthauses empfindet. Diese Vermutung erhärtet sich im weiteren Verlauf des Interviews und ist auch Teil der Orientierung von Frau Tulpe. So ist im Interview von Frau Tulpe eine wiederkehrende Ambivalenz zwischen Nähe und Distanz zu spüren. Dies kann sowohl auf die pädagogische Arbeit mit den Adressat:innen als auch auf die Zusammenarbeit mit ihrem Team sowie auf ihr Verhältnis zum Träger übertragen werden. In diesen Äußerungen deutet sich

ein Orientierungsschema an, welches eine deutliche Differenzierung zwischen professioneller und emotionaler Nähe und Distanz einfordert. Frau Tulpe wird hinsichtlich dieses Schemas in der benannten Ambivalenz erlebt, da sie sich einerseits kollegial-distanziert und andererseits fürsorglich ihrem Team gegenüber zeigt. Für Frau Tulpe ist darin ein Dilemma festzustellen, das sie nicht aufzulösen vermag.

Später spricht sie über die Notwendigkeit, unterschiedliche Interessen zwischen Träger und Team zu vertreten („die andere Richtung vertreten“, 32). Sie stellt zwei kontrastierende Bereiche dar: das Haupthaus als eher negative Referenz, dessen Interessen sie vertreten muss, und ihr Team als positive, Referenz welches sie verjüngt und entwickelt habe. In ihren Erzählungen über das junge Team wird neben der Abgrenzung zum Träger auch eine fürsorgliche Haltung für ihr Team spürbar.

Diese Perspektive auf Teammitglieder findet sich ebenfalls bei anderen Leitungskräften des Trägers A und ist Bestandteil des gemeinsamen Orientierungsrahmens (im engeren Sinne): Teamfürsorge als Leitungshandeln. Im geteilten Orientierungsrahmen des Trägers A gestaltet sich die Handlungspraxis der Leitungskräfte fürsorglich den Teammitgliedern gegenüber, sodass sie die Sorge für deren Interessen und Wohl übernehmen. Im Fall von Frau Tulpe zeigt sich dies in einer fördernden, unterstützenden Haltung ihrem Team gegenüber. Durch die Betonung des Lernendenstatus der Studierenden hebt sich Frau Tulpe in eine höhere Position mit Expert:innenwissen.

Tulpe OT: Z. 6–38: Frau Tulpe stellt sich und ihre Aufgaben vor.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Beschreibung

Z. 20–25:

- 20 gut im Blick zu behalten, was die brauchen; ja und im Alltag isses wirklich äh so ein bisschen die
- 21 Schnittstelle zwischen ähm ja Haupthaus Bereichsleitung, äh und Team zu sein. //mhm// ähm ja,
- 22 letztlich ist Frau Frau äh Nelke mir weisungsbefugt und ähm und mir so auch auf der Ebene ähm ja,
- 23 Dinge ähm teilweise auch in Kooperation tun wie zum Beispiel das Notfallmanagement, da sind wir
- 24 beide Trainer, also gleichgestellt. also wir haben unterschiedliche Funktionen und das äh funktioniert
- 25 aber sehr gut, sodass wir auch wieder Anleitung des Teams auch viel äh miteinander kooperieren

In der Einstiegssequenz thematisiert Frau Tulpe ihre Beziehung zur Bereichsleiterin Frau Nelke, die ihr in bestimmten Bereichen weisungsbefugt ist und somit hierarchisch über ihr steht. Gleichzeitig betont sie, dass sie in anderen Aspekten auf gleicher Ebene wie Frau Nelke agiert. Dieses Verhältnis kennzeichnet Frau Tulpes Sichtweise auf Personen und Themen, die eng mit dem Träger verbunden sind. Sie neigt dazu, solche Beziehungen funktional und mit einer gewissen

Distanz zu betrachten, wobei sie oft betriebswirtschaftliche oder hierarchische Begriffe verwendet. Diese Beobachtung unterstützt die Annahme, dass sich Frau Tulpe nicht stark mit dem Träger identifiziert und tendenziell eine Abgrenzungshaltung einnimmt.

Die Beziehung zu Frau Nelke wird als zweideutig beschrieben. Einerseits sind sie in Trainingskontexten gleichgestellt und kooperieren, andererseits steht Frau Nelke hierarchisch formal über Frau Tulpe. Dies deutet auf eine mehrdimensionale Beziehung hin, die sowohl hierarchisch strukturiert als auch zwischenmenschlich kooperativ ist.

Frau Tulpes Haltung zu Themen wie Abgrenzung und Beziehung zieht sich durch verschiedene Aspekte ihrer Tätigkeit und ist stets von verschiedenen Dimensionen der Ambivalenz durchzogen. Dies zeigt sich in ihrer Beziehung zu Frau Nelke, in ihrem Umgang mit dem Team, welches sie einerseits zur Eigenständigkeit ermutigt, das sie andererseits aber auch kontrolliert und dem sie professionelle Verhaltensweisen vorschreibt. Im Kontakt mit Adressat:innen und Mitarbeiter:innen verfolgt sie eine professionelle, distanzierte Haltung, die gleichzeitig Beziehungsaufbau ermöglicht. Ihr Leitungshandeln ist von einer ambivalenten Praxis geprägt, die zwischen Abgrenzung und Nähe pendelt. Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in Frau Tulpes Darstellung ihrer Aufgaben als Gruppenleiterin wider.

Tulpe OT: Z. 6–38: Frau Tulpe stellt sich und ihre Aufgaben vor.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Beschreibung

Z. 26–38:

- 26 gerade so in der ja, wie stellen wir die pädagogisch professionell gut auf? so und das ist ein Teil.
27 ähm dann gibt es natürlich äh den Teil auch die Einrichtung nach außen zu vertreten, also dass wir
28 ähm beispielsweise am Hochschultag in der Hochschule //mhm// ähm unterwegs sind, dass ich die
29 Praktikanten äh Auswege anleite, die Erstgespräche mit den Eltern führe, und auch mit den Kindern
30 so=n bisschen auch mit der Frau Nelke zu überlegen wer passt hier gut hin und was kann äh
31 umgesetzt werden? ähm: dass man auch dann als Gruppenleitung nochmal so ne äh klare Präsenz
32 hat oder auch ne ne Funktion äh, die Interessen des Teams äh in die andere Richtung zu vertreten.
33 das heißt dass ich sehr gut im Blick haben muss äh wie geht's denn den Mitarbeitern wenn man
34 zum Beispiel wie Heute morgen ne Fallbesprechung macht, wo es auch Themen gibt, ähm die äh
35 über das den Alltag hinausgehen ne, also dass man da auch n bisschen äh Fürsorge für seine
36 Mitarbeiter im Blick hat. und das sind so die Aufgaben, die ich habe, andere Dinge sind natürlich
37 klar diese ganzen formellen organisatorischen Teile, n Dienstplan schreiben, ne das Budget zu
38 verwalten; das ist aber teilweise auch äh von mir delegiert an die Kollegen und äh (.) ich würde mal

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 39–51:

39 behaupten dass ich sehr an flachen Hierarchien habe. das heißt äh dass die Kollegen auch wenn sie
40 erst Studenten sind hier bestimmte Aufgaben schon übernehmen ums äh zu können am Ende. ähm
41 das heißt, dass sie die Kassenführung machen, dass sie alle wissen wie sowas funktioniert, dass es
42 einmal so durchgereicht wird, äh bestimmte andere Organisationsaufgaben ne weiß ich nicht dann
43 zum Beispiel Bus Außengelände ne, wer muss was beantragen? für was brauchen wir was? dass die
44 da einfach ähm (.) ja gut aufgestellt sind. weil ich auch glaube und äh es sehr wichtig finde dass
45 man nicht glaubt wenn man eine Stelle hat, dass man die 22 Jahre @macht@, sondern dass äh ich
46 ähm es wichtig finde dass man sich weiterentwickelt. also da auch letztlich potenzielle
47 Gruppenleiter heranzuzüchten. @(.)@ ohne dass ich jetzt das Gefühl hab dass die äh in ne
48 Konkurrenz mit mir treten; weil denen schon auch sehr klar ist okay, ich hab auch ne, die
49 Verantwortung für deren Handeln. ähm wenn da was schiefläuft, dann bin ich die
50 Ansprechpartnerin die im Zweifel den Kopf dafür auch hinhält. ähm ja, das ist denen schon sehr
51 klar. (2) das meine Aufgaben. @(.)@

Frau Tulpe beschreibt ihre Aufgaben, die sich in drei Hauptbereiche gliedern: Die Anleitung des Teams in Zusammenarbeit mit Frau Nelke, die Repräsentation der Einrichtung nach außen sowie die pädagogische Leitung in einzelnen Fällen, ebenfalls in Kooperation mit Frau Nelke. Während des Interviews verwendet sie wiederholt den Begriff „klar“ (Z. 31), was darauf hindeutet, dass es für sie wichtig ist, Zuständigkeiten und Lebensbereiche eindeutig zu definieren und zu trennen. Dies ist für sie ein Ideal, das sich im Orientierungsschema manifestiert.

Ab Zeile 38 erörtert Frau Tulpe im argumentativen Modus die flachen Hierarchien in ihrem Team und hebt hervor, dass Aufgaben verteilt werden und sogar studentische Mitarbeiter:innen bereits viel Verantwortung übernehmen. Diese Formulierung zeigt allerdings auch eine gewisse Distanzierung von den Student:innen, indem sie betont, dass sie Aufgaben trotz ihres Ausbildungsstatus übernehmen dürfen. Frau Tulpe positioniert sich hierbei auf einer anderen, höheren hierarchischen Ebene.

Sie führt weiter aus, dass ihre Art der Anleitung und Aufgabenverteilung ein Beispiel für flache Hierarchien sei. Gegen Ende des Abschnitts betont sie jedoch, dass die Mitarbeiter:innen wüssten, dass letztendlich sie die Verantwortung trägt und „den Kopf hinhält“ (Z. 49), „das ist denen schon sehr klar“ (Z. 50). Dies unterstreicht, dass ihr Handeln das der Mitarbeiter:innen mitbestimmt, da sie die letzte Verantwortung trägt.

Im darauffolgenden Unterthema spricht Frau Tulpe über ihre zukunftsorientierte Perspektive für die Kolleg:innen und stellt dies in Gegensatz zum „altgebackenen Team“. Sie betont die Bedeutung von Entwicklung und Veränderung, was sich in ihrer Aussage widerspiegelt, dass sie potenzielle Gruppenleiter:innen „heranzüchten“ möchte. Dies zeigt ihre fürsorgliche und zukunftsorientierte Haltung (Orientierungsrahmen Teamfürsorge als Leitungshandeln), mit der sie ihr Team begleiten und fördern möchte. Gleichzeitig spiegelt sich hierin eine leistungsorientierte Sichtweise wider, da sie anscheinend erwartet, dass ihre Teammitglieder diese beruflichen Ambitionen haben. Darin reproduziert sie das Orientierungsschema des Trägers, in welchem Leitungspositionen von verantwortlichen Personen an mögliche neue Führungspersonen herangetragen werden, ohne dass sie eigene offene Ambitionen gezeit hätten.

Im Kontrast zu Frau Tulpe spricht Frau Nelke erst später im Interview über die Beziehungsebene zwischen Gruppen- und Bereichsleitung und fokussiert sich in der Einstiegssequenz auf ihre eigene berufliche Entwicklung bei Träger A.

Nelke OT: Z. 6–45: Berufliche Entwicklung von Frau Nelke bei Träger A

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 35–45:

- 35 Ja, es fühlte sich in einer eine (unv.) Zeit ist immer eine besondere Zeit; und das ist auch sehr offen
36 mit mir kommuniziert worden da ähm: übt man Leitung zu sein, hat aber immer noch das ähm das
37 Backup der nächsten Vorgesetzten, ähm und in dieser Rolle übte ich mich ja schon eine ganze Weile
38 und hatte da ne hohe Handlungsfreiheit von von meiner Vorgesetzten und hohes Vertrauen was ich
39 da genoss. und es fühlte sich für mich in keiner Weise anders an als für die anderen Kollegen. nur
40 hierarchisch auf Organigramm betrachtet am Organigramm betrachtet wars natürlich ne andere
41 Funktion. der Schritt dann in die Bereichsleitung zu gehen und diese dritte
42 Mädchenintensivwohngruppe äh noch zu nehmen, war für mich (.) also gar keine gar keine Frage
43 sondern das war ähm ich hab mich gefreut, dass man an mich denkt und dass das passte und ähm
44 war dann auch in dem Leitungsteam schon so: ähm save, dass das für mich eigentlich der nächste
45 fast logische Schritt war. //mhm// reicht @das so aus@? //mhm// okay. (2)

Frau Nelke schildert in ihrer Antwort auf die Detaillierungsfrage ihre Erfahrungen bei Übernahme der Führungsposition. Sie beschreibt diese Phase als „immer eine besondere Zeit“ (Z. 35), während der die Leitungskräfte stets im Blick der höheren Ebenen handeln, aber weniger Verantwortung tragen, was eine Art Bewährungszeit sein könnte, in der die Leitungskräfte üben, die neuen Aufgaben auszuführen, und sich in ihrer Rolle entwickeln. Frau Nelke empfand dies allerdings anders, da sie bereits zuvor durch ihre Handlungsfreiheit in einer ähnlichen Rolle agierte (Z. 37). Ihre offizielle Anerkennung als Bereichsleitung

kennzeichnet Frau Nelke an zwei Punkten: durch ihre Verortung im Organigramm und ihr eigenes Empfinden der neuen Position. Dies führte für sie selbst zu keinem signifikanten Unterschied, obwohl es für ihre Kolleg:innen eine Veränderung darstellte.

Diese kurze Erzählung gibt Einblick in die hierarchische Struktur ihrer Organisation, wobei das Organigramm als Symbol für die formalen Strukturen steht. Frau Nelke bemerkt eine Diskrepanz zwischen ihrer Arbeit und ihrem offiziellen Titel, was auf die Bedeutung formaler Titel und Strukturen bei Träger A hinweist (Z. 27–28). Trotz dieser Diskrepanz übernimmt sie Verantwortungen, die über ihren Titel hinausgehen, und zeigt damit eine Flexibilität in Bezug auf Hierarchiestufen. Ihre Erzählung des Prozesses sowie die Bemerkung der Diskrepanz verweisen jedoch auf einen Zusammenhang zwischen formaler Position und Aufgabenbereich, der in ihrem Fall nicht stringent eingehalten wurde. Dass die Ernennung von Führungskräften einen wichtigen Stellenwert für Träger A hat, kristallisiert sich bereits im Orientierungsschema heraus. Möglicherweise kann auch diese Erzählung von Frau Nelke als Erweiterung des Orientierungsschemas dienen, indem Leitungspositionen stets eng mit Aufgabenbereichen verknüpft sind. Darin ist jedoch ein Orientierungsdilemma zu finden, da die Enaktierung dieses Schemas nicht erfolgt: Das Leitungshandeln des Trägers A wird an vielen Stellen verschleiert und weist kaum ein eigenständiges Profil auf, wie sich in der Typenbildung zeigen wird.

Ab Zeile 41 erwähnt sie, dass ihre Beförderung logisch erschien, da sie bereits die entsprechende Verantwortung trug. Der Titelwechsel schien ihr überfällig und notwendig (Z. 42–45). Ihre Aussage „ich habe mich gefreut, dass man an mich denkt“ (Z. 43) lässt sie eher passiv im Beförderungsprozess erscheinen, obwohl sie eigentlich aktiv aufgrund ihrer Leistungen darauf hinarbeitete.

Diese Ausführungen schließen an den bereits benannten Orientierungsrahmen Verschleierung des Leitungsstrebens an, nach der keine strategische innere Planung, Leitung werden zu wollen, benannt wird, sie kommen zur Leitungstätigkeit wie die „Jungfrau zum Kinde“ (s. o.).

Passivität drückt sich hier allerdings nur in der Karriereorientierung aus. Davon abgesehen präsentiert sich Frau Nelke als selbstbewusst und kompetent. Hierarchische Positionen sind jedoch zunächst von Leistung entkoppelt, da der Beförderungsprozess erst abgeschlossen ist, wenn Frau Nelke von einer höheren Ebene berufen wurde (Orientierungsschema).

Im Gegensatz zu Frau Nelke beschreibt Frau Lilie, Gruppenleiterin im stationären Setting, ihren beruflichen Werdegang nur kurz und konzentriert sich stattdessen auf ihr Team. Ihre Identität und Rolle scheinen stark mit dem Team verknüpft zu sein, was sie von anderen Führungskräften unterscheidet. Herr Rose hingegen spricht über das Team mit einer gewissen Nähe und betont die pädagogische Praxis der Gruppe (Z. 102 ff.).

Z. 7–15: Zusammensetzung der Mitarbeiter:innen der Marsgruppe

Beschreibung

Z. 7–15:

7 R: Okay, ähm genau ich heiß Christina Lilie, bin insgesamt seit zehn Jahren schon hier im Träger A
8 tätig //mhm//. Se:it jetzt so im Sommer vier Jahren Gruppenleitung der Marsgruppe. //mhm// ähm
9 heißt schon ein bisschen länger, aber ähm natürlich also das Team so wie wir das grade haben, ist
10 seit einem Jahr circa ähm (.) fest zusammen; einen Wechsel gab es, aber das ist die Frau Biber, die
11 zweite die rechts ähm saß //mhm// die ist von der Jupitergruppe in die Marsgruppe gewechselt
12 und ist unsere Kooperationsgruppe so das kann sie ja auch ne. sodass wir schon sagen können seit
13 einem Jahr ist es recht stabil; was ich für Jugendhilfe lange finde. @(.)@ //auf jeden Fall// ähm und
14 dadurch natürlich auch ähm an bestimmten Zielen Teamzielen gut gearbeitet werden kann. das ist
15 mein großer Vorteil.

Frau Lilie thematisiert in ihrer Antwort auf die Einstiegsfrage, wie lange sie bereits bei Träger A tätig ist, und legt den Fokus auf die Dauer der aktuellen Teamzusammensetzung. Sie stellt sie mit einem positiven Horizont dar, da ein langjähriges Team effektiver an gemeinsamen Zielen arbeiten könne (Z. 14), im Gegensatz zu Teams mit häufigem Personalwechsel (negativer Horizont), die weniger effizient seien.

Frau Lilie hebt die Beständigkeit ihres Teams über mehr als ein Jahr hervor, was sie für Jugendhilfe-Settings als bemerkenswert herausstellt. Offenbar hat sie bereits Erfahrungen mit unterschiedlichen Teamkonstellationen gemacht. Frau Lilies Aussagen zur Mitarbeiter:innenstruktur schon zu Beginn des Interviews deuten darauf hin, dass ihr die Teamdynamik wichtig ist. Das Thema der Teamziele scheint für Frau Lilie ebenfalls zentral zu sein, da sie es gleich zu Beginn erwähnt. Sie spricht zudem von einer Kooperationsgruppe, geht aber nicht näher darauf ein, was darauf hindeutet, dass sie von einem gemeinsamen Verständnis mit der Interviewerin ausgeht.

Eine langjährige Zusammenarbeit des Teams schätzt Frau Lilie als großen Vorteil ein (Z. 15), da dies eine intensivere Zusammenarbeit ermöglicht. Ihre passive Formulierung lässt vermuten, dass sie den Erfolg des Teams nicht ausschließlich ihrer eigenen Leistung zuschreibt. Im weiteren Verlauf des Interviews wird jedoch deutlich, dass dies möglicherweise eine rhetorische Technik ist, um ihre Rolle als Hauptakteurin ein Stück zu verschleiern und weniger offensichtlich erscheinen zu lassen (Z. 62 ff.).

Die Tendenz, das eigene Leitungshandeln zu verschleiern, wird als geteilter Orientierungsrahmen des Leitungshandelns für Träger A identifiziert, da alle Führungskräfte dieses Muster zeigen, wie im weiteren Verlauf dargestellt wird.

Lilie UT: Z. 15–22: Struktur von Teamsitzungen

Erzählung im Modus der Argumentation

Z. 15–24:

15 mein großer Vorteil. ich ähm mache seit (.) März ne Fortbildung zur Teamleitung nochmal. war jetzt
16 ganz spannend, ich war von Montag auf Dienstag, bis gestern dort und es war ähm Thema Leitung
17 einer Teamsitzung. @(!)@ und ähm saßen dann okay, dann kann ich das ja direkt anwenden. wobei
18 es jetzt natürlich ein bisschen schade war es war null authentisch ne, also dadurch dass ähm wir ja
19 die Struktur nicht eingehalten haben, es keine richtige Anmoderation gab, weil halt alles schon
20 irgendwie am Laufen war, ähm und die wenige Zeit einfach; also dass wir echt manche Themen
21 überspringen mussten, weil wirs einfach nicht //mhm// geschafft hätten ne. das läuft sonst schon
22 nochmal ein @bisschen anders@, genau. ähm ja ich bin Erzieherin, hab nicht studiert mach
23 momentan noch ne Ausbildung zur Marte-Meo-Therapeutin; schließ die im Oktober ab. (.) ja, das
24 ist so meine (.) Funktion hier im Träger A.

In einer kurzen Erzählung ab Zeile 15 spricht Frau Lilie über ihre Fortbildung für Teamleitungen. Diese Passage erfüllt mehrere Zwecke: Sie informiert über ihre eigene Entwicklung im Bereich der Leitung und leitet zu den Besonderheiten der Teamsitzung über, die am selben Tag stattfand. Obwohl Frau Lilie ihre Fähigkeiten betont, zeigt sie sich wieder zurückhaltend und nimmt eine eher passive Rolle ein, wodurch sie den Eindruck erweckt, dass die positiven oder erfolgreichen Aspekte weniger ihr eigener Verdienst sind (Z. 15 ff.). Anschließend erklärt sie argumentativ, warum die Teamsitzung auf eine bestimmte Weise abgelaufen ist (Z. 18 ff.), da sie annimmt, die Interviewerin könnte einen falschen Eindruck davon bekommen haben.

Sie fährt dann beschreibend fort und erwähnt ihre berufliche Qualifikation als Erzieherin und ihre Weiterbildung, wobei sie diese nahezu nahtlos aneinanderreicht (Z. 22–23). Dadurch wirkt es, als gehörten diese Qualifikationen zusammen. Dies dient dazu, ihre Ausbildung als Erzieherin nicht isoliert darzustellen, sondern ihre kontinuierliche Weiterentwicklung zu betonen. Auf diese Weise grenzt sich Frau Lilie sowohl von den höher qualifizierten Fachkräften mit Studienabschluss als auch von den Erzieher:innen ohne weitere Fortbildung ab. Mit diesen Ausführungen schließt Frau Lilie ihre Antwort auf die erste Frage ab.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 36–43:

36 (.) ja. (3) was gibt's noch? (3) genau, Schulung; das hatt ich eben einmal angerissen; wir haben hier
37 im Haus ähm n relativ umfangreiches Schulungsangebot für neue Mitarbeiter, aber auch n fort-
38 laufendes, weil wir einfach die Erfahrung machen mit den ähm: mit den hohen Belastungen, die
39 die Kinder mitbringen, also das ergibt sich einfach durch unsere Angebotsstruktur wir haben jetzt
40 im Stationären halt überwiegend Intensiv- und Intensiv-Plus-Gruppen; das heißt wir nehmen v:iele
41 Kinder auf, die äh in weniger intensiven Jugendhilfeangeboten ähm ja, die nicht ausreichend
42 waren; und ähm wir geraten damit in der Pädagogik halt immer mehr in was rein wo n gutes
43 Bauchgefühl wir nennen das immer so gar nicht mehr ausreicht.

Herr Rose hebt in seiner Aussage Schulungen als wichtige Tätigkeitsbereiche hervor, die ebenfalls von Frau Tulpe und Frau Nelke (Trainings) thematisiert werden. Diese Schulungen präsentiert er als Teil der gruppenübergreifenden Arbeit des Trägers A. Beim Thema „Erfahrung“ (Z. 38) wechselt Herr Rose in eine erzählende Darstellung und verlässt seinen bis dahin eher institutionell geprägten Sprachstil. Er spricht konkreter über seine Erlebnisse mit den Adressat:innen, nicht nur über Abläufe oder Aufgabenbereiche. Dabei nutzt er weiterhin die Wir-Form, was seine Identifikation mit dem Träger A unterstreicht, insbesondere in der Abgrenzung zu anderen Trägern, die weniger oft stark belastete Kinder und Jugendliche aufnehmen würden (Z. 41).

In diesem Themenabschnitt zeigt sich erstmals, dass es neben der offiziellen Sprache/Fachsprache, die beispielsweise in Konzepten und Leitbildern auftaucht, eine Art informelle pädagogische Fachsprache bei Träger A zu geben scheint, die Herr Rose an verschiedenen Stellen einführt und möglicherweise zur gemeinsamen Verständigung untereinander dient: „ich nenn das mal vorsichtig“ (Z. 44), „wir nennen das immer so“ (Z. 43), „gruppenübergreifend nennen wirs“ (Z. 14), „ich nenn das mal Backup“ (Z. 25). In dieser informellen Sprache unterscheidet er: Er spricht mal von sich und mal vom ‚wir‘. Formulierungen dieser Art in der ‚Ich-Form‘ verweisen auf seine individuelle Herangehensweise an Situationen/The-men. Wenn er in der ‚Wir-Form‘ spricht, scheint er für das Kollektiv zu sprechen.

Interessant ist, dass Herr Rose diese informelle Sprache besonders dann verwendet, wenn er Beispiele oder Erzählungen einbringt (Z. 43, 140). Dies könnte darauf abzielen, die Interviewerin in die Erzählung und Fachsprache des Trägers A einzubinden, um das Verständnis zu verbessern. Seine Erklärungen machen Implizites explizit und überführen die informelle Fachsprache auf eine kommunikative Ebene. Die Verwendung der Formulierung „ich nenn das mal“ könnte

auch darauf hindeuten, dass Herr Rose in der Interviewsituation bestimmte Begriffe oder Interpretationen relativiert, um im Gespräch keine potenziell unpädagogischen oder unprofessionellen Aussagen zu machen.

Neben seiner Identifikation mit Träger A, die sich in Sprache und Formulierungen zeigt, deutet sich auch seine bereits erwähnte Orientierung in seinem Leitungshandeln an. Er betont die Nähe zur Gruppe und zum pädagogischen Feld und richtet sein Handeln entsprechend aus.

Rose OT: Z. 36–60: Schulungen für Mitarbeiter:innen aufgrund des besonderen Bedarfs der Adressat:innen

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 43–60:

43 //mhm// das heißt wir brauchen Spezialwissen, wir brauchen ähm: auch ja, ich nenn das mal
44 vorsichtig Behandlungspläne oder so so Strukturenabläufe Vorgaben, die so=n bisschen
45 längerfristig auch vorgegeben sind, weil wenn wir jetzt ich nehm jetzt als Beispiel mal, wir haben in
46 einer Gruppe relativ viele Kinder mit ner Bindungsstörung, und unsere pädagogischen Ideen oder
47 Maßnahmen greifen da nicht äh nachdem sie ein- zweimal angewendet wurden, sondern
48 bestimmte ähm (2) ja Verhaltensweisen oder (.) V- Vorgaben müssen auch über Wochen oder
49 Monate hinweg laufen, ohne dass wir ne unmittelbare Veränderung beim Kind sehen; und das
50 erfordert einfach auch nochmal so ne ganz andere Unterstützung des Teams oder Rahmen von
51 außen. //mhm// also kann ein konkretes Beispiel nennen. Wir haben vor Zeit äh einen Jungen
52 aufgenommen, der nicht gesprochen hat. //mhm// und dann isses natürlich so die Angebote die
53 wir da machen, die können da nicht im Dialog stattfinden, sondern die erfordern dass die
54 Pädagogen ihm einfach ne Menge Sicherheit bieten, das über Wochen und Monate hinweg, aber
55 auch Situationen bieten in denen sie ähm ja, in Kommunikation in den Dialog gehen, aber nicht
56 zwingend die Rückmeldung erwarten, sondern immer wieder dazu einladen, keinen Druck
57 reingeben, äh aber auch nicht äh: (.) nicht nicht in Interaktion gehen, und das braucht halt von Tag
58 zu Tag braucht auch wieder äh Unterstützung Motivation, und mit mit dem Resultat dass er
59 irgendwann nach nem halben Dreivierteljahr angefangen hat zu sprechen und mittlerweile ähm
60 auch komplett mit ihm vertrauten Personen spricht. genau, als so ein Beispiel.

Herr Rose betont einige Zeilen später die Notwendigkeit eines speziellen Rahmens in der Arbeit mit der genannten Zielgruppe. Dieser habe auf die Mitarbeitenden einen unterstützenden Effekt, indem sie mit anderen/geringeren Erwartungen in den Kontakt mit den Adressat:innen gehen würden. Er sieht es als seine Aufgabe an, diesen Rahmen bereitzustellen. Seine argumentative Darstellung lässt vermuten, dass dies eine ihm wichtige Haltung in der Intensiv-Plus-Arbeit des Trägers ist. Ein Beispiel dafür ist die Geschichte eines Jungen, der durch anhaltende Kommunikationsangebote der Pädagog:innen zu sprechen begann. Dies

zeigt die pädagogische Kultur der stationären Gruppe: Sie ist geprägt von Raumgebung, Akzeptanz und Zurückhaltung. Diese Passage deutet auch auf Herrn Roses Verständnis von Leitung in der Pädagogik hin, welches sich anscheinend auf Coaching und Empowerment der Teammitglieder konzentriert.

Im weiteren Verlauf des Interviews zeigt sich, dass das Leitungshandeln von Herrn Rose einerseits eine fürsorgliche Ausrichtung seinem Team/der Gruppe gegenüber hat (wie auch bei Frau Tulpe), seine Handlungspraxis aber ebenso von der Verschleierung der Steuerungs- und Kontrollmechanismen geprägt ist.

Das herausgearbeitete Leitungshandeln ist von zwei Seiten zu betrachten: Von einer offiziellen Seite, die auf der kommunikativen Ebene ausgedrückt wird, und einer inoffiziellen Seite, die sich auf der dokumentarischen Ebene verbirgt. Die vier Leitungskräfte weisen durch ihre Beschreibungen und Erzählungen wiederkehrend auf flache Hierarchien im Leitungshandeln hin, dass sie die Selbstständigkeit/Autonomie der Mitarbeiter:innen im pädagogischen Alltag fördern und loslassen können. Die Bereichsleitung im Besonderen habe eine gewisse Distanz zum Feld (Pädagogik), sie sei „der Blick von außen“, um nicht ins Feld verstrickt zu werden. In der dokumentarischen Interpretation zeigt sich jedoch, dass die Prozesse (auch pädagogische Prozesse) weitestgehend gesteuert werden, auch an den Stellen, die zuvor als autonom oder selbstständig bezeichnet wurden. Diese kommunizierte Ebene des Leitungshandelns, die sich stark an flachen Hierarchien ausrichtet, kann als Orientierungsschema des Trägers bezeichnet werden.

Im Kontrast zu den beiden Bereichsleitungskräften blicken Frau Lilie und Frau Tulpe nicht von außen auf das Team und die Pädagogik, sondern sind aufgrund ihrer Position als Gruppenleitung direkt in den Alltag integriert. Trotz dieser Differenz im direkten Kontakt mit den Teams teilen die vier Leitungskräfte einen Orientierungsrahmen hinsichtlich des Leitungshandelns, der von Teamfürsorge geprägt ist. Die Fürsorge zeichnet sich durch Teamcoaching und Bedürfniswahrnehmung aus. Dies formulieren alle Interviewten auf der kommunikativen Ebene, bei Herrn Rose, Frau Lilie und Frau Tulpe wird dies auch in der Handlungspraxis in anderen Sequenzen deutlich.

Im direkten Vergleich der Einstiegssequenzen der vier Interviews kristallisiert sich ebenfalls heraus, dass es einen geteilten Orientierungsrahmen hinsichtlich des Wegs zur Leitungsposition gibt: Personen, die sich vorab im pädagogischen Setting als besonders geeignet erwiesen haben, werden von einer höheren Position des Trägers gefragt, ob sie die Leitung übernehmen wollen (Orientierungsschema ‚Ernennungsprinzip‘). Darin stecken eine Passivität (auf Leitungskräfteseite) und eine Deutungshoheit (auf Trägerseite) darüber, wer sich als Leitung eignet. Karriere- oder Führungsstreben schreibt sich keine der interviewten Leitungskräfte

selbst zu, das Interview von Frau Nelke lässt dies aber vermuten. Trotzdem zeigt sich auch Frau Nelke, zumindest vordergründig überrascht über die Möglichkeit, dass man ihr die Leitungsposition geben wolle („ich habe mich gefreut, dass man an mich denkt“, Z. 43). Der Weg zur Leitungsposition zeichnet sich bei Träger A folglich durch ein Top-down-Prinzip aus. Das Führungstreben der Fachkräfte wird verschleiert (Orientierungsrahmen), um das ‚Ernennungsprinzip‘ in Form des Orientierungsschemas nicht zur gefährden.

Frau Tulpe stellt in diesem Kontext eine Ausnahme dar, weil sie sich aktiv von außen auf die Gruppenleitungsposition beworben hat. Jedoch lassen auch ihre Äußerungen zur Übernahme der Leitungsposition zu Beginn des Interviews den Schluss zu, dass sie sich bezüglich ihres Aufstiegs passiv zeigen möchte. In den Interviews von Frau Tulpe und Frau Nelke (beide teilstationär) wird das Thema ‚Leitung werden‘ bereits in den Einstiegspassagen (kurz) eingebracht, Herr Rose und Frau Lilie (beide stationär) bringen diesen Themenaspekt erst mit der Frage nach dem Bildungsweg mit ein. Somit unterscheiden sich nicht nur der Zeitpunkt der Themenbenennung, sondern eine weitere Differenz äußert sich auch darin, ob der Prozess von sich aus eingebracht wird oder ob er Teil der chronologischen Erzählung zur beruflichen Entwicklung ist. Daraus kann geschlossen werden, dass der Prozess des Leitung-Werdens besonders für Frau Nelke eine größere Rolle spielt, da sie dem Thema bereits zu Beginn viel Raum gibt.

Neben den herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten unterscheiden sich die vier Leitungskräfte hinsichtlich ihrer thematischen Schwerpunktsetzung in der Beantwortung der ersten Frage: Frau Nelke führt in ihrer Antwort Prozesse und Strukturen an, Herr Rose geht auch auf Strukturen ein, bleibt aber stets nah am Team und berichtet in größerem Umfang vom pädagogischen Alltag als von Prozessabläufen. Auch Frau Lilie spricht in ihrer Antwort von ihrem Team und den Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit und erweist sich somit als vergleichbar mit Herrn Rose. In den Ausführungen von Frau Tulpe wird ebenfalls eine große Nähe zum Team deutlich, sie bleibt jedoch mehr den Strukturen verhaftet, in dem sie Horizonte aufbaut, die eine Ambivalenz in Hinblick auf ihre Beziehung zu Team, Träger und Adressat:innen verdeutlichen.

6.1.2 Der Weg zur Leitungsposition

Nachdem in der Einstiegssequenz der Prozess, wie die Leitungskräfte in Leitungspositionen gekommen sind, als Gemeinsamkeit herausgearbeitet werden konnte, sollen im Folgenden die Sequenzen mit diesem Themenschwerpunkt dargestellt und miteinander verglichen werden.

Erzählung

Z. 397–402:

397 (.) ähm: als dann quasi die Gruppenleitungsstelle vakant war in der Gruppe, hatte ich schon so=n
398 bisschen angefangen Ideen mit reinzugeben und bin dann irgendwann auch gefragt worden ob ich
399 die Gruppenleitung übernehmen möchte. das war (.) so aus der damaligen Perspektive (3) auch zu
400 früh, also //mhm// beziehungsweise ich möcht=s anders formulieren; also ich hatte da f.:ür die
401 Funktion noch gar nicht mal mein mein Hut in den Ring geworfen, sondern ähm: das hat sich so
402 ergeben sagen wirs so. (2)

Herr Rose spricht das Thema seiner Leitungswerdung im Kontext der Frage nach seiner beruflichen Entwicklung an, allerdings nicht aus eigenem Antrieb, sondern als Reaktion auf die Interviewführung (Z. 397–402). Das Thema erhält somit seine Bedeutung nicht durch Herrn Roses eigene Schwerpunktsetzung, sondern durch den Aufbau des Interviews.

In seiner Darstellung scheint es, als sei er ohne eigene Initiative in die Leitungsposition gekommen. Er wurde von einer höheren Hierarchieebene gefragt, ob er die Gruppenleitung übernehmen möchte (Z. 399). Dies spiegelt das gemeinsame Orientierungsschema sowie den Orientierungsrahmen wider, in dem persönliches Führungsstreben verdeckt und Personen aufgrund besonderer Eignung für Leitungspositionen ausgewählt werden. Sowohl bei den Bereichsleitungen (Herr Rose und Frau Nelke) als auch bei Herrn Rose selbst ist erkennbar, dass sie sich durch besonders gute Leistungen hervorgetan haben: Frau Nelke durch ihre konzeptionelle Arbeit und Herr Rose durch sein besonderes Engagement in der Pädagogik. Sie haben jeweils die sich bietenden Gelegenheiten genutzt. Frau Nelke bezieht sich ebenfalls auf diesen Prozess bei der Frage nach ihrer fachlichen Entwicklung, legt aber in ihrer Antwort mehr Gewicht auf familien- und persönlichkeitsbezogene Themen (ab Z. 247).

Erzählung

Z. 26–29:

26 und dazu wurde ich dann gefragt, ob ich aufstocken könnte zeitlich und entsprechend dann noch ne
27 dritte ähm Gruppe übernehme, und dann war klar das aber dann im Bereichsleitung; sodass ich dann
28 zur Bereichsleitung berufen wurde 2016. und seither bin ich in Bereichsleitung tätig für diese beiden
29 äh für diese drei Gruppen.

In der Darstellung ihres beruflichen Aufstiegs zu Beginn des Interviews präsentiert sich Frau Nelke zweimal in einer passiven Rolle: zuerst bei ihrer Ernennung zur Gruppenleitung und dann bei ihrer Beförderung zur Bereichsleitung. Sie beschreibt, wie sie „berufen“ wurde (Z. 28), was ihre Vorstellung und Einstellung betont, dass sie zu einer höheren Position nicht nur aufgrund ihrer Leistungen, sondern als eine Art Auserwählung erhoben wurde. Hier scheint durch, dass für Frau Nelke Titel und Status wichtig sind und reine Leistung und Verantwortungsbewusstsein für sie nicht die einzigen Kriterien für beruflichen Erfolg darstellen.¹⁶

Lilie OT: Z. 101–142: Fachliche Entwicklung bei Träger A

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 101–123:

101 Mhm. also ich hab wie gesagt damals vor zehn Jahren ganz normal im Gruppendienst angefangen
102 //mhm//, ähm (.) lass mich ganz kurz überlegen das ist ne lange Zeit @(.)@ u:nd 2008 hab ich
103 angefangen, genau 2010 bin ich schwanger geworden, und ähm war dann in Elternschaft bis zum
104 Ende zwar noch gearbeitet, aber bin dann in Elternzeit gegangen und nach acht Monaten
105 zurückgekehrt, weil ich angerufen worden bin, könntest du dir nicht vorstellen betreute
106 Jugendwohngemeinschaft? ja super ich mein ich liebe also Jugendliche ne sind son bisschen mein
107 mein (.) ja Lieblingsfeld. bin dann auch direkt wieder zurückgekehrt, hab dann zwei Jahre in der
108 betreuten Jugendwohngemeinschaft gearbeitet, habe aber auch ähm in anderen Gruppen
109 ausgeholfen; es ist ne Gruppenleitung eingestellt worden in der Plutogruppe wo=s hieß Christina
110 könntest du nicht n bisschen unterstützen ne, n bisschen coachen? war natürlich schonmal n
111 bisschen @Seelenstress@; war schön ähm das zu hören; bin wieder schwanger geworden, ähm
112 war dann in meiner zweiten Elternzeit, wurde wieder @angerufen@, ob ich denn zurückkommen
113 möchte Marsgruppe. ähm hab ich gedacht okay, aber mit zwei Kindern reduziert, weil schaff ich
114 nicht. dann hab ich erstmal (.) ja auf ^o15 Stunden die Woche gearbeitet*; merkte aber relativ
115 schnell dass ich, dass das für mich selbst nicht reicht; ich bin schon auch n Arbeitstier und mit 15
116 Stunden die Woche man kommt bei dieser Arbeit nicht rein. //mhm// also man steht immer nur
117 mit nem halben Fuß irgendwie drin. man kann keine Beziehungsarbeit machen, man kommt nicht
118 in die Prozesse mit rein; und letztendlich hat man dann so ne Rolle, des ähm Arztterminbegleiters
119 //mhm// und ähm Einkäufer, @keine Ahnung@, mit der ich nicht zufrieden war. ja und ann ähm
120 (.) ist die ehemalige Gruppenleitung gegangen und dann wurde ich gefragt ob ich (.) mir das
121 vorstellen könnte und das war eh grade zu dem Zeitpunkt wo ich wieder auf voll auf die volle
122 Stelle zurückmusste; und dann hab ich n bisschen @verhandelt@ und dachte okay, warum nicht?
123 ähm genau seitdem bin ich Gruppenleitung.

16 An dieser Stelle wird nicht näher auf die thematisch relevante Sequenz von Frau Nelke eingegangen, da dies bereits in der Einstiegssequenz erfolgte.

Ähnlich wie Herr Rose thematisiert auch Frau Lilie ihren Werdegang zur Gruppenleiterin erst in der Interviewpassage zur beruflichen und fachlichen Entwicklung, die dem Leitfaden entsprechend nach den Fragen zu Entscheidungsprozessen und Krisen folgt.

Frau Lilie schildert ihre berufliche Laufbahn chronologisch und betont dabei ihre kontinuierliche Weiterentwicklung. Sie wurde gefragt, ob sie sich vorstellen könne, bestimmte Positionen zu übernehmen (Z. 105), und laut ihrer Aussage hat sie stets zustimmend reagiert. Selbst während der Elternzeit wurde sie von höheren Ebenen dazu ermutigt, weitere Karriereschritte zu gehen.

Auffällig ist, dass die Personen, die mit potenziellen Leitungskräften über ihre Beförderung sprechen, nur bei Frau Nelke konkret benannt werden, während sie bei Herrn Rose und Frau Lilie anonym als ‚man‘ oder namenlose Vertreter:innen des Trägers erscheinen.

Ein Unterschied zwischen Frau Lilie und Frau Nelke wird in Bezug auf Elternzeit und Karriereweg deutlich: Frau Nelke hebt hervor, dass sie als Sozialpädagogische Familienhilfe gearbeitet habe, weil es gut mit dem Familienleben vereinbar war, und thematisiert so die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Frau Lilie hingegen erhöhte ihre Arbeitsstunden während der Elternzeit, da sie der Meinung war, dass Teilzeitarbeit nicht ausreichend war, um voll in der Arbeit aufzugehen: „dass das für mich selbst nicht reicht; ich bin schon auch n Arbeitstier und mit 15 Stunden die Woche man kommt bei dieser Arbeit nicht rein. also man steht immer nur mit nem halben Fuß irgendwie drin“ (Z. 115–117). Diese Aussage und ihre Selbstbeschreibung als „Arbeitstier“ deuten auf Ehrgeiz hin und suggerieren ein Karrierestreben, das sie jedoch nicht explizit benennt. Auch sie präsentiert sich in ihrer Schilderung als passiv, was das ‚Ernennungsprinzip‘ und die Tendenz zur Verschleierung von Führungsambitionen unterstreicht.

Tulpe OT: Z. 282–316: Frau Tulpe hat schon viel gemacht.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 302–314:

302 ähm das hat funktioniert super und ähm sodass ich eigentlich wirklich immer wo ist grad ne gute
303 Stelle die mich weiterbringt und gleichzeitig ich für meine Familie dann einen guten gute Situation
304 schaffe? sodass ich dann hier irgendwann ähm angefangen hab nochmal bei nem anderen
305 stationären Träger anzufangen als Erziehungsleitung, das ist ein sehr großer Träger hier ähm im
306 Kreis Euskirchen, und da wars dann auch systemisch gesehen eine kleine Katastrophe weil das
307 eigentlich n Pärchen war und die haben sich dann getrennt und diese Konflikte liefen über diese
308 Einrichtung, über die Familien. //ui// äh also das war gar nicht gut, und hab dann nach nem Jahr
309 so festgestellt trotz Dienstwagen und coolen Sachen die man @bekommen hat@, **nein**, das ist
310 nicht der Weg, und dann gabs halt einfach die Stellenausschreibung und dann hab ich mich

311 beworben, ich hab einfach festgestellt auch in der in der Rolle der Erziehungsleitung, dass man
312 ähm (.) genau diese Position hat, nämlich sich drauf zu verlassen dass Menschen den Job den man
313 eigentlich als Haltung im Kopf hat, so macht wie man das am liebsten selber machen würde. hat n
314 bisschen was mit Kontrolle zu tun,

Frau Tulpe setzt in ihrer Darstellung ihres Weges zur Leitung einen anderen Schwerpunkt als die anderen interviewten Leitungskräfte. Sie erwähnt zu Beginn, ähnlich wie Frau Nelke, dass sie eher zufällig in ihre Leitungsposition gelangt sei, ohne einen expliziten Wunsch nach Aufstieg oder Leitung zu äußern. Sie beschreibt den Prozess als beiläufig: „und dann gab’s halt einfach die Stellenausschreibung und dann hab ich mich beworben“ (Z. 310–311). Dies lässt darauf schließen, dass die Bewerbung bei Träger A mehr durch passende Rahmenbedingungen als durch eine gezielte Wahl des Trägers motiviert war, was eine geringere Identifikation mit dem Träger im Vergleich zu anderen, etwa Herrn Rose, vermuten lässt.

Obwohl Frau Tulpe nicht von einem aktiven Streben nach Leitungspositionen spricht, betont sie, dass sie Entscheidungen immer auch in Hinblick auf ihre Familiensituation getroffen hat. Um die Stelle als Gruppenleiterin anzutreten, ist sie beruflich einen Schritt zurückgegangen, da sie in ihrem vorherigen Arbeitsverhältnis eine Position, ähnlich zu der von Frau Nelke, innehatte.

Der Vergleich der Interviews zeigt die bereits in der Einstiegssequenz analysierte kollektive Tendenz zur Verschleierung von Führungsambitionen. Die subjektiv empfundene Passivität und scheinbare Zufälligkeit, wie die Leitungsposition erreicht wurde, werden von allen Leitungskräften thematisiert und nicht hinterfragt. Nur Frau Nelke spricht diesen Prozess schon zu Beginn des Interviews an, während die anderen dies erst im Kontext ihrer beruflichen Entwicklung tun.

Der Werdegang von Frau Tulpe unterscheidet sich auch insofern von den anderen, als dass ihre Leitungsposition nicht aus einer niedrigeren Position heraus entstanden ist.

Interessant ist, dass bei den weiblichen Leitungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als potenzielle Hürde für Leitungspositionen besprochen wird. Frau Lilie hingegen lässt sich nach eigener Aussage von diesen Herausforderungen nicht einschränken und hat die ihr angebotenen Karriereschritte dennoch unternommen.

6.1.3 *Umgang mit Entscheidungen*

Wie bereits zu Beginn der Analyse erläutert, werden neben der komparativen Analyse der Anfangssequenz nun spezifische Themen, die von besonderem Interesse für die Dissertation sind, vergleichend dargestellt. Auch in den folgenden Sequenzen zeigen sich die bereits dargestellten Orientierungen und werden nun weiter herausgearbeitet.

Im Folgenden werden nun die Antworten zur Frage nach Entscheidungsprozessen komparativ analysiert. Dabei handelt es sich um die erste Frage nach der Einstiegssequenz (siehe Interviewleitfaden). Die Antwort von Frau Nelke bildet den schon benannten Orientierungsrahmen erneut ab.

Nelke OT: Z. 56–63: Vertrauen und Handlungsfreiheit für die Teams

Argumentation im Modus der Beschreibung

Z. 56–63:

56 Also ich halte viel von äh Team mitnehmen, ähm bin da ähnlich wie ich das eben bei meiner
57 damaligen Vorgesetzten erzählte, ähm hab n hohes Vertrauen hohes Zutrauen in die Kompetenzen
58 des Teams und ähm so weit das in den Rahmen passt, genießen meines Erachtens nach alle
59 Kollegen aber insbesondere die Gruppenleitungen äh da n hohes Vertrauen und haben auch
60 Handlungsfreiheit. nichtsdestotrotz haben wir n hierarchisches ähm (.) Element und sind wir so
61 strukturiert im Träger A und das hat für mich auch durchaus seine Daseinsberechtigung sodass es
62 auch gut ist wenn man weiß wer entscheidet jetzt hier was an der Stelle. also da ist für mich
63 Transparenz erstmal ganz wichtig.

Frau Nelke beantwortet die Frage in Form einer Argumentation im Modus der Beschreibung. Sie vermittelt den Anspruch, ihr Team in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, suggeriert jedoch zugleich, dass sie die Entscheidungsrichtung bestimmt und das Team darin lenken möchte (Z. 56). Sie signalisiert einen partizipativen Ansatz, stellt aber klar, dass sie die Arbeitsweise vorgibt und Vertrauen in das Team setzt, „so weit“ das in den Rahmen passt“ (Z. 58). Die Erwähnung von Vertrauen einerseits und Rahmenbedingungen andererseits zeigt, dass ihre Entscheidungsfindung nicht wirklich auf Gleichberechtigung basiert, sondern sie behält die Bewertung des Handelns des Teams und der Gruppenleitung in der Hand, indem sie Handlungsfreiheit innerhalb bestimmter Grenzen gewährt. Damit werden die tatsächlichen Machtverhältnisse teilweise verschleiert. Frau Nelke verkörpert den Orientierungsrahmen ‚Verschleierung des Leitungshandelns‘ insbesondere im Dilemma ‚Steuerung versus flache Hierarchien‘. Außerdem deutet Frau Nelke ebenfalls ihre individuelle Orientierung Handlungspraxis mit Struktur- und Prozessausrichtung an.

Im Gegensatz dazu beginnt Herr Rose seine Antwort auf dieselbe Frage der Interviewerin mit einem Schwerpunkt auf pädagogischen Entscheidungen und betont dabei die Bedeutung der Kinder in der Gruppe.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 102–111:

102 genau, also wenn wir jetzt äh Entscheidungen treffen müssen bezüglich äh: eines Kindes, was in
103 der Gruppe lebt, dann ähm:: mach ich das gerne so dass ich mir die Rückmeldung oder die
104 Meinung die Haltung die Ideen der Gruppe ähm erstmal erfrage. //mhm// ähm oder je nachdem
105 wenna ne Entscheidung ist, die auch ähm in der Gruppe getroffen werden sollte, dann: darf die
106 Gruppe das auch tun; also ich finde erstmal so die Frage wo wo ist der Spielraum der Gruppe?
107 also wenn die selber Ideen zu den Kindern entwickeln und da auch ähm Entscheidungen zu
108 treffen können, finde ich das immer erstmal so den guten Weg, weil die ähm (2) ja, die Pädagogen
109 in der Gruppe haben häufig den deutlich besseren Überblick zu dem was im Alltag so passiert. also
110 die bekommen auch so die kleinen Nuancen mit was n Kind so an Verhalten und an Reaktionen
111 zeigt genau.

Herr Rose hält sich in seiner Antwort sprachlich und inhaltlich an die pädagogische Ebene und spricht häufig in der Wir-Form, was darauf hinweist, dass er sowohl die Fachkräfte als auch die Kinder und Jugendlichen in die ‚Gruppe‘ einbezieht, die an Entscheidungen beteiligt werden. Seine Ausdrucksweise lässt vermuten, dass er die gruppendynamische Ebene in seine Überlegungen einbezieht und die Adressat:innen als wichtigen Teil der Gruppe sieht, deren Perspektive er im Unterschied zu Frau Nelke miteinbezieht.

Herr Rose spricht wie zuvor auch in dieser Passage davon, wie er konkret handelt bzw. wie er seine Handlungen benennt. So wie der Satz „wir nennen das so“ (Z. 43) auf eine kollektive Herangehensweise hindeutet (s. o.), scheinen die hier gehäuft auftauchenden Äußerungen „ich nenne das mal“ eine individualisierte Form dessen zu sein und geben dem Wortgehalt eine kommentierende Note.

Dies deutet darauf hin, dass er zwischen kollektiven Handlungen, die er in der Wir-Form ausdrückt, und seinen eigenen, individuell entwickelten Herangehensweisen unterscheidet („mach ich das gerne so“, Z. 103, „ich finde das erstmal so“, Z. 106, „finde ich das immer erstmal so den guten Weg“, Z. 107–108). Die individuellen Herangehensweisen könnten Variationen der kollektiven Praxis sein, die er gesondert hervorheben möchte.

Obwohl man seine Formulierungen als Abgrenzung seiner Arbeitsweise von der des Trägers interpretieren könnte, scheint insgesamt eine Identifikation mit dem Träger und seinen Arbeitsmethoden durch.

Ab Zeile 104 erwähnt Herr Rose Entscheidungen, die innerhalb der Gruppe getroffen werden „sollten“ (Z. 105). Die Ergänzung dieser Beschreibungen um das Wort „darf“ (Z. 118, 121) verdeutlicht jedoch, dass er die Entscheidungsfindung steuert und die Autonomie der Gruppe von seinen Leitungsentscheidungen

abhängt. In einer späteren Aussage mit einem ähnlichen Beispiel, ist die gleiche Formulierungsfolge zu finden (Z. 118, 121, „oder die Entscheidung wird zurück-delegiert und die dürfen=s selber entscheiden“). An dieser Stelle wird die bereits benannte Orientierung zum Leitungshandeln Verschleierung des Leitungshandeln in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘ sichtbar, da Herr Rose auf der kommunikativen Ebene – wie Frau Nelke – durch den Aufbau seiner Aussage impliziert, dass das Team selbst über Entscheidungsmacht verfügt (Orientierungsschema). Seine Wortwahl deutet jedoch darauf hin, dass er mehr am Prozess beteiligt ist, als auf der kommunikativen Ebene formuliert (Orientierungsrahmen).

In Zeile 106 spricht Herr Rose von einem „Spielraum der Gruppe“ bezüglich pädagogischer Entscheidungen, was darauf hindeutet, dass dieser flexibel ist und angepasst werden kann. Ähnlich vermittelt Frau Nelke dem Team der Tagesgruppe Vertrauen in Entscheidungen und erwähnt, dass bestimmte Entscheidungsbereiche wie das Budget bei der Gruppe liegen (Z. 99 ff.). Ihre Aussage, dass sie das Team in Entscheidungen „mitnehmen“ möchte, ist vergleichbar mit Herrn Roses Ansatz, dass er bestimmt, welche Bereiche die Gruppen entscheiden „dürfen“. Frau Nelke betont in der Passage die Bedeutung von Hierarchien und Leitungspositionen für klare Prozesse und Organisationsstrukturen, indem sie von einer „Daseinsberechtigung“ (Z. 61) spricht. Daran anschließend erläutert sie ihre Vorstellung von Transparenz, die für sie bedeutet, dass die Kolleg:innen wissen, wer Entscheidungen trifft (Z. 62–63). Auf der dokumentarischen Ebene scheint dies zu implizieren, dass die Kolleg:innen verstehen sollen, dass letztlich sie die Entscheidungen trifft und nicht das Team.

Lilie OT: Z. 25–52: ‚Umgang mit Entscheidungen‘

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 27–52:

- 27 B: Ähm das kommt natürlich darauf an was für Entscheidungen müssen getroffen werden.
28 finanzielle Entscheidungen liegen bei mir; da gibt's ne, wir haben jetzt zum Beispiel bei der
29 Trägerveranstaltung und die wird natürlich geplant und ähm wenn das in den Händen von den
30 pädagogischen Mitarbeitern liegt, dann machen die mir ne Kostenaufstellung, aber letztendlich die
31 letzte Entscheidung (Klopfen) das wird ausgegeben aus welchem Budget liegt bei Gruppenleitung.
32 geht es darüber hinaus, also es gibt n Betrag X, der den Betrag überschreitet den ich zur Verfügung
33 habe, dann geht's an Bereichsleitung. //mhm// dann wird das an Bereichsleitung weitergegeben,
34 was ich da bekomme. aber alles was ich in meinem Budget habe für die Gruppe, das da darf ich
35 oder entscheide ich frei raus. //mhm// ähm Entscheidungen was die Kinder betrifft, nehmen wir
36 Verstärkerpläne irgendwelche Regeln Konsequenzen, das sind Teamentscheidungen. die wer- die
37 besprechen wir im Team. ähm (.) wenn man ne Hierarchie @festlegen@ soll, dann das wird

38 besprochen; Mentor hat vielleicht nochmal ein bisschen mehr mitzuentcheiden und klar
39 Letztentscheidung auch wieder ich. bloß Frau Blume. //mhm// genau. ähm also ich würde schon
40 sagen dass prinzipiell Entscheidungen im Team besprochen werden und diskutiert werden, dass
41 alle angehört werden können; ne, was haltet ihr davon? weil ich also mir ist das auch ziemlich
42 wichtig; ich bin ja gar nicht mehr so viel im pädagogischen Alltag wie die anderen. //mhm// ich hab
43 schon relativ viele Bürozeiten ähm (.) und durch die durch die Rolle als Gruppenleitung verhalten
44 sich die Jungs auch @anders@ gegen also ne verhalten sich ja auch anders wenn ich im Raum bin
45 als wenn ich nicht da bin. das krieg ich auch ganz ganz oft so rückgemeldet dass ist jetzt nicht nur
46 Marsgruppe das ist prinzipiell so. ähm (.) und dann isses mir einfach wichtig, dass die
47 pädagogischen Mitarbeiter mitentscheiden können gerade was Regeln Konsequenzen ähm
48 Verhaltenskodex angeht, weil die Jungs sich dort einfach schwieriger zeigen. ne also es kann ja sein
49 dass ich dann sag; hey, ich hab aber damit null Probleme bei mir nimmt der das total gut an und die
50 anderen sagen Christina nein, da muss was hin. und deshalb also dann haben da schon ne, also das
51 kann man gar nicht so pauschalisieren; da haben dann die pädagogischen Mitarbeiter nochmal
52 mehr Entscheidungsgewalt. also ich geh dann schon mit. //mhm// ja. (4)

Wie Herr Rose bezieht auch Frau Lilie in ihrer Antwort auf die Nachfrage der Interviewerin die pädagogische Praxis mit ein und stellt klar, welche Entscheidungen in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Sie macht deutlich, dass Entscheidungsfindungen mit der Hierarchieebene zusammenhängen (Z. 27 ff.). In ihrer Erläuterung beschreibt Frau Lilie klare Abläufe und Funktionen und spricht nicht über persönliche Zuständigkeiten, sondern über Positionen und Funktionen innerhalb des Teams (Z. 31–33). Pädagogische Entscheidungen definiert sie als „Teamentscheidungen“ (Z. 36) und legt dar, wie diese Entscheidungen zustande kommen. Es gibt eine klare Hierarchie bei der Entscheidungsfindung: Team, Mentor:in, Frau Lilie, Frau Blume. Hier werden Personen auch namentlich genannt (Z. 39, 49), was von der vorherigen anonymen Nennung (Ernennung von Leitungspersonen) abweicht.

Obwohl Frau Lilie anführt, dass pädagogische Entscheidungen im Team getroffen werden, macht sie deutlich, dass sie schließlich die „Letztentscheidungen“ (Z. 39) trifft und verantwortet. Dieses Orientierungsschema findet sich auch bei Herrn Rose und Frau Nelke, die von Teamentscheidungen oder Kompetenzen sprechen, die beim Team oder bei der Gruppenleitung liegen. In der Handlungspraxis (Orientierungsrahmen) zeigt sich jedoch, dass die angegebene Autonomie der Gruppe ein kontrollierter Ermächtigungsversuch der Leitungskräfte ist, was die kollektive Orientierung der Verschleierung des Leitungshandelns in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘ widerspiegelt. Diese Orientierung wird sowohl von der Bereichsleitung als auch von der Gruppenleitung geteilt.

Frau Lilie relativiert die Aussage über Teamentscheidungen, indem sie erläutert, dass Entscheidungen grundsätzlich „im Team besprochen und diskutiert werden“ (Z. 40). Sie schlägt somit eine Brücke zwischen Führung und Verschleierung. Weiterhin betont sie die Wichtigkeit der Teammeinung („dass alle angehört

werden können“, Z. 40–41, „mir ist das auch ziemlich wichtig“, Z. 41) und setzt damit eine positive Beteiligung des Teams an Entscheidungen als positiven Horizont gegenüber einer Nichtbeteiligung als negativen Horizont.

Frau Lilie begründet die Beteiligung des Teams an Entscheidungen mit ihrer reduzierten Nähe zum pädagogischen Alltag, die es ihr nicht erlaubt, Situationen so zu bewerten wie ihre Kolleg:innen. In diesem Unterthema spricht sie die Kinder und Jugendlichen als „Jungs“ (Z. 43, 48) an und wechselt in einen erzählenden Modus.

Frau Lilie stellt fest, dass sie aufgrund ihrer verstärkten Büroarbeit weniger in der Pädagogik präsent ist und dass sich die Kinder und Jugendlichen in ihrer Gegenwart anders verhalten könnten (Z. 44, 48f.), was sie als allgemeine Folge ihrer Rolle und nicht ihrer Person zuschreibt. Wenn das Team in pädagogischen Angelegenheiten anderer Meinung ist, unterstützt Frau Lilie deren Entscheidungen, da diese den Alltag besser einschätzen können (Z. 48ff.). Sie erkennt die Grenzen ihrer eigenen Rolle an und weiß, wann andere über „mehr Entscheidungsgewalt“ verfügen (Z. 51).

Die Ausführungen von Frau Lilie zu den Grenzen ihrer Entscheidungskompetenz unterscheiden sich von den anderen Interviews. Ihrer Logik nach können nur diejenigen, die nahe an der pädagogischen Arbeit sind, fundierte Entscheidungen für den Gruppenalltag treffen, was Herrn Rose, der noch weiter vom Alltag entfernt ist, in seiner Entscheidungskompetenz einschränken könnte. Die notwendige Nähe zum Gruppenalltag wird auch von Herrn Rose betont, was eine gemeinsame Orientierung der stationären Leitungskräfte darstellt. Entscheidungskompetenz ist also mit der Nähe zur pädagogischen Praxis innerhalb der Gruppe verknüpft.

Tulpe OT: Z. 55–89: Verantwortung und Strukturen

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Argumentation

Z. 55–72:

55 B: Also das ähm Konzept Tagesgruppe durch diese Mentorenschaften ähm hat man sehr viel
56 Verantwortung, Fallverantwortung. //mhm// dadurch dass die äh Kollegen in den Familien sitzen
57 und ich natürlich auch als äh in Anführungs-Vorgesetzte nicht daneben sitze und zuhöre was die
58 sprechen; ich muss mich darauf verlassen können, dass äh dann ne gewisse Transferleistung auch
59 bei mir in den Teams oder ne wenn wenn wir morgens zusammensitzen und so=n bisschen Tag
60 planen oder äh Kinder gerade besprechen wies aktuell aussieht, dass die schon auch äh die
61 Kompetenz besitzen und die Verantwortung das äh zu übermitteln und auch einzuschätzen in dem
62 Moment wenn sie alleine da sitzen. ähm und gleichzeitig isses dann in der Rückkopplung mit mir
63 natürlich so dass ich dann nochmal n bisschen vorhandiere, okay, das ist etwas das können wir hier
64 äh im im Team lösen, äh geht es natürlich in in Richtung Kindeswohlgefährdung oder äh gibt es

65 eine drastische Veränderung die wir natürlich für'n Hilfeplan oder nochmal für fürs Familiensystem
66 ähm beachten müssen wo ich auch einschätze ähm das muss weiter an die Bereichsleitung weil die
67 nochmal die Schnittstelle zum Jugendamt ist; ähm das ist dann meine Verantwortung, ne also es ist
68 son bisschen gut verteilt. //mhm// ähm und gleichzeitig ist den Kollegen klar dass wenn etwas äh
69 ne ne Situation entsteht wo nicht klar ist okay, wer macht das denn jetzt? dann wird das auch hier
70 beraten. also wird es auch morgens kurz beraten okay, ich war gestern Abend da und da, äh das
71 war schwierig und ich brauch da mal ne Einschätzung zu. und dann wird das letztlich auch n
72 bisschen aufgedrösel't okay wer macht was? und äh wer muss wem ne Mitteilung machen?

Frau Tulpe reagiert auf die Frage zu den Entscheidungsprozessen, indem sie die konzeptionelle Struktur der Tagesgruppe und die Verantwortung innerhalb der Mentor:innenrollen hervorhebt. Sie verwendet das Wort „man“, um auf die Fallverantwortung hinzuweisen, was vermutlich auf ihre eigene Verantwortungsübernahme anspielt, da sie kurz zuvor (Z. 48) die Verantwortung für das Handeln ihrer Kolleg:innen erwähnt hat.

Indem sie sich selbst als „Anführungs-Vorgesetzte“ (Z. 57) bezeichnet, scheint sie auf kommunikativer Ebene flache Hierarchien innerhalb des Teams zu befürworten. Jedoch deuten ihre weiteren Aussagen darauf hin, dass ihre tatsächliche Praxis eher auf stärkerer Steuerung und Kontrolle basiert, was auf den Orientierungsrahmen des verschleierte Leitungshandelns in der Dimension ‚Steuerung versus flache Hierarchien‘ hindeutet. Im Unterschied zu den anderen drei Interviews hebt Frau Tulpe in der Beantwortung der Frage nach den Entscheidungsprozessen besonders das Konzept der Tagesgruppe hervor und verbindet Entscheidungen mit der daraus resultierenden besonderen Verantwortung, ähnlich wie Herr Rose, der Entscheidungen auf der pädagogischen Ebene ansiedelt und nicht auf einer strukturellen Prozessebene wie Frau Nelke und Frau Lilie.

Frau Tulpe beschreibt weiterhin die pädagogische Arbeit in den Einzelfällen der Kinder und Familien und betont, dass die Kolleg:innen selbstständig in ihren Fällen agieren würden. Sie kommuniziert ihre Führungsrolle nicht als ständige Kontrolle, sondern als Vorbereitung der Fachkräfte durch fundierte Einarbeitung, damit diese eigenverantwortlich handeln können („wenn sie alleine da sitzen“, Z. 62). Sie nimmt also vorab Einfluss auf die Arbeit ihres Teams, eine Praxis, die sie als „vorhantieren“ (Z. 62) bezeichnet. Letztlich drückt Frau Tulpe aus, dass sie die endgültige Verantwortung für die Teamarbeit trage („dann meine Verantwortung“, Z. 67), was die anfängliche Darstellung der Selbstständigkeit des Teams in der Praxis relativiert.

Diese Sequenz offenbart die Orientierung des verschleierte Leitungshandelns in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘: Auf kommunikativer Ebene propagiert Frau Tulpe Autonomie und flache Hierarchien, während sie in der Praxis eine deutlich stärkere Steuerungs- oder Kontrollfunktion einnimmt, als sie zunächst darstellt.

Erzählung im Modus der Beschreibung

Z. 63–73:

63 Personalentscheidungen;
64 also wer wird hier neu eingestellt? dann wäre das zunächst mal die Ausschreibung, die Zuordnung
65 äh von Frau Marienburg an mich, dass es hier eine interessante Bewerbung gibt; die äh ich mir
66 dann zunächst mal anschau; gerne auch dann unter Hinzuziehung eines weiteren Kollegen aus der
67 Bereichsleitungsebene; (.) ähm sollte das alles dann (.) ne gute Idee gewesen sein und der äh
68 Bewerber hat n guten Eindruck hinterlassen und hier ist eine Stelle frei, dann wäre der Punkt wo ich
69 Frau Tulpe als Gruppenleitung hinzuziehen würde oder noch n weiteres Gespräch stattfinden
70 würde. dann möchte- da das ist mir dann auch ganz wichtig dass ich, ich würde nicht äh eine
71 Bewerbung ins Team mitbringen und sagen, jetzt können wir alle mal unsere Meinung zu dem zu
72 dieser Person sagen. das würde für mich nur zu ner Verwirrung führen auch den ein oder anderen
73 auch überfordern in seinem in seinen Handlungsspielräumen.

Frau Nelke erörtert in diesem Abschnitt den Ablauf von Personalentscheidungen, indem sie, anders als bei Tulpe und Lilie, konkrete Namen von Beteiligten verwendet. Frau Nelkes Ansatz, einzelne Namen zu nennen, könnte auf eine engere Verbindung zum Prozess hindeuten, da sich zeigt, dass sie es ist, die den Prozess aktiv steuert und kontrolliert, während Frau Lilie und Frau Tulpe als Gruppenleitungen nur zeitweise und nach Vorgabe der Bereichsleitung in den Prozess einbezogen werden. Dies könnte darauf hinweisen, dass die abstraktere Darstellung des Personalentscheidungsprozesses durch die Gruppenleitungen auf eine größere Distanz zu ihrer direkten Handlungspraxis deutet.

Frau Nelke hebt sich in ihrer Prozessbeschreibung von ihren Kolleg:innen ab, indem sie erwähnt, dass Bewerbungen im Team nicht diskutiert, sondern nur zur Kenntnis genommen werden, wodurch eine Mitentscheidung ausgeschlossen ist. Sie rechtfertigt dies mit dem Schutz des Teams vor Überforderung und Verwirrung, konnotiert dies jedoch behütend und fürsorglich („überfordern“, Z. 73) und nicht machtvoll.

Diese fürsorgliche Haltung gegenüber dem Team findet sich auch in anderen Interviews und kann als geteilter Orientierungsrahmen der Leitungskräfte interpretiert werden. Jedoch birgt die Teamfürsorge die Gefahr, eine Abhängigkeit zu schaffen. Die wohlwollende Begründung der Nichtbeteiligung verdeckt möglicherweise eine machtvolle Haltung und spiegelt somit die Orientierung des verschleierte Leitungshandelns wider, bei der Kontrolle und Autonomie in einer fürsorglichen Art und Weise verhandelt werden.

Erzählung

Z. 110–121:

110 wenn wenns jetzt zum Beispiel um ne Heimfahrt geht. also wenn wenn so die Frage ist n Kind wird
111 hier untergebracht, es gibt zuhaus ne sehr unsich- sichere Situation, nach Aufnahme bieten wir
112 Kontakte der Eltern hier vor Ort an; also dass auf jeden Fall weiterhin Kontakte bestehen, aber in
113 nem an nem sicheren Ort, den wir auch so=n Stück weit mit überblicken können, und wenn dann
114 jetzt jetzt Weihnachten steht vor der Tür jetzt geht's drum, wir haben das aktuell auch bei zwei
115 Kindern ist so die Frage wann die das erste Mal nach Hause fahren. hat sich das ausreichend
116 stabilisiert, dass zuhause nicht mit ner Eskalation zu rechnen ist? und ähm die Entscheidungen
117 dazu ähm (.) brauch ich auf jeden Fall die Rückmeldung der Gruppe. oder bisweilen sollen die das
118 auch wirklich entscheiden und mir das mitteilen, weil die ja auch die Eltern ja ganz anders im
119 Alltag erleben. genau. ähm auf jeden Fall in ner beratenden Form, genau. entweder mit
120 Gruppenleitung, mit dem Gesamtteam oder die Entscheidung wird zurückdelegiert und die
121 dürfen=s selber entscheiden.

In dieser Interviewsequenz von Herrn Rose zeigt sich eine deutliche Parallele zu Frau Lilie: Er betont, dass die Fachkräfte der Gruppe den besten Einblick in den Alltag hätten und deshalb in Entscheidungen einbezogen werden sollten. Dies bekräftigt die gemeinsame Auffassung von Herrn Rose und Frau Lilie, dass Entscheidungen, die den pädagogischen Alltag betreffen, von denen getroffen werden sollen, die unmittelbar am Gruppengeschehen teilhaben.

Herr Rose erkennt an, dass selbst „kleine Nuancen“ (Z. 110) entscheidend sein können, und räumt ein, dass ihm solche Feinheiten oft entgehen. Deshalb trifft er keine Entscheidungen ohne das Team. Er integriert die Gruppe in den Entscheidungsprozess oder ermöglicht es dem Team, unter seiner Anleitung selbst zu entscheiden. Der wiederholte Gebrauch des Wortes „Alltag“ (Z. 109, 119, 128, 131, 133) grenzt seine Rolle von der täglichen Arbeit in der Gruppe ab und betont seine Position als Außenstehender, der nicht in den Alltag der Gruppe eingebunden ist.

Herr Roses Schilderungen zum Entscheidungsprozess verdeutlichen anhand eines Beispiels, wie er den Entscheidungsprozess lenkt, obwohl er die Initiative dem Team zuschreibt. Diese Erzählung dient somit als weiterer Hinweis auf eine Verschleierungstaktik im Leitungshandeln.

Erzählung mit Hintergrundkonstruktion

Rose Z. 151–177:

151 R: ja, wir haben ähm: (2) also so Einrichtungen sind ja manchmal n bisschen behäbig in so
152 Alltagsstrukturen weil also es ist so das was mal festgelegt war; also es gibt Dinge, die werden
153 umgesetzt äh, da weiß man gar nicht mehr warum sondern //mhm// es wurde irgendwann mal
154 festgelegt hat irgendwann mal Sinn ergeben, und es wird dann so fortgesetzt. //mhm// und äh: (.)
155 zum Beispiel ähm: ja ich muss kurz überlegen, was so=n klassisches Beispiel dafür wäre. (3) ähm
156 (2) nehmen wir ne Hausaufgabensituation, das find ich immer ganz spannend. also ne
157 Hausaufgabensituation wird, ich k:enn Zeiten hier, da war das so, dass alle Kinder in nem großen
158 Raum an einem Tisch saßen. //mhm// so ja? so klassisch wie man das vielleicht in ner offenen
159 Ganztagssschule sehen würde, äh erleben würde, äh die Kinder saßen zusammen da, der Pädagoge
160 hat das Ganze begleitet, die haben ihre Hausaufgaben gemacht; und erstmal in der Situation die ja
161 so super funktionieren kann. das heißt die äh Kinder können sich jederzeit Hilfe holen, ein
162 Erwachsener ist immer präsent, und es wird wenn man das jetzt sogar nochmal eins weiterdenken
163 würde, sogar äh ne Situation geschult oder vermittelt wie man sich miteinander in so=ner
164 Arbeitsphase ähm organisiert, wie Kinder auch mal lernen können kurz ne Sekunde zu warten;
165 jetzt haben wa im Intensiv-Plus-Bereich Kinder, die haben ne ähm relativ hohe ähm (2)
166 Bedürftigkeit und ne sehr sehr niedrige Frustrationstoleranz //mhm//, also auch Frustration
167 gegenüber Störgeräuschen, Frustration gegenüber mal kurz warten müssen und dergleichen; und
168 ähm wenn sich im Alltag zeigt, dass diese gemeinsame Hausaufgabensituation einfach
169 zunehmend schwieriger wird und da Konflikte entstehen, es wird laut, keiner kann mehr arbeiten,
170 dann ähm würd ich nicht hingehen und sagen so wir machen das jetzt so und so, sondern immer
171 nochmal mit dem Team einfach so ähm Modelle durch:sprechen und vielleicht auch
172 durchprobieren. also da wär mir ne Meinung von dem Team wichtig. was habt ihr für Ideen? und
173 denkt mal nicht so mit den Grenzen, sondern einfach frei. und wenn dann die Idee entsteht wir
174 splitten die Gruppe, machen das in zweien, dann ist das was, was auch gerne probiert werden
175 kann, wenn die Idee ist, die Kinder ähm arbeiten im Zimmer einzeln, dann ist auch das ne gute
176 Idee; und meine Rolle isses dann eigentlich so=n bisschen weiter Fragen zu stellen um
177 rauszufinden, ob das wirklich praktikabel ist oder nicht. //mhm// das hieße zum Beispiel

In seiner Ausführung legt Herr Rose erneut dar, dass er eng mit den pädagogischen Abläufen verbunden ist, was sich in seinen ausführlichen Schilderungen widerspiegelt. Er beginnt mit einer kritischen Bemerkung zur Schwerfälligkeit von Einrichtungen und beschreibt dann detailliert Situationen im Intensiv-Plus-Bereich, wobei er Vergleiche verwendet, um die Interviewerin abzuholen und ihre Vorstellung zu wecken – beispielsweise mit dem Vergleich zu einer offenen Ganztagssschule (Z. 158–159). Seine Art zu sprechen und die pädagogischen Prozesse zu erläutern, wirkt fast performativ und erinnert an seine frühere Verwendung

von schulungstypischen Formulierungen. Personen in seiner Erzählung werden allgemein und generationenspezifisch benannt („Kinder“, Z. 161, „Erwachsener“, Z. 161), was sie auf eine gemeinsame Ebene stellt.

Herr Rose geht dann über zur Rolle der Bereichsleitung und beschreibt, wie er Beobachtungen handhabt: Er macht keine festen Vorgaben, sondern Vorschläge, „Modelle“ (Z. 170), die im Team erprobt werden. Er präsentiert diese als selbstinitiierte Entscheidungen des Teams, stellt aber klar, dass die Anregung von ihm ausgeht und er den Prozess des Ausprobierens durch Begleitung und Fragestellungen steuert. Er betont, dass die Meinungen des Teams im Gestaltungsprozess wichtig sind, und ermutigt das Team, frei von Beschränkungen zu denken. Gleichzeitig behält er sich vor, Ideen auf ihre Machbarkeit zu prüfen, wodurch er den Prozess letztendlich steuert. Seine Rolle sieht er als beratend und von außen kommend an, was seine Funktion im Vergleich zu den pädagogischen Fachkräften im Team unterstreicht und den Orientierungsrahmen der Verschleierung des Leitungshandelns in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘ bestätigt.

In direktem Vergleich zu Frau Nelke, die eine stärkere Abgrenzung zum pädagogischen Alltag der Gruppe zeigt, verdeutlicht Herr Rose seine Nähe zum Gruppengeschehen, auch wenn er sich in einer beratenden Position befindet. Dies könnte entweder auf individuelle Unterschiede oder auf strukturelle Besonderheiten der Bereichsleitung für stationäre versus teilstationäre Gruppen zurückzuführen sein, da im stationären Setting möglicherweise mehr Unterstützung durch die Bereichsleitung erforderlich ist.

Abschließend zeigt der Vergleich der Interviewsequenzen, dass trotz individueller Unterschiede in der Beschreibung von Entscheidungsprozessen, die benannte Autonomie oder Partizipation der Teams (Orientierungsschema) in der Praxis häufig von den Leitungskräften gesteuert und kontrolliert wird (Orientierungsrahmen). Die Entscheidungskompetenz scheint konzeptabhängig zu sein: Im stationären Bereich ist sie mit der Nähe zum pädagogischen Alltag verknüpft. Beide stationären Leitungskräfte, Herr Rose und Frau Lilie, sehen sich selbst manchmal als zu weit entfernt, um Entscheidungen für die Gruppe zu treffen. Dies steht jedoch im Widerspruch zu ihren Schilderungen, in denen sie dennoch als steuernd eingreifend sichtbar werden. Frau Lilie und Frau Nelke beschreiben Entscheidungsprozesse auf einer abstrakten Prozessebene, während Frau Tulpe und Herr Rose sich auf konkrete Beispiele aus der pädagogischen Praxis beziehen und weniger Gewicht auf Strukturen legen. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen in der Verhandlung von Entscheidungsprozessen sind konzept- und hierarchieebenenübergreifend und werden daher nicht als spezifische Orientierung des Trägers hervorgehoben.

6.1.4 Umgang mit Meinungsverschiedenheiten

Nachfolgend werden die Sequenzen mit dem inhaltlichen Schwerpunkt Umgang mit Meinungsverschiedenheiten im Team kurz dargestellt. Darin werden u. a. das Steuerungsverhalten und die Ausgestaltung von Hierarchieebenen der Leitungskräfte sichtbar, sie belegen die bereits identifizierten Orientierungsrahmen.

Frau Nelke antwortet auf die Nachfrage der Interviewerin in folgender Sequenz, dass auch ihr widersprochen werden darf, wodurch sie sich selbst erhöht.

Nelke OT: Z. 129–140: Rückmeldungen und Entscheidungen im Team der Tagesgruppe

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 129–141:

129 Das kommt relativ selten vor. //mhm// tatsächlich. das ist n sehr harmonisches Team. //mhm//
130 ähm hat ja auch was mit äh systemisch betrachtet hat Frau Tulpe sich diese auch so=n bisschen
131 wird sie vielleicht auch nachher selber erzählen. @ich ich hör da auf@. Genau. ähm natürlich
132 gibt's auch äh kontroverse Diskussionen; dann ähm ist das so dass hier jeder seinen Raum krieg
133 tatsächlich, also das fühlt sich in meiner Anhörung nie irgendwo schlecht an; ähm (2) dann äh äh
134 gibt's ne Pro- und Kontraliste und es darf kontrovers diskutiert werden; es darf auch mir
135 widersprochen werden, auch das finde ich ganz ganz wichtig. also wir haben versuchen hier so ne
136 Rückmeldekultur zu etablieren dass jeder jedem sachlich und fachlich korrekte Rückmeldung zu
137 etwas geben darf und sollte. und sollte es dann doch mal irgendwie hoch hergehen, wenn Sie
138 mich so fragen, in letzter Konsequenz eine Entscheidung treffe ich. wenss eine relevante
139 Entscheidung ist, die zu treffen ist und die anders nicht getroffen werden kann, dann wäre es
140 meine Entscheidung. würde ich aber auch mich bemühen darum zu argumentieren warum ich
141 jetzt so entschieden habe. //mhm// ja.

Frau Nelke ist bemüht, sich in ihrer Darstellung auf die gleiche Ebene wie die Teammitglieder zu stellen, doch ihre explizite Erwähnung dieser Absicht unterstreicht stattdessen ihre andere Position und Hierarchieebene. Sie definiert die Rückmeldekultur als „sachlich und fachlich korrekt“ (Z. 136), was bedeutet, dass es bei Rückmeldungen um die professionelle, fachliche Ebene geht und nicht um persönliche Kommentare. Damit steht sie im Einklang mit Frau Tulpe, die ebenfalls eine professionelle Gesprächskultur anstrebt und sich von persönlichen Ebenen im Team distanziert. Das verwendete „wir“ (Z. 135) bezieht sich wahrscheinlich auf die Leitungsebene, also Frau Tulpe und Frau Nelke selbst.

ihre Betonung – dass auch ihr gegenüber Kritik geäußert werden darf – eine bestehende Hierarchie und somit eine Verschleierungstaktik im Leitungshandeln, indem sie flache Hierarchien hervorhebt, während sie gleichzeitig ihre Führungsrolle dokumentiert.

Anschließend formuliert Frau Tulpe eine Art Kommunikationsregel ihres Teams: „Solange etwas besprechbar bleibt, kann man unterschiedlicher Meinung sein“ (Z. 98). Sie vermeidet dabei den Begriff des Konflikts und spricht stattdessen von Kompromissen, was darauf hindeutet, dass sie den Fokus auf Lösungsfindung und Kompromissbildung legt, anstatt Konflikte direkt anzusprechen. Dieser Ansatz könnte darauf abzielen, Konflikte zu übergehen oder zu negieren, indem der Schwerpunkt auf das Ziel, den Kompromiss, gelegt wird.

Lilie OT: Z. 53–77: Umgang mit Konflikten im Team

Argumentation im Modus der Beschreibung

Z. 61–69:

61 B: Also wir haben schon n recht offenes Team, da leg ich auch großen Wert drauf. das war natürlich
62 n Prozess den man ähm @(.)@ etablieren musste. da geht's natürlich auch um um Rückmeldung;
63 trau ich mir zu dem anderen was zurückzumelden auch wenns manchmal nicht ganz so schön ist.
64 das war ein sehr sehr junges Team, das war ganz ganz schwierig; da gabs erstmal so=n bisschen wie
65 nenn ich das eine Petzkultur. @(.)@ dass die zu mir gekommen sind gesagt haben, du aber ich hab
66 da festgestellt und kannst du mal? ähm fand ich ganz schräg und nicht gut; sodass wir das ins Team
67 ähm eingebaut haben, das wäre jetzt am Ende auch noch so gewesen, dass ähm es eine
68 Rückmelderunde gibt nach jedem Team wo gesagt wird was ist die Woche besonders gut gelaufen
69 und wo hätte ich mir vielleicht Veränderung gewünscht.

Frau Lilie startet ihre Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit Meinungsverschiedenheiten mit einem prägnanten Leitsatz, den sie anschließend weiter ausführt (Z. 61 ff.). Sie spricht von einem Prozess, den „man ähm etablieren musste“ (Z. 62), wobei sie sich selbst als Initiatorin darstellt, obwohl ihre Formulierung zunächst passiv klingt. Diese Ausdrucksweise macht ihre Tendenz sichtbar, ihr eigenes Leitungshandeln zu verschleiern und sich in der Rolle der Prozessgestalterin als passiv zu präsentieren. Im weiteren Verlauf wird jedoch klar, dass sie bestimmte Handlungen und Prozesse bewusst angestoßen und gesteuert hat (Z. 66, 70), was auf den Orientierungsrahmen des verschleierte Leitungshandeln in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘ hindeutet.

Sie beschreibt ihr Team als jung und zunächst zurückhaltend im Geben von Rückmeldungen, woraufhin sie ein Medium einführt, um offene Kommunikation zu fördern. Die Charakterisierung ihres Teams als „sehr jung“ (Z. 64) assoziiert sie mit Unerfahrenheit oder Unprofessionalität. Ihre Beschreibung erinnert an ein

kindliches Verhalten, bei dem Teammitglieder bei ihr als einer Art „Team-Mutter“ um Hilfe bitten („fand ich ganz schräg“, „kannst Du mal“, Z. 66). Ursprünglich versuchte das Team, die Verantwortung für Konflikte an Frau Lilie abzugeben, doch durch die Etablierung einer neuen Rückmeldekultur entwickelte das Team einen professionelleren Umgang untereinander.

In ihren Ausführungen wird ein Gegensatz deutlich: einerseits ein sehr junges, unerfahrenes Team, das sich kindlich verhält, und andererseits ein erwachsenes, erfahrenes Team, das professionell miteinander umgeht. Im Vergleich zu den anderen Interviews präsentiert sich Frau Lilie als zugängliche und ansprechbare Leitungsperson, die aktiv Konflikte und Meinungsverschiedenheiten im Team angeht. Diese Herangehensweise hebt sie von anderen Führungskräften ab, die sich auf einer distanzierteren Hierarchieebene positionieren.

Rose OT: Z. 328–371: Meinungsverschiedenheiten darfs geben

Erzählung im Modus der Beschreibung

Rose Z. 328–336:

328 mhm. (4) erstmal find ich die nicht schlimm, also die darfs geben. ähm (.) und das vermittel ich
329 auch so, also es kann Themen geben da sind wir vielleicht nicht immer einig drüber, ähm: ja, das
330 ist so=n erster Schritt, einfach erstmal festzustellen dass das so sein darf. //mhm// genau. und
331 manchmal isses so wenn wenn klar ist, dass das so sein darf, dann gibt es auch im im Nachhinein
332 nicht so dieses ja und ich habs doch immer gesagt oder sowas //@(.)@// sondern dann okay dann
333 kann man auch zugeben wenn man sich mal vertan hat. sowohl das Team als auch ich. ähm n
334 zweiter Punkt wär zu gucken, gib- ist das ne Entscheidung, wo es vielleicht n Kompromiss geben
335 kann? ähm manchmal geht das ja. und dann wird man sich irgendwie auf n Kompromiss einigen,
336 ähm (2) aber wenns den nicht gibt, dann dann darf das auch so sein.

Herr Rose setzt sich in seinen Ausführungen zu Meinungsverschiedenheiten von seinem Team ab, indem er die Existenz solcher Differenzen als zulässig darstellt – er „vermittelt“ es so (Z. 328–329). Damit gibt er indirekt die ‚Erlaubnis‘ für das Vorhandensein unterschiedlicher Meinungen. Auffällig ist, dass er in dieser Passage von konkreten Beispielen absieht und stattdessen eine allgemeine, personenunabhängige Sprache verwendet. Dies steht im Gegensatz zu seiner sonstigen Praxis, Themen anhand von Beispielen aus dem pädagogischen Alltag zu erläutern.

Diese Herangehensweise deutet ebenfalls auf den geteilten Orientierungsrahmen der Verschleierung des Leitungshandelns in der Dimension ‚Steuerung versus flache Hierarchien‘ hin. Herr Rose betont zwar die Zulässigkeit von Meinungsverschiedenheiten, was Offenheit suggeriert, letztendlich ist er es jedoch, der diese Erlaubnis erteilt und damit seine übergeordnete Position untermauert.

Im Vergleich der vier Interviews zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten werden keine neuen Orientierungen aufgedeckt, aber die bestehenden werden bestätigt. Die Darstellungen von Frau Tulpe und Frau Nelke zeigen eine Überhöhung der eigenen Position gegenüber dem Fachkräfteteam, indem sie ihre eigene Kritikfähigkeit hervorheben. Ihre Meinungen erscheinen daher gewichtiger als die der Teammitglieder. Auch Herr Rose folgt dieser Tendenz, indem er Meinungsverschiedenheiten zulässt, was eine subtile Erhöhung seiner Position impliziert.

Obwohl Herr Rose ähnliche Muster wie Frau Tulpe und Frau Nelke aufweist, zeigt sich bei ihm auch die Orientierung der Teamfürsorge im Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Diese Orientierung findet sich ebenso bei Frau Lilie, die sich in ihrer Haltung zum Team deutlich von Frau Tulpe und Frau Nelke unterscheidet. Frau Lilie betont unterschiedliche Rollen, ohne sich selbst zu erhöhen, und versucht stattdessen, das Team in seiner Kommunikationsfähigkeit zu stärken. Sie zielt darauf ab, das Team zu befähigen, Konflikte eigenständig zu lösen, wobei sie jedoch weiterhin die Verschleierung des Leitungshandelns aufrechterhält, indem sie ihr Vorgehen nicht explizit als Leitungshandeln kennzeichnet.

6.1.5 *Ergebniszusammenfassung der komparativen Analyse Organisation A*

Die vergleichende Analyse der vier Interviews der Organisation A offenbart sowohl gemeinsame als auch individuelle Orientierungsrahmen hinsichtlich der Leitungspraxis der Führungskräfte. Eine zentrale gemeinsame Orientierung ist die Verschleierung des Leitungshandelns, die sich in verschiedenen Ausprägungen zeigt:

Gemeinsame Orientierung – Verschleierung des Leitungshandelns:

- Diskrepanz zwischen kommunizierter und realer Hierarchie: Alle Führungskräfte betonen das Orientierungsschema der flachen Hierarchien und die Ermächtigung von Gruppen oder Fachkräften. In der Handlungspraxis zeigt sich, dass Entscheidungsprozesse und pädagogische Abläufe gesteuert und kontrolliert werden.
- Führungs- und Kontrollmaßnahmen in pädagogischen Prozessen: Obwohl Autonomie und Selbstständigkeit propagiert werden, belegen die Interviews, dass die Führungskräfte die Prozesse maßgeblich beeinflussen und kontrollieren.
- Individuelle Ausprägungen: Jede Leitungskraft hat ihre eigene Art, die Verschleierung umzusetzen, was sich in ihrem spezifischen Führungsstil und in der Art und Weise ihrer Kommunikation mit dem Team manifestiert.

Diese kollektive Orientierung der Verschleierung des Leitungshandelns ist ein kollektiver Orientierungsrahmen der Organisation A und wird in der Leitungspraxis der einzelnen Leitungskräfte individuell interpretiert.

Verschleierung des Leitungshandelns in der Dimension ‚Steuerung versus flache Hierarchien‘

- Orientierungsschema: Leitungshandeln ist an flachen Hierarchien orientiert.
- Orientierungsrahmen im engeren Sinne: Es findet Kontrolle und Steuerung des Feldes/der pädagogischen Prozesse statt.

Verschleierung des Leitungshandelns in der Dimension ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘

- Orientierungsschema: Ermächtigung der Fachkräfte (Gruppenleitung), Selbstständigkeit und Autonomie in Entscheidungen und im pädagogischen Alltag.
- Orientierungsrahmen: Agieren im Feld auf Zuruf/Kontrolle und Steuerung des Feldes

Ein weiterer gemeinsamer Aspekt ist die Darstellung des Leitung-Werdens als zufällig und unerwartet. Die Leitungskräfte beschreiben ihren Aufstieg in Führungspositionen als passiven Prozess, bei dem die Initiative vom Träger ausging, anstatt eines aktiven Strebens nach dieser Position. Beispielsweise präsentiert Frau Nelke ihren Aufstieg zwar nicht direkt als eigenen Karrierewunsch, aber ihre Darstellung suggeriert dennoch eine gewisse Zielorientierung.

Verschleiertes Führungsstreben

- Orientierungsschema: Leitungskräfte werden von einer höheren Ebene ernannt, ‚Ernennungsprinzip‘
- Orientierungsrahmen: Führungsstreben wird verschleiert, Passivität im Prozess des Leitung-Werdens, man wird berufen.

Eine weitere gemeinsame Orientierung ist die Teamfürsorge im Leitungshandeln, die von Herrn Rose, Frau Lilie und Frau Tulpe geteilt wird. Diese Orientierung fokussiert auf die Ermächtigung und Unterstützung der Fachkräfte, obwohl in der Praxis eine fast elterliche, schützende Haltung gegenüber den Fachkräften zu erkennen ist. Frau Nelke zeigt zwar auch eine fürsorgliche Haltung gegenüber ihrem Team, jedoch deutet der Kontext eher auf eine Verschleierung ihres Leitungshandelns hin.

Teamfürsorge als Leitungshandeln

- Orientierungsschema: Ermächtigung der Fachkräfte (Gruppenleitung), Selbstständigkeit und Autonomie in Entscheidungen und im pädagogischen Alltag
- Orientierungsrahmen: Fürsorge, elterliche Art, den Mitarbeiter:innen zu begegnen, für ihre Belange Sorge zu tragen. Fachkräfte werden in ein Abhängigkeitsverhältnis gebracht.

Im Vergleich der Organisation A kristallisiert sich die Verschleierung, also das aktive Verbergen von Handlungspraxen, als zentrales gemeinsames Element heraus, das eng mit der Leitungsposition und Steuerungsfunktion verbunden ist. Auffällig ist dabei, dass die herausgearbeiteten Orientierungsschemata stets mit einer distanzierteren Haltung gegenüber Steuerungsaufgaben einhergehen, wodurch die Leitungskräfte in unterschiedliche Dimensionen der Leitungsbivalenz geraten.

Die individuellen Orientierungen der Leitungskräfte wurden in Bezug auf ihre spezifische Auslegung des Leitungshandelns untersucht. Bei Frau Tulpe zeigt sich eine Ambivalenz zwischen Abgrenzung und Nähe, die in Bezug auf ihr Professionalitätsverständnis ein wiederkehrendes Dilemma aufwirft: Wie viel Nähe zum pädagogischen Feld und zum Team ist erforderlich, um Bindung aufzubauen, ohne dabei die professionelle Distanz zu verlieren?

Frau Nelke Leitungshandeln ist durchgängig an Strukturen und Prozessen orientiert. Sie konzentriert sich auf ihre eigene Position und die der anderen, indem sie Themen auf Verfahrensebene durch einzelne Teilschritte bearbeitet. Die pädagogischen Prozesse oder das Team stehen dabei weniger im Fokus; ihr Schwerpunkt liegt auf ihr selbst und den vorhandenen Strukturen.

Im Gegensatz dazu nähert sich Herr Rose den Themen stets aus einer pädagogischen Perspektive und richtet sein Leitungshandeln an der täglichen Pädagogik der Gruppe aus. Er stellt dabei nicht sich selbst, seine Position oder das Team, sondern die pädagogische Arbeit und die Bedürfnisse der Adressat:innen der stationären Gruppe in den Mittelpunkt. Dieser Orientierungsrahmen unterscheidet ihn deutlich von den anderen Leitungskräften.

Im Interview mit Frau Lilie konnte keine eindeutige individuelle Orientierung festgestellt werden. Aufgrund der Kürze des Interviews reichten die Erzählpassagen offenbar nicht aus, um tiefergehende Einblicke in Frau Lilies Handlungspraxis zu gewinnen.

Frau Tulpe: Leitungspraxis im Dilemma zwischen Abgrenzung und Nähe

- Professionalitätsverständnis: private/emotionale Distanz zum Feld und zu den Mitarbeiter:innen: Wie gelingt es trotz Abgrenzung Beziehung herzustellen?

Frau Nelke: Leitungspraxis mit Struktur- und Prozessausrichtung

- Wie orientiert sich der Prozess an der Organisationsstruktur?

Herr Rose: Leitungspraxis in Orientierung an der Pädagogik und dem Alltag der Gruppe

- Was dient dem Gelingen der Pädagogik in der Gruppe im Alltag?

6.2 Leitungshandeln umfasst Konzeption, die Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung – Organisation B

In der folgenden komparativen Analyse der Organisation B werden ausgewählte Interviewsequenzen des Datenmaterials, welches in der stationären Gruppe sowie im ambulanten/teilstationären Bereich erhoben wurde, vergleichend interpretiert.

Es erfolgt eine Interpretation am Transkript, um daran anschließend geteilte und kontrastierende Orientierungsrahmen herauszuarbeiten, die sich anhand der Auszüge aus den Interviews ableiten lassen. Die jeweiligen Eingangssequenzen werden fokussiert dargestellt. Außerdem werden Sequenzen, in denen Themen von besonderem Interesse für das Forschungsprojekt verhandelt werden, analysiert. Um Vergleichshorizonte zu den herausgearbeiteten Orientierungsrahmen der Organisation A herauszuarbeiten, werden zusätzliche Sequenzen vergleichend analysiert.

Auch die erhobenen Interviews mit den Führungskräften der Organisation B wurden mit zwei verschiedenen Hierarchieebenen geführt (2x Regionalleitung, 2x Teamleitung), sodass ebenfalls in dieser Analyse die Vergleiche mehrdimensional sind. Es wird in den Blick genommen, ob Orientierungsrahmen rekonstruiert werden können,

- die auf der Ebene der **Regionalleitung** zu finden sind (Pseudonyme Birke und Pappel).
- die auf der Ebene der **Teamleitung** zu finden sind (Pseudonyme Kastanie und Erle).
- die als kollektive Orientierung der Organisation B bezeichnet werden können und auf einen gemeinsamen konjunktiven Erfahrungsraum verweisen.

Zur kontextuellen Einordnung des erhobenen Datenmaterials soll die Organisation B kurz vorgestellt werden.

Organisation B ist ein freier, konfessionsloser Träger mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen im städtischen und ländliche Rheinland. Neben den stationären, teilstationären und ambulanten Angeboten für Kinder, Jugendliche und Familien führt der Träger auch Unterstützungsangebote für Menschen mit Behinderungen sowie eine große Zahl an Kindertageseinrichtungen im Portfolio.

Bedeutsam ist, dass die Struktur der Organisation nicht nach den Hilfeangeboten ausgerichtet, sondern nach Regionen unterteilt ist, sodass in den Teilbereichen Jugendhilfeangebote gemeinsam mit Angeboten der Eingliederungshilfe geführt werden. Aus diesem Grund tragen die Leitungskräfte der Organisation B die Bezeichnung Regionalleitung, da sie eine Region leiten und nicht, wie in Organisation A beispielsweise, einen Bereich (Bereichsleitungen in Organisation A). Diese Besonderheit wird auch in den Interviews thematisiert und hat Folgen für den organisationsexternen Vergleich (siehe Kapitel 6.3). Die pädagogische Arbeit der Organisation ist sozialräumlich konzipiert sowie an eigenen Standards der Hilfeplanung orientiert und hebt sich somit von anderen Organisationen der Region ab.

Im Kontrast zu Organisation A sind die Angebote der Organisation B dezentral über die gesamte Region verteilt und nicht auf einem Heimgelände zu finden.

Das Organigramm ist klar und eindeutig strukturiert, aufgrund der Größe des Trägers jedoch umfangreich. An der Spitze des Trägers steht die Geschäftsführung, die sich, so die Darstellung des Organigramms, in zwei Bereiche unterteilt. Ein Bereich umfasst u. a. die Leistungsangebote der Organisation, der andere Bereich ist in unterschiedliche Verwaltungstätigkeiten untergliedert. Auf der nächsten Ebene unterhalb der Geschäftsleitung, im Bereich der Leistungsangebote, sind die Regionalleitungen zu finden. Darunter sind die Teamleitungen mit ihren jeweiligen Angebotsformen aufgelistet. Die Bezeichnung der Position ist nur für die Geschäftsführung im Organigramm vermerkt. Die Bereiche sind zwar farblich unterteilt, eine Legende ist jedoch nicht hinterlegt.

Hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Hierarchieebenen zwischen den Trägern gilt es zu beachten, dass Organisation B eine weitere hierarchische Unterscheidung trifft, indem zwischen Teamleitung und Team eine weitere Ebene eingezeichnet wurde. Personen, die diese Funktion ausüben, werden Koordinator:innen genannt und haben formal betrachtet keine Leitungsfunktion, in der Praxis übernehmen sie jedoch die Fachaufsicht und einen Teil der Leitungsaufgaben, die in Organisation A auf Gruppenleitungsebene verortet sind. Im Organigramm der Organisation B sind die Koordinator:innen nicht aufgeführt, in den Interviews werden sie aber mit ihrer Stellung benannt. Im Zuge der Auswertung wurde darauf verzichtet, diese Ebene als Vergleichsebene zu den Gruppenleitungen der Organisation A nachzuerheben, da Organisation B selbst diese Funktion nicht als Leitungsposition erachtet, sodass der vermeintliche Bedarf der Nacherhebung bereits auf meiner Interpretation beruht. Im organisationsexternen Vergleich wird diese Besonderheit miteinbezogen, für den organisationsinternen Vergleich ist die zusätzliche Ebene nur relevant, wenn die Befragten es selbst thematisieren.

Die im Folgenden analysierten Interviews der ambulanten Angebote wurden mit Frau Kastanie und Herrn Pappel geführt.

Herr Pappel bekleidet die Position des Regionalleiters und ist eigenen Angaben zufolge zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2019) bereits seit 35 Jahren für Organisation B tätig. Er hat Diplompädagogik studiert und ist seitdem als Fachkraft bei Organisation B angestellt. Die Teamleiterin der ambulanten und teilstationären Angebote, Frau Kastanie, ist seit 18 Jahren (Juni 2019) bei Organisation B beschäftigt. Über ihre Ausbildung oder ihr Studium sprach sie nicht, sodass keine Angabe dazu berücksichtigt werden können. Die beiden Interviews wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten aufgezeichnet. So wurde das Interview mit Frau Kastanie nach der beobachteten Teamsitzung, in den Räumlichkeiten der ambulanten Angebote der Organisation B im städtischen Bereich geführt. Wenige Tage später konnte das Interview mit Herrn Pappel in den Räumlichkeiten der stationären Wohngruppe im kleinstädtischen Bereich der Organisation B aufgenommen werden. Herrn Pappel war es nicht möglich, ein flexibles Zeitfenster für das Gespräch einzuräumen, sodass die Zeitknappheit im Interview auch thematisiert wird. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass Herr Pappel die Regionalleitung beider im Sample vertretenen Angebote (stationär und ambulant) war. Um eine Vergleichbarkeit der Hierarchieebenen zu gewährleisten, wurde das Interview mit der Regionalleiterin Frau Birke nacherhoben (Dezember 2021).

Auch im stationären Setting wurden zwei Interviews geführt und eine Teamsitzung beobachtet.

Frau Birke ist in der Position der Regionalleiterin und wie auch Herr Pappel zusätzlich zum stationären Bereich für weitere Kinder- und Jugendhilfeangebote sowie Angebote für Menschen mit Behinderung in ihrer Region zuständig. Als ausgebildete Kinderkrankenschwester und Heilpädagogin arbeitet sie zum Zeitpunkt des Interviews (Dezember 2021) schon 19 Jahre für die Organisation B. Das Interview mit Frau Birke wurde im Kontrast zu den anderen Befragungen im Dezember 2021 nacherhoben, sodass in diesem Interview die sowohl die Coronapandemie als auch der gestiegene Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe thematisiert werden.

Die Teamleiterin Frau Erle ist ebenfalls Heilpädagogin und zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2019) bereits 20 Jahre für Organisation B tätig. Neben der zeitlichen Diskrepanz zwischen den beiden Interviews, unterscheiden sie sich hinsichtlich des Aufzeichnungsortes: So wurde das Interview mit Frau Erle am Tag der aufgezeichneten Teamsitzung in den Räumlichkeiten der stationären Wohngruppe geführt, das Interview mit Frau Birke fand aufgrund der Coronapandemie über Zoom statt.

Im Folgenden werden zunächst die Anfangssequenzen der Interviews miteinander verglichen. Nach der Interpretation am Transkript werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Darstellung und Verhandlung der eigenen Rolle und Position sowie Orientierungsrahmen hinsichtlich der Leitungspraxis herausgearbeitet.

6.2.1 Die Expert:innen stellen sich vor

Die Interviews der vier befragten Leitungskräfte des Trägers B beginnen mit der gleichen Einstiegsfrage, die bereits in der komparativen Analyse des Trägers A analysiert wird, sodass an dieser Stelle auf die erneute Interpretation der Frage verzichtet wird.

Pappel, OT: Z. 6–76: Herr Pappel spricht von der Binnenstruktur des Trägers B.

Beschreibung

Z. 6–25:

6 P: @(.)@ Ähm da muss ich mich kurzfassen. ähm ja, mein Name ist Matthias Pappel, ich bin
7 Regionalleiter der Jugend- und Eingliederungshilfe Einrichtung des Träger B. //mhm// wir sind eine
8 Betriebsgesellschaft des Dachverbandes XYZ //mhm// u:nd Jugend- und Eingliederungshilfe das
9 macht deutlich dass wir ähm ja, nicht das Prinzip der Bereichsleitungen haben, //mhm// sondern der
10 Regionalleitung. das heißt äh wir ähm haben nicht das Ordnungskriterium hier einerseits äh
11 Eingliederungsbehindertenhilfe, auf der anderen Seite dann Jugendhilfe und das
12 Ordnungskriterium der Sozialraumorientierung. //mhm// wir orientieren uns an den Bedarfen äh
13 ja, einerseits der öffentlichen Auftraggeber aber natürlich auch insbesondere der Menschen.
14 //mhm// äh und äh unsere Zielgruppe sind halt Kinder, Jugendliche, Familien mit Förderbedarfen,
15 äh die wir ambulant teilstationär stationär in unterschiedlichen Angebotsformen beantworten. und
16 genauso eben im Rahmen der Eingliederungshilfe Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen
17 //mhm// oder eben mit psychischen Erkrankungen. da gibt es dann auch ähm Schnittstellen
18 naturgemäß, //mhm// ähm die wir auch besetzen auch zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit
19 dem Gesundheitsamt. //mhm// das ist zum Beispiel dann die Schnittstelle psychisch- äh Kinder
20 psychisch kranker Eltern. //mhm// da wird das ganz deutlich. //ja// ne, dass es eigentlich keinen
21 Sinn macht äh eben nach den Bereichen oder nach den äh Aufgabenfeldern äh zu äh ne Einrichtung
22 zu organisieren, sondern eben sozialräumlich und das heißt man kann also die sowohl die Bedarfe
23 aus dem einen Gebiet der Eingliederungshilfe wie eben auch der Jugendhilfe in solchen ja,
24 Projekten oder Aufgabenstellungen wie ich die grade nannte zusammenführen. //mhm// das als
25 Beispiel.

Herr Pappel beginnt seine Antwort auf die Einstiegsfrage mit einer Aussage, die eine inhaltliche, aber auch eine performative Dimension aufweist: Inhaltlich verdeutlicht er, dass er viel zum benannten Thema berichten könne und die Zeit möglicherweise nicht ausreiche, um seinen Tätigkeitsbereich vorzustellen. In der performativen Dimension fokussiert seine Antwort die Größe seines Arbeitsbereichs, der so umfangreich und komplex sei, dass die Zeit nicht ausreiche, um ihn zu erfassen und zu verstehen.

Im Kontrast zu Herrn Pappel spricht Frau Birke in ihrer Beschreibung von sich und ihrer Entwicklung bei Träger B. Auf die Organisationsstruktur geht sie erst später ein. Frau Birke nimmt den Begriff der Rolle vermehrt auf und erläutert daran ihre verschiedenen beruflichen Stationen bei Träger B. Es wird deutlich, dass sie schon seit fast 20 Jahren für den Träger tätig ist, ihre Aufgaben sich jedoch verändert haben und sie von der Fachkraft, über die Teamleitung hin zur Regionalleitung aufgestiegen ist. Ihre Darstellung verläuft chronologisch durch diese drei hierarchischen Ebenen, wobei der Übergang zur aktuellen Hierarchieebene eine Erweiterung ihrer Leitungsfunktion kennzeichnet. Sie spricht davon, durch verschiedene Rollen „gereist“ zu sein (Z. 7), sodass das Bild entsteht, sie sei noch nicht angekommen. Interessant ist, dass sich Frau Birke trotz der Frage nach ihrer Rolle und ihrem Tätigkeitsbereich zunächst auf die Chronologie ihrer beruflichen Laufbahn konzentriert. Sie veranschaulicht somit ihre Entwicklung innerhalb der Organisation, die sie in einen Zusammenhang mit der Tätigkeitsdauer stellt. Frau Birke schildert ihre erste Position als pädagogische Fachkraft ohne konkrete Aufgabenbeschreibung und verbleibt stattdessen in der reinen Rollendefinition. Sie geht nicht weiter auf ihre spezifischen Tätigkeiten oder pädagogischen Zuständigkeiten ein, sondern konzentriert sich auf die titelbezogene Ebene. Das Wort „Rolle“ (z. B. Z. 6, 7, 8, 9, 10) betont sie mehrfach und verweist damit auf eine zeitlich definierte Funktion, an die bestimmte Erwartungen gestellt werden.

Somit beantwortet sie die Frage der Interviewerin mit einer gänzlich anderen Ausrichtung, indem sie stärker ihre individuelle Perspektive mit der Struktur des Trägers verknüpft. Herr Pappel verbleibt vollständig in der Beschreibung der Organisationsstruktur und bringt sich und seine Funktion dort nicht unter. Über seine Aufgaben und Rolle identifiziert er sich sichtbar mit dem Träger und der Organisationsform. Frau Birke hingegen beschreibt ihren hierarchischen Aufstieg und die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und setzt so einen individuelleren, praxisorientierteren Schwerpunkt.

Ihre Ausführungen zur beruflichen Entwicklung deuten auf ihr Orientierungsschema hin: ‚Arbeit in solchen (pädagogischen) Handlungsfeldern erfordert die Bereitschaft zur Entwicklung. In einem langen Arbeitsprozess wird diese dann besonders sichtbar.‘ Die von ihr beschriebene Entwicklung fokussiert jedoch ausschließlich formale Positionen, genaue Tätigkeiten oder veränderte Aufgaben spielen in ihrer Entwicklungsperspektive keine Rolle. Auch sie denkt, ähnlich wie Herr Pappel, nicht von der konkreten pädagogischen Tätigkeit her, sondern setzt sich damit auseinander, was dies für ihre Position bedeutet (Orientierungsrahmen).

Anschließend beginnt Frau Birke, den Fokus von der reinen Benennung ihrer Position auf die spezifischen Angebote zu legen, die sie aktuell leitet. Durch die Verwendung der Formulierung „im Moment“ (Z. 10) betont sie, dass es sich hierbei um eine momentane Zustandsbeschreibung handelt. Sie signalisiert eine Offenheit für mögliche Veränderungen oder Weiterentwicklungen in ihrer beruflichen Laufbahn. Im Anschluss daran präsentiert sie deutlich und nachvollziehbar ihre Verantwortungsbereiche innerhalb des Trägers B. Im Gegensatz zu Herrn Pappel zeigt sich bei Frau Birke eine klare Selbstwahrnehmung bezüglich ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten, die sie souverän kommunizieren kann. Dennoch orientieren sich auch ihre Aussagen im Kontext des Sozialmanagements.

Im weiteren Verlauf thematisiert Frau Birke die Arbeitskultur des Trägers. Ihrer Ansicht nach basiert effektives Leitungshandeln auf Kooperation und Vernetzung. Sie betont die Bedeutung von gegenseitiger Unterstützung und Verlässlichkeit und identifiziert diese Faktoren als zentral, als Kern. Später bezieht sie diese Prinzipien als Grundhaltung, die sich ebenso auf das Handeln der Teamleitungen auswirken. Sie passt ihre Aussage an dieser Stelle an, vermutlich weil sie selbst keine Teamleiterin ist. Während sie den Teamleitungen ein erhebliches Maß an Verantwortung zuspricht, positioniert sie sich deutlich als ihre übergeordnete Instanz und setzt somit klare hierarchische Abgrenzungen. Damit beendet Frau Birke ihre Ausführungen zur Einstiegssequenz. Im Vergleich zu den anderen Interviews des Trägers B fällt die Antwort auf die erste Frage hier auffallend kurz aus, dies könnte auf das besondere Setting (Zoom) zurückzuführen sein. Insgesamt verhandelt Frau Birke in dieser Sequenz die Frage nach Tätigkeit und Rolle auf einer formalen und hierarchieorientierten Ebene, indem sie kaum auf konkrete Aufgaben oder Personen eingeht und ihre Position deutlich abgrenzt.

Die stationäre Teamleiterin Frau Erle beginnt ihre Beantwortung der Einstiegsfrage mit dem Verweis auf das Organigramm des Trägers, das sie vorliegen hat. Dass sie das Organigramm zur Hand hat, verweist entweder auf eine Vorbereitung des Interviews oder auf eine gewisse Affinität Frau Erles, solche Dokumente stets griffbereit zu halten.

Erle, UT: Z. 7–12: Es gibt ein Organigramm, das die Interviewerin noch nicht gesehen hat. Frau Erle zeigt es und erklärt daran ihre Rolle.

OT: Z. 13–76: OT: Die fünf Bereiche im Stadtteil H

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 7–35:

7 E: (Räuspern) mh, gut, ähm: es gibt ja auch dieses Organigramm, haben Sie das schon gesehen bei
8 uns?
9 I: äh ne, aber das wird mir die (Geschäftsführung) bestimmt auch nochmal zuschicken.
10 E: ich zeig Ihnen das einfach //ja// und erkläre ich Ihnen auch n bisschen was ich für ne Rolle hab,
11 wo ich hingehöre,
12 I: ja gerne.
13 E: genau. also ähm (.) ich bin jetzt seit knapp zwei Jahren hier in Stadtteil H Teamleitung. //mhm//
14 äh insgesamt bin ich fast 20 Jahre jetzt hier beim Träger B, hab als Honorar angefangen war
15 jahrelang in der Flex, also in den ambulanten Diensten //mhm//; und hab dann vor pff sieben
17 Jahren? nach Stadtteil H gewechselt, weil wir ein teilstationäres Angebot neu aufgebaut haben, äh
18 die elternintegrativen Tagesangebote. //mhm// und so bin ich dann nach Stadtteil H gekommen, (.)
19 und als dann die Teamleiterstelle vor zwei Jahren frei wurde, ja, hab ich eben diese Aufgabe
20 übernommen, und wie Sie das auch eben schon bemerkt haben, haben wir ja hier eine andere (.)
21 äh Organisations:kultur oder wie wir das nennen wollen, und das kann man halt hier im
22 Organigramm ganz gut sehen; das hier ist äh die Organisationseinheit Stadt Q //mhm// und wir
23 haben hier noch äh verschiedene andere Bereiche, die jeweils von einem Regionalleiter //mhm//
24 geleitet gelenkt werden. und ähm die einzelnen ähm (.) Teams in Stadtteil H in Stadtteil M und in O,
25 die werden dann jeweils von einer Teamleitung geleitet und die einzelnen Angebote die werden
26 dann von einer Koordination mit:geleitet. //mhm// und so ist das halt beim Träger B äh organisiert
27 und bei uns in Stadtteil H: das ist ein recht großer Bereich, gibt es eben hier den stationären
28 Bereich mit ähm der Wohngruppe für zwölf Jugendliche insgesamt. //mhm// ähm wir haben da
29 drei Verselbstständigungsplätze hier in der Gruppe und neun Regelplätze in Anführungsstrichen,
30 also es sind keine richtigen Regelplätze weil wir davon auch zwei Krisenplätze haben //mhm//, die
31 wir natürlich nicht immer vorhalten, weil wenn die Krise äh belegt ist und sich herausstellt dass der
32 Jugendliche hier richtig ist und hier bleiben kann, ne dann ähm ist der Krisenplatz halt als Regelplatz
33 belegt; dann haben wir noch die Verselbstständigungswohnung; also einige Jugendliche die haben
34 ähm nach der Verselbstständigung hier ähm unter=m Dach sind die dann in die Wohnung
35 gemeinsam //mhm// gezogen, werden auch noch von uns betreut;

Frau Erle spricht davon, das Organigramm zur Erläuterung ihrer Beschreibung nutzen zu wollen, ihre Ausführungen verlassen jedoch die formale Organisationsebene und thematisieren ihre langjährige Tätigkeit bei Träger B sowie ihre verschiedenen Stationen dort. Im Gegensatz zu Frau Birke ist ihre Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion nicht durch die Hierarchieebenen geprägt, sondern

durch die Tätigkeiten und Orte. Doch auch Frau Erle vermittelt das Bild, sich hochgearbeitet zu haben, indem die Aufgaben anspruchsvoller werden. Sie begann als Honorarkraft und wechselte nach verschiedenen Stationen in die Teamleitung im Stadtteil H („und so bin ich dann nach Stadtteil H gekommen“, Z. 17). In dieser Schilderung kann eine Gemeinsamkeit zu den Ausführungen von Frau Birke und Herrn Pappel gesehen werden, die sich auch ihren eigenen Angaben nach im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung hochgearbeitet haben. Somit kristallisiert sich das Orientierungsschema ‚Arbeit in solchen (pädagogischen) Handlungsfeldern erfordert die Bereitschaft zur Entwicklung. In einem langen Arbeitsprozess wird diese dann besonders sichtbar‘ als kollektives Schema des Trägers B heraus.

Interessanterweise spricht Frau Erle nicht von einer Bewerbung oder bewussten Entscheidung für die Aufnahme der Teamleitungstätigkeit, sondern betrachtet dies als eine Fortführung ihrer beruflichen Entwicklung („als dann die Teamleiterstelle vor zwei Jahren frei wurde, ja, hab ich eben diese Aufgabe übernommen“, Z. 18). Sie bezeichnet die Teamleitung nicht als Funktion oder Position, sondern als eine Aufgabe, die sie übernommen habe. Somit wird Leitung weniger als hierarchisch höhergestellte Position aufgefasst, sondern als eine neue Aufgabe begriffen, die sie wie jede andere Tätigkeit übernommen hätte. Die Belanglosigkeit und Passivität, mit der sie ihren Weg in die Leitungsposition beschreibt, ist mit den Ausführungen des Trägers A vergleichbar, da Frau Erle keine Ambitionen beschreibt, sondern ähnlich wie Frau Tulpe „diese Aufgabe übernommen“ (Erle, Z. 18) habe.

Im Anschluss an die Beschreibung ihrer beruflichen Stationen bei Träger B geht Frau Erle auf die Organisationskultur ein und bezeichnet sie als „andere (.) äh Organisations:kultur“ (Z. 21). Sie bezieht sich auf die vorher stattgefundene Teamsitzung und scheint die Teamkultur in Abgrenzung zur sonstigen Organisationskultur des Trägers B wahrzunehmen, da sie das Organigramm als Beleg dafür heranzieht („und das kann man halt hier im Organigramm ganz gut sehen“, Z. 20–21). Weiter erläutert wird diese angedeutete Unterscheidung jedoch nicht. Die Formulierung „Organisations:kultur oder wie wir das nennen wollen“ (Z. 20) verdeutlicht, dass sie sich mit dem Begriff nicht identifiziert und das Phänomen hinter der Organisationskultur ihrer Ansicht nach auch einen anderen Namen tragen könnte. Ihr Hinweis auf die Sichtbarkeit der Organisationskultur im Organigramm verweist zusätzlich auf ihre fehlende Kenntnis der Bedeutung des Begriffs. Dass sie dies hier allerdings aufgreift, könnte, neben dem Organigramm, darauf hinweisen, dass sie sich auf das Interview vorbereitet hat. Anders als Frau Birke und Herr Pappel bewegt sich Frau Erle weniger souverän in der Fachsprache des Sozialmanagements, was möglicherweise konstatiert, dass sie diese seltener nutzt bzw. nutzen muss, da ihre Gesprächspartner:innen und Bezugsgruppe in einer anderen Sprache miteinander kommunizieren. Kontrastierend dazu wirkt die Sozialmanagementsprache von beiden Regionalleitungen inkorporiert.

Anhand des Organigramms erläutert Frau Erle nun im beschreibenden Modus die verschiedenen Hierarchieebenen des Trägers B. Im Gegensatz zu den anderen Befragten benennt Frau Erle auch die Koordinator:innen als Personen, die mitleiten (Z. 25). Insgesamt geht Frau Erle in diesem Abschnitt nicht konkret auf Personen ein, sondern nur auf Positionen im Organigramm. Auch Aufgabenbereiche oder Funktionen beschreibt Frau Erle hier nicht gesondert, ihre Aussage fokussiert stärker, welche Position welche Organisationseinheit leitet. Mit dem Satz „und so ist das halt beim Träger B äh organisiert“ (Z. 25) schließt Frau Erle den ersten Themenbereich ab. Daran anknüpfend greift Frau Erle ihre Organisationseinheit im beschreibenden Modus auf. Auch in diesem Unterthema werden keine konkreten Aufgaben oder spezifische Tätigkeitsbereiche erwähnt, stattdessen erläutert Frau Erle die Organisationseinheit anhand der belegbaren Plätze in den pädagogischen Angeboten. Dabei nennt sie sowohl die Anzahl als auch die Art der Plätze, allerdings mit gewissen Einschränkungen. Obwohl es formal um Regelplätze geht, spricht sie davon, dass zwei dieser Plätze als Krisenplätze fungieren („neun Regelplätze in Anführungsstrichen, also es sind keine richtigen Regelplätze, weil wir davon auch zwei Krisenplätze haben“, Z. 25–31).

In ihren Ausführungen deutet sich das bereits benannte Orientierungsschema der ‚Bereitschaft zur Entwicklung an‘, das Frau Erle mit einer stärkeren Passivität füllt, als Frau Birke und Herr Pappel. Sie bezeichnet ‚Leitung‘ als eine Aufgabe, die sie übernimmt wie jede andere Aufgabe. Ihre Formulierungen und Sprache verweisen zusätzlich darauf, dass sie die Leitungsrolle anders füllt als Frau Birke und Herr Pappel. Möglicherweise zeichnet sich hier auch eine Unterscheidung der Hierarchieebenen ab.

Insgesamt verweist die Form von Frau Erles Beschreibung auf eine Orientierung an operativen und formalen Prozessen, da sie die pädagogische Handlungspraxis nicht aufgreift. Sie spricht mehr aus einer administrativen Perspektive und verbleibt so auf einer Makro- und Steuerungsebene wie auch Herr Pappel und Frau Birke.

Kastanie, OT: Z. 6–14: Der Träger hat sich verändert.

OT: Z. 14–26: Übermittagsbetreuung

Beschreibung im Modus der Erzählung mit Hintergrundkonstruktionen

Z. 6–26:

6 K: Okay. joa, Annelise Kastanie ist mein Name. (.) ich bin ich werde 63 Jahre alt und übe die

7 Funktion der Teamleitung seit (2) Oktober, seit dem ersten Oktober, jetzt muss ich grade

8 überlegen, genau 2003 aus. das heißt, ich habe einfach auch so strukturelle Wandlungen

9 //mhm// vom Träger B mitbekommen. wir waren ja so zu Beginn äh halt eine (.) vertikale

10 Hierarchie. //mhm// und die hat sich dann auch verändert, indem wir eben halt in die Fläche

11 gegangen sind. das heißt also, dass der (.) ähm dass der Bereich oder das Tätigkeitsfeld gebiets-
 12 also das Gebiet des Trägers B wo wir tätig sind, eben Organisationseinheiten bekommen haben.
 13 //mhm// ne Organisationseinheiten mit verschiedenen Aufgaben, Schwerpunkten und dann noch
 14 Einrichtungen. So. Statteil M ähm, M hat äh noch zur zu dem Flexiteam oder dem ambulanten Team
 15 wie schon immer gefallen ist die ÜMI¹⁷ ist eigentlich halt äh der falsche Be- äh Begriff die
 16 Übermittagsbetreuung, weil es ist keine Nachmittagsbetreuung, sondern es ist ein äh
 17 Tagesangebot für Hilfe zur Erziehung an der Förderschule Straße B. //mhm okay// ne und da
 18 betreuen wir in äh vier Gruppen, ungefähr 40 bis 44 Schülerinnen und Schüler. und äh das sind
 19 schon von vom Arbeitsinhalt her sind das schon ist es schon eher die Form einer Tagesgruppe;
 20 geht eben halt aus unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen nicht, ne? die kann ich Ihnen jetzt
 21 nicht alles im Detail aufzählen, ist glaube ist auch nicht so wichtig. aber es ist halt ähm so, dass wir
 22 tatsächlich viele verstärkt immer mehr Kinder bekommen wo deutlich wird dass sie äh massive
 23 Verhaltensauffälligkeiten haben, traumatisiert sind et cetera pp. und es ist schon leider nicht
 24 selten dass eben halt zum Beispiel gesagt wird, (.) wir können mit diesem Kind hier nicht weiter
 25 arbeiten, wir schicken es zurück und dann sind die bei uns. //mhm// das Gute ist eben halt jetzt
 26 auch, was schon angeklungen ist, der Pool. das heißt, haben Sie da so ne?

Als Teamleiterin der ambulanten Angebote nennt auch Frau Kastanie nach ihrem Namen und ihrem Alter als nächstes die Tätigkeitsdauer bei Träger B. Anschließend führt sie ihre Tätigkeiten auf. In ihrer Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion, die auch erzählende Elemente enthält, erweist sich die Perspektive auf das Erzählte als Gemeinsamkeit zu Herrn Pappel, da beide Leitungskräfte nicht direkt über ihre Rolle oder den eigenen Zuständigkeitsbereich sprechen, sondern ihre Funktion über die Organisationsstruktur des Trägers definieren. Kontrastierend dazu verknüpfen Frau Erle und Frau Birke ihre Rolle sowie den Tätigkeitsbereich mehr mit ihrer individuellen Geschichte, die sie je nach Tätigkeitsdauer mit Träger B haben. Dabei erarbeitet sich Birke ihre Rolle über die hierarchische Entwicklung und ihre Definition von Zusammenarbeit und Frau Erle über Aufgaben und Orte. Auffallend ist jedoch, dass alle vier Befragten bereits mehr als 15 Jahre für Träger B tätig sind.

Kastanie, OT: Z. 26–52: Veränderungen in der Inklusionsbegleitung

Beschreibung im Modus der Erzählung mit Hintergrundkonstruktionen

Z. 27–52:

27 I: ↳ Ne Pools jetzt nichts.

28 K: ↳ okay. Pools das ähm das ist im Zuge der Inklusionsbegleitung dass es da ja die

29 Veränderung gab, dass jedes dass jedes Kind n Anspruch hat eben halt ähm am gesellschaftlichen

17 Gemeint ist die Übermittagsbetreuung.

30 Leben //mhm// teilzuhaben. und das betrifft auch die Schule. und das heißt eben halt, dass Kinder
 31 nicht unbedingt auf die Förderschule müssen, sondern dass eben halt unter dem inklusivem
 32 Aspekt Kinder auch in die Regelschule //mhm// mit Unterstützung ähm halt auch eingeschult oder
 33 beschult werden können. und ähm das was zu verzeichnen war, ist eben halt dass sehr viele
 34 Inklusionsbegleit- Begleitungen beantragt wurden, bewilligt wurden und dass auch grade so bei uns
 35 an der Förderschule Straße B sie dann halt in einen Klassenverband von zehn Kindern mit zwei
 36 Sonderpädagogen je nachdem auch noch drei bis fünf Inklusionsbegleiter haben.

37 I: L Oh, Wahnsinn. mhm

38 K: was natürlich (.) nicht nur für das nicht nur für die Lehrkräfte, auch für die Schüler einfach ne
 39 irrsinnige Herausforderung ist. und ähm (2) die Zentrale der Stadt Q hat sich dann überlegt: wie
 40 kann man einfach auch äh äh tatsächlich Hilfen insofern zusammenführen, dass es äh wom
 41 synergetischen Effekt her auch zielführend ist? //mhm// ne weil das ist nicht zielführend für jedes
 42 Kind. und hat dann auch gesagt, dass eben halt die Inklusionsbegleitungen so wirklich auch
 43 ausgerichtet werden sollen, dass wenn zum Beispiel halt ein Kind noch mit ähm ne, in der
 44 Tagesgruppe ist, äh dass einfach auch da Hilfestellungen geleistet werden können. //mhm// so das
 45 heißt, es läuft zum Beispiel in der Schule wunderbar, aber im im Gruppenkontext isses schwierig,
 46 dass man guckt was kann man jetzt dafür tun ne, dass das Ganze sich stabilisiert, dass der
 47 komplette Klassenverband was davon hat, dass die Gruppe was davon hat? also ne diesen dass
 48 man diesen Synergieeffekt einfach auch erzielt. und das machen wir; und da das jetzt erst seit dem
 49 ersten achten äh 2018 halt läuft, gibt es noch viele Fragen. //mhm// und das war auch gerade das
 50 Thema im Team, dass da eben halt dann meine meine Mitarbeiter, die auch in der
 51 Inklusionsbegleitung tätig sind die Chance genutzt haben und dann halt auch Matthias Pappel dann
 52 gefragt haben ob es verständlich ist. ja.

In der semantischen Interpretation der Einstiegspassage kann herausgearbeitet werden, dass Frau Kastanie einen Zusammenhang zwischen ihrer langen Zugehörigkeit zum Träger und den miterlebten Veränderungen zieht („das heißt“, Z. 8). Sie setzt vor die genaue Jahreszahl noch eine kommentierte Denkpause (Z. 8), sodass die Länge ihrer Tätigkeit besonders hervorgehoben wird. Daran anschließend bedient auch sie sich in der Beschreibung der Veränderungen vereinzelt der Sprache des Sozialmanagements, indem sie von Strukturen und Hierarchie spricht. Dabei beginnt sie ihre Beschreibung eher unkonkret („strukturellen Wandlungen“) und wird dann genauer in ihren Ausführungen. Die Nutzung der Fachsprache erweist sich hier, wie im Interview mit Frau Erle, als weniger natürlich, was sich in ihren Formulierungen zeigt.

Darauf aufbauend erzählt Frau Kastanie ausführlich von den komplexen Organisationstrukturen, die mit dem Einführen der sogenannten Pools einhergegangen sind. Dies verhandelt sie nicht auf der konkret pädagogischen Ebene, sondern sie spricht eher von der kommunalpolitischen/jugendhilfeplanerischen Ebene und nimmt in ihrer Erzählung verschiedene Akteur:innen in den Blick: die Auswirkungen für die Lehrer:innen in der Schule, die Adressat:innen sowie die Fachkräfte in der sogenannten ÜMI. Ihre detaillierte Erzählung verdeutlicht,

dass sie die Situation und den Veränderungsprozess gut kennt, die Perspektiven der anderen einnehmen kann. Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Frage: Wie kann man in der Komplexität der Vorgaben/Anforderungen und Rahmenbedingungen die beste Lösung für die Kinder finden? Ihre Erzählung hat die Funktion, die Lösung, die Träger B mit umsetzt, zu präsentieren.

Mit ihrer Bewertung „ne irrsinnige Herausforderung“ (Z. 39) greift Frau Kastanie die Reaktion der Interviewerin in Zeile 37, „Oh, Wahnsinn“, auf und betont somit die Komplexität der Strukturen.

An den Stellen, an denen sie eine Beschreibung von den Handlungen oder Aktionen des Trägers B vornimmt, nutzt sie die Wir-Form. Sie ist nicht nur Beobachterin des Settings, sondern ordnet sich selbst auch als Akteurin ein, welche die Komplexität des Feldes wahrnimmt. Dennoch ist ihre Beschreibung von vielen verschiedenen Perspektiven auf das Thema geprägt, sodass sie sich mehr auf einer Metaebene bewegt, anstatt eine gesonderte Meinung zu vertreten. In der Beschreibung deutet sich der individuelle Orientierungsrahmen Frau Kastanies an: Sie leitet, indem sie Komplexität reduziert und dabei Synergieeffekte herbeiführt.

In der anschließenden kurzen Sequenz, die thematisch eine Überleitung zwischen dem vorherigen und dem anschließenden Thema darstellt, nimmt Frau Kastanie Bezug zur vorher stattgefundenen Teamsitzung. Sie benennt an dieser Stelle die Regionalleitung, Herrn Pappel, der als derjenige eingeführt wird, dem man Fragen zu unklaren Themen stellen könne, da er die Entscheidungsbefugnis bzw. die Deutungshoheit habe: „die Chance genutzt haben und dann halt auch Matthias Pappel dann gefragt haben ob es verständlich ist“ (Z. 51–52). Somit wird an dieser Stelle deutlich, dass Frau Kastanie zwar das Thema in den Blick nimmt, Herr Pappel aber über die Funktion verfügt, Fragen der Mitarbeiter:innen zu einer neuen Situation zu beantworten. Die Tatsache, dass Frau Kastanie davon spricht, dass die Mitarbeiter:innen „die Chance genutzt“ hätten, verweist darauf, dass Herr Pappel nicht immer für das Team greifbar/ansprechbar ist. In dieser Formulierung deutet sich außerdem eine gewisse Selbstständigkeit der Mitarbeiter:innen an, in dem sie Themen, die sie beschäftigen, selbst in die Hand nehmen und nicht Frau Kastanie stellvertretend deren Anliegen mit Herrn Pappel bespricht. Die Eigenständigkeit des Teams in pädagogischen Belangen wird auch an anderen Stellen im Interview deutlich. Ihre Steuerungspraxis verdeutlicht Frau Kastanie vermehrt in der Umsetzung der Vorgaben des Trägers und hinsichtlich der Aufnahme von Außenkontakten.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion im Modus der Erzählung

Z. 53–68:

53 K: das heißt ne, die gehören mit zur Organisationseinheit M, dann eben das ambulante Team und
54 auch hier das Familienhaus //mhm// mit den drei Krisen- und Trainingswohnungen. //mhm// ne
55 das heißt, wir haben hier im Haus zwei, also ne Krisenwohnung die von allen Trägern die ambulante
56 Hilfe anbieten genutzt werden kann und auch das Trainingsapartment und noch eine
57 Trainingswohnung auf der Heidelberger Straße. //mhm// der Unterschied ist, in der Krisenwohnung
58 sollen halt ne, Familien aufgenommen werden, die vielleicht von Obdachlosigkeit bedroht sind oder
59 aber halt denen der Strom abgesperrt wird oder häusliche Gewalt eher kürzere (.) Verweilzeiten.
60 Trainingswohnungen sind da sind wir schon von ausgegangen, dass so eins bis zwei Jahre dauern
61 kann. //mhm// im Zuge halt jetzt der aktuellen Wohnungsnot kriegen wir diese Fristen auch nicht
62 mehr eingehalten. die Familie jetzt unser (unv.) Krisenwohnung lebt, die lebt da schon seit nem
63 halben Jahr. //mhm// ne, das sind dann die rea- das sind dann einfach die realistischen
64 Bedingungen. joa; und ähm das ambulante Team da haben wir dann halt wie schon gesagt wir
65 haben Mitarbeiter, die eben halt im Kriseninterventionsprogramm tätig sind, wir haben einige
66 Mitarbeiter die aufsuchende (.) Familienberatung äh: durchführen und äh wir haben halt auch
67 Mitarbeiter, die ausgebildete Verfahrensumgangspfleger sind. also die Familiengerichtshilfe und
68 wir bieten auch BeWo¹⁸ an. //mhm// (.) so, was wollen Sie noch wissen zum Träger B? @(..)@

Im zweiten thematischen Teil der Einstiegssequenz beschreibt Frau Kastanie das ambulante Team, dessen Leitung sie ist, anhand der unterschiedlichen Unterbringungsmöglichkeiten. Somit verbleiben ihre Hintergrundkonstruktionen auch in diesem Themenabschnitt auf einer Angebots- und Strukturebene, in der einzelne Personen oder gezielte Aufgaben keine Erwähnung finden. Interessanterweise fasst sie sich in der Beschreibung dieser Angebote kurz, kontrastierend dazu wird die Komplexität der Inklusionsbegleitung im vorherigen Unterthema auf verschiedenen Ebenen dargestellt.

Mit den detaillierten Beschreibungen, z. B. der Unterschiede zwischen Trainingswohnung und Krisenwohnung, wird die Interviewerin inhaltlich mitgenommen. Ab Zeile 64 weicht Frau Kastanie von ihrer Beschreibung der verschiedenen Konzepte/Einrichtungen auf die Ebene der Personen ab, indem sie von einzelnen Qualifikationen der Mitarbeiter:innen spricht. Ihre Frage am Ende der Sequenz hat eine konkludierende Funktion, indem sie signalisiert, ihre Antwort abgeschlossen zu haben.

18 Gemeint ist hier das Betreute Wohnen.

Die Beschreibungen mit Hintergrundkonstruktion im erzählenden Modus deuten in der Auseinandersetzung mit dem Tätigkeits- und Rollenthema das Orientierungsschema an: ‚Es ist die Aufgabe von Leitung, einen metatheoretischen Überblick zu haben.‘ Frau Kastanie verhandelt dies nicht personen- oder aufgabenzentriert, sondern mit Blick auf die Einrichtungen, die Organisation und aktuelle Herausforderungen für die pädagogische Arbeit.

Auch in den anderen drei Interviews ist die Einstiegssequenz von überblicksartigen Beschreibungen geprägt, die von den Leitungskräften individuell ausgeführt wird. Sie erfüllen demnach die Erwartung des Trägers, den eigenen Bereich darzustellen. Es gilt darüber hinaus zu beachten, dass die erste Frage ‚Die Expert:innen stellen sich vor‘ genau diese Beschreibung einfordert. Die Antworten der Befragten des Trägers B werden erst in der Kontrastierung mit den Äußerungen des Trägers A bedeutsam, die ihre Vorstellung anders vollziehen.

Schließlich eröffnet Frau Kastanie in ihrer Einstiegspassage eine weitere Anschlussmöglichkeit an die Einstiegsfrage, die im direkten Vergleich zu Herrn Pappel weniger die konkrete Organisation von Träger B fokussiert, sondern mehr die gesellschaftlichen und sozialpolitischen Auswirkungen auf das Handeln in der Organisation in den Blick nimmt.

Herr Pappel beschäftigt sich im zweiten Teil seiner Beschreibung verstärkt mit der Organisation aus einer jugendhilfeplanerischen Perspektive, in dem er sowohl auf die Sozialraumorientierung als auch auf die verschiedenen Angebote und Zielgruppen eingeht.

Pappel, OT: Z. 6–76: Herr Pappel spricht von der Binnenstruktur des Trägers B.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 25–55:

25 P: ähm: ich bin ja hier dann zuständig für die Region in Q. das ist das Stadtgebiet von Q. und ähm
26 (Räuspern) in der Hauptsache aber haben wir unsere Angebote im Rechtsseitigen. //mhm// auch
27 das ist der Sozialraumorientierung geschuldet, weil in Q ein jedes Ordnungskriterium ja der Fluss
28 ist; linke und rechte Seite und wir als das in den 2000er-Jahren anfangs losgegangen ist, (,) ähm
29 eher der rechten Flussseite zugeordnet worden sind, macht auch für uns Sinn weil unsere
30 Geschäftsstelle ist ja in Stadt U. //mhm// eben auch rechtsseitig. und so haben wir die meisten
31 Angebote halt äh in Stadtteil H, in O und in M. das äh äh haben Sie aus unserem Organigramm
32 entnehmen können. //mhm// was Sie schon ja eingesehen haben auf der Homepage. und auf dem
33 Organi- Organigramm wird ja auch deutlich dass jeweils die einzelnen äh Organisationseinheiten so
34 nennen wir das, //mhm// äh wo ja dann jeweils ne Ihr Thema ist ja die Teamleitung, eine
35 Teamleitung vorsteht und diese Teamleitung hat dann eben auch wieder ganz unterschiedliche
36 Leistungsangebote, der Jugendhilfe aber auch der Eingliederungshilfe. //mhm// am Beispiel

37 Stadtteil O ähm da waren Sie jetzt nicht, ähm: da isses zum Beispiel so dass wir neben der
38 Jugendhilfe (,) der aufsuchenden Jugendhilfe eben das betreute Wohnen haben für Menschen
39 psychischer Erkrankungen. das ist ja Hilfe zum selbstständigen Leben, zum selbstständigen Wohnen
40 für äh erwachsene Menschen mit ähm psychischen Beeinträchtigungen. aber dann haben wir da
41 auch noch ähm die Anteile im SPZ im sozialpsychiatrischen Zentrum wo wir ne Kooperation mit
42 dem Gesundheitsamt äh dann eine Tagesstätte anbieten für Menschen mit äh psychischen
43 Beeinträchtigungen. und das Projekt psychisch Kranke äh Eltern und deren Kindern ist da auch
44 angesiedelt. also nur als kleines Beispiel, insgesamt umfasst äh das äh Leistungsangebot an
45 Mitarbeitern weil nun geht es ja auch um Führung und um Strukturierung, das sind äh circa 140
46 Mitarbeiter, //boah// wobei das äh viele Teilzeitmitarbeiter sind. zum Beispiel auch äh Studierende.
47 //mhm// von der Hochschule oder eben auch äh von der anderen Hochschule oder eben auch
48 Lehramtsstudenten von der Uni. ähm weil wir arbeiten ja an den Förderschulen für sozial //mhm//
49 emotionale Entwicklung. ähm machen da den Ganzttag aber eben nicht die normale OGS, sondern
50 das sind Hilfen zur Erziehung im Offenen Ganzttag. //mhm// das heißt das wird stark durchs
51 Jugendamt finanziert. und da ähm sind wir froh dass die Studierenden äh bei uns ja, ähm es
52 vereinbaren können mit ihrem zum Teil strikten Lehrplan //mhm// dass sie an zwei Nachmittagen
53 dann äh arbeiten und äh von daher sind eben auch a 20 Mitarbeiter von diesen 140 die arbeiten
54 halt äh zehn Stunden dann in der Woche
55 I: ↳ Schön.

Seine Ausführungen in der Sprache des Sozialmanagements werden mit dem Blick auf sein Arbeitsfeld etwas konkreter. Dies leitet er durch eine Ich-Aussage ein, um anschließend wieder auf die Ebene der Organisationssprache zurückzukehren. Trotz dieser verstärkten Konkretisierung bleibt seine Darstellung auf einer abstrakten Metaebene, ohne in Details wie konkrete Tätigkeiten oder individuelle Personen einzutauchen.

Herr Pappel verweist in seiner Beschreibung auf ein Organigramm (Z. 31), wobei er dies in einer Weise formuliert, die darauf hinweist, dass die Interviewerin dieses Organigramm entweder bereits zur Vorbereitung eingesehen haben sollte oder zumindest eine gewisse Erwartungshaltung bezüglich dessen hat. Dies kann als eine fordernde Haltung interpretiert werden. Somit möchte auch Herr Pappel wie auch Frau Erle das Organigramm nutzen, um daran die Struktur des Trägers näher zu erläutern.

Die Beschreibung von Herrn Pappel zeichnet sich durch einen Übergang von einer abstrakten und allgemeinen Ebene zu einer konkreteren Perspektive aus. Dies zeigt sich gegen Ende dieser Sequenz, wenn er auf die konkreten Angebote eingeht und die Organisationseinheit O als Beispiel nennt. In diesem Sinne zoomt er in seine Beschreibung ein. Seine Funktion scheint darin zu liegen, das Große und Ganze zu sehen und sich nicht auf die Details zu konzentrieren, da er diese – wie auch die konkreten Personen – nicht in seiner Beschreibung

integriert. Seine Beispiele, die er an verschiedene Erläuterungen anschließt, haben eine didaktische Funktion und sollen für die Interviewerin das komplexe Feld zugänglicher machen.

Die Aussagen von Herrn Pappel verfügen über deutliche Schwerpunkte in den Bereichen Führung und Strukturierung, wie es auch in seiner Äußerung in Zeile 45 ausgedrückt wird. Dieser Abschnitt setzt erneut den Fokus auf die Strukturierung und die Darstellung der Komplexität, wobei zuvor die Komplexität des Feldes im Vordergrund stand (Strukturierung) und nun die Aufmerksamkeit den Mitarbeiter:innen mit ihren unterschiedlichen Stundenmodellen und Herkunftssystemen (Universitäten, Fachhochschulen etc.) gilt. Trotz dieser inhaltlichen Verschiebung bleibt die herausfordernde Komplexität des Feldes präsent, die er durch seine Verwendung von Organisationsprache zu vermitteln sucht. Der angedeutete Orientierungsrahmen von Frau Kastanie – ‚Leitung bedeutet Reduktion von Komplexität‘ – zeichnet sich auch in den Ausführungen von Herrn Pappel ab.

In der Art und Weise, wie Herr Pappel die verschiedenen Mitarbeiter:innengruppen benennt, wird deutlich, dass in seiner Darstellung auch die Zusammenarbeit mit zahlreichen Nachwuchskräften einen besonderen Stellenwert einnimmt. Insbesondere das Engagement angehender Lehrkräfte bei Träger B scheint ihm ein persönliches Anliegen zu sein, da er dies explizit hervorhebt und die Lehramtsstudierenden sogar separat aufführt. Dabei wirkt seine Formulierung besonders respektvoll gegenüber dieser speziellen Gruppe.

Pappel, OT: Z. 6–77: Herr Pappel spricht von der Binnenstruktur des Trägers B.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 56–77:

56 P: oder acht neun. ne aber auch das geht. also das ist so die geringste Stundenanteil der
57 Mitarbeiter acht neun äh bishin halt zu Vollzeit. die wenigsten arbeiten Vollzeit. //mhm// viele
58 arbeiten 30 oder 35 Stunden. das macht aber jetzt wiederum für Teamleitung schon auch natürlich
59 und auch für Regionalleitung äh dennoch ich will nicht sagen gleich viel Arbeit, aber Mitarbeiter ja
60 es sind Mitarbeitergespräche äh es sind ähm (.) Ziel- und Angelgespräche die geführt werden
61 müssen mit Mitarbeitern. ähm Mitarbeiter haben äh ja persönliche Belange, die es zu klären gibt.
62 äh aber natürlich auch immer Belange bezogen eben auf die Kinder und Jugendlichen mit denen
63 gearbeitet wird. und äh (.) ja, es is natürlich äh vom Aufwand her schon äh vielleicht intensiver mit
64 Vollzeitkräften zusammenzuarbeiten, aber äh die anderen Menschen die hier halt Teilzeit arbeiten,
65 sind genauso vollwertige Mitarbeiter, die genauso ihre Rechte und Ansprüche haben an den
66 Arbeitgeber oder eben an Führungspersonen. ja und das macht deutlich äh dass wir mh ich führ
67 das einfach noch weiter aus, //mhm// dass wir ähm (.) bezogen ähm auf die hierarchischen
68 Strukturen, ähm ich würde behaupten eher ne flache Hiera- Hierarchiestruktur haben. wenn wir
69 also sehr in ich bin die Regionalleitung und dann haben wir drei Teamleitungen und dann haben wir

70 120 140 Mitarbeiter. //mhm// und äh daraus äh haben wir eben für uns äh die Notwendigkeit
71 abgeleitet, wir brauchen ähm da ähm noch eine Ebene dazwischen, das ist die Ebene der
72 Teamkoordination; oder Fallkoordination im ambulanten Bereich. und ähm ich glaube dass diese
73 Ebene ähm wenn Sie das mit anderen Einrichtungen vergleichen schon vielfach die Teamleitungs-
74 ebene ist. //ja// und dass die Teamleitung bei uns äh vielleicht woanders schon Bereichsleitung
75 heißt. //mhm// ja? ähm und von daher ähm ähm denke ich mal ähm isses halt wirklich dann wichtig
76 in die Binnenstruktur zu gucken //mhm// und eben auch die Vergleichbarkeit dann ja versuchen zu
77 gewichten. //mhm// ne? (.) vielleicht mach ich hier mal n Punkt.

Daran anschließend formuliert Herr Pappel seine Überzeugung, dass alle Mitarbeiter:innen, egal wie viel sie arbeiten, als gleichwertig angesehen würden. Auffallend ist, dass Herr Pappel nicht nur von Mitarbeiter:innen spricht, sondern auch von Menschen, was auf eine gewisse Fürsorge hinweisen könnte. Er legt Wert auf die Würdigung der Rechte und Ansprüche der Mitarbeiter:innen als individuelle Personen. Somit nimmt er vermehrt eine Rolle ein, die auf Dienstleistung und weniger auf Hierarchie ausgerichtet ist. Herr Pappel verhandelt das Thema aus einer Dienstleistungsperspektive, die auf seinen Orientierungsrahmen hinsichtlich des Leitungshandelns verweist: Dienstleistung zur Schaffung von Standards, welche die Arbeit an der ‚Basis‘ strukturieren.

In den Zeilen 65–76 setzt Herr Pappel seine Betrachtung der Hierarchien innerhalb des Trägers B fort. Seine Beschreibung baut auf der zuvor dargestellten Komplexität der Mitarbeiter:innenstruktur auf, indem er erläutert, warum eine weitere ‚Ebene‘ in der Hierarchie eingeführt wurde. Dabei führt er die Koordinator:innen ein, bezeichnet sie jedoch nicht als Leitungen. Dennoch stellt er sie semantisch auf einer Ebene mit Teamleitungen anderer Träger dar. Obwohl er nicht ausdrücklich erklärt, dass die Koordinator:innen die Aufgaben einer Teamleitung übernommen haben, deutet er dies durch die semantische Gleichstellung an.

Bei Träger B scheint die Idee zu bestehen, flache Hierarchien zu betonen. Möglicherweise wurde die Ebene der Teamkoordination bewusst nicht als ‚Leitung‘ bezeichnet, um die vermeintlich flachen Hierarchien nicht weiter auszubauen. Denn die Koordinator:innen übernehmen einen Teil der Leitungsaufgaben, und würden sie als ‚Leitungen‘ bezeichnet, würde eine zusätzliche Hierarchieebene entstehen. Herr Pappel verweist auf die Vergleichbarkeit mit anderen Trägern (Z. 73) und betont die Notwendigkeit, die interne Struktur zu verstehen, damit die Interviewerin nachvollziehen kann, welche Position welche Verantwortlichkeiten trägt. Er konkludiert die Aussage (Z. 76).

Im direkten Vergleich der beiden Regionalleitungen zeigt sich in der Beantwortung der Frage nach den eigenen Aufgaben und der Rolle eine gänzlich unterschiedliche Bearbeitung der Thematik. So benennen sie sowohl ihre Funktionen und als auch ihre Position unterschiedlich und präsentieren ihre Arbeitsfelder und Tätigkeitsbereiche mit großer Differenz. Die Beschreibungen von Herrn

Pappel erzeugen den Eindruck von großer Komplexität und Heterogenität in den Aufgabenfelder. Im Kontrast dazu gelingt es Frau Birke, das Feld, in dem sie sich bewegt, mit wenigen Sätzen klar zu umreißen. Ihre Darstellung schafft Struktur und fokussiert neben der eigenen Weiterentwicklung ihre Haltung in der Leitungspraxis. Gemeinsam haben beide Sequenzen jedoch, dass sie die Themen auf einer formalen Ebene verhandeln und Aufgaben und Strukturen nicht personenorientiert, sondern an Standards und formalen Prozessen orientiert erörtern.

Ähnlich zu Herrn Pappel beschäftigt sich auch Frau Erle im zweiten Teil ihrer Einstiegssequenz mit der Sozialraumstruktur der Stadt Q. In ihren beschreibenden Äußerungen verbleibt sie auf Ebene der Angebote und Wohnformen und expliziert weder die Zielgruppen noch die konkreten Tätigkeiten, die mit den Angeboten verbunden sind. Erst ab Zeile 39 werden auch die „Kollegen“ in einem Nebensatz erwähnt. In der Formulierung „Kollegen“ kann ein Zugehörigkeitsgefühl zum Team gesehen werden.

Erle, OT: Z. 13–78: OT: Die fünf Bereiche im Stadtteil H

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 35–58:

35 E: das ist alles halt sozialräumlich hier äh in Stadtteil H, wir arbeiten in Stadt Q sozialräumlich; und
36 dann ham wir hier auch noch angedockt an die Wohngruppe oder hier an diesen Standort die
37 Krisenwohnung auf der andern Seite; //okay ja// ähm die wird auch mit von den Kollegen hier
38 betreut, allerdings äh wird dann auch eine Flex¹⁹ eingesetzt. also (unv), aber Krisenwohnung hat
39 einen höheren Bedarf deshalb sind die Kollegen hier, die im Nachtdienst sind eben auch gefordert
40 gegebenfalls //mhm// einzuspringen. //mhm// ne? genau. das ist also hier die Wohnform,
41 //mhm// deshalb es heißt ja auch flexible Dienste und Wohnformen. //mhm// ähm dann haben wir
42 noch den teilstationären Bereich in der Straße F, das sind die elternintegrativen Tagesangebote,
43 das ist ein Angebot für zehn Kinder mit besonderen Bedarfen und das ähm Besondere ist eigentlich
44 dass ne sehr intensive Elternarbeit dort gemacht wird; deshalb ist auch der °Betreuungsschlüssel°
45 sehr gro- also wir haben vier Betreuer für zehn Kinder, //oh so// und äh genau. jetzt es ist dort
46 möglich dass die Eltern regelmäßig hospitieren, dass äh Hausbesuche gemacht werden, dass ganz
47 eng mit den Eltern äh Gespräche geführt werden, es gibt teilweise Eltern, da ist man zweimal am
48 Tach äh telefonisch in Kontakt; also das sind Dinge die man in ursprünglichen Tagesgruppen ja so
49 gar nicht umsetzen kann. //mhm// ne? und das äh (.) joa, das is=n sehr schönes Arbeiten, weil man
50 eben doch viel bewirken kann, (.) und dann ham wir noch das HZE an Förderschulen; //mhm// wir
51 kooperieren mit der äh Förderschule emotional-sozial hier in Stadtteil H, und haben dort seit über
52 zehn Jahren äh das Angebot HZE, das ist ja auch ähm Jugendhilfeangebot //mhm// und ähm (.) da

19 Gemeint ist eine flexible Erziehungshilfe.

53 haben wir vier Grundschulgruppen á zehn bis elf Kinder, und eine Sek-eins-Gruppe mit 15 bis 16
54 Jugendlichen, und ähm diese Gruppen werden jeweils von zwei Fachkräften geleitet und zwei ähm
55 student- studentischen Helfern; die sind dann meistens zwei Nachmittage da ne? und ähm seit
56 letztem Jahr Oktober ham wir dort auch die ähm (.) das Pool-Modell übernommen. //mhm// das
57 heißt ähm die Schulbegleitungen, die Eins-zu-eins-Schulbegleitungen die sind ja dann in einen Pool
58 übergeleitet wurden ich weiß nicht ob Sie das schonmal gehört haben.

Sie setzt die Darstellung der verschiedenen Angebote auf eine zielgruppenorientierte Weise fort und behält dies bis Zeile 63 bei. Dabei greift sie konsequent auf das ‚Wir‘ zurück, was die Annahme bestätigt, dass sie sich als Teil des Teams betrachtet und keine klare Trennlinie zwischen sich und dem Team zieht. In ihren Beschreibungen wird Frau Erle auch konkreter hinsichtlich der Beschreibung von Tätigkeiten, jedoch beschreibt sie nicht ihre eigenen, sondern die des pädagogischen Personals, das direkt mit den Zielgruppen arbeitet. Ihre detailreiche Beschreibung der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder unterstreicht die Breite und Diversität ihres Zuständigkeitsbereiches. Mit ihrer Perspektive auf Einzelheiten, Personalstruktur und Platzkapazitäten sowie besondere Konzepte schafft es Frau Erle, den Eindruck zu vermitteln, dass sie ihre Zuständigkeitsbereiche genau im Blick hat. Die Verbindung von organisatorischer Perspektiver einerseits und Wissen über die pädagogische Praxis andererseits unterscheiden ihre Ausführungen in der Eingangssequenz von den der anderen Leitungskräfte des Trägers B.

Erle, OT: Z. 13–78: OT: Die fünf Bereiche im Stadtteil H

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 59–78:

59 I: Frau Kastanie hatte davon gesprochen //genau// vor zwei drei Wochen genau.
60 E: L genau, ja das ist in der
61 Straße B //mhm// genauso, und ähm das ist halt seit Oktober jetzt äh ja, in Bewegung gekommen
62 dass wir jetzt langsam das Pool aufbauen, ne Mitarbeiter aufbauen, und ähm //mhm// eben auch
63 dieses Eins-zu-eins das ist ja für alle auch sehr (.) neu gewesen, ne //mhm// erst hatte man immer
64 für 16 20 Stunden den Schulbegleiter neben dem Kind sitzen und jetzt P:ool bedeutet ja, dass äh
65 die Mitarbeiter auch für zwei Kinder zuständig sind oder im Klassenverband äh //mhm// tätig sind,
66 und ähm da ist eben auch im Moment viel Entwicklung und viel Bedarf, genau. das ist der vierte
67 Bereich und der fünfte Bereich das ist äh sind die flexiblen Dienste, ähm das was Sie ja auch bei
68 Frau Kastanie kennengelernt haben da waren Sie ja auch im Team //mhm// ähm ne da haben wir
69 hier in (unv.) unser Büro, und unser Team ist n bisschen kleiner; wir haben zehn Mitarbeiter und
70 Mitarbeiterinnen im Flexteam, und äh was wir auch haben eine Ergänzungskraft, ähm die arbeitet
71 äh hälftig in der Tagesgruppe und kocht dort und macht dort die Hauswirtschaft- //oka ja// lichen
72 Dinge und die andere Hälfte arbeitet sie als Ergänzungskraft in der Flex und äh besucht eben auch

73 die Familien und unterstützt eben im haus:wirtschaftlichen Sinne oder begleitet Termine was auch
74 immer anfällt ne? //mhm// genau. das sind hier die fünf Bereiche //mhm// in Stadtteil H, genau.
75 I: und Sie sind die Leitung von allen fünf Bereichen?
76 E: ich bin die Leitung von allen fünf Bereichen in Stadtteil H //mhm// und Herr Pappel ist ja
77 //mhm// Regionalleitung von ganz Stadt Q, also von allen drei //mhm// ähm Organisations-
78 einheiten, also Stadtteil H Stadtteil M und O.

In Zeile 64 macht Frau Erle deutlich, dass sich ihre Darstellung auf die fünf benannten Bereiche bezieht. Sie nimmt einen Vergleich mit Frau Kastanies Team vor und betont, dass ihr Flex-Bereich im Umfang kleiner sei. Auf Rückfrage bestätigt sie ihre Verantwortung für diese fünf Bereiche, während sie Herrn Pappel als ihre Regionalleitung bezeichnet. Sie geht somit über eine reine Nennung von Funktionen und übergeordneten pädagogischen Strukturen hinaus, indem sie nun auch konkrete Personen in ihren jeweiligen Rollen erwähnt.

Insgesamt ist der Anfang des Interviews mit Frau Erle stark durch die Beschreibung der verschiedenen Zuständigkeitsbereiche geprägt, wie von der Interviewerin beabsichtigt. Wie die anderen Befragten des Trägers B geht auch Frau Erle nur wenig konkret auf ihre eigene Arbeit oder ihre Aufgaben ein und verbleibt eher auf einer beschreibenden, organisatorischen Ebene. Interessanterweise werden ihre Beschreibungen lebendiger, wenn sie über die pädagogische Praxis in den Angeboten spricht.

Im letzten Teil der Anfangssequenz geht Frau Kastanie nun, nach einer kurzen Nachfrage der Interviewerin, auf ihre Aufgaben ein.

Kastanie, OT: Z. 72–194: Die Aufgaben von Frau Kastanie

Beschreibung im argumentativen Modus

Z. 72–97:

72 K: Ich bin hier die Teamleitung. //mhm// ja und das heißt ähm: meine Aufgaben sind sehr vielfältig
73 und auch sehr @weit@ gegriffen. //mhm// und da ich halt auch n großes Team hab, ich hab glaube
74 ich insgesamt um die 50 Mitarbeiter, (2) ja an die 50 werden es schon mit allen könnte das gut
75 hinhalten. //oh// also mit Ergänzungskräfte weil wir auch Ergänzungskräfte haben, sind das eben
76 halt 50. daher ähm hab ich eben halt auch in anderen Organisationseinheiten ne, die eben halt
77 auch n großes, ne, ein großes Team haben, gibt es noch Fall- und Teamkoordination. //mhm// und
78 das heißt also, die Fall- und Teamkoordination haben halt mit die Fachaufsicht; die begleiten halt
79 ne Mitarbeiter äh auf äh ja auf dem beruflichen auf dem Einsatzweg. ne machen dann halt auch
80 Fallgespräche, gehen mit zum Jugendamt, leisten auch Kriseninterventionen. ich hab auch meinen
81 Mitarbeiterstamm, aber die Dienstaufsicht liegt bei mir //mhm// ausschließlich. und was ist meine
82 Rolle? Ja. (.) die ist wirklich ähm, wenn ich das ich kann das gar nicht so knapp benennen. also das

83 Typische die Mitarbeiterführung. und da finde ich sind wir grade auf einem sehr sehr guten Weg
84 ähm, dass wir einfach auch sagen die Mitarbeiterführung setzt sich aus verschiedenen Bausteinen
85 zusammen. es geht ja nicht nur da drum mal zu schauen, dass Mitarbeiter eben halt ähm der ne,
86 also sich an den Rahmen des Träger B halten, sondern es fängt viel früher an. Mitarbeiterführung
87 heißt halt auch Mitarbeiter müssen eingearbeitet werden. //mhm// und da hat da haben wir
88 wirklich einen gut ich hab mit in der Arbeitsmoral wirklich ein gutes ähm ein gutes
89 Miteinarbeitungsprotokoll erarbeitet, wo tatsächlich verschiedene äh Facetten auch abgedeckt
90 werden, auch verschiedene in verschiedenen zeitlichen Abläufen; was ne sehr gute Orientierung
91 ist. //mhm//(.) und die Einarbeitung hat beim Träger B schon immer stattgefunden. Ähm: ich hatte
92 dann auch so mein eigenes Schemata und trotzdem vergisst man immer wieder das ein oder
93 andere. und das passiert jetzt weniger, weil wir einfach das Einarbeitungskonzept haben. //mhm//
94 die Mitarbeiter finden das sehr gut. (.) und das was ich so sagen kann auch in Bewerbungs-
95 gespräche, ich habe halt auch Mitarbeiter in meinem Team, die auch sagten, sie sind sie haben sich
96 für den Träger B entschieden weil er ne explizite Mitarbeiter (.) ähm ne Einarbeitungszeit hat.
97 //mhm// so.

Frau Kastanie beantwortet die Frage, indem sie ihre Position erneut nennt. In der anschließenden Beschreibung ihres Tätigkeitsfeldes führt sie zunächst die große Zahl ihrer Mitarbeiter:innen ein und begründet damit auch die Existenz der Team- und Fallkoordinator:innen, deren Position und Aufgaben sie im Folgenden erläutert. In ihren Formulierungen verweist sie darauf, dass sie sich die Fachaufsicht teilen, die Dienstaufsicht liege allerdings „ausschließlich“ bei ihr (Z. 81). Diese zusätzliche Hierarchieebene des Trägers B wird von allen Befragten, außer von Frau Birke, in der Einstiegssequenz benannt, Frau Birke geht zu späteren Zeitpunkten auf diese Position näher ein. In der Schaffung einer solchen Hierarchieebene, die formal betrachtet nicht mit Leitungsaufgaben betraut wird, informell jedoch die Steuerung der pädagogischen Praxis übernimmt, steckt ein Verschleierungspraxis, die detailliert am Text in Kapitel 6.2.3 analysiert wird.

In diesem Abschnitt gestaltet Frau Kastanie die Beschreibung ihrer Person und ihren Tätigkeiten über die Abgrenzung von anderen. Ihre Antwort auf die erste Frage, in der die Interviewerin darum bittet, dass sie sich vorstellt, beginnt mit der Abgrenzung von Angeboten untereinander sowie einer detaillierten Beschreibung sozialpolitischer Komplexität, bevor sie auf ihr Team und die verschiedenen Organisationseinheiten eingeht. Nach erneuter Frage der Interviewerin zur Rolle umschreibt Frau Kastanie zuerst die große Anzahl an Mitarbeiter:innen und grenzt ihren Aufgabenbereich dann erneut ab, indem sie die Team- und Fallkoordination mit deren Aufgaben einführt. Es scheint Frau Kastanie schwerzufallen, ihre Aufgaben bzw. ihre Rolle zu beschreiben, was sie ab Zeile 82 dann auch äußert: „ich kann das gar nicht so knapp benennen“. Darin wird eine Gemeinsamkeit in den Interviews von Herrn Pappel, Frau Erle und Frau Kastanie deutlich, die in ihrer jeweiligen Art die genaue Benennung oder Beschreibung ihrer Aufgaben

versäumen. So erschaffen Herr Pappel und Frau Kastanie ein recht komplexes Bild ihres Feldes. Beide Leitungskräfte fokussieren in ihren Ausführungen verstärkt die eigene Position in Abgrenzung zu anderen Positionen. Obwohl Frau Erle ebenfalls kaum ihre Aufgaben beschreibt, erweist sich ihr Orientierungsrahmen als different zu den beiden anderen, da sie nicht auf die Positionen, sondern auf die pädagogische Praxis rekurriert. Sie ist im Gegensatz zu den beiden anderen in dieser Sequenz nah an der Handlungspraxis und verbindet ihre Position lediglich mit einer Aufgabe.

Des Weiteren wird in diesem Abschnitt deutlich, dass Frau Kastanie weniger an der konkreten Pädagogik des Teams beteiligt ist, sondern durch die Dienstaufsicht eine andere Funktion hat. Die konkrete Begleitung auf dem „beruflichen [...] Einsatzweg“ (Z. 79) übernehmen die Team- und Fallkoordinationen. Obwohl diese die Fachaufsicht innehaben und somit im pädagogischen Bereich die Prozesse gestalten und steuern, wird dies nicht als Leitung bezeichnet, sondern Koordination genannt.

Anschließend führt Frau Kastanie das Thema Mitarbeiter:innenführung ein, indem sie es als einen ihrer Verantwortungsbereiche kennzeichnet. Das Attribut „typisch“ wird in ihrer Beschreibung nicht erläutert; es dient dazu, geläufige Vorstellungen von Mitarbeiter:innenführung bei der Interviewerin hervorzurufen. Sie charakterisiert diesen Bereich als „auf einem sehr, sehr guten Weg“ (Z. 83), was der Aussage durch die Verwendung des doppelten Superlativs ein besonderes Gewicht verleiht. Gleichzeitig impliziert der Ausdruck „auf dem Weg“, dass noch Entwicklungsprozesse im Gange sind. Sie verwendet die Wir-Form, wobei sie das „Wir“ explizit auf ihr Team bezieht, nicht auf Träger B, wie sie durch die nachfolgenden Ausführungen zum Einarbeitungsprotokoll unterstreicht.

Auf einer Metaebene umschreibt Frau Kastanie die Mitarbeiter:innenführung als aus verschiedenen Bausteinen bestehend. Jedoch geht Leitung ihrer Ansicht nach weiter, als zu kontrollieren, ob Rahmenvorgaben eingehalten werden. Ob sie mit dem Rahmen eine Art Verhaltenskodex meint oder darunter organisatorische Vorgaben des Trägers versteht, bleibt offen, da sie dies nicht weiter ausführt. Ihre Aussage verdeutlicht hingegen, dass sie mit Mitarbeiter:innenführung eine gewisse Form der Verhaltenskontrolle assoziiert.

Aus der Dramaturgie des Textes lässt sich ableiten, dass ihr Hauptanliegen das Einarbeitungskonzept ist. Sie geht nicht auf differenzierte Aspekte der Mitarbeiter:innenführung ein, sondern verweist auf das Einarbeitungskonzept, welches sie als positiven Aspekt hervorhebt und anschließend detaillierter beschreibt.

Beim Einarbeitungsprotokoll verwendet sie durchweg positive Formulierungen und wechselt von der Wir-Form zur Ich-Form, was ihre persönliche Verantwortung für dessen Entwicklung unterstreicht: „Da haben wir wirklich einen guten Weg, ich habe [...] erarbeitet“ (Z. 87–88). Hier wird eine Abgrenzung zum Träger deutlich, insbesondere als sie ab Zeile 95 anführt, dass Träger B zwar

bereits Einarbeitungsmaßnahmen hatte, sie jedoch ein eigenes „Schema“ entwickelt habe. Frau Kastanie hebt besonders die Arbeitsmoral als einen wichtigen Aspekt der Einarbeitung hervor.

Die positiven Darstellungen ihres Einarbeitungskonzepts gehen in einer allgemeinen Wertschätzung der Einarbeitungspraktiken des Trägers B über, wobei sie ihr eigenes Schema als besonders einschätzt und gleichzeitig die Einarbeitungspraxis des Trägers als einen möglichen Anreiz für Bewerber:innen darstellt, sich für Träger B als Arbeitgeber zu entscheiden.

Auch Herr Pappel beschreibt im nächsten Abschnitt auf Nachfrage der Interviewerin seinen Tätigkeitsbereich. Er beginnt seine Antwort in der ersten Person und benennt sich als leitender Angestellter. Diese Selbstbezeichnung bezieht sich auf seine Position innerhalb des Trägers, allerdings nicht notwendigerweise auf seine tatsächliche Rolle in der Organisation. Diese Formulierung und seine anfängliche Betonung der Relevanz der Verkehrssicherungspflichten spiegeln eine Dienstleistungsorientierung wider.

Pappel, OT: Z. 77–130: Herr Pappel beschreibt seine Aufgabenbereiche.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 77–93:

77 I: Sie können auch n bisschen darüber erzählen was so genau Ihr Tätigkeitsbereich ist oder was Sie
78 genau machen. Sie haben ja jetzt son bisschen so allgemein vom Träger erzählt was ist Ihr Bereich
79 dabei?

80 P: ^L Ja äh meine Aufgabe ähm das ist ähm also ich bin leitender Angestellter. ist vielleicht auch
81 nochmal ne Besonderheit. ähm und ähm ich habe halt ähm die äh Fach- äh und Dienst- äh
82 Verantwortung letztendlich über den ganzen Stadt-Q-Bereich. also Fach- und Dienstaufsicht. äh
83 damit auch die Personalverantwortung. //mhm// äh aber auch ähm: weitergehende äh Verant-
84 wortung bezogen zum Beispiel eben auf die äh Verkehrssicherungspflichten. also äh ne ähm wir
85 haben Fahrzeuge, wir haben Immobilien, äh wir haben Mietobjekte, ähm also das geht von äh ja
86 auch Mietverträgen die es zu gestalten gibt äh, halt bis eben auch zu Investitionsplanungen für
87 Leistungsangebote; die müssen eingerichtet werden. die müssen fortlaufend äh renoviert werden.
88 wir machen jährlich Begehungen unserer Objekte //okay// mit den Teamleitungen, um eben zu
89 schauen äh entspricht äh das unseren Qualitätsstandards //mhm// auf der einen Seite? das ist
90 dann einmal das obere Kriterium. und das untere Kriterium das Wichtigste sind sicherheits-
91 relevante äh Überprüfungen. ne ähm das sind Wartungsverträge äh die es äh ja ähm zu ähm
92 machen gibt aber auch zu überprüfen gibt und sei es nur zu Brandschutztüren ne oder eben zu
93 Brandmeldeanlagen. //mhm//

Obwohl er zunächst darauf hinweist, dass er sowohl die Dienst- als auch die Fachaufsicht innehat was auf eine pädagogische Ausrichtung hinweisen könnte, vertieft er diese Aspekte nicht weiter. Stattdessen scheint er sich stark von den unmittelbaren pädagogischen Aktivitäten zu entfernen und beginnt mit der Erwähnung von Wartungen und Investitionen, bevor er auf pädagogische Prozesse eingeht. Es ist auffallend, dass Herr Pappel in dieser Passage, obwohl er die Sequenz in der ersten Person beginnt, später in die Wir-Form wechselt. Somit verbleibt er nicht lange bei seinen Aufgaben und wechselt in die Perspektive des Trägers. Dies könnte auch auf eine Identifikation mit dem Träger hinweisen.

In dieser Sequenz führt er zwei Begriffe ein, die in den folgenden Aussagen wiederholt auftauchen und symbolisch für seine Leitungspraxis stehen: Qualitätsstandards und Kriterien. Diese Begriffe deuten auf seine Betonung von klaren Standards und Kriterien für die Arbeit innerhalb der Organisation hin und sind möglicherweise Schlüsselkonzepte in seinem Leitungshandeln.

Anschließend kann eine auffallende Gegenüberstellung zwischen dem technischen und zwischenmenschlichen Bereich in Herrn Pappels Aussagen analysiert werden. Dies spiegelt sich auch sprachlich wider, da er im zwischenmenschlichen Bereich eine weichere und an Sozialer Arbeit orientierte Sprache verwendet, die sich von seiner zuvor verwendeten organisationsbezogenen und technischen Sprache unterscheidet. Er nutzt das Thema der Kindeswohlgefährdung als Bezugspunkt, um den pädagogischen Bereich zu betonen. Möglicherweise verfolgt diese Darstellung eine performative oder selbstdarstellende Funktion, da er ein dramatisches Thema aufgreift und seine Rolle als verantwortliche Person in den Vordergrund stellt. Auf diese Weise inszeniert er sich selbst als zentralen Akteur einer äußerst wichtigen und anspruchsvollen Aufgabe. In den Formulierungen wechselt er von der Verwendung des ‚Wir‘ zum ‚Ich‘ und betont seine zentrale Rolle bei der Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgabe. Er überspitzt und dramatisiert den Bereich der Kindeswohlgefährdung und verwendet sogar den Ausdruck „traumatische Entscheidungen“ (Z. 106). Der pädagogische Alltag wird demnach von ihm nicht benannt, sodass daraus geschlossen werden kann, dass er mit dem Gruppenalltag kaum Berührungspunkte hat.

Zum Abschluss dieser Darstellung betont er erneut die Bedeutung der Zusammenarbeit, wodurch er seine Rolle als Hauptakteur in den Hintergrund rückt und eine rituelle Konklusion erreicht.

Pappel, OT: Z. 77–129: Herr Pappel beschreibt seine Aufgabenbereiche.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 93–99:

93 //mhm// ähm: also im technischen Bereich. ähm: aber letztendlich äh jetzt im
94 zwischenmenschlichen Bereich oder bezogen eben auf unsere Aufgabenstellungen wir sind vielfach
95 in Fällen drin äh wo es um Kindeswohlgefährdung geht und wo wir den Auftrag haben Kindeswohl-
96 gefährdungen abzuwenden und letztendlich bin ich äh (.) neben den Geschäftsführungen dann in
97 der Kette der Letzt- oder Erstverantwortliche wenn Sie so wollen. und ich muss letztendlich
98 entscheiden ähm können wir eine Maßnahme ähm (.) im Rahmen der ambulanten Hilfe in einer
99 Familie noch ja, (2) durchführen? (2)

Im nächsten Abschnitt beschreibt Herr Pappel, wie die Zusammenarbeit effektiv gestaltet werden kann. Hier liegt sein Fokus nicht auf den Adressat:innen, sondern auf der organisatorischen Ebene, insbesondere auf einem Hilfeplanungsinstrument. Er betont erneut die Bedeutung von Kriterien und beschreibt das Instrument als transparenzschaffend und entscheidungserleichternd. Diese Aspekte scheinen für ihn von zentraler Bedeutung zu sein, da sie in seinen Aussagen wiederholt auftauchen. Sie verweisen auf seinen dienstleistungsorientierten Orientierungsrahmen.

In den Zeilen 115–128 führt er die Auftragsakquise und die Personalakquise ein und erläutert insbesondere die Auftragsakquise genauer. Hier beschreibt er seine Aufgabe, die jedoch eher strukturell und taktisch und weniger auf individuelle Personen ausgerichtet ist. Obwohl er von den Bedarfen der Zielgruppe spricht, wird dies eher analytisch betrachtet, da er anschließend von Marktbeobachtung spricht. Dieser Begriff wirkt in diesem Zusammenhang etwas befremdlich und ist betriebswirtschaftlich geprägt.

Die Interpretation verdeutlicht, warum Herr Pappel sich als leitender Angestellter bezeichnet, da seine Hauptaufgabe darin besteht, den Fortbestand und die Weiterentwicklung des Trägers im Blick zu haben, insbesondere durch seine Marktbeobachtung. Möglicherweise beschreibt er seine Aufgabe als eine Art „Spiel“ von Angebot und Nachfrage, da es ihm tatsächlich Freude bereitet. Insgesamt lassen sich seine Aussagen wie Aufgaben als funktional, organisatorisch und strategisch interpretieren.

Im direkten Vergleich der vier Anfangssequenzen offenbart sich eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Thematik von Rollen und Aufgaben.

Frau Birke und Frau Erle legen ihren Fokus primär auf ihre persönliche Entwicklung innerhalb des Trägers. Sie betonen formale Positionen, während konkrete Tätigkeiten und veränderte Aufgaben in ihrer Entwicklungsperspektive

weniger Beachtung finden. Insbesondere Frau Birke behandelt die Thematik von Tätigkeit und Rolle aus einer formalen und hierarchieorientierten Perspektive, wobei konkrete Aufgaben und Personen in den Hintergrund treten. Frau Erle hingegen hebt die pädagogischen Angebote hervor, die sie leitet, und spezifiziert ihre Aufgaben erst in späteren Sequenzen.

Herr Pappel und Frau Kastanie definieren ihre Rollen und Aufgaben primär über die Organisationsstruktur des Trägers. Herr Pappel präsentiert seine Ausführungen in einer strukturähnlichen Weise wie ein Organigramm und fokussiert auf die Organisation professioneller Handlungen, ohne auf individuelle Akteur:innen einzugehen. Sein Ansatz ist funktional, organisatorisch und strategisch, mit einem Schwerpunkt auf Dienstleistung und der Entwicklung von Qualitätsstandards. Frau Kastanie hingegen konzentriert sich weniger auf die Organisation selbst als vielmehr auf die gesellschaftlichen und sozialpolitischen Implikationen ihrer Arbeit. Beide zeigen eine Tendenz, ihre Aufgabenbereiche und Rollen in Abgrenzung zu anderen Positionen zu definieren, wobei ihre Orientierung stärker auf die eigene Position und weniger auf die pädagogische Praxis ausgerichtet ist.

Zusätzlich werden Gemeinsamkeiten auf den verschiedenen Hierarchieebenen sichtbar: Die beiden Regionalleitungen Frau Birke und Herr Pappel zeigen einen sicheren Umgang mit der Managementsprache und gestalten dadurch eine semantisch ähnliche Darstellung ihrer Rollen und Zuständigkeiten. Ihre Ausführungen unterscheiden sich jedoch deutlich in der Schwerpunktsetzung: Während Frau Birke ihre Rolle aufgabenorientiert beschreibt, legt Herr Pappel den Fokus auf eine dienstleistungsorientierte Beschreibung seiner Rolle. Im Gegensatz dazu verwenden die Teamleitungen Frau Erle und Frau Kastanie die Terminologie des Sozialmanagements weniger souverän und präzise, was auf einen weniger sicheren Umgang mit der Fachsprache hinweist. Sie ist nicht inkorporiert. Dennoch bedienen auch sie sich dieser Sprache, was einen signifikanten Unterschied zu den Interviews mit Träger A darstellt.

Alle vier Führungskräfte verhandeln die Themen auf einer formalen Ebene, wobei sie sich hauptsächlich auf Aufgaben und Strukturen konzentrieren, die nicht personenorientiert, sondern an Standards und formalen Prozessen ausgerichtet sind. Es besteht eine gewisse Unschärfe in der Beschreibung ihrer spezifischen Aufgaben, was auf die Komplexität ihrer Rollen und das breite Spektrum ihrer Verantwortlichkeiten hindeutet. Diese Darstellung verweist auf das Orientierungsschema des Trägers B, das von Leitungspersonen einen Überblick ihres Zuständigkeitsbereichs einfordert, der von den Führungskräften im Orientierungsrahmen unterschiedlich bewältigt wird: Herr Pappel und Frau Kastanie schaffen komplexe Bilder ihres Arbeitsfeldes und verdeutlichen damit einen gemeinsamen Orientierungsrahmen: ‚Leitung bedeutet Reduktion von Komplexität‘. Frau Erle konzentriert sich stärker auf die pädagogische Praxis und Frau Birke auf eine klare Strukturierung und Fokussierung ihrer Aufgabenbereiche.

6.2.2 Umgang mit Entscheidungen

Im folgenden Kapitel werden die Antworten auf die zweite Frage des Leitfadens miteinander verglichen. Wie die Einstiegsfrage wurde dieser Erzählimpuls in allen Interviews ähnlich eingeführt. Die Unterscheidung des genauen Wortlautes ist von den bisher im Interview getätigten Äußerungen und den damit verbundenen Anknüpfungspunkten abhängig. Thematisch beschäftigt sich die zweite Interviewsequenz mit Entscheidungsprozessen.

Im direkten Vergleich des Interviewmaterials erweist sich das Interview mit Frau Kastanie als besonders, da sie bereits in der Anfangssequenz einen großen Teil der Themenschwerpunkte im Leitfaden abdeckte. Auch das Entscheidungsthema wird in der ersten Interviewfrage mitbehandelt, sodass im Folgenden zunächst weitere Auszüge aus der Einstiegspassage von Frau Kastanie dargestellt werden, um daran anschließend die Interviewsequenzen der anderen Befragten zu vergleichen.

Im folgenden Abschnitt spricht Frau Kastanie über die Einarbeitungspraxis in ihrem Team und verdeutlicht im argumentativen Modus Steuerungs- und Kontrollhandeln, das sich auch in daran anschließenden Unterthemen wiederfindet.

Kastanie, OT: Z. 74–194: Die Aufgaben von Frau Kastanie

Beschreibung im argumentativen Modus

Z. 90–105:

90 Einarbeitungszeit hat. //mhm// so. das ist n sehr großer Aufgabenbereich, den ich auch ähm
91 abdecke; das ist mir auch wichtig, weil äh wir hatten: die Erfahrung wir hatten in der
92 Vergangenheit auch die Einarbeitung der jeweiligen Fallkoordination Teamleitung zugeordnet,
93 weil Mitarbeiter zum Beispiel war Frau Schmitz hat sie die Einarbeitung gemacht. und da merke
94 ich halt jeder füllt seine Rolle auch mit seinen Erfahrungswerten aus und mit seinen
95 Individualitäten. //mhm// und (2) ähm: und mir ist wichtig mir ist wichtig dass die Mitarbeiter so
96 eingearbeitet werden, dass sie eben halt das, was ich mir halt ne für dieses Team für die Führung
97 auch vorstelle, für die Arbeit vorstelle, dass die das auch genauso umsetzen. //mhm// und
98 deswegen mach ich auch die: Einarbeitung. //mhm// es ist viel aber mir machts Spaß; ich finds
99 wichtig, also ich find das ganz ganz wichtig also das wir haben viele wir haben viele junge
100 Mitarbei-, also unerfahrene Mitarbeiter, die auch tatsächlich vom Lebensalter her jung sind; (.)
101 und das finde ich ist ne schöne Aufgabe, //mhm// die gefällt mir, ne und ich kann da tatsächlich
102 aus dem Fundus schöpfen; ich werd 63, ich habe einfach unglaublich viel an Erfahrung auch
103 weiterzugeben. und das ist mir auch wichtig, dass es weitergegeben wird, ne, dass das nicht bei
104 mir bleibt, sondern dass ich da auch mein Team dran teilhaben lasse. //mhm// das ist so n
105 Wert in der Arbeit Wert von mir. (.)

Frau Kastanie benennt mehrfach, dass ihr die Einarbeitungspraxis sehr wichtig sei: Die Mitarbeiter:innen sollen so eingearbeitet werden, dass sie die Arbeit in Frau Kastanies Sinne verrichten. Darin zeigt sich, dass Frau Kastanie viel von ihrer eigenen Art zu arbeiten hält und mit den „Individualitäten“ (Z. 102) ihrer Mitarbeiter:innen nicht zufrieden zu sein scheint. Sie betont, dass sie viel weiterzugeben habe und dies an neue Mitarbeiter:innen herantragen wolle. Dies wiederholt sie in verschiedenen Variationen, sie wird geradezu euphorisch. Allein das Wort „wichtig“ wird sehr oft wiederholt: „ich finds wichtig, also ich find das ganz ganz wichtig“ (Z. 106).

Frau Kastanie entwickelt in der Auseinandersetzung mit der Einarbeitungsthematik zwei Horizonte: Der eine Horizont bildet die jungen, unerfahrenen Mitarbeiter:innen in der Einarbeitung ab und der kontrastierende Horizont umfasst ihr Erbe an Erfahrungen und Wissen, welches sie durch ihre Einarbeitung vermitteln kann. Folglich hat Einarbeitung für sie einen hohen Stellenwert, da sie ihren „Fundus“ weitergeben möchte: „und das ist mir auch wichtig, dass es weitergegeben wird, ne, dass das nicht bei mir bleibt“ (Z. 110–111). Diese Passage offenbart eine Art großelterliche Einstellung gegenüber den Mitarbeitenden, die allerdings nicht primär von Fürsorge geprägt ist, sondern vielmehr von dem Bestreben, ihr Erbe und ihr Wissen weiterzugeben. Eine fürsorgliche Haltung dem Team gegenüber zeigte sich bereits in der Analyse des Trägers A und wurde dort als Teil der Leitungspraxis herausgearbeitet. Jedoch erwies sich die ‚Teamfürsorge‘ als vordergründig für eine stärker kontrollierende Leitungspraxis. Die Haltung verschleierte folglich die eigentliche steuernde Handlung. Dieser Orientierungsrahmen ist auch für diese Sequenz anschlussfähig, da die Weitergabe von Erfahrung auf einen geringen Care- und stärkeren Steuerungseffekt hinweist.

Zusätzlich wird in dieser Sequenz erneut deutlich, dass Frau Kastanie zwar umfangreich spricht, jedoch die Substanz ihrer Aussagen begrenzt bleibt. Sie neigt dazu, ihre Hauptpunkte zu wiederholen, mit zusätzlichen Details zu versehen und ausführlich zu beschreiben, was ihren charakteristischen Gesprächsstil widerspiegelt.

Ab Zeile 112 greift Frau Kastanie erneut den Faden ihrer Antwort auf und geht nun auf weitere Arbeitsbereiche der Mitarbeiter:innenführung ein. Sie beschreibt die Ausgestaltung von Mitarbeiter:innengesprächen und bezieht sie sich darin auf einen Standard des Trägers B, da die regelmäßigen Gespräche nicht nur in ihrem Team stattfinden.

Diese Gespräche werden von ihr als wichtig konnotiert, allerdings steht sie dafür nicht allein in der Verantwortung, sondern gemeinsam mit der Fallkoordination. In diesem Themenanschnitt betont sie, dass es nicht nur um den Inhalt des Gesprächs gehe, sondern auch um den Rahmen, der formalisiert und vorgegeben zu sein scheint (Z. 116–117). Der Fokus ihrer Hintergrundkonstruktion liegt nicht auf dem Gesprächsinhalt, sondern auf den Rahmenbedingungen, den formalen Vorgaben sowie der Atmosphäre.

Frau Kastanie verbleibt auf einer organisatorischen/strukturellen Ebene (Einarbeitung, Mitarbeiter:innengespräche, Inklusionsbegleitung) und spricht wenig bis gar nicht über konkrete Inhalte. Sie stellt sich selbst eher als eine Art Systemverwalterin dar, die sich auf strukturelle, abstrakte und weniger auf personenbezogene Aspekte fokussiert. Ihr Ansatz könnte durch den Satz ‚Es geht nicht um den Inhalt, sondern um den Rahmen‘ zusammengefasst werden, der möglicherweise ihren Orientierungsrahmen widerspiegelt. Zusätzlich wird ein ausgeprägtes Steuerungshandeln sichtbar, das an ihren Idealen und Vorstellungen von der Handlungspraxis ausgerichtet ist. Auf der kommunikativen Ebene des Orientierungsschemas fokussiert Frau Kastanie eine Unterscheidung im Steuerungshandeln: Leitung umfasst Steuerung und Kontrolle des Mitarbeiter:innenhandelns und -verhaltens, Koordination bedeutet Steuerung der pädagogischen Prozesse.

In einem darauffolgenden Abschnitt illustriert Frau Kastanie durch ihre Rolle in der Fallkoordination weitere Tätigkeitsbereiche, einschließlich der Krisenintervention. In ihrem ambulanten Team bekleidet Frau Kastanie zwei Positionen: Sie ist die Leitung des gesamten Teams und hat darüber hinaus Fallkoordination einer Gruppe.

Ab Zeile 133 erläutert Frau Kastanie die internen Versammlungen, speziell die sogenannte Regionalkonferenz und das „Viergestirn“, an welchen sie und z. T. auch Herr Pappel teilnehmen. Dabei handelt es sich um Zusammenkünfte auf der Führungsebene. Das „Viergestirn“ repräsentiert eine Sitzung, an der die Teamkoordinator:innen teilnehmen und Aufgaben sowie Fälle verteilt werden. Hierbei entsteht eine konzeptuelle Diskrepanz, da die Koordinator:innen trotz ihrer Übernahme der pädagogischen Steuerung nicht als Leitungskräfte bezeichnet werden. Aus den Erläuterungen ab Zeile 135 geht hervor, dass Frau Kastanie in ihrer nun anstehenden Abwesenheit durch die Teamkoordinator:innen vertreten wird.

Die Trennung der Leitungsebenen Teamleitung und Koordination sind im Orientierungsschema verortet und wird von allen befragten Leitungskräften geteilt. Im jeweiligen Interview verhandeln die Leitungskräfte die handlungspraktische Umsetzung dieser Unterscheidung.

Auch hinsichtlich dieser Thematik erweist sich das Interview mit Frau Kastanie als bemerkenswert, da sie sowohl Teamleiterin als auch Fallkoordinatorin ist und ihr Leitungshandeln sowohl die Fach- als auch die Dienstaufsicht umfasst. Folglich ist die Unterscheidung der verschiedenen Handlungsebenen kaum möglich.

Des Weiteren konzentrieren sich die Ausführungen Frau Kastanias auf Aspekte des Tagesgeschäfts. Darin beschreibt sie den hohen Anforderungsgrad an die pädagogische Arbeit, der mit der Komplexität der Fälle verknüpft sei. Frau Kastanie betont die Fallarbeit als oberste Priorität (Z. 142). Nachfolgend stellt sie das Ritual dar, die Alltagsroutinen zu unterbrechen, sobald eine Person das Signal gebe, eine Risikoeinschätzung zu benötigen. In ihrer Schilderung

präsentiert sie sich als sehr präsent, da sie Termine absagt, wenn Kolleg:innen spontan Unterstützung benötigen. Bemerkenswert ist, dass sie hier erstmals die Fallarbeit konkret anspricht, diese allerdings auf einer systembetreuenden Ebene konnotiert, und nicht explizit auf die pädagogische Praxis eingeht. Stattdessen konzentriert sie sich erneut auf die Beschreibung des Verfahrensablaufs. Die geschilderten Arten von Verfahrensabläufen werden von ihr nicht technokratisch beschrieben, in der Beschreibung werden sie wie etwas Feierliches, Spirituelles, wie ein Ritual hervorgehoben.

Im weiteren Verlauf der Sequenz bezeichnet Frau Kastanie ihr Team als „meine Leute“ (Z. 145), sodass sie ein Zugehörigkeitsgefühl verdeutlicht. Mit der Formulierung vermittelt sie eine gewisse Nahbarkeit. Frau Kastanie präsentiert sich als eine Führungsperson, die für ihr Team zugänglich und ansprechbar ist.

Daran anschließend beschreibt Frau Kastanie im argumentativen Modus die Qualifikationen und das spezifische Fachwissen ihres Teams (Z. 151). Sie schließt dies mit einer Äußerung über die geringe Fluktuation im Team ab, sodass die hohe Fachlichkeit, Professionalität und Stabilität ihres Teams herausgestellt werden. Gründe für das Verlassen des Teams liegen der Auffassung von Frau Kastanie nach vorrangig auf der persönlichen Ebene und sind nicht verknüpft mit dem Träger oder ihrem Team.

Ihre gesamte argumentative Beschreibung ist von positiven Adjektiven und Adverbien geprägt und hat eine performative Funktion („sehr stabiles, sehr sehr stabiles Team“ (Z. 156)), ihr stabiles und gut ausgebildetes Team zu präsentieren. Darin ist auch eine positive Selbstdarstellung zu finden, da Frau Kastanie sich als Systembetreuerin versteht und auf das Große und Ganze blickt: Verlässlichkeit und hohe Qualität der Arbeit, an ihren Maßstäben gemessen, sind in diesem Fall auch ein Spiegel ihrer guten Betreuung des Systems.

Im weiteren Verlauf der Passage wird die hierarchische Beziehung zu Herrn Pappel thematisiert. Frau Kastanie identifiziert ihn als Empfänger von Informationen bezüglich der Arbeit des Teams und gibt somit zu verstehen, dass es ihre Aufgabe ist, Herrn Pappel zu informieren. Eine tatsächliche Einbeziehung seinerseits erwähnt sie im nächsten Satz (Z. 163), allerdings lenkt sie danach auf ihre umfangreiche Handlungsfreiheit als Teamleiterin ab (Z. 164). Dies hat den Effekt einer vorsorglichen Ergänzung, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass Herr Pappel als Regionalleiter unbeteiligt wäre. Als Beispiele für ihre Handlungsfreiheit führt sie Bewerbungsgespräche an, in denen Herr Pappel ihrer Einschätzung vertraue. Hier betont sie ihre Freiheit, stellt jedoch klar, dass letztendlich nicht sie, sondern Herr Pappel einstellt, wodurch sie die Aufgaben- bzw. Hierarchieebenen korrekt abbildet.

Nach einer kurzen Pause setzt Frau Kastanie ihre Ausführungen fort und bezeichnet ihre Freiräume als „guten Gestaltungsraum“ (Z. 170), in dem sie sich mit einem gewissen Grad an Flexibilität einbringen könne. Auffallend ist, dass

sie an dieser Stelle eher abstrakt von der „Teamleitung“ spricht und nicht von sich selbst. Dies deutet darauf hin, dass sich ihre Bewertung weniger auf sie selbst als Person, sondern vielmehr auf die generelle Rolle bezieht.

Frau Kastanie präsentiert als zusätzlichen Beleg für die Autonomie ihres Teams eine organisierte Feierlichkeit. Auch wenn sie Herrn Pappels Anwesenheit bei diesem Anlass erwähnt, wird das Fest als „vom Team getragen“ (Z. 172) charakterisiert, was ihn eher als externen Beobachter denn als aktiven Teilnehmer darstellt. Die positive Konnotation des Teams setzt sich auch in diesem Kontext fort, indem es als Gruppe dargestellt wird, die Initiative ergreift und beispielsweise gemeinschaftliche Feste organisiert. Konsistent zum Anfang der Sequenz schließt Frau Kastanie ihre Darstellung mit einer Rückkehr zur Thematik ihrer Aufgaben ab.

Nach einer kurzen dialogischen Abfolge zwischen Interviewerin und Frau Kastanie, geht Frau Kastanie in Form einer Erzählung im Modus der Argumentation darauf ein, wie es dazu kam, dass sie nun weniger in der Pädagogik tätig ist. In dieser Erzählung konstruiert Frau Kastanie zwei kontrastierende Perspektiven. Einerseits porträtiert sie die pädagogische Arbeit als etwas, das ihr Freude bereitet. Andererseits beinhaltet der zweite Horizont den sogenannten „Verwaltungskram“ (Z. 181), den sie als eher lästig und nicht gerne ausgeübte Aufgabe konnotiert. An diese Tätigkeit ist sie nicht freiwillig gekommen, sondern musste sie aufgrund des Renteneintritts ihres Vorgängers übernehmen. Anschließend führt sie ihre Ablehnung gegenüber den Verwaltungstätigkeiten weiter aus und spricht von der Erstellung eines Planes, der die Urlaubszeiten des Personals verwaltet als eine Tätigkeit, die sie besonders ungern ausübt. Somit werden Leitungstätigkeiten wie diese von solchen Leitungsaufgaben abgegrenzt, die sie gerne übernimmt, wie personenbezogene Leitungsaufgaben (z. B. Personalführung, Repräsentation und Vernetzung). Bürokratische oder Verwaltungstätigkeiten werden von ihr zwar als nötig angesehen, sie würde sie aber lieber delegieren (Z. 189). Das Team zu leiten, ist für Frau Kastanie folglich nicht gleichbedeutend mit alleiniger Verantwortung. Tätigkeiten, die ihr keine Freude bereiten, gibt sie auch ab.

Kastanie, OT: Z. 74–194: Die Aufgaben von Frau Kastanie

Beschreibung im argumentativen Modus

Z. 195–212:

195 ich rechtfertige mich da auch nicht. ich bin schon einfach halt ne, ich sag ja schon so, jeder füllt
196 seine Rolle auf mit seiner Individualität, äh und ich bin schon auch jemand der auch n bisschen
197 frech Schandmaul- schandmaulich ist und ich sag da genau, dich kann ich überhaupt nicht leiden
198 und deswegen darfst du das jetzt nicht machen. //@(.)@// oder aber ich sag dann auch jetzt auch
199 manchmal sag ich dann gerade auch wenn dann sowas kommt, ich merke so die gehen dann so

200 ins Jammern und sagen oh Träger B macht das jetzt extra, wo ich dann sag, (2) dein dein Fehler,
201 du hast zu lange gezögert, jetzt hör auf hier ne dich zu bedauern. //hmh// also ich bin schon sehr
202 klar. //mhm// (.) also so wie Sie das beschrieben haben, ich bin eben halt nicht die Freundin oder
203 die Kollegin von meinem Team. //mhm// ich bin Teamleitung. //mhm// so halt ich war hab mal
204 eine Fortbildung besucht und dann hat der Dozent zu mir gesagt, (2) Frau Kastanie was machen
205 Sie beruflich? ich sach ich bin Teamleitung, sacht der hab ich mir gedacht. ich sach wieso? na
206 sacht er, Sie kommen zur Tür rein und jeder weiß dass Sie Leitung sind. //mhm// und das ist auch
207 so. //mhm// ne so ist die Rolle ist mir auch bewusst und äh die füll ich auch aus und das hat
208 einfach auch was damit zu tun dass ich sage, zu bestimmten Sachen so mit der
209 (Nachmittagsgruppe) da bin ich nicht dabei. ich bin nicht Kollegin. ich bin Leitung. also ich hab n
210 ganz klares Rollenbild. und ich weiß um die ich weiß um das Schöne und ich weiß auch um das
211 Harte, nämlich immer in der Sandwich-Position zu sein, Dinge vertreten zu müssen, //mhm//
212 die ich vielleicht selber gar nicht so gut finde, mach ich trotzdem.

Innerhalb ihrer Erläuterungen offenbart Frau Kastanie auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams. Trotz ihrer bisherigen Darstellungen, in denen sie betont, dass sie sehr direkt kommuniziert und ihre Rückmeldungen nicht immer gut angenommen werden, scheint ihr die entstehende Konfliktsituation in Bezug auf die Urlaubsplanung durchaus Sorgen zu bereiten.

Möglicherweise gibt es in der Bewertung der Situation für Frau Kastanie einen Unterschied zwischen bewussten Aktionen, die zu Unmut führen, und Handlungen, die sie versucht zur Zufriedenheit aller zu lösen, was ihr nicht gelingt. Ihre Kompensation nicht zufriedenstellender Rückmeldungen zur Urlaubsplanung beinhaltet eine „schandmauliche“ Konfrontation der Kolleg:innen (Z. 197), sie lässt es nicht auf sich sitzen, sondern gibt den Ärger oder die Unzufriedenheit zurück: „ich bin schon sehr klar“ (Z. 202).

Daran anschließend geht Frau Kastanie selbstreflexiv auf ihre Rolle als Teamleiterin ein. Sie bezieht sich dabei auf die Erläuterung des Forschungsvorhabens, das die Interviewerin im Vorfeld verschickt hatte, um den thematischen Rahmen des Interviews zu erläutern. In ihrer Argumentation grenzt sie sich zunächst ab, in dem sie aufzählt, welche Rollen sie nicht trägt, und spricht anschließend von einer Begegnung im Rahmen einer Fortbildung. Im Gespräch mit dem Dozenten der Fortbildung erwiesen sich Selbst- und Fremdwahrnehmung als deckungsgleich, was Frau Kastanie als Beleg für die Selbstverständlichkeit ihrer Rolle heranzieht. Diese Erzählung, in der sie vermehrt in Mundart spricht (Z. 202–205), hat eine performative Funktion. In den folgenden Äußerungen manifestiert sie dieses Bild sehr deutlich, in dem sie sich als klar, abgrenzend und entscheidungsfreudig präsentiert. Sie schließt ihre Rollenbeschreibung ab, in dem sie auch negative Aspekte der Leitungstätigkeit nennt: die „Sandwich-Position“ und „Dinge vertreten zu müssen, die sich vielleicht selber nicht so gut finde, mach ich trotzdem“ (Z. 211–212).

Sie unterscheidet zunächst „große Entscheidungen“ (Z. 289) als gemeinschaftliche Entscheidungen, dabei lässt sie offen, um welche Art von Entscheidungen es sich handelt, und spricht nur davon, wer die Entscheidung trifft (keine Benennung des Inhalts, Konzentration auf Verfahrensabläufe). Daran anschließend erörtert sie organisatorische Aspekte, d. h., Vorgaben seitens des Trägers, die sie als Teamleiterin weiterleitet. An dieser Stelle verdeutlicht sie eine strenge Linie, da sie dreifach betont, dass sie keine Diskussionen über solche Themen zulasse. Die Notwendigkeit über Entscheidungen oder Vorgaben zu diskutieren, lege sie fest: Handelt es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, kann ein Gespräch darüber lohnend sein. Den genauen Prozessablauf skizziert Frau Kastanie an dieser Stelle ebenfalls. Ihrer Ansicht nach gibt es Standards (Z. 296), die zu erfüllen sind und über die sie nicht verhandelt, etwa Standards in Berichten. Für Themen auf der Kleinteamebene (Fallkoordinationsebene) lässt sie Diskussionen zu und zieht sich raus.

In den Ausführungen zu Entscheidungen eröffnet Frau Kastanie ihren Orientierungsrahmen, indem sich Entscheidungen als stark an Standards und Vorgaben orientiert erweisen. Frau Kastanie versteht sich selbst als Wächterin dieser Standards und lässt Diskussionen über die Kriterien der pädagogischen Arbeit nur zu, wenn sie der Verbesserung des Prozesses dienen. Persönliche Befindlichkeiten haben dort keinen Platz.

Diese Orientierung trägt sich ebenfalls in ihren Ausführungen zur Rückmeldung von Risikoeinschätzungen: „und dann wird das so gemacht, wie ich das will“ (Z. 309). Ihre Haltung hat an diesem Punkt zwar eine willkürliche Note, in dem sie nicht mehr von Standards oder Begründungen, sondern von ihrem Willen spricht. Ihre darauf folgenden Äußerungen können jedoch dahingehend interpretiert werden, dass sie ihren Willen als qualitätssichernd erachtet und den Kolleg:innen somit die Rückmeldung gibt, dass sie die Standards nicht einhalten (Z. 311). Die von Frau Kastanie nachfolgend selbst zitierte Rückmeldung wirkt beinahe wie eine Drohung, da sie erwähnt, sie könne ihre Kolleg:innen „im Regen stehen lassen“ (Z. 313) und hinzufügt „da müsst ihr nicht meinen, dass ich euch verteidige [...] vor dem Staatsanwalt“ (Z. 314).

In pädagogische Alltagsentscheidungen bringt sich Frau Kastanie ihrer Selbsteinschätzung nach nicht ein, sondern überlässt dies den Fallkoordinator:innen (Z. 320).

Insgesamt erweisen sich die analysierten Passagen aus dem Interview mit Frau Kastanie als oftmals argumentativ, sodass die Ausführungen eine stärker performative Ausrichtung haben. Dies erschwert es, die Handlungspraxis herauszuarbeiten.

Auch die Bearbeitung des Entscheidungsthemas im Interview von Herrn Pappel erweist sich an einigen Stellen als argumentativ. Zunächst steigt Herr Pappel allerdings in seiner Antwort mit einer Betrachtung der Personalentscheidungen

ein und benennt die Entscheidungskompetenz. Dabei bedient er sich erneut einer organisationsbezogenen Sprache und nennt die mittlere Führungsebene als diejenige, die Entscheidungsbefugnisse hat. Er lässt jedoch offen, welche Positionen genau zu dieser Ebene gehören.

Pappel, OT: Z. 136–225: Entscheidungen folgen einer Struktur.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion im argumentativen Modus

Z. 131–151:

131 I: Sie haben ähm grade vorhin schon von sich aus den ähm Bereich äh Entscheidungen treffen
132 angesprochen. mich würde interessieren, ähm wie genau Entscheidungen getroffen werden bei
133 Ihnen. ob Sie darüber was erzählen können hinsichtlich der Personal ähm des Personals was
134 ausgewählt wird, der Belegung der Gruppen, vielleicht können Sie das auch an nem Beispiel
135 deutlich machen; wer ist da beteiligt an Entscheidungsprozessen?
136 P: hhh (Räuspern) bezogen aufs Personal äh sind das ähm Entscheidungen die halt äh die mittlere
137 Führungsebene trifft. insbesondere die Teamleitung. //mhm// ähm: die kennen ihre Teams, die
138 kennen die Gegebenheiten vor Ort, //mhm// auch das äh also welches Profil Mitarbeiter
139 Mitarbeiterinnen mitbringen müssen um zum Beispiel im ambulanten Bereich zu arbeiten, oder
140 im stationären Bereich zu arbeiten. ähm die kennen ähm ja, ähm: ihre Teams, wer da eben am
141 besten reinpasst und wer das am besten äh ergänzen kann. äh und was die eben dann dazu auch
142 an Fähigkeiten mitbringen müssen. äh von daher ist das äh (4) ja, die vorgebende Aufgabe von
143 Teamleitungen die das auch äh sehr ja äh verantwortlich ähm (.) vorbereiten. letztendlich äh liegt
144 die Entscheidung der Einstellung ähm inklusive halt dann äh der Eingruppierungen der
145 Vertragsunterscheidung und so weiter bei mir, //mhm// als leitender Angestellter. äh auch in der
146 Absprache mit der Geschäftsführung. //mhm// also äh vertraglich geregelt ist äh dass äh äh
147 meiner Einstellungskompetenz äh bis zu äh der Eingruppierungsgruppe neun geht. das ist äh die
148 frühere Eingruppierung nach der vier B, das ist immer noch am besten. das ist vielleicht im
149 städtischen Bereich S12. //mhm. ahja// ähm und ähm alles andere ähm das ist natürlich dann ähm
150 das sind ja dann auch Leitungspositionen, das sind Abstimmungen die werden mit der Geschäfts-
151 führung getroffen;

Dann betont er, dass die Teamleitung eine höhere Entscheidungskompetenz inhaltlicher Art habe, da sie besser einschätzen könne, wer gut ins Team passe, und grenzt sich in der Hinsicht von dieser Kompetenz ab, indem er sagt: „die kennen ihre Teams, die kennen die Gegebenheiten vor Ort“ (Z. 137, 138, 140). Diese Formulierungen suggerieren, dass die Teamleitung die Entscheidung primär trifft. Ab Zeile 143 wird hingegen klar, dass sie die Entscheidung „verantwortlich vorbereitet“, während die eigentliche Entscheidungsgewalt bei Herrn Pappel liegt, da er die Einstellung durchführt. Dies ähnelt der Beschreibung

der Situation bei Träger A: Zunächst wird den Teamleitungen eine vermeintlich größere Entscheidungsbefugnis zugesprochen, um dann zu verdeutlichen, dass die endgültige Entscheidungsmacht bei Herrn Pappel liegt.

In der Beschreibung Herrn Pappels bleibt jedoch unklar, wer letztendlich die Entscheidung trifft, da er die Einstellungskompetenz betont, aber nicht klarstellt, ob er die Entscheidung trifft oder die Entscheidung des Teams umsetzt.

In der zuvor dargestellten Analyse des Interviews von Frau Kastanie zeichnet sich dieser Entscheidungsprozess ebenfalls ab, indem Frau Kastanie von Gestaltungsfreiheit in den Entscheidungen spricht, Herrn Pappel aber als denjenigen bezeichnet, der neue Mitarbeiter:innen einstellt. Somit decken sich die Prozessbeschreibungen der beiden Leitungskräfte und dieser Orientierungsrahmen verfügt über Enaktierungspotenzial.

Während der Beschreibung der Entscheidungsprozesse verwendet Herr Pappel erneut eine technische und nicht personenzentrierte Sprache. Er geht nicht auf die Personen oder Profile der beteiligten Menschen ein, sondern konzentriert sich auf Vertragsangelegenheiten, wodurch sein Fokus deutlich wird.

Herr Pappel erklärt die Eingruppierung, indem er den Tarif des Trägers B in die städtischen Eingruppierungen übersetzt, um der Interviewerin zu helfen, die Einstufungen besser zu verstehen. Er erwähnt auch die Funktion der Geschäftsführung und betont deren Vetorecht. Dies kann als eine sozial erwünschte Aussage interpretiert werden, um zu verdeutlichen, dass letztlich immer die Geschäftsführung die endgültige Entscheidung trifft und nicht die Regionalleitung.

In den Zeilen 154 bis 158 wird die Darstellung der Entscheidungssituation etwas verschleiert. Herr Pappel schwächt nun die Entscheidungen der Teamleitungen ab, indem er sie als Wünsche oder Empfehlungen umschreibt. Dieses Vorgehen spiegelt ein Orientierungsschema wider, nach dem Entscheidungen einem bestimmten Standard und Prinzip folgend getroffen werden. Dies betrifft manchmal die Entscheidungsbefugnis oder auch spezifische Rahmenvorgaben, nach denen Entscheidungen formal ausgerichtet werden müssen. Die tatsächliche Entscheidungspraxis (oder -kompetenz) folgt allerdings nicht immer den Vorgaben und Standards. Frau Kastanie unterstreicht dies, indem sie in ihrer Erörterung der Gestaltungsfreiheit hervorhebt, dass letztendlich Herr Pappel die Einstellungen vornimmt, wie zuvor dargestellt. Schließlich hat er die Entscheidungsbefugnis. Ebenso erwähnt Herr Pappel das Vetorecht der Geschäftsführung als oberste Entscheidungsinstanz. In den Darstellungen der Führungskräfte wird ein Orientierungsrahmen im ‚Umgang mit Entscheidungen‘ sichtbar, der unterschiedliche Ebenen der Entscheidungskompetenz und -befugnis aufzeigt. Herr Pappel erläutert, dass es zwei unterschiedliche Ebenen gibt: die der Entscheidungskompetenz und die der Entscheidungsbefugnis. Diese Unterscheidung resultiert aus der Organisationshierarchie, wobei seine Befugnisse direkt an seine hierarchische Position gekoppelt sind, unabhängig von seiner fachlichen Kompetenz. Er verfügt zwar über die Befugnis zu entscheiden, wer eingestellt wird,

jedoch nicht unbedingt über die Kompetenz zu beurteilen, wer am besten ins Team passt, was er als „Einstellungskompetenz“ (Z. 147) beschreibt. In dieser Unterscheidung bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Schemas, dass Entscheidungen an Rahmenvorgaben und Standards orientiert sind, liegt eine Leerstelle, falls Entscheidungskompetenz und Entscheidungsbefugnis nicht in derselben Position verankert sind.

In der thematischen Sequenz von Zeile 158–167 ergänzt Herr Pappel die Beschreibung der Entscheidungsprozesse, indem er Personalentscheidungen anspricht, die nicht mehr in seine Einstellungskompetenz fallen. Hierbei handelt es sich um Personalentscheidungen, die die Organisationsstruktur verändern, beispielsweise wenn Angebote erweitert werden. Abschließend fasst er den Bereich der Personalerentscheidungen nochmals zusammen und erklärt, dass er diese Entscheidungen gemeinsam mit der Teamleitung trifft (Z. 167).

Daran anknüpfend erläutert Herr Pappel einen weiteren Aspekt von Entscheidungen, nämlich die Annahme von Aufträgen. Er sieht die Entscheidungsbefugnis für diesen Bereich formal und inhaltlich bei der Teamleitung (Orientierungsschema). Er sagt zunächst, sie sei relativ frei in ihren Entscheidungen. Später wird dagegen klar, dass der Entscheidungsrahmen fest vorgegeben ist. In dieser Sequenz verwendet er weiterhin eine organisatorische und technische Sprache, ohne auf individuelle Personen einzugehen. Stattdessen fokussiert er die Organisation und deren Strukturen. Auch die Qualitätsstandards, an denen sich die Teamleitung orientieren muss, werden in dieser Sequenz ausführlich benannt. Dies zeigt, dass Herr Pappel genau weiß, an welchen Kriterien die Teamleitung ihre Entscheidungen ausrichten muss. Seine Beschreibungen hinsichtlich der Ausrichtung von Entscheidungen schließt an die bereits herausgearbeitete Analyse von Frau Kastanie an. Auch sie beschreibt pädagogische Entscheidungen stark an Standards orientiert, sodass es wenig Räume für andere Entscheidungen zu geben scheint.

In den sprachlichen Unterscheidungen innerhalb dieser Sequenz wird Herrn Pappels Identifikation sichtbar. Er betrachtet sich als Teil der Organisation und fühlt sich verantwortlich für die Rahmenbedingungen, die er mitgestaltet hat. Daher vertritt er diese Rahmenbedingungen. Den Teams, die er als Regionalleitung beaufsichtigt, fühlt er sich weniger verbunden, was sich in seiner Formulierung „Refinanzierung ihres Teams, ihres Personals“ (Z. 180) zeigt. Er bezeichnet sich selbst als leitenden Angestellten und nicht als Teamleiter oder Leiter mehrerer Teams. Sein Hauptaugenmerk liegt auf der Organisation und deren Fortbestand und Weiterentwicklung. Dies unterscheidet ihn von den Leitungskräften des Trägers A, deren Hauptbezugspunkt das Team oder die Teams sind. Insgesamt beschreibt er die Entscheidungsprozesse in dieser Sequenz erneut nicht personenorientiert, sondern funktional und unter Berücksichtigung der zu beachtenden

Rahmenbedingungen, an die sich die verschiedenen Funktionen halten müssen. Dabei nimmt er nicht die individuellen Personen in den Blick, sondern spricht eher von einem Kollektiv.

In der darauffolgenden Textpassage erörtert Herr Pappel die Gründe für die bereits beschriebenen Strukturen des Trägers B, indem er die relevanten Rahmenbedingungen aufzählt. Er hebt hervor, dass diese Rahmenbedingungen entscheidend seien, um Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen. Diese Entscheidungen sind eng mit den festgelegten Rahmenbedingungen verflochten, wobei der festgelegte Rahmen dazu dient, die Entscheidungsfindungsprozesse klarer zu gestalten. Für die Sicherstellung dieser Transparenz richtet sich der Träger nach bestimmten Qualitätsstandards. Herr Pappel führt diese Standards näher aus und verwendet dabei wiederholt Begriffe wie Normen, Werte, Richtlinien und Standards. Es scheint, als würde er zwischen internen und externen Aspekten differenzieren: Intern sind es Normen und Werte, die wesentlich zur Bestimmung der Qualitätsstandards beitragen. Extern hingegen dienen diese zertifizierten Standards dazu, die Qualität der Arbeit nach außen hin sichtbar und verständlich zu machen. In dieser Passage spricht Herr Pappel in der Wir-Form, was seine starke Identifikation mit den Qualitätsstandards und den organisatorischen Rahmenbedingungen unterstreicht. Seine Verpflichtung diesen Standards gegenüber wird deutlich spürbar.

Anschließend reflektiert Herr Pappel die Trägerschaft des Trägers B und vergleicht sie mit der Trägerschaft der katholischen Kirche. Er spricht von der sozialistischen Arbeiterbewegung als Ausrichtung des Trägers und betont, dass die Leitungsebene sich mit diesen Normen und Werten identifizieren und ihre Arbeit danach ausrichten muss. Seine Aussagen deuten auf eine klare Linie innerhalb des Trägers hin, die als Handlungsleitfaden dient, auch für die Teamleitungen. Dabei erwähnt er seine Führungsebene nicht. In diesen Formulierungen könnte seine Aufgabe deutlich werden, die er darin sieht, sicherzustellen, dass die Teamleitungen ihr Handeln entsprechend ausrichten (top-down).

Normen und Werte erfüllen hier zwei Funktionen: Sie sorgen einerseits für Transparenz bei Entscheidungen und definieren andererseits den Handlungsspielraum innerhalb der Organisation.

Am Ende dieser Sequenz bringt Herr Pappel die verschiedenen Themen zusammen und betont, dass der Handlungsrahmen durch die Standards, Normen und Werte vorgegeben ist, sodass das Orientierungsschema hier klar benannt ist.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion im argumentativen Modus

Z. 209–216:

209 (4) letztendlich ne personenbedingte Entscheidung also mit zum Beispiel von mir oder von der
210 Geschäftsführung ja, so machen wir das oder so machen wir das nicht, //mhm// sondern äh wir äh
211 versuchen eben oder haben versucht durch unsere äh Struktur und durch das was wir festgelegt
212 haben wie wir arbeiten, eben auch klare Entscheidungsabläufe und Entscheidungsstrukturen und
213 Standards ähm vorzugeben. //mhm// ne? die also natürlich Einzelfallentscheidungen notwendig
214 machen, aber die ähm in einem strukturellen Rahmen stattfinden, der diese Entscheidungen
215 nochmal transparent macht für die Betroffenen die Beteiligungsmöglichkeiten auch äh
216 sicherstellt.

Nach einer Pause knüpft er an seine Ausführungen an und argumentiert darüber hinaus, dass die Ausrichtung des Trägers in der Praxis dazu diene, Entscheidungen intersubjektiv zu gestalten. Es gibt Strukturen und Abläufe, die sicherstellen sollen, dass Entscheidungen nicht personenbezogen getroffen werden. Dies schließt an seine Ausführungen in Zeile 188 an, in denen er Transparenz und nachvollziehbare Prozesse als wichtige Aspekte hervorhebt. Seine Aussagen zeigen, dass er großen Wert auf Transparenz legt und sich stark damit identifiziert.

In den Zeilen 216–225 spricht er über Beteiligungsmöglichkeiten im Entscheidungsprozess. Dabei erwähnt Herr Pappel zuerst die Beteiligungsmöglichkeiten der Teamleitungen und Mitarbeiter:innen, bevor er die Rolle der Teamleitungen als vermittelnde Instanzen zwischen den Hierarchieebenen betont. Er sieht sie in einer Schlüsselposition, die die Stimmung der ‚Basis‘ nach oben weitergeben und die Entscheidungen der Leitung nach unten vermitteln muss, um das System durchlässig zu gestalten. Seine Beschreibung der Schlüsselposition ist an die Selbstbezeichnung von Frau Kastanie anschlussfähig, die von der Sandwich-Position spricht. Jedoch konnotiert Frau Kastanie dies nicht positiv, sondern mit verstärkt negativen Zuschreibungen, besonders wenn es um die Vertretung von Entscheidungen der höheren Hierarchieebene geht. Hier zeigt sich ein gewisser Top-down-Ansatz, bei dem Informationen von unten nach oben fließen, um oben Entscheidungen für unten zu treffen. Herr Pappel eröffnet ein neues Ideal, ‚Das System ist durchlässig, die Teamleitung ist die Schlüsselposition‘, welches sich auch in anderen Interviewsequenzen zeigt. Es wird hingegen gleichsam eine Differenz zu diesem Ideal sichtbar, in dem sich der Orientierungsrahmen, ‚Oben werden die Entscheidungen für unten getroffen und die Teamleitung vermittelt und vertritt diese Entscheidung nach unten‘, abzeichnet.

Was Herr Pappel genau mit Beteiligungsmöglichkeiten meint, bleibt unklar. Möglicherweise bezieht er sich auf die Schaffung von Transparenz bei Entscheidungen und die Möglichkeit für die Mitarbeiter:innen, Feedback und Vorschläge einzubringen, um die Entscheidungsprozesse zu verbessern.

In Zeile 220 hebt er die Bedeutung der Teamleitungen hervor, bezeichnet sie als „mit die entscheidendste Stelle“. Diese Formulierung wirkt jedoch durch das „eigentlich“ und das „mit“ etwas abgeschwächt, wodurch er die Aussage relativiert und verschleiert, wer letztendlich die Entscheidungen trifft und zuständig ist. Damit schließt er an den zuvor herausgearbeiteten Orientierungsrahmen an, in dem eine Unterscheidung zwischen Einstellungskompetenz und Entscheidungskompetenz deutlich wurde.

Mit Zeile 224 fasst er seine Aussagen pathetisch zusammen und betont die zentrale Rolle der Teamleitungen in der Einrichtung. Er tritt an dieser Stelle bescheiden zurück und unterstreicht die Wichtigkeit dieser Funktion. Es bleibt allerdings unklar, ob er hier ein Ideal oder die tatsächliche Praxis innerhalb des Trägers beschreibt.

Frau Birke beginnt ihre Antwort auf die Frage nach dem ‚Umgang mit Entscheidungen‘ mit einer Differenzierung zwischen geplantem Handeln und ungeplantem Handeln. Sie präzisiert das geplante Handeln, indem sie einen Prozess beschreibt, wie der Dachverband des Trägers B Handlungsziele definiert, die als Grundlage für zukünftige Entscheidungsprozesse dienen sollen. In diesen Vorgang werden auch Teamleitungen einbezogen, die mittels Visionen und Entwicklungsansätzen diese Strategien und Zielsetzungen gestalten.

Birke, OT: Z. 26–78: Entscheidungsfindung und Beteiligungsprozesse

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 31–52:

- 31 B: ¹ mhmm (.) ähm ja, ich glaube es gilt da ja zu unterscheiden, es gibt ähm zum einen ja immer
32 unser geplantes Handeln, ähm im Sinne von dass äh alle zwei Jahre (.) Ziele für die für die
33 Einrichtung also für das Unternehmen, in Abstimmung mit dem Bezirksverband von XYZ definiert
34 werden, (.) und wir da schon beginnen, die die Teamleitungen, aber auch die Teams einzubeziehen.
35 also das haben wir in diesem also bei diesem Zyklus ähm so gemacht dass wir eine Aufgaben-
36 stellung an die Teams gerichtet haben (.) mit der Vorstellung es ist 2023, und was haben die.
37 einzelnen Teams Angebote (.) ähm erreicht umgesetzt vielleicht auch Visionen die mit reinge-
38 kommen sind; das heißt ähm wenn es so um Entscheidungen geht, wohin steuern wir, und ähm ja
39 wie sehen wir auch die Weiterentwicklung (.) gilt es natürlich mit einzubeziehen, die
40 Entscheidungen werden dann nochmal (.) vorbereitet oder ich sage mal nochmal konkretisiert, in
41 der Abstimmung mit den Teamleitungen, und grundsätzlich natürlich dann festzulegen, welche

42 ähm (.) also welche ähm Richtungsziele, welche Handlungsziele und Maßnahmen werden dann
43 ähm (.) festgezogen, das wird dann wieder auf Leitungsebene; (.) vorgenommen. und dann
44 wiederum das Ergebnis den Teams vorgestellt; das wäre quasi so n ich sag mal son übergeordneter
45 Prozess, den wir alle zwei Jahre vollziehen, (.) im Alltag ist es so wenn es um Entscheidungen geht,
46 ähm (.) dass (.) es schon definierte Kommunikationsräume gibt, die ich mit den mit den Team-
47 leitungen (.) für das plane, also es gibt in in jedem M=Monat ein Monatsgespräch, (.) mit jedem
48 Teamleiter, ähm (.) wo wir im Grunde alle Themen (.) abstimmen und und letztlich auch vor-
49 bereiten die es äh zu entscheiden gibt. sei es dann die die Einstellung ähm von Personal, (.) ähm sei
50 es die ähm ja auch zum Teil Aufnahme von von Kindern Jugendlichen, wobei das in der
51 Entscheidung eher den Teamleitungen vorbehalten ist, aber es findet oftmals noch ein ein Abgleich
52 statt ähm manchmal einfach auch so nach dem Vier-Augen-Prinzip; (2) das wären so die (.) Räume

Frau Birkes Schilderung offenbart, dass bereits die Planungs- und Visionsarbeit für den Bezirksverband eine Form von Entscheidungsprozess darstellt. Es wird ersichtlich, dass solche Prozeduren klar umrissen und gelenkt sind und dass unterschiedliche Hierarchieebenen über verschiedene Rollen und Verantwortungsbereiche verfügen. Das Resultat dieses Verfahrens soll anschließend als Basis für die tägliche Praxis dienen, die Frau Birke im nachfolgenden Unterthema erläutert. Somit sind Entscheidungen nicht impulsiv, sondern werden durch vorgegebene Handlungsrichtlinien beeinflusst. Damit schließt sie an die bisherigen Ausführungen an und das bereits benannte Orientierungsschema wird konkretisiert: Handeln ist an Zielen/Vorgaben/Standards orientiert, partizipativ (abgestimmt) und klar strukturiert. In der Handlungspraxis zeigt sich jedoch die schon benannte Unterscheidung zwischen Entscheidungsbefugnis und -kompetenz, was eine Einschränkung des Enaktierungspotenzials zur Folge hat.

Alltägliche Entscheidungsverfahren sind ebenfalls durchstrukturiert. Frau Birke nutzt die Analogie der „Räume“, in denen Beschlüsse gefasst und Themen koordiniert werden. Diese Räume sind festgelegte, formalisierte Orte der Begegnung, d. h., die dort verhandelten Themen folgen einer gewissen Eigenlogik dieser Gesprächsräume. In den Ausführungen zeichnet sich eine festgelegte Verfahrensrichtlinie ab, an die sich die beteiligten Akteur:innen, Regional- und Teamleitungen, halten. Ausnahmereiche werden hier nicht erwähnt. Kommunikationen dienen als Vorbereitungsphase für Entscheidungen, die in Zusammenarbeit zwischen der Regionalleitung und den Teamleitungen getroffen werden. Sie erwähnt nicht, bei welchen Themen sie nicht beteiligt ist. Selbst bei der Belegung der Gruppen gibt es eine Zwei-Personen-Kontrollregel und eine Art von Abgleich. Es bleibt allerdings unklar, was genau mit „Abgleich“ und der Zwei-Personen-Kontrollregel gemeint ist. Es könnte spekuliert werden, dass neben dem formalisierten Verfahren auch informelle Abstimmungsprozesse bestehen, die eine Art gemeinsame Entscheidungsfindung darstellen. Demnach

folgen Entscheidungsprozesse nicht stets den Standards und sind klar strukturiert. Der Orientierungsrahmen verweist auf „Abgleiche“ sowie Unklarheiten über die Zuständigkeit.

Birke, OT: Z. 31–78: Entscheidungsfindung und Beteiligungsprozesse

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 52–78:

52 statt ähm manchmal einfach auch so nach dem Vier-Augen-Prinzip; (2) das wären so die (.) Räume
53 die wir für Entscheidungen nutzen ähm wenn es um die Aufnahme von Kindern und Jugendlichen
54 geht, was ja auch so n son Kernprozess in den in den Angebotsformen ist, da werden auch die
55 Teams mit einbezogen, indem halt eben die die Unterlagen oder die Anfrageunterlagen auch den
56 Teams zur Verfügung gestellt werden, also wenn es vielleicht auch mehrere ähm Anfragen gibt (.)
57 und die Teams eben auch (unverständl.) Fragen stellen können, mit überlegen können ähm in der
58 Verantwortung für die Entscheidung ist dann aber eben wiederum die Teamleitung; (.) also sprich
59 es geht schon um unterschiedliche Formen der der Beteiligung oder Partizipation, ähm (.)
60 manchmal mehr mit mit dem Ziel der der Information, manchmal mit dem Schwerpunkt der
61 aktiven Beteiligung, und es ist dann eben auch definiert ähm welche Entscheidungsprozesse liegen
62 natürlich bei den Teamleitungen, ähm das übergeordnete Ziel der Refinanzierung oder auch der
63 wirtschaftlichen Sicherstellung ist dann (.) etwas wo ich natürlich dann in der Rolle Regionalleitung
64 auch ein Veto (.) hätte. also wenn ein Team sagt wir wollen jetzt aber gar keine Aufnahme
65 umsetzen, und das auch begründet, ähm dann gilt es dann auch wiederum dass natürlich sowohl
66 eine Teamleitung als auch ich sagen können ähm das ist aber von wenn man den wirtschaftlichen
67 Aspekt berücksichtigt eben auch kritisch zu sehen; und ähm es kann auch sein ähm dass es da auch
68 mal Anforderungen gibt, die natürlich dann auch für für ein Team bindend sind; und das aber auch
69 vom Prozess her (.) glaube ich klar ist in den Teams oder dann auch kommuniziert wird warum das
70 so ist. (4) wenn es (.) übergeordnete übergeordnete Entscheidungen geht (.) ähm und es sind ja
71 auch das ist ja auch ne Vielzahl, zum Beispiel ähm (.) ja mh die Themen, (.) die uns dann auch.
72 betreffen ähm zum Beispiel welches äh Zeitwirtschaftsprogramm wofür entscheiden wir uns, ähm
73 auch da finden Entscheidungen auf Leitungsebene in der Regel nie durch eine Einzelperson statt
74 sondern in der Regel immer durch durch (.) einen abgestimmten oder definierten Personenkreis;
75 also wer wird einbezogen, auch auf Leitungsebene, um dann eben auch wiederum zu einer
76 Entscheidung zu kommen; (.) weil wir natürlich die Erfahrung gemacht haben dass auch auf
77 Leitungsebene genauso wie das in den Teams ist, die Perspektivenvielfalt immer noch mal (.) eine
78 Entscheidung auf eine andere Grundlage stellt; (6)

Frau Birke identifiziert den Aufnahmeprozess von Kindern und Jugendlichen als Kernprozess in den Angeboten, was darauf hinweist, dass sie die Alltagsvorgänge der Teams im Blick hat. Die Teams sind in diese Abläufe integriert, indem sie Fragen stellen und die dazugehörigen Unterlagen einsehen können. Im Kontrast

zu den Interviews von Herrn Pappel und Frau Kastanie geht Frau Birke hier mehr auf pädagogische Prozesse ein. Sie beschreibt diese zwar nicht inhaltlich, benennt sie jedoch als Kernprozess und gibt der Pädagogik somit einen hohen Stellenwert.

Obwohl die Entscheidungsbefugnis bei der Teamleitung liegt, spricht Frau Birke von Beteiligungsmöglichkeiten der Teammitglieder, entweder mit dem Ziel der Informationsvermittlung oder zur aktiven Mitwirkung. Sie betont hingegen, dass klar festgelegt ist, welche Entscheidungsbefugnisse bei den Teamleitungen liegen. Insofern bleibt offen, wie sich die aktive Beteiligung des Teams in Aufnahmeprozessen tatsächlich ausgestaltet, wenn die letztendliche Entscheidung bei der Teamleitung liegt bzw. im Vier-Augen-Abgleich stattfindet.

Sie thematisiert auch die Begrenzung der Beteiligungsmöglichkeiten. Als Beispiel führt sie an, dass sie und die Teamleitung unter Umständen eingreifen müssen, um die Wirtschaftlichkeit und Finanzierung sicherzustellen, auch wenn dies gegen die Ansichten des Teams geht. Bemerkenswert ist, dass sie die Teamleitung mit in die Pflicht nimmt, solche Feedbacks zu geben oder Entscheidungen zu treffen, wodurch klar wird, dass sie die finanzielle Verantwortung nicht ausschließlich als ihre Aufgabe versteht.

Obwohl sie die Meinung des Teams, das gegen eine Aufnahme sein könnte, nicht herabsetzt, stellt sie klar, dass das Team aus einer anderen Perspektive agiert, die nicht immer mit den übergeordneten Zielen übereinstimmt, die sowohl von der Team- als auch der Regionalleitung berücksichtigt werden müssen. Sie bezeichnet diese externe Perspektive als „Anforderungen“ (Z. 68), die auch für das Team verbindlich sein können. Das Thema Wirtschaftlichkeit wird in ihrer Darstellung als ein potenzielles Konfliktfeld zwischen Regionalleitung, Teamleitung und Team dargestellt.

Im abschließenden Unterthema überträgt Frau Birke die Logik der Entscheidungsfindung, wie sie zuvor skizziert wurde, auch auf Entscheidungsprozesse, die auf Leitungsebene stattfinden. Diese Entscheidungen werden nicht im Alleingang getroffen, sondern durch die Zusammenarbeit mehrerer festgelegter beteiligter Personen. Es werden verschiedene Akteur:innen einbezogen, um eine Vielfalt von Perspektiven zu gewährleisten. Diese Vielfalt wird nicht als Hindernis, sondern als wertvolle Ressource betrachtet, die Entscheidungen eine solide Grundlage verleiht.

Dies zeigt, dass der zuvor beschriebene Entscheidungsprozess nicht nur auf einer Ebene existiert, sondern sich über verschiedene Hierarchieebenen erstreckt. Es handelt sich um ein wiederkehrendes Muster, das konsequent auf allen Ebenen angewendet wird. Der Gebrauch des Wortes „definiert“ (Z. 61, Z. 74) unterstreicht erneut die strukturierte und dokumentierte Struktur dieser Prozesse, die nicht zufällig, sondern klar und transparent festgelegt sind.

Auf die Detaillierungsfrage der Interviewerin verwendet Frau Birke die ‚Wir‘-Form und identifiziert sich dabei mit dem Träger – Begriffe wie „wir haben“ und „wir nennen“ sind prägnant. Dies zeigt, dass sie eine trägerspezifische Fachsprache

nutzt und Orte hervorhebt, an denen Verantwortlichkeiten und Leitungsprozesse abgestimmt sind. Es geht hervor, dass diese Leistungsprozesse spezifisch auf die Dienstleistungen ausgerichtet sind, die sie repräsentieren. Diese Prozesse sind im Qualitätsmanagement des Trägers B verankert. Ein weiterer Bereich, in dem Verantwortlichkeiten dokumentiert sind, sind die Stellenbeschreibungen für verschiedene Funktionen.

Ihre Sprache ist formalisiert und strukturiert und hebt klare Orte und Strukturen hervor. Ihre selbstverständliche Verwendung der Managementfachsprache zeigt, dass sie diese verinnerlicht hat. Interessant ist auch, dass sie wiederkehrend die Metapher von „Orten und Räumen“ verwendet, um festgelegte Dokumente, Zeiten und Gelegenheiten zur Begegnung zu beschreiben. Diese Orte werden als Mittel zur Strukturierung eingesetzt.

Von Zeile 95 bis 100 betont Frau Birke abschließend die Kommunikationskultur des Trägers und bezeichnet diese als „Besprechungsmatrix“ (Z. 96), in der die Organisation von Gesprächen geregelt ist. Ihre Kommunikation bleibt durchweg in der Sprache des Managements, ohne auf individuelle Personen einzugehen. Hierbei wird offensichtlich, dass sie einen stark organisatorischen und strukturellen Ansatz verfolgt. Ihr Fokus liegt mehr auf der Struktur als auf dem eigentlichen Inhalt.

Anschließend fragt die Interviewerin nach dem Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und nimmt Bezug auf bereits getätigte Aussagen.

Birke, OT: Z. 96–137: Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konsensfindung

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 108–137:

108 andersartig und (.) auch wenn es um Entscheidungen geht, ähm dann gibts halt eben auch auch
109 andere Ansichten und andere Meinungen und das Ziel ist letztlich schon diese unterschiedlichen
110 Perspektiven aufzunehmen, das ist auch in jedem einzelnen Hilfeprozess in Bezug auf die Kinder
111 und Jugendlichen unsere Haltung, aber es ist auch ein Kon=konzept das wir anwenden; also dass
112 jeder Mitarbeitende (.) seine Sicht zu einem Kind, zu einem Jugendlichen in geplanten
113 Teambesprechungen einbringen kann mh (.) und der Prozess aber schon vorsieht, dass wir einen
114 Konsens finden, also dass wir sagen das Ziel ist, dass wir abgestimmt handeln (.) und dass wir eben
115 wenn ich das jetzt auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern Jugendlichen beziehe, (.) dass es
116 dann schon darum geht ähm (.) uns dem den die die Vielfalt der Sichtweisen aufzugreifen, ähm. (.)
117 dann aber auch wiederum äh unterschiedliche Erklärungsansätze für Verhaltensweisen von
118 Kindern und Jugendlichen zu finden und dann im Team abzustimmen (.) was ist unser Ziel? und
119 was tun wir dafür; wir sehen dann entsprechend die Handlungsschritte aus; und das ist letztlich
120 das was sich hinter unserem trägerinternen Hilfeplanungskonzept verbirgt, (.) was natürlich

121 übertragen auch in den in den Kommunikationen dann auch auf Leitungsebene erfolgt; also das
122 nennt sich dann zwar nicht dass wir da eine eine ähm Hilfeplanung durchführen, aber es ist im
123 Grunde das gleiche Prinzip; nämlich die Sichtweisen ähm ja dass die benannt werden, dass die
124 zum Tragen kommen, dass es auch einen einen kritischen Diskurs darüber im Team gibt oder eben
125 auch auf Leitungsebene, (.) und dann aber auch zu sagen, okay, auf welchen gemeinsamen
126 Nenner verständigen wir uns; und dann natürlich auch und das wäre auch so unsere ja die
127 Haltung die dann dahinter steht, dass, wenn es dann, wenn ein gemeinsamer Nenner formuliert
128 ist, dass dann auch möglichst alle an der Umsetzung sich einbringen und das mittragen. (.) also, so
129 (.) würde ich sagen gehen wir mit mit Meinungsunterschieden um, ähm mit dem Ziel die sind
130 gewünscht und auch so, dass wir auch von außen gerne unterschiedliche Sichtweisen mit
131 einbeziehen im Sinne von Austausch mit anderen ähm Fachbereichen, also gerade auch noch mal
132 Kinder- und Jugendpsychiater oder eben auch im Rahmen von Supervisionen, oder auch mit
133 unserer internen Beratungsfachkraft, weil ich glaube es gilt immer, die kritische Selbstreflexion da
134 auch zu berücksichtigen; wenn wir das nicht tun, also die Meinungsvielfalt oder die
135 unterschiedlichen Sichtweisen nicht zum Tragen kommen ich glaube, dann laufen wir auch sehr in
136 also Gefahr in der pädagogischen Arbeit ähm (.) nur eine Richtung zu verfolgen und das (.) wäre (.)
137 gefährlich, @würde ich@ mal so sagen. (1) ja. (4)

Frau Birke benennt Meinungsverschiedenheiten als ein tägliches Phänomen der Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe und führt dies aus, indem sie unterschiedliche Ansichten als bereichernd bezeichnet. Weiter stellt sie einen Zusammenhang zwischen dem Widerstand der Zielgruppe und den alltäglichen Meinungsverschiedenheiten her. Somit seien Diskrepanzen ein Spiegel der Zielgruppe. Frau Birke knüpft an frühere Aussagen an und betont die Bedeutung, verschiedene Ansichten in Entscheidungen und Unterstützungsprozessen der Zielgruppe zu integrieren. Sie betrachtet dies nicht nur als ein Ziel, sondern als eine grundsätzliche Haltung.

Das Ziel bzw. die Haltung ist in einem Konzept verankert, das sie näher erläutert. Dabei spricht sie in der ‚Wir^f-Form und zeigt eine Identifikation mit dem Träger.

Das Konzept ermöglicht jedem:jeder, seine:ihre Meinung beizutragen, strebt jedoch nach einem gemeinsamen Konsens. Auffällig ist, dass es für alles eine formelle Vorgabe gibt – jedes Ziel oder jede Haltung ist schriftlich festgelegt.

Interessant ist außerdem, dass das pädagogische Konzept, welches beschreibt, wie verschiedene Meinungen berücksichtigt werden, auch für Diskussionen auf Führungsebene angewendet wird. Hierdurch wird der Wert pädagogischer Grundsätze auf verschiedene Ebenen übertragen. Das übergeordnete Ziel ist immer, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Sie spricht von verschiedenen Blickwinkeln, die berücksichtigt werden sollten. Was sie nicht klärt, ist, wie der Vorgang aussieht, wenn kein Konsens erreicht wurde. Ihre Darstellung erscheint sehr harmonisch und idealisiert.

Sie betont abschließend erneut die Bedeutung, verschiedene Perspektiven zu integrieren, um nicht einseitig zu agieren. Dabei ist ihre Erläuterung strukturiert und folgt einer klaren Linie: Sie beginnt mit der pädagogischen Praxis, geht über zu Entscheidungsprozessen innerhalb des Trägers und endet mit der externen Kommunikation und Zusammenarbeit.

In den Ausführungen von Frau Birke wird ersichtlich, dass es ein hohes Ideal gibt, wie Entscheidungen getroffen werden. Dies wird u. a. darin deutlich, dass die Erzählung zunächst den Prozess des Trägers fokussiert, indem weitreichende Standards erarbeitet werden. Daran anschließend beschreibt Frau Birke das analysierte Orientierungsschema des Trägers, welches sich bereits in den Interviews mit Herrn Pappel und Frau Kastanie andeutete: Entscheidungen sind an Standards und Qualitätskriterien orientiert, sie werden partizipativ von den dafür vorgesehenen Hierarchieebenen getroffen, sind nachvollziehbar und transparent. Der Orientierungsrahmen offenbart eine differierende Handlungspraxis, indem es eine Unterscheidung zwischen der formalen Entscheidungskompetenz und der Entscheidungsmacht gibt. So werden Entscheidungen nicht durchweg an den Standards orientiert getroffen, sondern auch im „Abgleich“ oder mittels der Position (Teamleitung anstatt Regionalleitung), die besser die Konsequenzen der Entscheidung einschätzen kann (Personal, Aufnahmen). Des Weiteren zeichnet sich ein Orientierungsschema ab, das verschiedene Perspektiven in Entscheidungsprozessen als gewinnbringend erachtet. Im Orientierungsrahmen wird jedoch deutlich, dass es eine Selbstverpflichtung für Konsens und das Einhalten der Qualitätsstandards gibt, sodass abweichende Meinungen letztlich wenig Enaktierungspotenzial aufweisen.

Wie Frau Kastanie und Herr Pappel beantwortet auch Frau Erle die Frage der Interviewerin im argumentativen Modus, in dem sie diese elaboriert und als interessant bezeichnet.

Erle, OT: Z. 77–133: Alltagsentscheidungen werden ohne Frau Erle mit der Koordination getroffen.

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 81–103:

- 81 E: es gab ja im Team jetzt schon viele Beispiele, ne wie Entscheidungen getroffen werden. (.) mhm
82 das ist äh ne sehr interessante Frage, die ich gar nicht so schnell beantworten kann, weil dieses
83 Team hat ne sehr interessante Vergangenheit; //mhm// und ähm ich bin jetzt ja, knapp zwei Jahre
84 hier und zwei Jahre ist nicht viel wenn man Teamentwicklung //mhm// begleitet, ne? von daher
85 ähm (2) hat sich das hier schon sehr gewandelt; also vorher war das Team hier schon (.) sehr äh
86 stark gesteuert von Koordination und Leitung, und ähm das: hat sich verändert weil ähm (.) das

87 nicht meine meinem Führungsstil entspricht. //mhm// ähm ich denke das ist ein Team das muss
88 auch selbstständig Entscheidungen treffen können, also ne mit der Koordination zusammen und.
89 müssen auch in der Lage sein selbstständig zu arbeiten, //mhm// und äh hier gibt es zwar ne ganz
90 enge Kommunikation es wird alles mit mir rü- rückgekoppelt, dennoch gibt es äh Entscheidungen
91 die das Team für sich selber trifft wo ne, wenn es um Abläufe zum Beispiel geht, das haben Sie ja
92 auch eben mitbekommen, //mhm// dieser neue Übergabezettel //mhm// der jetzt überarbeitet
93 wurde. das war halt äh sehr lange im Gespräch und ähm für einige war das wichtig dass das jetzt äh
94 im PC ausgefüllt wird und das sind halt so Teamentscheidungen, äh da möchte ich natürlich gerne
95 informiert werden, ne, wie läuft es und ähm hat das jetzt irgendwie n Mehrwert oder kommen alle
96 damit gut zurecht? //mhm// aber das Team entscheidet solche Dinge dann auch für sich selber;
97 natürlich innerhalb der Vorgaben (.) ähm äh der Träger-B-Hilfeplanung. //mhm// ne, also wir haben
98 ja die Träger-B-Hilfeplanung, die wahrscheinlich Frau Kastanie //mhm// auch schon angesprochen
99 hat, und ähm da gibt's ja auch bestimmte äh Formulare, die äh benutzt werden sollen und ähm
100 Sachstandsberichte gibt halt auch ganz klare äh Berichtsvorgaben, das ist klar, aber innerhalb
101 dieses Rahmens kann man sich dann doch auch bewegen und wenn die Kollegen jetzt gerne im PC
102 das umsetzen wollen und das Formular auch dementsprechend verändern wollen, dann sind das
103 Teamentscheidungen.

Frau Erle stellt in ihren Ausführungen eine gedankliche Verbindung zwischen dem Thema der Entscheidungsprozesse und der Vergangenheit ihres Teams her, worüber sie anschließend detaillierter berichtet. In ihrer Erzählung schafft sie eine gewisse Distanz zwischen sich und dem Team, indem sie die vergangenen Geschehnisse und Veränderungen aus einer externen Perspektive betrachtet.

Bezüglich des Leitungsstils der früheren Leitungsperson äußert sich Frau Erle kritisch und beschreibt ihn als „stark gesteuert“ (Z. 85), was sie negativ konnotiert. Sie stellt sich selbst als eine Teamleiterin dar, die weniger kontrollierend agiert, da dies nicht ihrem eigenen Führungsstil entspricht. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sie den von ihr eingeführten Zustand der geringeren Steuerung als effektiver erachtet als den vorherigen Führungsstil.

Interessant ist auch, dass Frau Erle in diesem Zusammenhang ein zentrales Thema des Trägers B anspricht, indem sie auf das Verhältnis zwischen Koordination und Leitung eingeht. Sie hebt hervor, dass sowohl die Leitungs- als auch die Koordinationsfunktion das Team beeinflusst hätten. Obwohl die Koordinationsrolle an sich keine Leitungsfunktion beinhaltet, hat Träger B diese Art von Zwischenleitungsebene geschaffen, mit dem Ziel, die pädagogischen Prozesse zu begleiten. Es bleibt jedoch unklar, inwieweit die Koordinationsrolle tatsächlich Leitungsaufgaben übernimmt und wie die Verteilung der Leitungs- und Steuerungsaufgaben zwischen ihr und der Teamleitung festgelegt und kommuniziert wird.

In ihrer weiteren Ausführung erwähnt Frau Erle, dass sie seit zwei Jahren Teil des Teams ist und diesen Zeitraum als relativ kurz betrachtet, insbesondere in Bezug auf die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen. Damit hebt sie

sich von den anderen Teammitgliedern ab und sieht sich eher in der Rolle einer externen Begleiterin der Teamentwicklung, die das Team aus einer gewissen Distanz betrachtet.

Nachdem sie sich vom früheren Leitungsstil distanziert hat, geht Frau Erle darauf ein, wie Entscheidungen im Team getroffen werden. Sie sieht sich dabei nicht als Teil des Teams, sondern eher als externe Beobachterin. Sie räumt dem Team zwar Entscheidungskompetenzen ein, grenzt diese ab, indem sie die Koordination, die sie offenbar als Teil des Teams ansieht, als in einer mitentscheidenden Funktion begreift. Folglich werden Entscheidungen zusammen mit der Koordination getroffen und Frau Erle als Leitung informiert.

In Bezug auf Entscheidungen, die die direkte Handlungspraxis betreffen, beispielsweise Abläufe, überlässt Frau Erle diese dem Team zur eigenständigen Festlegung, ohne ihre direkte Beteiligung. Dies schließt an ihre bisherigen Aussagen an, da sie weniger auf konkrete Handlungsebenen eingeht und ihre Beschreibungen eher auf einer Metaebene angesiedelt sind. Ihre geringe Einbindung in die Handlungspraxis ist somit konsistent.

Die Art, wie Frau Erle den Entscheidungsspielraum des Teams darstellt, lässt offen, ob dies ihre persönliche Einstellung ist oder ob es sich um eine strukturelle Vorgabe des Trägers B handelt. Ihre individuellere Ausdrucksweise und die Erwähnung der Vergangenheit des Teams deuten darauf hin, dass dies nicht unbedingt eine allgemeine Haltung des Trägers ist. Vorherige Aussagen über einen stärker gesteuerten Führungsstil und die Erwähnung einer anderen Organisationskultur (Z. 20) zu Beginn des Interviews könnten darauf hindeuten, dass der Träger eine stärkere Steuerung auf der Ebene der Teamleitung bevorzugt.

Sie beschreibt die Entscheidungskompetenzen des Teams als Dichotomie: Einerseits trifft das Team eigenständig Entscheidungen im Arbeitsalltag, andererseits führt sie eine enge Kommunikation an, in der alles mit ihr rückgekoppelt wird. Diese Gleichzeitigkeit schließt an die bereits herausgearbeitete Differenz zwischen Orientierungsschema und Orientierungsrahmen an: Entscheidungen sind an Standards und Qualitätskriterien orientiert, sie werden partizipativ von den dafür vorgesehenen Hierarchieebenen getroffen, sind nachvollziehbar und transparent (Orientierungsschema). In der Handlungspraxis gibt es aber eine Unterscheidung zwischen der formalen Entscheidungskompetenz und der Entscheidungsmacht (Orientierungsrahmen). Entscheidungen werden nicht immer an den Standards orientiert getroffen, sondern von derjenigen Position (Teamleitung anstatt Regionalleitung), die besser die Konsequenzen der Entscheidung einschätzen kann (Personal, Aufnahmen). Auch Frau Erle benennt dies, sodass es als kollektiver Orientierungsrahmen bezeichnet werden kann.

Frau Erle betont im weiteren Gesprächsverlauf, dass das Team eigenständige Entscheidungen treffe, allerdings innerhalb der vom Träger vorgegebenen Rahmenbedingungen. Dieser definierte Entscheidungsspielraum ermöglicht es, Entscheidungen praxisnah und gemäß den Vorgaben zu treffen. Frau Erle versteht

sich dabei als Person, die über die Ergebnisse dieser Entscheidungen informiert wird, um deren Effektivität und Akzeptanz einzuschätzen (z. B. hinsichtlich der Einführung eines neuen Übergabzettels).

Im Vergleich zu Frau Kastanie übt Frau Erle weniger Kontrolle aus und lässt dem Team mehr Freiraum. Ihr Interesse liegt vor allem darin, das Ergebnis und die Bewertung der Veränderungen durch das Team zu erfahren. Sie fokussiert sich darauf, wie die Veränderungen vom Team aufgenommen werden, statt zu beurteilen, ob die Umsetzung ihren eigenen Vorstellungen entspricht.

Erle, OT: Z. 77–133: Alltagsentscheidungen werden ohne Frau Erle mit der Koordination getroffen.

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 112–124:

112 mit der Koordination natürlich °auch entsprechend°. //mhm// ne, also es ist schon so deshalb
113 gibt's ja auch die Koordinatoren, ähm die sind ja immer vor Ort und kriegen den Alltag mit, die
114 ähm //mhm// die sind informiert, die regeln ganz viel auch mit den Kollegen, und ich bin ja ne, nur
115 weil ich hier sitze, hier ist mein Büro, bin ich natürlich hier ein bisschen enger involviert, aber bei
116 den andern Angeboten ne, also Stadtteil Z zum Beispiel das ist auch äh entfernt; also ich muss
117 dann ja auch Viertelstunde hinfahren, ähm da bin ich ja gar nicht so in vielen Prozessen drin;
118 //mhm// und da entscheide ich natürlich dann Dinge ähm ne, die halt auf Teamleiterebene
119 entschieden werden sollen und müssen, nur das Alltagsgeschäft wird dann auch von der
120 Koordination begleitet äh und dort werden dann auch diese Entscheidungen getroffen, ich werde
121 dann einbezogen wenn es um um schwierige Dinge geht. also wenn es zum Beispiel um um
122 Risikoeinschätzungen geht, //mhm// 8a-Meldungen oder klar, Personalplanung solche Dinge, ne,
123 das entscheide ich dann, ähm letztendlich immer in der Absprache auch mit der Koordination,
124 und ähm (.)

Frau Erle erläutert anschließend, wie das Team innerhalb des vom Träger vorgegebenen Rahmens eigenständige Entscheidungen trifft. Der Entscheidungsspielraum ist dabei klar abgesteckt, und Entscheidungen werden praxisorientiert innerhalb dieser Vorgaben gefällt. Frau Erle sieht ihre Rolle darin, über solche Entscheidungsergebnisse informiert zu werden und ihre Wirksamkeit zu beobachten (z. B. hinsichtlich der Einführung neuer Arbeitsabläufe). In welche Arten von Entscheidungen sie stärker eingebunden wird, außer Risikoentscheidungen, führt Frau Erle nicht weiter aus. Ihre Formulierung „entschieden werden sollen“ (Z. 119) lässt aber vermuten, dass es auch hier eine Vorgabe oder Richtlinie des Trägers B gibt, an der sie sich orientiert.

Weiterhin spricht Frau Erle über die Rolle der Koordination in den alltäglichen Entscheidungsprozessen und erklärt, dass diese viel Kommunikationsarbeit übernimmt, was die Leitung entlastet („Deshalb gibt’s ja auch die Koordinatorinnen [...] die regeln ganz viel mit den Kollegen“, Z. 112–114). Ihre Ausführungen deuten darauf hin, dass sie die Leitungsaufgabe als eine von vielen Aufgaben begreift, die zweckmäßig verteilt werden, ohne dass dabei eine hierarchische oder machtbezogene Haltung erkennbar ist. Diese Interpretation schließt an die bereits herausgearbeitete Haltung in der Anfangssequenz an, in der Frau Erle die Leitungstätigkeit als Aufgabe bezeichnet.

In Bezug auf Entscheidungen auf der Teamleitungsebene hält Frau Erle Rücksprache mit der Koordination, die für die tägliche Praxis verantwortlich ist. Sie beschreibt deren Funktion als Begleiten und Entscheiden, ohne explizit von ‚Leiten‘ zu sprechen. Ihre stärkere Einbindung in einem Team erklärt sie mit ihrer Präsenz vor Ort. In anderen Teams hingegen, wo sie weniger präsent ist, entwickelt sich möglicherweise eine größere Eigenständigkeit.

Diese Beobachtung weist Ähnlichkeiten zu Träger A auf, wo die physische Präsenz der Leitung vor Ort eine erhöhte Verantwortlichkeit mit sich bringt, während Teams in ‚Satellitenpositionen‘ selbstständiger agieren.

Frau Erle bemerkt auch eine Veränderung im Team hinsichtlich der Abläufe, Zuständigkeiten und Aufgaben, besonders im Bereich der Personalführung und Steuerung. Sie sieht eine Verbesserung von früher unklaren und chaotischen Zuständigkeiten hin zu definierten und strukturierten Prozessen. Interessant ist, dass sie diese Prozesse nicht explizit als Steuerung bezeichnet, obwohl sie eine genaue Kontrolle vornimmt. Sie verweist darauf, dass das Team früher stärker gesteuert wurde, während jetzt die Koordination die Steuerung übernimmt und die Teamleitung sich auf Personalführung und Management konzentriert.

Es stellt sich die Frage, warum Frau Erle die Führung und Steuerung pädagogischer Prozesse nicht als ‚Leitung‘ bezeichnet, obwohl sie offensichtlich geleitet werden, wenn auch nicht durch eine explizite Leitungsperson. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Zuständigkeiten klar verteilt sind und sich die Leitungsebene auf die Steuerung und das Management konzentriert, während die pädagogischen Entscheidungen und Prozesse in der Verantwortung der Koordination liegen.

In dieser Sequenz führt Frau Erle weiterhin ihre individuelle Orientierung an, bei der Leitung eine Aufgabe ist wie andere Aufgaben auch. Diese Aufgaben werden zweckmäßig verteilt, ohne dass ein Gefühl von Hierarchie oder ein Machtbedürfnis, über andere Personen (Mitarbeiter:innen) zu entscheiden, deutlich herausgearbeitet werden kann.

Im direkten Vergleich der vier Interviews werden in der Verhandlung des Themas Entscheidungen zentrale gemeinsame Orientierungsschemata und Orientierungsrahmen ersichtlich: So werden in allen Interviews Entscheidungen an Standards und Qualitätskriterien des Trägers B orientiert dargestellt. Diese

wird partizipativ von den dafür vorgesehenen Hierarchieebenen getroffen, sind nachvollziehbar und transparent (Orientierungsschema). Der dazu in Kontrast stehende Orientierungsrahmen konstatiert eine Handlungspraxis, in der eine Unterscheidung zwischen der formalen Entscheidungskompetenz und der Entscheidungsmacht deutlich wird. So werden Entscheidungen nicht durchweg an den Standards orientiert getroffen, sondern auch im „Abgleich“ oder von der Position (Teamleitung anstatt Regionalleitung; Koordination anstatt Teamleitung), die besser die Konsequenzen der Entscheidung einschätzen kann bzw. näher an der pädagogischen Praxis dran ist (Personal, Aufnahmen). Dies betrifft alle drei Hierarchieebenen und wird von allen Leitungskräften herausgearbeitet. Dabei konnotieren sie dies nicht unbedingt als Orientierungsdilemma, denn Entscheidungen werden getroffen, somit steckt im Orientierungsrahmen Enaktierungspotenzial.

Ein weiteres gemeinsames Thema ist die zusätzliche Hierarchieebene der Koordinator:innen, die von den vier Leitungskräften in den jeweiligen Interviews zu verschiedenen Zeitpunkten thematisiert und verhandelt wird. Darauf wird im kommenden Kapitel näher eingegangen.

6.2.3 *Koordination als Ebene zwischen Teamleitung und Team*

Die vier Interviews der Leitungskräfte offenbaren eine differenziertere Organisationsstruktur des Trägers B als zu Beginn der Datenerhebung angenommen. Auf die Anfrage der Interviewerin zu Beginn der Feldphase wurden die Ebenen bzw. die Personen der Team- und Regionalleitung als mögliche Studienteilnehmer:innen benannt. Dabei wurde die Ebene der Koordination von den Kontaktpersonen außer Acht gelassen, und auch im offiziellen Organigramm, welches auf der Homepage des Trägers zu finden ist, sind die Koordinator:innen nicht aufgeführt. Erst im Verlauf der Interviewaufzeichnungen sprachen die Befragten von dieser Personengruppe, die in irgendeiner Form an Leitungsprozessen beteiligt ist. In der Analyse der Interviewsequenzen stellt sich die Auseinandersetzung mit dieser Hierarchieebene als unterschiedlich heraus, sodass nun eine nähere Darstellung dessen erfolgt.

Die Teamleiterin des stationären Angebots, Frau Erle, konnotiert die Ebene der Koordinator:innen als entlastende Unterstützung der Teamleitungen, indem sie im Verlauf der verschiedenen Themenabschnitte konsistent von der Steuerung pädagogischer Prozesse durch die Koordination und „mit:leiten“ (25) spricht. Ihre Ausführungen deuten auf eine intensive und gewinnbringende Zusammenarbeit zwischen den Ebenen hin, welche für die Teamleitung die Funktion erfüllt, die Komplexität des pädagogischen Alltags zu reduzieren und relevante Informationen aufzubereiten (ab Z. 590).

In Differenzierung zur Rolle der Teamleitung nimmt Frau Erle die Koordination als Teil des Teams wahr, die den pädagogischen Alltag miterlebt.

Bereits zur Beantwortung der ersten Frage wird die Koordination als Personengruppe genannt, die mitteilt; und auch anschließend in den Beschreibungen der Entscheidungsprozesse und im Umgang mit Krisensituationen spricht Frau Erle in einer wertschätzenden Sprache über sie. Zwar benennt Frau Erle die formale Abgrenzung beider Ebenen (ab Z. 590), jedoch kann darin keine Selbsterhöhung analysiert werden.

Erle, OT: Z. 585–615: Unterschied zwischen Teamleitung und Koordination

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 602–610:

602 also klar ich habe diese ganzen Aufgaben, ich weiß nicht ob Sie die Stellenbeschreibungen schon
603 gesehen haben //mhm// von der Teamleitung, die sind sehr sehr umfanglich, //mhm// ne? und
604 ähm es es gibt dann auch ähm Aufgaben, (,) wo die Koordination wahrscheinlich auch sagen
605 könnte nö, das fällt aber gar nicht mit in meine Fachaufsicht, //mhm// ne und ähm das ist
606 wahrscheinlich auch mit das Problem in sozialen Bereichen; man kann viele Sachen nicht so klar
607 abtrennen, //mhm// ähm wenn jetzt zum Beispiel Frau Gras sagen würde nö, ich mach keinen
608 Dienstplan würde ich aber ganz schön hier sitzen und ne, weil dann müsst ich mich ja komplett
609 unten auch reinfuchsen, wie beplan ich wen? wer macht was? weil Termine sind ja auch schon
610 gelegt //mhm// und das muss man ja auch alles dann koordinieren und im Blick haben; ähm (.)

Auch die Unterscheidung der Aufgabenbereiche beschreibt sie in diesem Themenabschnitt und weist auf die schwierige Differenzierung hin, die sie u. a. als gesondertes Thema des sozialen Bereichs nennt („ne und ähm das ist wahrscheinlich auch mit das Problem in sozialen Bereichen; man kann viele Sachen nicht so klar abtrennen“, Z. 605–606). Somit stellt sie die Überschneidung der Positionen in einen größeren Zusammenhang und sieht es nicht als Besonderheit des Trägers B.

Wie auch Frau Erle wird im Interview mit Frau Kastanie bereits zu Beginn die Ebene der Koordination beschrieben. Allerdings ist in den Ausführungen von Frau Kastanie eine stärkere Abgrenzung zu finden, die sie später deutlich herausstellt.

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 268–283:

268 ich selber bin ne Teamplayerin. //mhm// also ich find das gut dass ich einfach ne Fallkoordinatorin
269 hab und äh n Teamkoordinator. die dürfen auch alle glänzen. //mhm// ne die dürfen alle neben
270 mir stehen. solange klar ist dass ich die Leitung bin. //@(.)@// also ich muss nicht da vorne
271 stehen.
272 I: L Ja klar.
273 E: Wir können auf einer Ebene stehen. //mhm// aber ich bin die Leitung und das forder ich auch
274 ein. und wenn dann schonmal so kommt, wieso hast du das denn jetzt so entschieden das gefällt
275 mir gar nicht, dann sag ich joa, weil ich die Leitung bin. //mhm// Punkt. und dann diskutier ich
276 auch nicht. und das weiß auch das Team, das wissen auch meine Mitarbeiter. also ein Mitarbeiter
277 hat mal gesagt jo, wenn ich äh ne andere Position hab als du dann muss ich versuchen dich zu
278 überzeugen, gelingt mir das nicht muss ich es so machen wie du das willst. sagt er auch wens mir
279 nicht passt. genauso ist das. //mhm// ich hörs mir an, wenn ich n Vorschlag für gut befinde, okay,
280 dann mach ich es, (,) dann können sies so machen; und wenn ich denke ne is mir den Weg gehe
281 ich nicht mit ich hab die Endverantwortung nein, dann is es auch klar. also ich hab Mitarbeiter
282 haben eine Klarheit. ich bin kein 281 Wischwaschi-Teamleitung. die wissen genau was können sie
283 machen, was können sie nicht machen.

In der Selbstdarstellung bezeichnet sich Frau Kastanie als Teamplayerin und spricht davon, dass die Koordinator:innen „glänzen“ und mit ihr auf einer Ebene stehen dürfen (Z. 268–270). Jedoch wird in dieser Erlaubnis, die sie erteilt, bereits eine Selbsterhöhung deutlich, sodass sie sich von der anderen Ebene abgrenzt. Dies formuliert sie anschließend im argumentativen Modus, wenn sie klar äußert: „joa, weil ich die Leitung bin. Punkt“ (Z. 271). Ihre Haltung, als Leitung eindeutige Ansagen zu machen und wenig Verhandlungsbereitschaft zu zeigen, wurde bereits in den Sequenzen zu Entscheidungsprozessen deutlich und setzt sich hier fort. Leitungspersonen, die mehr Eigenverantwortung einräumen, sind in ihrer Wahrnehmung „Wischwaschi“ (Z. 281). Somit konstruiert sie einen Gegensatz, indem ihr Leitungsstil als positiver Horizont beschrieben wird und der „Wischwaschi“-Leitungsstil den negativen Horizont darstellt.

Im Vergleich zu den anderen Interviewpartner:innen verfügt Frau Kastanie über eine besondere Rolle, da sie Teamleiterin und eine von mehreren Fallkoordinator:innen in dem von ihr geleiteten Team ist. Eine Unsicherheit oder Unklarheit in den Zuständigkeiten benennt Frau Kastanie nicht, sie scheint für sich klar zu haben, welche Rolle sie in welcher Situation zu übernehmen hat. Ob sie in ihrer Handlungspraxis die Zuständigkeitsräume der Koordinator:innen einhält, wie von ihr beschrieben, bleibt offen.

Die beiden Regionalleitungen Herr Pappel und Frau Birke gehen in ihren Interviews ebenfalls auf die Koordinator:innen ein. Herr Pappel führt die Personengruppe – wie Frau Kastanie und Frau Erle auch – bereits zu Beginn des Interviews ein.

Pappel, OT: Z. 6–77: Herr Pappel spricht von der Binnenstruktur des Trägers B.

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 67–77:

67 das einfach noch weiter aus, //mhm// dass wir ähm (.) bezogen ähm auf die hierarchischen
68 Strukturen, ähm ich würde behaupten eher ne flache Hiera- Hierarchiestruktur haben. wenn wir
69 also sehr in ich bin die Regionalleitung und dann haben wir drei Teamleitungen und dann haben wir
70 120 140 Mitarbeiter. //mhm// und äh daraus äh haben wir eben für uns äh die Notwendigkeit
71 abgeleitet, wir brauchen ähm da ähm noch eine Ebene dazwischen, das ist die Ebene der
72 Teamkoordination; oder Fallkoordination im ambulanten Bereich. und ähm ich glaube dass diese
73 Ebene ähm wenn Sie das mit anderen Einrichtungen vergleichen schon vielfach die Teamleitungs-
74 ebene ist. //ja// und dass die Teamleitung bei uns äh vielleicht woanders schon Bereichsleitung
75 heißt. //mhm// ja? ähm und von daher ähm ähm denke ich mal ähm isses halt wirklich dann wichtig
76 in die Binnenstruktur zu gucken //mhm// und eben auch die Vergleichbarkeit dann ja versuchen zu
77 gewichten. //mhm// ne? (.) vielleicht mach ich hier mal n Punkt.

Er spricht von der Komplexität der Mitarbeiter:innenstruktur und nennt in diesem Zusammenhang die Koordinator:innen als weitere Ebene, die nicht leiten würde. Somit schließt er an das sich abzeichnende Orientierungsschema an: Koordination ist keine Leitung, sie behält den roten Faden in der Pädagogik/im Fall. Interessanterweise stellt er anschließend jedoch den Zusammenhang zu anderen Trägern her, denn in deren Organisationsstruktur würde die Koordination des Trägers B gegebenenfalls Leitung heißen, da sie Teile der Teamleitung übernehmen würden. Folglich übernimmt die Koordination doch Leitungsaufgaben, Träger B nennt sie nur nicht (mehr) Leitung, um die Hierarchiestruktur des Trägers nicht komplizierter zu gestalten. Möglicherweise dient dies auch der Betonung von flachen Hierarchien. Seine Aussagen sind daher nicht durchgehend konsistent, sondern spiegeln die Frage und die damit verbundene Ambivalenz wider: Ist die Steuerung von pädagogischen Prozessen eine Leitungsaufgabe? Auf der formalen Organisationsebene wird diese Aufgabe von Träger B nicht als Leitungsaufgabe definiert, da die Funktion von der Leitungsposition getrennt wird. In der Praxis der Leitungskräfte des Trägers B zeigt sich hingegen das Dilemma, dass die Praxis nicht immer strikt nach den Vorgaben gestaltet wird,

sondern sich oft an informellen, organisationskulturellen Orientierungsmustern ausrichtet. Demnach übernehmen auch die Koordinator:innen Leitungsaufgaben, selbst wenn dies formell ausgeschlossen ist.

Birke, OT: Z. Teamleitung bewegen sich in einem Spannungsfeld

Beschreibung im Modus der Argumentation

Z. 337–347

337 hat natürlich auch wirtschaftliche Hintergründe. Also es geht dann auch um Refinanzierung und
338 wir in dem Prozess und das war eigentlich eine Entscheidung, die dann nochmal erfolgt ist, dass es
339 quasi eine Zwischenrolle gibt, die der Team- oder Fallkoordinatoren. Also Teamleitung hat ja
340 letztlich die Dienst- und die Fachaufsicht in den Angeboten und die Teamkoordinatoren haben die
341 Rolle der Fachaufsicht. Das heißt, die können die Teamleitung unterstützen, indem sie den roten
342 Faden so in der Fallbearbeitung in den Angeboten mit übernehmen. Die Rolle gibt es eigentlich in
343 allen stationären Teams. Wir haben eine Ausnahme. In einem Angebot gibt es diese Rolle nicht,
344 weil das Angebot neu eröffnet wurde und die Belegung erst sehr zögerlich erfolgt ist, also auch
345 keine volle Belegung vorhanden ist. Und da haben wir gesagt, da warten wir, bis eben die volle
346 Belegung gegeben ist, um diese Rolle auch besetzen zu können. Ja, das war so oder ist ein Schritt,
347 ich glaube, um dieses Spannungsfeld etwas zu entlasten und dennoch bleibt es bestehen.

Birke, OT: Z. Verantwortungsbereiche der Koordination

Beschreibung mit Hintergrundkonstruktion

Z. 353–361

353 B: Genau, also es geht nicht darum, hinter dem Aspekt der Leitung, da verbergen sich ja auch
354 arbeitsrechtlich Verantwortlichkeiten und das ist eben nicht Aufgabe der Teamkoordinatoren,
355 sondern der Fallkoordinatoren, so nennen wir sie im ambulanten Bereich, sondern es geht in
356 erster Linie darum, dass die Teamkoordinatoren oder Fallkoordinatoren die Verantwortlichkeit in
357 den einzelnen Hilfen übernehmen und dadurch, dass sie vor Ort im pädagogischen Alltag sind,
358 also sind eben auch Teil des Teams, natürlich auch die Kontinuität sicherstellen, auch die Präsenz
359 sicherstellen und nicht die Verantwortung haben, Mitarbeiter, sage ich mal, also die Führung von
360 Mitarbeitenden zu übernehmen. Natürlich lässt sich das nie so komplett trennscharf abgrenzen,
361 das wäre, ist eine Utopie.

In Differenzierung zu den anderen Interviews wird in der Darstellung der Entscheidungsprozesse die Ebene der Team- und Fallkoordination von Frau Birke nicht benannt oder berücksichtigt, sondern erst deutlich später erläutert. An dieser Stelle wird sichtbar, dass diese Ebene als Bindeglied eingezogen wurde, auch

aus finanziellen Gründen, um die Teamleitung in der pädagogischen Arbeit zu entlasten (Z. 334 ff.). In den Äußerungen deutet sich ebenfalls an, dass die große Nähe zur pädagogischen Arbeit im Kontrast zur Steuerung und Verantwortungsübernahme steht, sodass die Koordinator:innen diese Lücke bzw. das Dilemma, das Frau Birke zuvor als Spagat bezeichnet, letztlich schließen: Sie sind Teil des Teams und des Alltags und haben die Funktion, der pädagogischen Arbeit einen roten Faden zu verleihen. Damit sind die Aufgaben der Koordinator:innen recht klar umrissen, ihre Position in den Hierarchieebenen und im Entscheidungsprozess jedoch nicht.

Frau Birke spricht hier auch von arbeitsrechtlichen Gründen, die dafür sorgen, dass die Koordination nicht Leitung heißt.

Der Vergleich der Auseinandersetzung mit dieser Thematik zeigt, dass Träger B eine Position geschaffen hat, die Leitungsaufgaben umfasst, allerdings nicht als Leitung bezeichnet wird. Im Orientierungsschema von Träger B gilt die Steuerung von pädagogischen Prozessen nicht als Leitungstätigkeit, in der praktischen Umsetzung dagegen schon, was auf ein mögliches Orientierungsdilemma hinweist. Die Leitungskräfte des Trägers B handeln nach diesem Schema, was sich auch in der Praxis widerspiegelt: Leitungshandeln beinhaltet Konzeption, Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung. Die Steuerung pädagogischer Prozesse fällt unter Koordination. Dadurch verliert die Team- und Regionalleitungsebene den direkten Kontakt zur pädagogischen Praxis und ist nur in Krisen- und Ausnahmefällen damit verbunden. Dies unterscheidet das Leitungsverständnis (Orientierungsschema) und die Leitungspraxis grundlegend von Träger A, der eine engere Verbindung zum pädagogischen Alltag aufrechterhält und diesen sogar verdeckt steuert. Indem die Koordination die Teamleitung von der pädagogischen Steuerung entlastet und damit eine Leitungsaufgabe übernimmt, die jedoch nicht als solche bezeichnet wird, erfolgt auch in der Leitungspraxis von Träger B eine Verschleierung, allerdings nicht aktiv, sondern in passiver Form durch eine Nichtbenennung.

6.2.4 *Ergebniszusammenfassung der komparativen Analyse Organisation B*

Im zusammenfassenden Vergleich der Interviews mit den Mitarbeiter:innen der Organisation B lassen sich sowohl individuelle als auch kollektive Orientierungsrahmen identifizieren, die im Folgenden systematisch erläutert werden. Die Formulierung ‚Leitungshandeln umfasst Konzeption, die Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung. Steuerung von pädagogischen Prozessen ist Koordination‘ kann als kollektiver Orientierungsrahmen der Organisation B verstanden werden, da sie die Leitungspraxis der Befragten prägt. Diese Orientierung spielt eine zentrale Rolle bei der Auseinandersetzung mit der Organisationsstruktur des Trägers, da sie teilweise

andere Orientierungsrahmen beeinflusst oder mit ihnen in Zusammenhang steht. Wesentlich für diesen Orientierungsrahmen ist die Unterscheidung zwischen Koordination und Leitung sowie die damit verbundene Trennung von Leitung als Steuerung der Strukturen und Koordination als Steuerung der pädagogischen Prozesse. Dadurch wird der pädagogische Alltag von der Tätigkeit der befragten Leitungskräfte getrennt. Kontakt zur pädagogischen Praxis entsteht hauptsächlich in Krisen- und Ausnahmesituationen. Auch wenn diese Trennung als Orientierungsrahmen der Organisation B definiert werden kann, ist sie zusätzlich auf der Ebene des Orientierungsschemas verortet. Es handelt sich um eine Vorgabe und Anforderung, die an die Mitglieder der Organisation gestellt werden. In der Praxis der Koordination erweist sich diese Trennung jedoch als ein Orientierungsdilemma, da die Koordinator:innen der Organisation B Leitungsfunktionen übernehmen, ohne diese explizit als solche zu benennen. Somit wird die Leitung der pädagogischen Prozesse in diesem Kontext verschleiert.

Unterscheidung zwischen Steuerung von Prozessen und Steuerung pädagogischer Praxis

- Orientierungsschema: Steuerung von pädagogischer Praxis ist keine Leitungsaufgabe.
- Orientierungsrahmen: Leitungshandeln umfasst Konzeption, die Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung. Steuerung von pädagogischen Prozessen ist Koordination.

Ein weiterer Bestandteil des Orientierungsrahmens des Leitungshandelns ist die Reduktion von Komplexität des pädagogischen Alltags als Aufgabe der Koordination. Denn Teamleitungen können aufgrund ihrer Aufgabendichte die tatsächlichen Prozesse in den Gruppen und Fällen nicht begleiten. Semantisch trennen die Leitungskräfte dies, indem sie zwischen Dienst- und Fachaufsicht unterscheiden. Dieser Orientierungsrahmen ist eng mit der Handlungspraxis in Entscheidungsprozessen verknüpft: ‚Entscheidung zu treffen, beinhaltet die Unterscheidung von Entscheidungskompetenz und Entscheidungsbefugnis‘. So spiegelt sich in dieser Unterscheidung zwischen Kompetenz und Befugnis wider, was zuvor im Orientierungsrahmen definiert wurde: Den Leitungskräften fehlt der Kontakt zum pädagogischen Alltag, sodass sie oftmals nicht über die Entscheidungskompetenz verfügen, jedoch formal gesehen die Entscheidungsbefugnis haben, beispielsweise Personal einzustellen oder über Aufnahmen zu entscheiden. Der Orientierungsrahmen ‚Entscheidungen werden nicht durchweg an den Standards orientiert getroffen, sondern auch im Abgleich oder von der Position (Teamleitung anstatt Regionalleitung), die besser die Konsequenzen der Entscheidung einschätzen kann‘ ist somit die Konsequenz der Unterscheidung zwischen Koordination und Leitung. Denn die Leitungskräfte müssen aufgrund ihrer fehlenden Entscheidungskompetenz andere Entscheidungsräume finden als die formal vorgesehenen.

Entscheidung zu treffen, beinhaltet die Unterscheidung von Entscheidungskompetenz und Entscheidungsbefugnis.

- Orientierungsschema: Entscheidungen sind an Standards und Qualitätskriterien orientiert, sie werden partizipativ von den dafür vorgesehenen Hierarchieebenen getroffen, sind nachvollziehbar und transparent.
- Orientierungsrahmen: Entscheidungen werden nicht durchweg an den Standards orientiert getroffen, sondern auch im „Abgleich“ oder von der Position (Teamleitung anstatt Regionalleitung), die besser die Konsequenzen der Entscheidung einschätzen kann.

Neben der kollektiven Orientierung bezüglich der Handlungspraxis in Entscheidungsprozessen sind in den Interviews auch individuelle Orientierungsrahmen zu finden. Herr Pappel verhandelt das Thema der Entscheidungen verstärkt mit Blick auf die Hierarchiestruktur der Organisation, sodass sich in seiner Handlungspraxis der Rahmen offenbart: ‚Oben werden die Entscheidungen für unten getroffen und die Teamleitung vermittelt und vertritt diese Entscheidung nach unten‘. Gleichzeitig betont er auf der Ebene des Orientierungsschemas die Durchlässigkeit des Systems sowie die Teamleitung als zentrale Schlüsselposition in der Entscheidungsvermittlung. Im Interview mit Frau Kastanie wird dies als Sandwich-Position negativ konnotiert, Herr Pappel erschafft in seinem Schema eine geradezu lobende Haltung für diese Schlüsselrolle.

Herr Pappel: Entscheidungspraxis

- Oben werden die Entscheidungen für unten getroffen und die Teamleitung vermittelt und vertritt diese Entscheidung nach unten.
- Beteiligung bedeutet, Informationen zu erhalten und Dokumente einzusehen. Finale Entscheidungen liegen auf der Ebene der Teamleitung und Regionalleitung.

Darüber hinaus verhandelt Herr Pappel Entscheidungsprozesse, indem er die Beteiligung der Teammitglieder als Teil der Handlungspraxis versteht. In diesem Orientierungsschema wird das Team an für es relevanten Entscheidungen beteiligt, der Orientierungsrahmen verweist jedoch auf ein Beteiligungsverständnis, das über Information kaum hinausgeht. Finale Entscheidungen liegen auf der Ebene der Teamleitung und Regionalleitung, auch wenn sie nicht über die Entscheidungskompetenz verfügen. Ebenso offenbart Frau Birke eine individuelle Handlungspraxis in Entscheidungsprozessen mit Blick auf Beteiligungsmöglichkeiten. So zeigt sich, dass Konsens und die Einhaltung von Qualitätsstandards eine Selbstverpflichtung darstellen. Ihre kommunizierte Haltung im Orientierungsschema ‚Verschiedene Perspektiven in Entscheidungsprozessen und im pädagogischen Alltag sind gewinnbringend‘ verfügt möglicherweise über wenig Enaktierungspotenzial, wenn eine starke Konsensorientierung den Orientierungsrahmen prägt.

Frau Birke: Entscheidungspraxis

- Konsens und die Einhaltung von Qualitätsstandards ist eine Selbstverpflichtung.

Eine weitere geteilte Orientierung der beiden Regionalleitungen, Herr Pappel und Frau Birke, konnte hinsichtlich des aufgabenübergreifenden Leitungshandelns herausgearbeitet werden. Beide Leitungskräfte schildern die erfragten Themen im Orientierungsrahmen ‚Leitungshandeln bedeutet: Dienstleistung zur Schaffung von Standards, welche die Arbeit an der Basis strukturieren. Dabei verhandeln sie die Fragen ‚Wie kann die Organisation das professionelle Handeln strukturieren? und Wie sind die Rahmenbedingungen für ein gutes strukturelles Handeln, das den Menschen dient?‘ Beide vermitteln eine deutliche Distanz zum pädagogischen Alltag und bewegen sich in ihren Beschreibungen und Formulierungen auf einer rein strukturellen Ebene. Auch die verwendete Sozialmanagementsprache nutzen beide intuitiv, sodass sie als inkorporierter Bestandteil des Orientierungsrahmens gilt. Diese Analyse ist inhaltlich an den kollektiven Orientierungsrahmen zur Unterscheidung des Leitungshandelns anschlussfähig, indem die Koordination mit der Aufgabe betraut ist, die pädagogischen Prozesse zu steuern, sodass die Regionalleitungen, auf der Metaebene verweilen können.

Frau Birke und Herr Pappel zur Leitungspraxis: Dienstleistung zur Schaffung von Standards, welche die Arbeit an der „Basis“ strukturieren

- Wie kann die Organisation das professionelle Handeln strukturieren?
- Wie sind die Rahmenbedingungen für ein gutes strukturelles Handeln, das den Menschen dient?

In ähnlicher Weise gestaltet sich der individuelle Orientierungsrahmen von Frau Kastanie, da auch sie die Themen verstärkt auf einer Metaebene verhandelt. Dabei beschäftigt sie sich stets mit dem Rahmen und Prozessen und weniger mit konkreten pädagogischen Inhalten. Leitungshandeln bedeutet in ihrer Handlungspraxis Steuerung des professionellen Handelns der Teammitglieder, ohne Rücksicht auf Befindlichkeiten. Sie kommuniziert als Maßstab für professionelles Handeln die Qualitätskriterien der Organisation zu nutzen, in der Umsetzung zeigt sich jedoch wiederholt, dass die Teammitglieder ihren persönlichen Maßstab erfüllen müssen. Sie präsentiert sich als Wächterin der Standards von pädagogischer Praxis und schafft eine deutliche Abgrenzung zwischen sich und dem Team sowie den Koordinationsebenen.

Frau Kastanie zur Leitungspraxis: Leitung bedeutet Steuerung des professionellen Handelns der Teammitglieder, prozessorientiert nicht personenorientiert.

- Es geht nicht nur um Inhalt, es geht um den Rahmen und den Prozess.
- Frau Kastanie ist die Wächterin der Standards der pädagogischen Arbeit und nicht der persönlichen Befindlichkeiten.

Kontrastierend dazu ist im Leitungshandeln von Frau Erle keine Selbsterhöhung zu finden. Auch eine individuelle Orientierung hinsichtlich ihrer Leitungspraxis ist schwer herauszuarbeiten. So vermittelt Frau Erle eine Gleichgültigkeit gegenüber ihrer Leitungsposition. In ihren Augen ist Leitung eine Aufgabe, die sie übernommen hat. Sie konnotiert Leitung folglich nicht von der Hierarchie, sondern von der Tätigkeit her. Darin unterscheidet sie sich von allen anderen Leitungskräften, die stärker ihrer Position zur nächsten Hierarchieebene abgrenzen.

Frau Erle zur Leitungspraxis: Leitung ist eine Aufgabe, wie andere Aufgaben auch.

- Gleichgültigkeit der Position der Leitung gegenüber. Leitungstätigkeit ist eine Aufgabe, die sie übernommen hat.
- Keine Höherstellung und Abgrenzung.

6.3 Typenbildung

Der organisationsinterne Vergleich der Interviewpassagen, insbesondere der Einstiegspassagen, hat sowohl geteilte als auch individuelle Orientierungsmuster offenbart, die aus Orientierungsschemata und aus spezifischen Orientierungsrahmen bestehen. Diese Muster dienen nun als Grundlage für den organisationsexternen Vergleich, um eine sinn genetische Typenbildung gemäß Nohl (2017) vorzunehmen.

Eine Typologie, wie sie im Folgenden entwickelt wird, hat in der Forschung der Sozialen Arbeit eine lange Tradition, um systematisch Merkmale und Ausprägungen abzubilden (Schönig 2019: 39). Bei einer auf den Einzelfall ausgerichteten Profession eignen sich Typologien besonders, um die „Nähe zum Einzelfall und die Distanz zum Aggregat“ (Schönig 2019: 55) hervorzuheben. Im Gegensatz zu Klassifikationen, die alle Fälle strikt und vollständig anhand festgelegter Kriterien in eine Entweder-oder-Logik einordnen, arbeitet die Typologie mit unscharfen Grenzen und fließenden Übergängen (Schönig 2019: 41). Diese Forschungstypologie berücksichtigt ebenfalls fließende Übergänge, da sich die Fälle im Spannungsfeld von Ambivalenzen bewegen. Die grafische Anordnung der Fälle orientiert sich dabei am Prinzip der größten Nähe zum Idealtyp sowie an der Ähnlichkeit und Abgrenzung der Fälle untereinander. Sie stellen eine Sammlung gemeinsamer Merkmale und Ausprägungen, basierend auf den ausgearbeiteten Orientierungsrahmen, dar. Als Leitmerkmale dient die Ambivalenz zwischen Steuerung und Autonomie, die auch in den bereits herausgearbeiteten Dimensionen der Ambivalenz vielfach auftaucht.

Im direkten Vergleich der Interviewsequenzen sowie der analysierten Orientierungsrahmen zeigt sich, dass die Verschleierung von Leitungspraxis und Leitungsaufgaben eine grundlegende Typik beider Organisationen darstellt.

Innerhalb dieses Orientierungsrahmens lassen sich alle Fälle einordnen, wobei es organisationsinterne Unterschiede gibt, die in einen ersten Idealtyp münden, der im Folgenden erläutert wird.

Tabelle 3: Basistypik – eigene Darstellung

Fallgruppe	Basistypik
Organisation A und B	Verschleierung der Leitungspraxis

6.3.1 *Idealtyp: ‚Verschleierte Alltagssteuerung‘*

Die Leitungskräfte der Organisation A gestalten die in den Interviews herausgearbeitete Leitungspraxis auf eine Art und Weise, die deren eigentliche Funktionen verschleiert. Sie üben Steuerung, Kontrolle und Personalführung aus, konnotieren diese Tätigkeiten allerdings anders. So werden Personalführung und Steuerungsinterventionen als fürsorglich dargestellt, sodass die tatsächliche Handlungspraxis sowohl von den Leitungskräften selbst als auch von den geführten Teammitgliedern nicht als solche wahrgenommen wird. Auch die Entscheidungspraxis, die eine typische Leitungstätigkeit darstellt (siehe Kapitel 2.2.2), wird zwar als an flachen Hierarchien orientiert beschrieben, in der Praxis jedoch kontrolliert und gesteuert. Die Leitungskräfte Frau Tulpe, Frau Nelke, Herr Rose und Frau Lilie ordnen sich selbst dem geteilten Orientierungsschema der flachen Hierarchien zu und sprechen von Autonomie und Selbstverantwortung der Gruppen/Teams. Ihr Orientierungsrahmen, der die Verschleierung der Leitungstätigkeit beinhaltet, spiegelt ihr Dilemma wider, indem sie ihre Steuerungs- und Kontrollaktivität in flache Hierarchien und Selbstverantwortung übersetzen. Der sich aus diesem organisationsintern geteilten Orientierungsrahmen ergebende konjunktive Erfahrungsraum ‚Organisation ohne klares Leitungsprofil‘ bringt die Leitungskräfte in ein Handlungsdilemma. Sie bewegen sich in den Ambivalenzdimensionen (Kapitel 2.2.1).

Insgesamt ist die Handlungspraxis der Leitungskräfte von Organisation A stark in der pädagogischen Alltagspraxis verankert. Dies gilt sowohl für die Gruppenleitung als auch für die Bereichsleitung, sodass die Nähe zur pädagogischen Praxis nicht von Hierarchieebenen abhängig, sondern organisationsimmanent ist. Die Leitungspraxis wird daher stark mit der Steuerung von pädagogischen Prozessen verbunden: Erreichbarkeit, gemeinsame Entscheidungen und Krisenbewältigung sind Leitungsaufgaben des mittleren Managements der Organisation A. Auch dieses Leitungshandeln der Akteur:innen wird verborgen, sodass sich erneut eine Ambivalenz zwischen Distanz und Nähe zur pädagogischen Praxis zeigt, die von den Leitungskräften nicht in Form von Ambiguitätstoleranz ausgehalten, sondern durch Verschleierung gelöst wird.

Der Idealtyp, der sich aus dem Orientierungsrahmen der Organisation A ergibt, lässt sich als Typ *Verschleierte Alltagssteuerung* bezeichnen und ist kein realer Fall. Er dient als konstruierter, verdichtender Fall und ist einerseits geprägt von der Verschleierung der Leitungspraxis und andererseits von der Nähe zum pädagogischen Alltag. Er bewegt sich in den Dilemmata zwischen den Dimensionen ‚Steuerung versus flache Hierarchien‘ und ‚Kontrolle versus Selbstverantwortung‘ sowie ‚Verschleierung versus Transparenz‘ der Leitungspraxis.

Die vier Leitungskräfte lassen sich diesem Typ zuordnen, der als Idealtyp in der Anordnung der Fälle fungiert. Dabei bewegen sich die Fälle Frau Tulpe, Frau Nelke, Herr Rose und Frau Lilie in Nähe oder Distanz zum Idealtyp und zueinander sowie in der Basistypik zwischen Transparenz und völliger Verschleierung der Leitungspraxis.

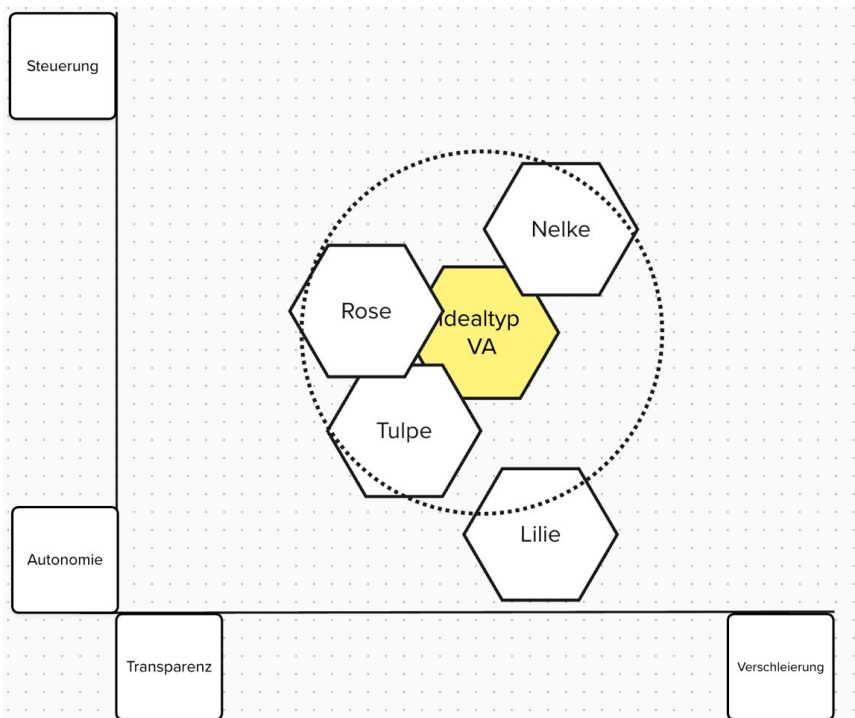


Abbildung 6: Zuordnung zum Idealtyp ‚Verschleierte Alltagssteuerung‘ der Organisation A – eigene Darstellung, angelehnt an Schönig (2019)

In der Abbildung 6 dient der Idealtyp als Ordnungspunkt, an dem sich die Fälle orientieren, d.h., Herr Rose und Frau Tulpe weisen eine größere Nähe zum Idealtyp auf als Frau Nelke. Demnach können sie sich stärker mit dem Orientierungsrahmen, den der Typ strukturiert, identifizieren. Mit den Linien wird die Anordnung der Fälle im Merkmalsraum anhand der Dimensionen ‚Transparenz

versus Verschleierung' und ‚Steuerung versus Autonomie‘ sichtbar, indem beispielsweise die Handlungspraxis im Fall Nelke eher in der Dimension ‚Verschleierung versus Transparenz‘ verortet wird als der Fall Rose. Mit der Darstellung der Fälle im Merkmalsraum wird die Zugehörigkeit der Fälle Tulpe, Nelke und Rose zueinander anhand des Kreises deutlich. Sie bilden eine idealtypische Gruppe, die über gemeinsame Merkmale verfügt und eine größere Nähe zum Idealtypen aufweist. Kontrastierend dazu ist der Fall Lilie stärker außerhalb des Kreises verortet und grenzt sich stärker von der idealtypischen Gruppe ab. Deutlich wird dies auch in den Interviewpassagen, da der Fall Lilie in der Leitungspraxis den stärksten Bezug zur Alltagspädagogik herstellt und sich durch ihren formalen Bildungsweg von den anderen Leitungskräften unterscheidet. Dies thematisiert sie unaufgefordert bereits in der ersten Interviewsequenz. Insofern differenziert sich der Fall Lilie von der idealtypischen Gruppe, was die Gruppe in der Realität möglicherweise kaum wahrnimmt. Die Gruppe verfügt über einen eher selbst-referenziellen Charakter.

6.3.2 *Idealtyp: ‚Alltagsferne Steuerung‘*

Auch die Fälle der Organisation B lassen sich in der Basistypik der Verschleierung verorten, allerdings unterscheidet sich ihre Verschleierungspraktik deutlich von Organisation A.

Die Leitungspraxis der Organisation B zeichnet sich durch eine deutliche Unterscheidung zwischen Leitungstätigkeiten auf konzeptioneller, struktureller Ebene und pädagogischer Praxis aus, die auf der kommunikativen Ebene nicht als ambivalent, sondern als klar und transparent konnotiert wird. Dabei wird die Steuerung von pädagogischen Prozessen vom Leitungshandeln getrennt, sodass Leitung hier gezielt die Arbeit an Prozessen, Konzepten und Organisationsentwicklung meint. Die pädagogische Praxis im Alltag der Teams wird von einer Position (Koordination) gelenkt, die formal betrachtet über keine Leitungsfunktion verfügt, in der Handlungspraxis jedoch Leitungsaufgaben übernimmt. Somit ist eine Verschleierungspraktik auch hier zu finden. Sie hat die Funktion, die Trennung der Tätigkeitsbereiche zu legitimieren. Die Steuerung der pädagogischen Praxis findet demnach im Verborgenen statt und ist nicht formal als Leitungsaufgabe geregelt.

Eine Ambivalenz oder ein Dilemma ist in dieser Handlungspraxis der Leitungskräfte von Organisation B nicht klar zu analysieren. Die Funktionen und Zuständigkeiten auf Struktur- und Prozessebene sind verteilt, allerdings steckt in der Reproduktion der Organisationsstruktur eine Ambivalenz: Indem das Leitungshandeln von der Steuerung der Pädagogik getrennt wird, verfügen die Organisationsstruktur und die beschriebene Transparenz über wenig Enaktierungspotenzial. Auch Standards und Qualitätskriterien können nicht im kommunizierten Maße eingehalten werden, weil es eine Zwischenebene mit ambivalentem Handlungsauftrag gibt, die berücksichtigt werden muss.

Tabelle 4: Verschleierung der Leitungspraxis in den Fällen – eigene Darstellung

Fallgruppe	Verschleierung der Leitungspraxis
Organisation A	Ambivalenz zwischen Leitungspraxis und pädagogischer Praxis → fehlende Ambiguitätstoleranz
Organisation B	Legitimation der Trennung zwischen Leitungspraxis und Steuerung von pädagogischer Praxis → Ambivalenz in der Reproduktion der Organisationsstruktur

Aufgrund der Trennung von Steuerung pädagogischer Praxis und Leitungshandeln sowie der gleichzeitigen Verschleierung von Alltagssteuerung in den Gruppen und Teams verlieren die Leitungskräfte der Organisation B den Kontakt zum pädagogischen Alltag. Folglich unterscheiden sie in der Entscheidungspraxis zwischen Entscheidungsbefugnis und -kompetenz. Damit können Standards und Transparenz nicht eingehalten werden, denn wer tatsächlich jeweils über die Kompetenz verfügt, eine Entscheidung zu treffen, variiert.

Ihre Leitungspraxis ist an der Einhaltung und Aufrechterhaltung von Strukturen, Standards und Kriterien orientiert, sodass der Typ als *Alltagsferne Steuerung* bezeichnet wird. Als Idealtyp dient er den Fällen Erle, Birke, Pappel und Kastanie zur Orientierung, die sich zusätzlich zwischen ‚Distanz versus Nähe zum pädagogischen Alltag‘ sowie zueinander anordnen.

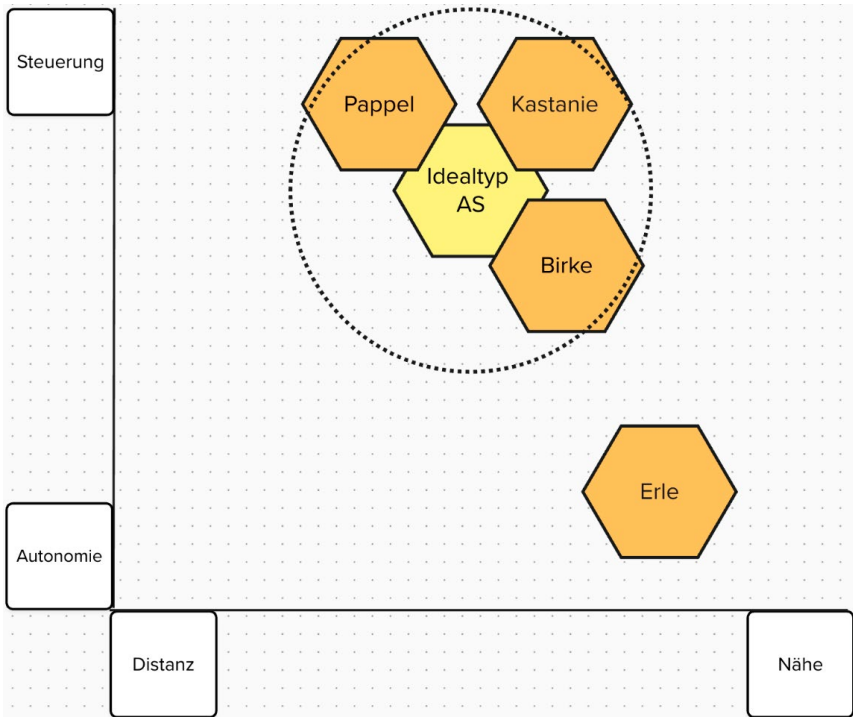


Abbildung 7: Zuordnung zum Idealtyp ‚Alltagsferne Steuerung‘ der Organisation B – eigene Darstellung, angelehnt an Schönig (2019)

Der Merkmalsraum des Typs *Alltagsferne Steuerung* unterscheidet sich in den Leitmerkmalen zum Typ *Verschleierte Alltagssteuerung* darin, dass auf der waagerechten Linie nun das Dilemma ‚Nähe versus Distanz‘ abgebildet ist. Zusammen mit dem Dilemma ‚Steuerung versus Autonomie‘ dienen diese Leitmerkmale als Orientierungspunkte, nach denen die Fälle angeordnet sind.

Auch in diesem Typ entsteht durch den Kreis eine idealtypische Gruppe, die einander selbstreferenziell bestätigt. Sie weisen, wie im Typ *Verschleierte Alltagssteuerung*, eine erhebliche Nähe zum Idealtyp und zueinander auf. Zwar sind auch im Fall Erle durchaus Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Idealtyps zu finden, er kann jedoch, wie im Kreis abgebildet, nicht der idealtypischen Gruppe zugeordnet werden. Zu groß ist die Entfernung zum Idealtyp und den anderen Fällen der Organisation B aufgrund der deutlichen Ausrichtung der Leitungspraxis an den Leitmerkmalen Nähe und Autonomie. Frau Erle selbst praktiziert diese Abgrenzung zur idealtypischen Gruppe und die stärkere Nähe zum pädagogischen Alltag, in dem sie ihre Leitungsfunktion als Aufgabe bewertet, wie andere Aufgaben auch. Außerdem wählt sie als Büro-Ort die pädagogische Gruppe, sodass eine gewisse Nähe zum Alltag selbstverständlich ist.

6.3.3 Kontrastierende Typen in den Dilemma-Dimensionen

Die beiden herausgearbeiteten Typen unterscheiden sich in den ihnen zugrunde liegenden Orientierungsrahmen, sie ergänzen einander allerdings auch.

Die Dilemma-Dimensionen ‚Nähe versus Distanz‘ (Typ *Alltagsferne Steuerung*) sowie ‚Transparenz versus Verschleierung‘ (Typ *Verschleierte Alltagssteuerung*) sind in allen Fällen zu finden und durch die gemeinsame Basistypik ‚Verschleierung der Leitungspraxis und Leitungsaufgaben‘ verbunden. Aus diesem Grund habe ich entschieden, auch die Fälle der jeweils anderen Organisation in die Typologie einzubeziehen, um diese als kontrastierende Elemente zur Abgrenzung und Stärkung meiner Typenbildung zu nutzen. Durch diese Herangehensweise werden alle Fälle aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, was eine zweidimensionale sinngenetische Typenbildung ermöglicht (Nohl 2017: 46 f.). Darüber hinaus wurde als übergreifendes Dilemma aller Typen die Dimension ‚Steuerung versus Autonomie‘ integriert, da sich alle Leitungskräfte in der Ambivalenz zwischen Steuerung und der Ermöglichung von Selbstverantwortung und Autonomie in der pädagogischen Praxis bewegen. Diese Ambivalenz und der generelle Umgang mit Widersprüchlichkeiten stellen das zentrale Handlungs-dilemma alle Leitungskräfte dar (siehe Kapitel 2.2.3).

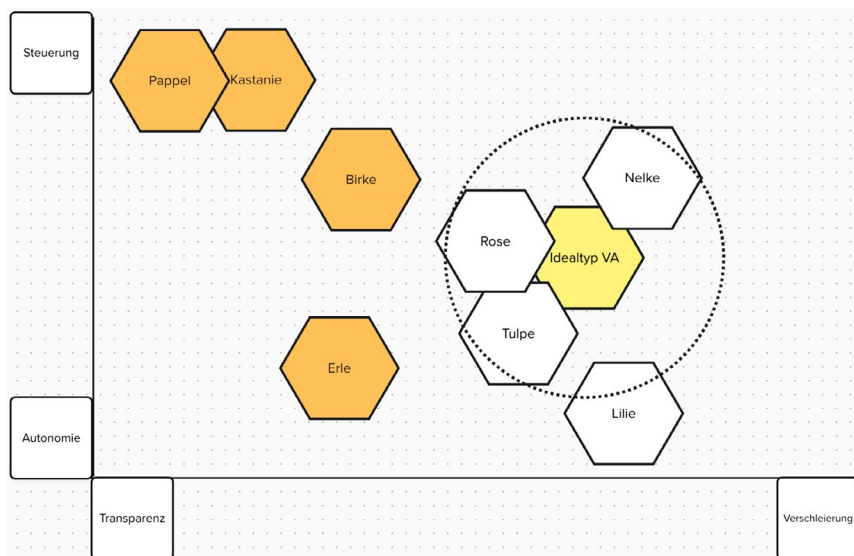


Abbildung 8: Zuordnung zum Idealtyp ‚Verschleierte Alltagssteuerung‘ inklusive kontrastierender Fälle – eigene Darstellung, angelehnt an Schönig (2019)

Im Folgenden werden die Typen nun in ihrer Zweidimensionalität beschrieben sowie die Fälle bezüglich Nähe und Distanz zueinander erläutert.

In dieser Darstellung des Typs erweisen sich die Fälle Lilie und Kastanie Pappel als besonders kontrastreich zueinander. Die Führungspraxis von Frau Kastanie zeichnet sich durch hohe Transparenz aus. Sie ist in ihrer Kommunikation über ihre Rolle und Funktion sehr klar und setzt diese konsequent in der Praxis um. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in ihrer Führungsrolle; ihre Rolle als Fallkoordinatorin tritt dabei in den Hintergrund, da sie diese Doppelfunktion im Interview selten betont und keine klaren Unterschiede zwischen den Rollen zu machen scheint. Bemerkenswert ist auch, wie Frau Kastanie über ihre machtvollen und manchmal willkürlichen Aktionen und Reaktionen gegenüber ihren Mitarbeitenden spricht, wodurch sie in ihrer Selbstdarstellung als besonders mächtig sichtbar wird. Aspekte der Selbstverantwortung finden in den Darstellungen sowohl von Frau Kastanie als auch von Herrn Pappel wenig Raum und Beachtung.

Kontrastierend zu den Fällen Pappel und Kastanie weist der Fall Lilie eine besonders große Nähe zum Pol Autonomie auf: Ihre Handlungspraxis ermöglicht den Teammitgliedern viele eigenständige Entscheidungen, auch weil sie sich selbst vielfach nicht mehr als kompetente Entscheiderin wahrnimmt, wenn über die konkreten Fälle gesprochen werden muss. Im Vergleich zu den anderen Fällen der Organisation A weist Lilie den geringsten Bezug zum Idealtyp auf.

Auch Frau Erle zeichnet sich durch eine deutliche Distanz zu den Fällen Pappel und Kastanie aus und bewegt sich auf einem ähnlichen Autonomielevel wie der Fall Lilie.

Ihren Ausführungen nach, ermöglicht ihre Handlungspraxis Selbstverantwortung dort, wo sie sinnvoll erscheint. Sie steuert jedoch auch Prozesse, für die sie verantwortlich ist. Beide Handlungsoptionen bewertet Frau Erle nicht, für sie ist Leitung eine Aufgabe, die sie übernimmt, ohne die Motivation, sich über andere zu erhöhen.

Die Fälle Birke und Nelke sind beide auf ähnlichem Steuerungsniveau verortet, wobei Birke das Steuerungshandeln stärker verinnerlicht hat, was sich u. a. in ihrer Sprache widerspiegelt. Sie konzentriert sich auf die Steuerung konzeptioneller und betriebswirtschaftlicher Aspekte, während Frau Nelke auch pädagogische Prozesse im Blick hat und weniger auf betriebswirtschaftliche Themen eingeht. Beide unterscheiden sich hingegen deutlich in der Verschleierungspraxis des Leitungshandelns, da Frau Birke mehr Transparenz herstellt.

Obwohl sich Frau Erle und Herr Pappel in der Steuerungsdimension stark voneinander unterscheiden, können sie in der Dimension ‚Transparenz versus Verschleierung‘ auf einer ähnlichen Ebene positioniert werden. Sie richten ihre Handlungsweise stärker an transparenten und zugänglichen Strukturen aus, sodass ihr Führungshandeln selten verschleiert wird, obwohl ihre Kommunikation darüber weniger transparent ist. In Frau Birkes Darstellungen wird die

Koordinationsebene in Entscheidungsprozessen nicht berücksichtigt, was ebenfalls auf eine Verschleierung des Führungshandelns hindeutet. Auch weist sie in dieser Dimension eine größere Nähe zum Fall Erle auf.

Die Fälle Rose und Tulpe weisen in der Verschleierungsdimension ähnliche Merkmale auf, sodass sie auf einer vergleichbaren Ebenen verortet sind. In dieser Betrachtungsweise befinden sie sich jedoch ebenfalls in größerer Nähe zu den Fällen Birke und Erle. Es zeigt sich also, dass die Fälle (und somit auch die Typen) trotz ihrer Kontraste über viele Gemeinsamkeiten Leitungspraxis verfügen.

Wie bereits zu Beginn der Typenbildung dargelegt, lassen sich die Fälle der Organisation B ebenfalls in der Basistypik verorten, da die Nichtberücksichtigung der Koordinationsfunktion in der Leitungspraxis auf eine Verschleierung der pädagogischen Praxis als Leitungsaufgabe hinweist. Diese Verschleierungspraktik wird weniger aktiv betrieben, sondern auf der formalen Ebene der Organisationsstruktur verankert.

Im Kontrast dazu vollzieht sich die Verschleierung der Leitungspraxis in Organisation A auf eine aktivere Art und Weise. In Bezug auf Verschleierungshandeln können alle Fälle der Organisation A nah beieinander verortet werden, da sie ihre Führungshandlungen auf unterschiedliche Weise verbergen, beispielsweise durch eine Konnotation, die Fürsorge ausdrücken soll, oder durch die Betonung von mehr Eigenverantwortung, als sie in der Praxis tatsächlich zulassen. Diese Art des Führungshandelns ist eine gemeinsame Orientierung, die von allen Führungskräften praktiziert wird. Im Vergleich zu Organisation B erweist sich das verschleierte Führungsstreben in Organisation A als besonders kontrastreich, da es in Organisation B kaum eine Rolle zu spielen scheint.

Im Fall Erle der Organisation B wird jedoch eine vergleichbare Passivität hinsichtlich der Übernahme der Leitungsposition deutlich, wie sie auch in den Fällen der Organisation A zu finden ist. Allerdings wird die Passivität bei Frau Erle nicht um das ‚Ernennungsprinzip‘, wie in Organisation A, erweitert, sodass ihre Passivität zwar im Kontrast zu den anderen Erzählungen der Führungskräfte der Organisation B steht, der Fall aber nicht gänzlich im Orientierungsrahmen ‚Verschleierte Leitungsambitionen‘ der Organisation A verortet werden kann. Die anderen Führungskräfte, Frau Birke, Herr Pappel und Frau Kastanie, sprechen über eine bewusste Wahl ihrer Position. In dieser Entscheidung spiegelt sich ein Bewusstsein für die daraus resultierende Funktion und Entscheidungsmacht wider, das sich in der Handlungsweise der Fälle zeigt: Sie kommen der formalen Leitungs- und Steuerungsfunktion nach und unterscheiden sich in ihrem Tätigkeitsprofil von den Fachkräften in der stationären und ambulanten Jugendhilfe.

Im Gegensatz dazu scheint die fehlende Klarheit bezüglich der Übernahme der Führungsposition in Organisation A auch in einer verschleierte Führungspraxis fortgesetzt zu werden. Dies führt zu einer weniger klaren Abgrenzung zu den Tätigkeiten der Fachkräfte in den Gruppen, was sich beispielsweise im Thema der Erreichbarkeit zeigt.

Im Vergleich der Hierarchieebenen ist interessanterweise kein deutlicher Kontrast erkennbar: Trotz unterschiedlicher Verantwortungsbereiche der Führungskräfte scheint dies kein Indikator für mehr oder weniger Steuerungspraxis zu sein. Es unterscheidet sich aber das Steuerungsobjekt, indem die Gruppen- und Teamleitungskräfte eine größere Nähe zur pädagogischen Praxis aufweisen. Allerdings trifft dies auf die Fälle der Organisation B nur bedingt zu, da hier gerade die Steuerung des pädagogischen Alltags als ‚Koordination‘ außerhalb der Leitungstätigkeit verortet und somit verborgen wird.

Demgegenüber scheint die Leitungskultur der Organisation eine große Rolle zu spielen: Obwohl die Führungskräfte der Organisation B tendenziell mehr steuern (mit Ausnahme von Frau Erle), liegt der wesentliche Unterschied zwischen den Organisationen in der Art und Weise des Steuerns. Die Führungskräfte von Organisation B agieren offener und transparenter in ihrer Rolle, legitimieren ihr Handeln anhand von Konzepten, Organigrammen und der Trägerkultur. Führung hat für sie eine legitime Funktion, die speziell ausgestaltet wird und sich von der alltäglichen Pädagogik abgrenzt.

Das Führungshandeln in Organisation A wird weniger als eigenständiges Profil wahrgenommen. Dort orientiert sich die Leitungspraxis stark an der Pädagogik im Einzelfall und folgt weniger strikten Prozessen. Bezüglich des Verschleierns von Führungsbestrebungen kann ein Zusammenhang mit der Organisationskultur des Trägers vermutet werden, insofern, als Führungskräfte keine Eigeninitiative ergreifen (können), um eine Führungsposition zu übernehmen, sondern von der höchsten Instanz ernannt werden („Ernennungsprinzip“).

Die Analyse der Interviewdaten der Organisation B verweist darauf, dass die Abgrenzung zur pädagogischen Praxis als ein zentrales Element des Typs ‚*Alltagsferne Steuerung*‘ fungiert und daher eine zentrale Bedeutung in deren Leitungspraxis einnimmt. Diese Abgrenzung bildet einen wichtigen Bestandteil der organisationalen Identität und Praxis. Interessanterweise zeigt sich in den Daten der Organisation A ebenfalls, dass die Nähe beziehungsweise die Abgrenzung zur pädagogischen Alltagspraxis eine wesentliche Rolle spielt, sodass die Fälle der Organisation A nun auch in diesem Typ, kontrastierend zu den Fällen von B, abgebildet werden.

Als stärkster Kontrast in der Dimension ‚Nähe zum pädagogischen Alltag‘ dienen erneut die Fälle von Pappel/Kastanie und Lilie. Ihr wesentlicher Unterschied liegt in der Nähe zum pädagogischen Alltag, wobei Frau Lilie eine ausgeprägte Nähe zeigt, da sie noch aktiv im Gruppendienst tätig ist, und Herr Pappel kontrastierend die größte Distanz. Doch Frau Lilie weist nicht nur aufgrund ihrer Position die größte Nähe auf, sondern auch weil ihr Bezugspunkt im Leitungshandeln stets die konkreten Situationen in der Gruppe sind. Der Gruppenalltag ist ihr Bezugspunkt, insofern richtet sie ihr Handeln zum Wohle dessen aus.

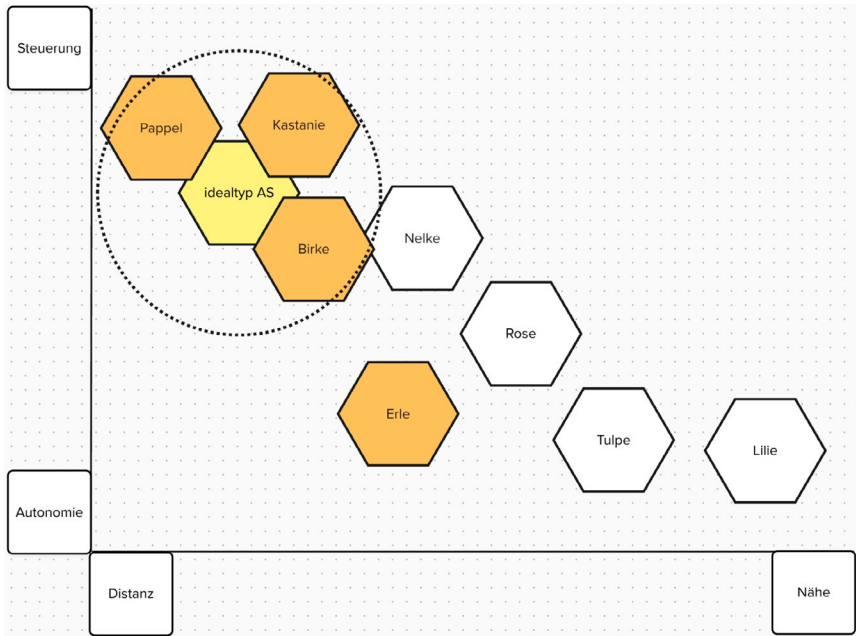


Abbildung 9: Zuordnung zum Idealtyp ‚Alltagsferne Steuerung‘, inklusive kontrastierender Fälle – eigene Darstellung angelehnt an Schönig (2019)

In ähnlicher Weise wie Frau Lilie, jedoch in geringerem Maße, demonstriert Frau Tulpe ihre Nähe zur pädagogischen Praxis, indem sie Kolleg:innen gezielt im Alltag unterstützt. Diese Unterstützung wird eher fürsorglich als steuernd interpretiert, was auf die bereits beschriebene Verschleierungsdimension hindeutet.

In einem aufsteigenden Abstand zu Frau Tulpe befinden sich Frau Nelke und Herr Rose, deren Praxisnähe zwar immer noch ausgeprägt, aber stärker steuernd ausgerichtet ist. Frau Nelke orientiert ihr Handeln mehr an organisatorischen Prozessen als an der unmittelbaren Pädagogik, dennoch liegt ihr Fokus auf der pädagogischen Arbeit in den Gruppen. Frau Erle, in ähnlicher Position wie Frau Nelke, zeigt eine deutliche Nähe zur pädagogischen Praxis, was sich u. a. in ihrer physischen Präsenz im Gruppengebäude widerspiegelt. Sie weist demnach eine größere Nähe zu den Fällen Rose und Tulpe der Organisation A auf als zu den Fällen Pappel und Kastanie. Aufgrund ihrer geringen Übereinstimmung mit dem Idealtyp und den anderen Fällen der Organisation B kann Frau Erle nur ansatzweise im Typ ‚Alltagsferne Steuerung‘ verortet werden. Auch der Fall Nelke weist mehr Nähe zum Idealtyp auf als der Fall Erle.

Mit deutlichem Abstand sind die weiteren Leitungskräfte der Organisation B positioniert, die eine erkennbare Distanz zum pädagogischen Alltag aufweisen. Frau Kastanie, trotz ihrer Doppelfunktion als Fallkoordinatorin und

Teamleiterin, die theoretisch eine Nähe zur Praxis impliziert, verfügt über eine deutliche Distanz zum pädagogischen Feld, da sie sich in ihren Ausführungen stärker auf Strukturen als auf die pädagogische Praxis bezieht.

Frau Birke und Herr Pappel weisen auch in dieser Darstellung einen deutlichen Abstand zueinander auf. Obwohl beide Fälle die Organisation und Standards in der Leitungspraxis fokussieren, spielen die Adressat:innen in den Gruppen und Familien in den Erzählungen von Frau Birke eine größere Rolle. Herr Pappel, mit der größten Distanz zum Feld, liefert kaum Beschreibungen oder Erzählungen aus der pädagogischen Praxis.

6.3.4 Verdichtung der Typenbildung

In den mehrdimensionalen Abbildungen konnten die bereits erarbeiteten Typen um kontrastierende Fälle ergänzt werden, in denen nicht die Nähe, sondern die Distanz zum Idealtyp beschrieben wird.

Zur Verdichtung und Kontrastierung wurde für den Typ *Alltagsferne Steuerung* der Typ *Praxisnahe Steuerung* erarbeitet, der ebenfalls in der Dilemma-Dimension ‚Nähe versus Distanz‘ verortet ist:

- **Typ Praxisnahe Steuerung:** In diesem Typ liegt der Fokus auf der Pädagogik des Alltags, die von den Leitungskräften der Organisation A und Frau Erle gesteuert wird. Er zeichnet sich durch eine enge Anbindung der Handlungspraxis an die tägliche pädagogische Praxis aus. Das Ziel der Leitungstätigkeit in diesem Bereich besteht darin, als Ansprechperson für die Fachkräfte vor Ort präsent zu sein, pädagogische Prozesse zu begleiten und die Teamdynamik zu unterstützen, was insbesondere Aspekte der Personalführung beinhaltet. Letztendlich profitieren die Adressat:innen als Zielgruppe von dieser als ‚gute Arbeit‘ definierten Praxis.
- **Typ Alltagsferne Steuerung:** Im Kontrast dazu orientiert sich der Bezugspunkt dieses Typs, welcher die Fälle Pappel, Kastanie und Birke umfasst, primär an der Organisation. Die Handlungspraxis in diesem Feld fokussiert weniger auf die Pädagogik selbst, sondern vielmehr auf die Rahmenbedingungen und Standards, die innerhalb der pädagogischen Arbeit umgesetzt werden und diese bestimmen. Personen in diesem Feld agieren eher als Qualitätswächter:innen und weniger als Begleiter:innen oder Unterstützer:innen der pädagogischen Prozesse in den Gruppen/Familien. Daraus resultiert, dass die Adressat:innen ihrer Leitungstätigkeit in erster Linie die Fachkräfte in den Gruppen und Teams sind, die sie leiten, und nicht unmittelbar die Zielgruppe der Jugendhilfe. Die Leitungspraxis in diesem Bereich hat demnach einen eher indirekten Einfluss auf den pädagogischen

Alltag. In diesem Typus ist außerdem die Trennung zwischen pädagogischer Praxis und Leitungspraxis verortet, die somit eine Verschleierung der Steuerungsnotwendigkeit pädagogischer Prozesse zur Folge hat.

In der Ergebnisdiskussion gilt es zu erörtern, welche Folgen eine solche Trennung für die Leitungspraxis sowie den pädagogischen Alltag hat. Es muss hinterfragt werden, ob die Abgrenzung der Leitungskräfte vom pädagogischen Alltag lediglich eine organisatorische Notwendigkeit darstellt oder ob sie möglicherweise dazu dient, bestimmte strukturelle oder funktionale Aspekte innerhalb der Organisation zu verschleiern. Dies könnte beispielsweise bedeuten, dass durch die Distanzierung bestimmte Herausforderungen oder Probleme im pädagogischen Alltag weniger sichtbar und somit weniger adressierbar werden. Die kritische Betrachtung dieser Aspekte ist entscheidend, um zu verstehen, inwiefern die Organisationsstruktur und die damit verbundene Rollenaufteilung die Effektivität und die Qualität der pädagogischen Arbeit beeinflussen.

Zur Verdichtung des Typs *Verschleierte Alltagssteuerung* wurde in der Dilemma-Dimension ‚Transparenz versus Verschleierung‘ ebenfalls ein kontrastierender Typ herausgearbeitet.

- **Typ Verschleierte Alltagssteuerung:** Das Führungshandeln dieses Typs (Fälle der Organisation A) wird kaum als eigenständiges Profil wahrgenommen und ist somit weniger legitimiert, unabhängig von der Verantwortungsebene. Dort orientiert sich das Führungshandeln stark an der Pädagogik im Einzelfall und folgt weniger strikten Prozessen. Folglich weisen die Leitungskräfte dieses Typus auch eine größere Nähe zum pädagogischen Feld auf, weil – in ihrer Perspektive – sie ihr Handeln nur orientiert am pädagogischen Alltag gestalten können, wenn sie diesen auch kennen. Um das nicht legitimierte Leitungshandeln in Form von Steuerung trotzdem ausüben zu können, wird es von Führungskräften verschleiert und als fürsorglich konnotiert oder als zufällig betont.
- **Typ Transparente Struktursteuerung:** Die Führungskräfte dieses Typs (Fälle der Organisation B) zeichnen sich durch eine offene und transparente Ausübung ihrer Rolle aus. Sie fundieren und legitimieren ihr Handeln auf der Basis etablierter Konzepte, Organigramme und der Kultur des Trägers. Diese Herangehensweise spiegelt ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung und den Stellenwert von Leitung innerhalb der Organisation wider.

In dieser Konstellation wird Führung nicht als eine Ergänzung zur alltäglichen pädagogischen Arbeit gesehen, sondern als eine eigenständige und zentral wichtige Funktion, die eine spezifische Ausgestaltung mit sich bringt. Dies impliziert, dass die Führungsaufgaben nicht nur in der direkten Anleitung und Unterstützung

des pädagogischen Personals bestehen, sondern auch in der strategischen Weiterentwicklung der Organisation und der Sicherstellung ihrer Ausrichtung an den übergeordneten Zielen und Werten.

Zusammenfassend sind die Fälle in der zweidimensionalen sinngenetischen Typenbildung nun jeweils zwei Typen zugeordnet, die jeweils aus einer anderen Perspektive einen Blick auf die Fälle ermöglichen. So lassen sie sich in der Vielfaltigkeit der Gemeinsamkeiten und Kontraste miteinander in Beziehung setzen.

Dabei wird deutlich, dass die Typen identisch mit den Organisationen sind, bis auf den Fall Erle, der sich einem Typ der Organisation A zuordnen lässt. Organisation A lässt sich demnach den Typen *Verschleierte Alltagssteuerung* sowie *Praxisnahe Steuerung* (mit dem Fall Erle) zuordnen. Die Organisation B lässt sich in den Typen *Alltagsferne Steuerung* (ohne den Fall Erle) und *Transparente Struktursteuerung* verorten.

6.3.5 Erweiterung um soziogenetische Faktoren

An die sinngenetische Typenbildung anschließend, erfolgt nun auch die Anbindung soziogenetischer Faktoren. Weil die Organisationen und Typen sich überschneiden, sind die soziogenetischen Faktoren ebenfalls organisationsspezifisch.

- **Organisation A:** konfessionell, ländlicher Raum, mittelgroßer Träger der Kinder- und Jugendhilfe, der stark über ein zentrales Gelände organisiert ist.
- **Organisation B:** nicht konfessionell, städtischer Raum, großer Träger der Jugend- und Eingliederungshilfe, stark dezentral organisiert.

Auf die Organisationsmerkmale folgend sind nun die individuellen Faktoren wie Alter, Geschlecht und Qualifikation der Leitungskräfte zu berücksichtigen. Die Merkmale Geschlecht und Alter können als soziogenetische Faktoren nicht einbezogen werden, da sie für diese Forschung wenig aussagekräftig sind. Dies wird mit dem sehr unterschiedlichen Alter der Leitungskräfte begründet, welches zwischen Mitte dreißig und Mitte sechzig liegt und somit kaum für die Typenbildung interessant ist. Auch der Faktor Geschlecht ist schwer zu interpretieren, da die Leitungskräfte zu drei Viertel aus weiblich gelesenen Leitungskräften bestehen und sich nur zwei Leitungskräfte dem männlichen Geschlecht zuordnen. Dies ist wenig überraschend, da das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe im Allgemeinen stark von weiblich gelesenen Fachkräften dominiert wird. Interessant ist dabei jedoch, dass die beiden männlich gelesenen Leitungskräfte, die gezielt als nicht weibliche Befragte ins Sample aufgenommen wurden, auch die hierarchisch höheren Positionen im Sample bekleiden (Bereichsleitung und Regionalleitung). Somit werden die beiden Faktoren Alter und Geschlecht als soziogenetische Elemente nicht betrachtet.

Unter Einbezug soziogenetischer Faktoren stellt folglich nur die Qualifikation ein wesentliches individuelles Merkmal dar. Allerdings zeigen sich hierbei erhebliche Unterschiede, da die Qualifikationen der Führungskräfte äußerst vielfältig sind. Die Bedeutung der akademischen Ausbildung oder der beruflichen Weiterbildung für die Leitungspraxis ist dabei wenig eindeutig. Dies wirft Fragen nach einem möglichen konjunktiven Erfahrungsraum auf: Beispielsweise ist in Organisation A die Profession Soziale Arbeit stärker vertreten, außerdem präsentiert sich der konfessionelle Träger mit einem tendenziell traditionellen Charakter, u. a. erkennbar an der zentralen Rolle des Heimgeländes. Fachkräfte dieses Trägers könnten traditionellere Karrierewege bevorzugen, z. B. indem sie aus Fachkräftepositionen in Leitungsrollen aufsteigen. Eine interessante Beobachtung ist die Haltung von Frau Lilie, die sich beinahe für ihre Qualifikation entschuldigt. Dies könnte auf eine Verbindung zwischen ihrer Qualifikation und ihrer Rolle im Gruppenalltag hinweisen, wo sie möglicherweise ihre Führungsposition als nicht vollständig legitimiert empfindet. Führungskräfte der Typen *Verschleierte Alltagssteuerung* sowie *Praxisnahe Steuerung* neigen dazu, sich in beratenden und therapeutischen Bereichen weiterzubilden, verfügen aber nicht zwingend über eine explizite Führungsweiterbildung. Inhouse-Schulungen sind hier eine häufige Praxis. Daraus lässt sich schließen, dass der Schwerpunkt eher auf der Pädagogikkompetenz als auf der Führungskompetenz liegt, was wiederum anschlussfähig an die sinngenetische Typenbildung ist.

Typen *Verschleierte Alltagssteuerung* und *Praxisnahe Steuerung*

- Frau Lilie: Erzieherin
- Herr Rose: Sozialpädagoge
- Frau Tulpe: Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin
- Frau Nelke: Sozialpädagogin
- Frau Erle (nur Typ *Praxisnahe Steuerung*): Heilpädagogin

Innerhalb der Typen *Alltagsferne Steuerung* und *Transparente Struktursteuerung* zeigen sich signifikante Unterschiede in den Qualifikationen und Karrierewegen. Alle vier Führungskräfte in diesen Typen verfügen über einen Hochschulabschluss, doch ihre Studienfächer – Heilpädagogik, Sozialpädagogik und Pädagogik – variieren, was darauf hindeutet, dass die Hochschulausbildung nicht als ein konjunktiver Erfahrungsraum fungiert. Im Gegensatz zu den Typen der Organisation A, die eher traditionelle Bildungswege aufweisen, sind die Bildungsbiografien der Typen *Alltagsferne Steuerung* und *transparente Struktursteuerung* durch diverse Umwege gekennzeichnet. Einige haben ihre berufliche Laufbahn in der Jugendhilfe nicht direkt aufgenommen, sondern absolvierten zunächst andere Berufsausbildungen oder übten unterschiedliche Tätigkeiten aus wie

beispielsweise das Fahren eines Taxis. Diese Vielfalt und die damit verbundene Lebenserfahrung erscheinen passend für einen dezentralen, konfessionslosen und städtisch geprägten Typus.

In der Gegenüberstellung könnten die Typen *Verschleierte Alltagssteuerung* sowie *Praxisnahe Steuerung* als konservativ und traditionell, die Typen *Alltagsferne Steuerung* und *Transparente Struktursteuerung* hingegen als modern und unkonventionell charakterisiert werden. Diese kontrastierenden Ausrichtungen sind auch im Kontext der sinngenetischen Typenbildung relevant, da sich die Typen deutlich in ihren Leitungspraktiken unterscheiden.

Typen *Alltagsferne Steuerung* und *Transparente Struktursteuerung*

- Herr Pappel: Diplompädagoge
- Frau Birke: Kinderkrankenpflegerin, Heilpädagogin
- Frau Kastanie: Kinderkrankenpflegerin, Sozialpädagogin

Die soziogenetische Betrachtung dieser Forschungsarbeit zeigt auf, dass ein gemeinsamer konjunktiver Erfahrungsraum in Bezug auf Studium und Ausbildung der Leitungskräfte kaum feststellbar ist. Diese Erkenntnis lässt die Herkunft kollektiver Orientierungen zunächst unbestimmt. Eine plausible Hypothese für die Herkunft kollektiver Orientierungen könnte in den spezifischen Organisationskulturen der jeweiligen Träger liegen. Theoretische Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit untermauern die Annahme, dass Organisationskulturen einen wesentlichen Einfluss auf die Wertvorstellungen und Grundannahmen ihrer Mitglieder ausüben. Daraus folgt, dass die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit als ein erster empirischer Hinweis darauf gedeutet werden können, dass die Organisationskulturen in der Kinder- und Jugendhilfe einen direkten Einfluss auf die Leitungspraxis haben. Dieses Resultat stützt somit die theoretische Verknüpfung zwischen Organisationskultur und Leitungspraxis, indem es zeigt, dass diese Verbindung nicht nur in der Theorie besteht, sondern auch in der praktischen Umsetzung innerhalb dieser Einrichtungen eine Rolle spielt.

7. Ergebnisdiskussion

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung eingehend diskutiert. Zunächst erfolgt eine Verknüpfung mit den im theoretischen Teil der Arbeit dargestellten Grundlagen. Dabei werden besonders das Steuerungshandeln als zentrale Aufgabe der Leitung und die damit verbundene Leitungsambivalenz hervorgehoben, da sich diese Themen auch in den empirischen Befunden als bedeutsam erwiesen haben. Im Anschluss werden die in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Erklärungsansätze zur Leitungsambivalenz zu den Ergebnissen in Beziehung gesetzt und auf ihre Anschlussfähigkeit hin überprüft.

Im zweiten Teil des Kapitels wird die Bedeutung der Ergebnisse für die Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit herausgearbeitet. Dabei wird sowohl auf die Relevanz für die professionelle (Leistungs-)Praxis als auch auf deren Bedeutung für das Sozialmanagement eingegangen.

7.1 Zusammenführung von Ergebnissen und theoretischen Grundlagen

Bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde das Handling von Dilemmata als prägend für die Leitungspraxis herausgestellt. An diese Beobachtung anschließend wurde auch in den empirischen Ergebnissen eine enge Anbindung des Dilemmatamanagements an das Leitungshandeln erkennbar. Demnach prägt der Umgang mit Dilemmata die Leitungspraxis in der Sozialen Arbeit auf zwei zentrale Weisen:

- *Leitungskräfte erleben ihre Führungsposition häufig als ein strukturelles Dilemma (z. B. in den Spannungsfeldern von Steuerung und Autonomieförderung sowie Nähe und Distanz):* Dies führt dazu, dass sie ihre Steuerungstätigkeit zu verbergen suchen. Die unterschiedlichen Typen von Leitungskräften offenbaren dabei verschiedene Strategien, diese Dilemmata zu bewältigen.
- *Das Leitungshandeln ist grundlegend von der Auseinandersetzung mit Dilemmata innerhalb der professionellen pädagogischen Praxis geprägt:* Demnach stellt Leitungspraxis auch stets ein Management von Ambivalenzen und Widersprüchen dar, das eine hohe Toleranz erfordert.

Im Folgenden soll dieses doppelte Dilemma anhand der theoretischen Zugänge konkretisiert werden.

7.1.1 Leitungspraxis ist in doppelter Hinsicht von Dilemmata geprägt

Im theoretischen Diskurs wird Leitung als integraler Bestandteil des Sozialmanagements betrachtet, dessen Bedeutung im Zuge des New Public Managements zunehmend gestiegen ist (Rätz 2018). Das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Sozialmanagement begreift dieses als aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen für professionelles Handeln (Merchel 2015a: 11). Dies schließt die bewusste und reflektierte Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Beziehungen mit ein. Angesichts der verschiedenen Aspekte des Sozialmanagements können Zielkonflikte auftreten, insbesondere dann, wenn divergierende Zielsetzungen zwischen Mitarbeiter:innen und der Organisation bestehen oder wenn die Ziele aufgrund interner oder externer Widersprüche zu diffus sind, um wirksam umgesetzt zu werden.

Das Managementhandeln ist stets personenbezogen und in sozialen Organisationen auf allen Ebenen präsent (Merchel 2015a; Grunwald 2022). Es umfasst sowohl die Steuerung und Leitung der Organisation als auch die Führung und Motivation des Personals. Während die Leitung eine zentrale Funktion innerhalb des Sozialmanagements einnimmt, besteht das Sozialmanagement selbst aus einer Vielzahl von Methoden, Instrumenten und theoretischen Bezügen. Die primäre Funktion der Leitung liegt dabei in der Steuerung, wobei sie auf verschiedene Managementinstrumente zurückgreift, um eine effektive Steuerung zu gewährleisten. Leitung wird demnach als der Ort verstanden, an dem Managementpraktiken „transparent definiert und positional verankert“ werden (Merchel 2015a: 277).

In der Praxis wird Leitung als die Steuerung der Organisation verstanden, die darauf abzielt, den Fortbestand der Organisation zu sichern und die Qualität der erbrachten Leistungen zu gewährleisten. Steuerung als Leitungsaufgabe ist zwar notwendig, jedoch auch komplex, da Organisationen aus systemtheoretischer Perspektive nur bedingt steuerbar sind und steuernde Impulse von außen eher nur als Anregungen wirksam werden können (Grunwald 2022). Diese Einsicht führt zu einer zunehmenden Skepsis gegenüber Steuerungsmechanismen seitens der Leitungskräfte. Bereits die Frage der Steuerbarkeit erzeugt eine Ambivalenz, die sich durch die gesamte Leitungspraxis zieht und Unsicherheit sowie Unklarheit in Bezug auf die eigene Funktion schafft. Leitungskräfte, nicht nur in der Sozialen Arbeit, agieren folglich in einem Spannungsfeld zwischen Steuerungsskepsis und Steuerungsoptimismus (Grunwald 2022: 71 ff.; Langer 2013: 38 ff.).

Neben dieser Steuerungsambivalenz, die sich auch in den Ergebnissen der Typenbildung manifestiert, sind weitere Ambivalenzdimensionen von Bedeutung, die in Kapitel 2.2.1 eingehend erörtert wurden. Leitungskräfte bewegen sich nicht nur in einem ambivalenten Verhältnis zu ihrer Position oder Funktion, sondern erleben auch ihre Tätigkeiten oftmals als widersprüchlich und dilemmatisch: sei es auf ideologischer, handlungspraktischer, personenorientierter,

professionstheoretischer oder organisationsspezifischer Ebene. Diese Dimensionen spiegeln sich auch in den Forschungsergebnissen wider und prägen sowohl die Haltung gegenüber der eigenen Leitungsrolle als auch das konkrete Leitungshandeln, das stets das Management von Dilemmata einschließt. Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe ist daher aus theoretischer sowie aus empirischer Perspektive in doppelter Hinsicht von Ambivalenzen durchzogen.

Die Widersprüche in der sozialarbeiterischen Praxis stellen indes kein neues Forschungsthema dar, sondern sind bereits vielfach diskutiert worden (siehe Kapitel 3). Das Erleben von Ambivalenz betrifft nicht nur die adressat:innenorientierte Tätigkeit der Fachkräfte, sondern tritt auch im Verhältnis der Profession zur Organisationsstruktur zutage (Dahmen et al. 2023: 71). Wie in Kapitel 2.2.1 im Kontext der professionstheoretischen Ambivalenz ausgeführt wurde, stehen Profession und Organisation häufig in einem Spannungsverhältnis, was eine ambivalente Haltung gegenüber organisationsgebundenem Handeln begünstigt. Diese Dynamik zwischen den beiden „Polen“ wird in der wissenschaftlichen Diskussion häufig übersehen (Mohr 2017: 4). Stattdessen wird professionelles Handeln oft analytisch von seiner organisatorischen Einbindung getrennt (Dahmen et al. 2023: 71).

Fritz Schütze beschreibt ebenfalls die unvermeidbaren Widersprüche und Dilemmata, die in professionellen sozialen Arbeitsfeldern auftreten. Diese Paradoxien entstehen durch die widersprüchlichen Anforderungen an professionelles Handeln und sind der sozialarbeiterischen Praxis inhärent. Sie lassen sich nicht vollständig auflösen, sondern nur umsichtig bearbeiten (Schütze 2015: 1). Schützes Perspektive erweitert dabei Helsepers Unterscheidung zwischen Antinomien und Paradoxien (Helseper et al. 2001: 46), indem er aufzeigt, dass Paradoxien sowohl einen systemischen als auch einen performativen Charakter haben, der „grundsätzlich zu unterscheiden [ist] von antinomischen Anforderungen an die professionelle Arbeit“ (Schütze 2015: 3).

Seine Überlegungen zur Relevanz von Paradoxien für die rekonstruktive Soziale Arbeit sind an die Idee der Leitungsambivalenzen anschlussfähig. Professionelle Paradoxien sind nicht nur in heteronomen Systembedingungen, sondern auch auf der Ebene des Wissens verankert, sodass sie Arbeitsbedingungen, Zeit- und Finanzrahmen sowie politisch-gesellschaftliche Diskurse betreffen können (Schütze 2015: 2). Die Mehrdimensionalität der von Schütze herausgearbeiteten Paradoxien verdeutlicht das Spannungsfeld, in dem sich die Praxis der Fachkräfte in der Sozialen Arbeit bewegt. Bei der Bewältigung dieser Paradoxien sind Fehler unvermeidlich:

„Die Paradoxienfehler entstammen sachlogischen Spannungskonstellationen, die grundsätzlich in der Profession bekannt sind – wenn sie auch im konkreten Arbeitsfeld oftmals **verschleiert** werden –, deren (umsichtige) Bearbeitung aber durch persönliche Dispositionen und/oder strukturelle Bedingungen behindert oder gar verhindert wird.“ (Schütze 2015: 2; eigene Hervorhebung)

Interessanterweise thematisiert Schütze bei der Beschreibung des Umgangs mit Paradoxienfehlern auch eine Verschleierungspraxis. Diese Verschleierung sowie die Bearbeitung der Paradoxien anhand individueller Dispositionen beeinflussen das Handeln der Akteur:innen. In Bezug auf die empirischen Ergebnisse lässt sich die identifizierte Verschleierung der Leitungspraxis als eine Bewältigungsstrategie der Leitungsambivalenzen deuten, die nicht nur Führungskräfte, sondern ebenso pädagogische Fachkräfte bei der Bearbeitung der Paradoxien professionellen Handelns betrifft. Demnach überträgt sich der in der Sozialen Arbeit übliche Umgang mit Paradoxien auch auf den Umgang mit Leitungsambivalenzen.

Diese Arbeit richtet ihren Fokus jedoch weniger auf die pädagogische Praxis und deren Paradoxien, sondern nimmt die Leitungspraxis in den Blick. Für diese spezifische Form der sozialarbeiterischen Handlungen sind die bereits herausgearbeiteten Ambivalenzdimensionen entscheidend:

- **Ideologisch/ethisch:** Leitungs- und Steuerungsaktivitäten sowie die Anforderungen an Wirtschaftlichkeit und Effektivität werden oft als unvereinbar mit der professionellen, subjektorientierten Hilfeleistung wahrgenommen.
- **Personenorientiert:** In der Beziehung zwischen Führungskräften und Fachkräften entstehen oft Spannungen, insbesondere dann, wenn Fachkräfte Leitungsaktivitäten als Eingriffe in ihre pädagogische Praxis empfinden oder die hierarchische Überordnung der Leitung ablehnen.
- **Professionstheoretisch:** Diese Ambivalenz verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen professionellen Standards und den organisationalen Steuerungsanforderungen²¹.
- **Organisationspezifisch:** Aus einem systemtheoretischen Organisationsverständnis heraus stehen Führungskräfte in der paradoxen Situation, dass sie eine Steuerungsfunktion innerhalb einer Organisation übernehmen, die

21 In den Ausführungen von Schmidt und Schönig (2024) wird diese Ambivalenz mit dem Begriff des „Strukturellen Dilemmas“ (Schmidt und Schönig 2024: 261) in Verbindung gebracht, allerdings fokussieren sie den Widerspruch zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Praxis. Die professionstheoretische Ambivalenzdimension betrachtet als Ursache der Ambivalenz die Anforderungen an die Profession (Triplemandat).

sich jedoch nur bedingt steuern, sondern vielmehr (höchstens) anregen lässt (Autopoiesis) und aufgrund ihrer komplexen Eigendynamik agiert (Merchel 2015a: 275 f.).

Ein verbindendes Element aller Ambivalenzdimensionen ist die Steuerungsfunktion als zentrale Leitungstätigkeit. Diese ist in sämtlichen Dimensionen präsent und strukturiert das gesamte Leitungshandeln. Auch die empirischen Ergebnisse sowie die herausgearbeiteten Leitungstypen thematisieren die Steuerungspraxis als eine Herausforderung, da diese häufig im Spannungsverhältnis zu anderen Aufgaben wie der Personalführung oder der pädagogischen Praxis steht. In den empirischen Daten wurde als zentrale Bewältigungsstrategie der Ambivalenzen die ‚*Verschleierung der Leitungspraxis*‘ identifiziert. Die spezifische Ausprägung dieser Strategie zeigt sich jedoch als organisationsabhängig, was darauf hindeutet, dass die Ursachen für die jeweiligen Bewältigungsstrategien in den spezifischen organisationalen Strukturen und Dynamiken liegen.

7.1.2 *Verschleierungspraktik ist in der Organisationskultur verortet*

Es ist bereits durch Forschungsergebnisse von Klomann et al. (2019) sowie Mohr und Ritter (2021) nachgewiesen worden, dass die Organisationskultur als informelle Seite einer Organisation die Handlungspraxis von professionellen Fachkräften beeinflusst. So stellen Mohr und Ritter (2021) in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und punitiven Haltungen her. Ähnlich wie strafende Einstellungen von Fachkräften bleibt auch das Leitungsverständnis oft ein tabubesetztes Thema (Merchel 2015a), was bewirkt, dass es in vielen Organisationen an einem klaren Leitungsprofil mangelt. Infolgedessen sind Leitungsaktivitäten häufig weniger formal geregelt und verlagern sich in den zunächst unbestimmten und informellen Bereich der Organisation. Aufgrund der Leerstelle der „nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ (Kühl 2018: 13) in Bezug auf das Leitungsprofil oder die Leitungsaufgaben entwickeln die Organisationsakteur:innen informelle Regelsysteme, die als eingespielte Beziehungsstrukturen und Routinen eine Organisationskultur formen, die von formalen Vorgaben abweicht (Klomann et al. 2019: 21) oder sogar Regeln schafft, wo keine existierten.

Diese theoretische Annahme wird durch die empirischen Daten gestützt, da Leitungsaktivitäten in beiden untersuchten Organisationen teilweise unter die nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen fallen. Anhand der Verschleierungspraktiken der Leitungskräfte (informelle Seite der Organisation) lässt sich auf das Fehlen oder die Unpraktikabilität formaler Vorgaben schließen. In Organisation A zeigt sich beispielsweise, dass es eine Leerstelle im Verständnis der eigenen Rolle und Aufgaben gibt. Die Verschleierung der eigenen Leitungspraxis, indem sie sich als fürsorglich oder als weniger steuernd darstellt, als die

tatsächliche Handlungspraxis vermuten lässt, weist auf eine Unklarheit über den eigenen Handlungsspielraum und eine fehlende Legitimation der Leitungsfunktion hin. Wäre die Leitungspraxis formal geregelt und die Rolle beziehungsweise Funktion klar kommuniziert, wäre die Verschleierungspraktik der Leitungskräfte unnötig.

Auch die verschleierte Leitungsfunktion, die sich im Typ *Verschleierte Alltagssteuerung* verdichten, sind Ausdruck der fehlenden Legitimation der Leitungsfunktion und -tätigkeit. Da eine Funktion oder Rolle, die kaum ein eigenständiges Profil besitzt, nicht angestrebt werden kann, werden die entsprechenden Personen von einer höheren Ebene ernannt. Diese Verschleierungspraktiken sind auf der informellen Ebene der Organisation angesiedelt und somit Teil der Organisationskultur. Im direkten Vergleich zu Organisation B wird dies besonders deutlich: Auch hier wird die Leitungspraxis verschleiert, jedoch in einer anderen Form. Das Verständnis über Leitungsaufgaben fällt in den Bereich, in dem die Organisationskultur von den formalen Vorgaben abweicht. Formal existiert eine klare Abgrenzung, welche Aufgaben zu den Leitungsaufgaben zählen und welche nicht. In der Außendarstellung der Organisation wird diese Trennung durch Organigramme und eine spezifische Organisationsstruktur legitimiert. Eine Widersprüchlichkeit zeigt sich in den Typen *Alltagsferne Steuerung* und *Transparente Struktursteuerung*: Obwohl die Leitungskräfte in Organisation B ihre Leitungsfunktion klar definieren können, da ein transparentes Leitungsprofil existiert, wird die pädagogische Leitung verschleiert, indem sie einer anderen Funktion (Koordination) übertragen wurde. In der tatsächlichen Handlungspraxis übernimmt diese Funktion allerdings auch Leitungsaufgaben, sodass ihr Verantwortungsbereich über eine reine Koordinationsrolle hinausgeht. Diese Routine lässt sich ebenfalls auf der informellen Seite der Organisationskultur verorten, was zeigt, dass die Verschleierung der Leitungstätigkeit in Organisation B ebenfalls organisationskulturell bedingt ist.

Die Typenbildung verweist auf einen engen Zusammenhang zwischen den Typen und den jeweiligen Organisationen, was auf einen Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Orientierungsrahmen im engeren Sinne hindeutet. Somit stellt die organisationspezifische Leitungspraxis den Orientierungsrahmen dar, der die Organisationskultur prägt. In diesem Sinne fungiert die Organisation als konjunktiver Erfahrungsraum, in dem die Leitungskräfte gemeinsame Routinen und Handlungspraxen entwickeln, die als kollektiver Orientierungsrahmen über die Erzählung der Leitungspraxis rekonstruiert und typisiert werden können. In diesem Verständnis sind der Orientierungsrahmen und die organisationskulturellen Praktiken synonym zu verstehen.

Neben den geteilten Orientierungsrahmen zeigen sich in beiden Organisationen auch individuelle Handlungsstrategien, wie etwa die Verschleierung des eigenen Leitungshandelns oder die Trennung von pädagogischer Steuerung

und Leitungsaufgaben. Diese Handlungen finden zwar innerhalb des geteilten Orientierungsrahmens statt, unterscheiden sich jedoch in der konkreten Form der Bewältigung des Leitungsdilemmas. Diese Unterschiede könnten auf der Ebene der habituellen Dispositionen verortet sein, die laut meinem Verständnis, angelehnt an Cloos (2008), eine Ebene unterhalb der organisationskulturellen Praxis darstellen.

Auch die bereits rezipierten Ergebnisse von Cloos weisen auf einen Zusammenhang zwischen Organisationskultur und habituellen Dispositionen hin. Er hebt ebenfalls routinisierte Handlungspraxen hervor, die organisationspezifisch und in seinem Verständnis organisationskulturell geprägt sind (2008: 301). Mitglieder der Organisation inkorporieren die Dispositionen durch einen Prozess der Enkulturation und übernehmen so die organisationskulturellen Praktiken.

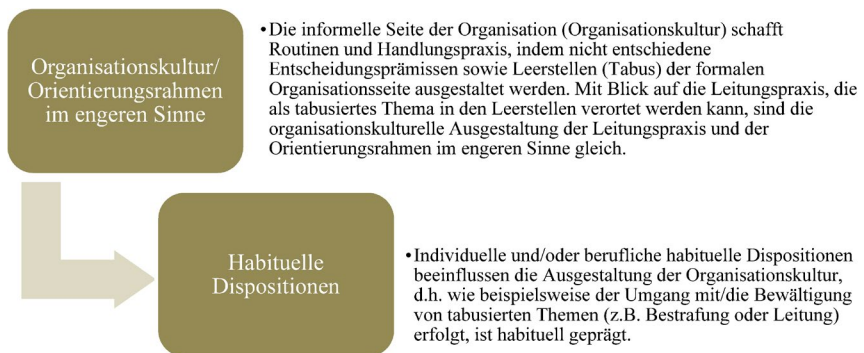


Abbildung 10: Verbindung Organisationskultur und habituelle Dispositionen – eigene Darstellung

In diesem Top-down-Prinzip prägt die Organisationskultur als Orientierungsrahmen im engeren Sinne die individuelle Ausgestaltung. Die individuelle Handlungspraxis spiegelt dabei die habituellen Dispositionen der einzelnen Personen wider. Es ist hingegen auch denkbar, dass die Ausgestaltung von Leerstellen in einer Organisation durch die habituellen Dispositionen der handelnden Organisationsmitglieder beeinflusst wird, wodurch die Organisationskultur ‚bottom-up‘ entsteht. Das Wechselverhältnis zwischen Organisationskultur und Habitus bleibt somit offen, jedoch wird deutlich, dass beide in einem Passungsverhältnis zueinanderstehen und sich gegenseitig bedingen.

Der Zusammenhang zwischen Organisationskultur bzw. dem Orientierungsrahmen im engeren Sinne und habituellen Dispositionen zeigt sich in einem wechselseitigen Verhältnis: Die Ausgestaltung der Verschleierungspraktiken ist in der Organisationskultur verankert. Offen bleibt hingegen die Frage, warum Organisationen dazu tendieren, Leerstellen zu schaffen, an denen eine Verschleierung des Leitungshandelns möglich wird.

Die empirischen Ergebnisse deuten auch hier darauf hin, dass es ein gemeinsames Erzeugungsprinzip gibt, das in den Organisationen in Bezug auf das Thema Leitung entsteht. Unter Berücksichtigung des in Kapitel drei erörterten Neo-Institutionalismus-Ansatzes scheint es, dass die sich wandelnden Anforderungen an Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck infolge des Fachkräftemangels eine erzwungene Isomorphie erzeugen. Diese wirkt sich auf die formale Seite der Organisation, ihre Regeln, Erwartungen und Vorgaben aus und beeinflusst damit die Entscheidungsprämissen, wodurch neue Leerstellen entstehen. Im Orientierungsrahmen zeigt sich, dass es eine solche Leerstelle gibt, z. B. wenn Entscheidungsbefugnis und Entscheidungskompetenz nicht übereinstimmen, wie es in Organisation B thematisiert sichtbar wird.

Wenn Leerstellen und neue Entscheidungsprämissen durch erzwungene Isomorphie entstehen, bleibt die Frage offen, warum diese in der Kinder- und Jugendhilfe spezifisch in der Leitungspraxis oder im Leitungsverständnis auftauchen. Ein möglicher Ansatz könnte darin bestehen, das Feld der Kinder- und Jugendhilfe als einen Orientierungsrahmen im weiteren Sinne zu betrachten. Der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Leitung folgend sind die Leitungsambivalenz sowie die Gestaltung des Dilemmatamanagements Teil der Berufskultur, die in diesem Feld zum Ausdruck kommt. Die im Feld vorhandene Leitungsambivalenz beeinflusst alle Dimensionen, insbesondere die professionstheoretische und ideologische Dimension, sodass die Isomorphie in der Weise wirkt, indem die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen im Bereich der Leitung eine Leerstelle oder Vorgabe hinterlässt, die dann organisationskulturell gefüllt wird.

Der Orientierungsrahmen im weiteren Sinne, also die Leitungsambivalenz, beeinflusst den Orientierungsrahmen im engeren Sinne, d. h. die Organisationskultur, sodass die agierenden Organisationsmitglieder sich ständig innerhalb dieser Ambivalenz und des Leitungsdilemmas bewegen müssen. Die Ambivalenz in der Kinder- und Jugendhilfe bildet den konjunktiven Erfahrungsraum der Leitungskräfte.

7.2 Relevanz der Ergebnisse für die Soziale Arbeit

Die Zusammenführung der Diskussion mit den empirischen Ergebnissen hat sichtbar gemacht, dass die Organisationskultur die Leitungspraxis bedingt. Ein weiteres Ergebnis ist die Erkenntnis, dass sich das Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe als konjunktiver Erfahrungsraum erweist, der die Verschleierungspraxis der Leitungstätigkeit aufgrund der bestehenden Leitungsambivalenz, vorstrukturiert. Diese empirischen Erkenntnisse verbleiben zunächst auf einem sehr abstrakten Niveau: Organisationen dieser Art sind in systemtheoretischer

Perspektive kaum steuerbar, das Handlungsfeld ist durch die Ambivalenzdimensionen geprägt. Wo ergeben sich nun Anknüpfungspunkte für die Profession und Disziplin Sozialer Arbeit?

7.2.1 Bedeutung für die professionelle (Leistungs-)Praxis

Neben den sinngenetischen Typen wurden auch einige interessante soziogenetische Faktoren untersucht, die potenziell Einfluss auf die Typen und damit auf die Leistungspraxis ausüben können. Ähnlich wie die Organisationen und deren organisationskulturellen Praktiken sind auch die soziogenetischen Faktoren hinsichtlich Qualifikationen und Karrierewegen vielfältig. Die Führungskräfte der Organisation A sowie die Typen ‚Verschleierte pädagogische Alltagssteuerung‘ und ‚Praxisnahe Steuerung‘ haben eher traditionelle berufliche Werdegänge: ein Studium der Sozialen Arbeit oder Sozialpädagogik, ergänzt durch Fort- und Weiterbildungen im beratenden und therapeutischen Bereich. Nur Frau Lilie unterscheidet sich von Frau Nelke, Frau Tulpe und Herrn Rose, da sie ausgebildete Erzieherin ist und ihre Qualifikation im Interview mit der aktuell absolvierten Weiterbildung begründet. Sie scheint sich der Tatsache bewusst zu sein, dass ihre Qualifikation von der der anderen Führungskräften abweicht.

Nicht nur die Ausbildung in der Sozialen Arbeit erweist sich als gemeinsames Merkmal der Führungskräfte der Organisation A, auch Fort- und Weiterbildungen spielen eine wichtige Rolle. Diese zusätzlichen Qualifikationen konzentrieren sich jedoch auf die pädagogische oder beratende Praxis, während Management- oder Führungsschulungen laut den Aussagen der Führungskräfte intern durchgeführt werden. Dieser Fokus auf die pädagogische Kompetenz der Führungskräfte passt zur Leistungspraxis, da die Führungskräfte stark in der alltäglichen pädagogischen Arbeit präsent sind und sich daher vor allem in diesen Bereichen weiterbilden. Es gibt kein klar definiertes, eigenständiges Profil für die Leistungsposition, für das eine spezifische Fortbildung angeboten werden könnte, was diese Praxis konsistent erscheinen lässt.

Im Gegensatz dazu sind die Karrierewege der Führungskräfte der Organisation B eher unkonventionell und vielfältig. Sie verfügen über unterschiedliche Qualifikationen, die teilweise außerhalb der Sozialen Arbeit liegen, darunter auch Ausbildungen im Pflegebereich und Tätigkeiten ohne pädagogischen Kontext. Auch hier werden Weiterbildungen im beratenden oder therapeutischen Bereich erwähnt, allerdings zeigt die Sprache der Regionalleitungskräfte eine stärkere Auseinandersetzung mit Themen des Sozialmanagements, da sie entsprechende Begriffe sicher verwenden. Obwohl in den Interviews keine speziellen Schulungen zur Stärkung der Leistungsrolle erkennbar sind, entwickeln die Führungskräfte ein anderes Selbstverständnis als diejenigen der Organisation A.

Die Unterschiede in der Leitungspraxis lassen sich durch die Organisationskultur erklären, wie die sinngenetische Typenbildung zeigt. Ein weiterer möglicher Ansatz zur Erklärung könnte die Heterogenität oder Homogenität des Personals in den Organisationen sein: Organisationen, in denen Fachkräfte ausschließlich im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind und keine andere berufliche Erfahrung haben, könnten die Ambivalenz der Leitungsrolle verstärken (Organisation A). Hingegen könnten multiprofessionelle Organisationen, in denen Mitarbeiter:innen mit verschiedenen Berufserfahrungen tätig sind, diese Ambivalenz möglicherweise aufbrechen (Organisation B). Dieser Ansatz ist besonders interessant in Hinblick darauf, wie Fachkräfte und angehende Führungskräfte in der Sozialen Arbeit für Leitungspositionen sinnvoll weitergebildet werden können. Anregungen von außerhalb der Sozialen Arbeit könnten dabei hilfreich sein, um eine mehrdimensionale Perspektive auf die eigene Arbeit zu gewinnen. Inhouse-Schulungen, die die bestehende Leitungskultur ja lediglich reproduzieren, erweisen sich als wenig hilfreich. Zwar können sie formale Prozesse und Vorgaben klären, bieten jedoch wenig Raum für eine tiefere Reflexion der neuen Rolle.

Die vorliegenden Ergebnisse sind nicht nur für die Leitungspraxis selbst relevant, sondern auch für das in den Ergebnissen thematisierte Verhältnis zwischen pädagogischer Praxis und Leitungspraxis. Im theoretischen Teil wurde bereits darauf hingewiesen, dass viele Führungskräfte in der Sozialen Arbeit stark in die pädagogische Praxis eingebunden sind (Niggemeier 2022). Ob diese Einbindung allerdings als Vorteil oder Nachteil für die Übernahme einer Führungsrolle zu betrachten ist, bleibt unklar und kann auch nach der Analyse der Daten nicht abschließend beantwortet werden.

Die Führungskräfte der Organisation A sehen ihre Rolle in enger Verbindung zum pädagogischen Alltag, was durch die räumliche Struktur des Heimgeländes zusätzlich unterstützt wird. Ihre Entscheidungspraxis ist demnach stark am täglichen Gruppenalltag orientiert. Im Gegensatz dazu zeigen die Führungskräfte der Organisation B eine distanzierte Haltung gegenüber der pädagogischen Praxis, was sich auch in der dezentralen Organisationsstruktur widerspiegelt. Nur Frau Erle zeigt eine größere Nähe zum pädagogischen Alltag, da sich ihr Büro direkt im Gebäude der von ihr geleiteten Wohngruppe befindet. Dies verdeutlicht, dass räumliche Nähe und Nähe zum pädagogischen Alltag miteinander verknüpft sein können. Dennoch bleibt die Entscheidungspraxis insbesondere der Regionalleitungskräfte der Organisation B weit von der pädagogischen Praxis entfernt und ist weniger an den konkreten Adressat:innen orientiert. Zwar treffen die Teamleitungen Entscheidungen in Hinblick auf die Zielgruppe, sie sind jedoch im Vergleich zur Organisation A weiter von der direkten Umsetzung der Entscheidungen entfernt. Stattdessen wurde in Organisation B die Aufgabe der pädagogischen Steuerung an die Koordination delegiert. Dies führt dazu, dass

die Leitungskräfte den direkten Kontakt zum Feld und zu den Adressat:innen verlieren und sich bei ihren Entscheidungen stärker auf die Berichte und Einschätzungen der pädagogischen Fachkräfte verlassen müssen.

Ein weiterer Faktor, der die Nähe zur pädagogischen Praxis beeinflussen könnte, ist die Angebotsform. In Organisation A erfordern sowohl die stationären als auch die teilstationären Angebote eine intensivere Beziehungsarbeit und somit eine stärkere Einbindung der Leitungskräfte. Auch in Organisation B gibt es eine stationäre Gruppe, deren Teamleiterin, Frau Erle, eine größere Nähe zum pädagogischen Alltag zeigt. Daraus lässt sich schließen, dass die Art des Angebots die Nähe der Leitungskräfte zur pädagogischen Praxis beeinflussen könnte – dort, wo intensivere Beziehungsarbeit erforderlich ist, spielt die Einbindung der Leitungskräfte eine größere Rolle.

Ob eine Leitungspraxis mit oder ohne pädagogische Einbindung vorzuziehen ist, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht eindeutig beantworten. Wenn Leitungskräfte den pädagogischen Alltag vollständig verlassen, könnten sie Schwierigkeiten haben, alltagsrelevante Entscheidungen zu treffen. Außerdem bleibt ihnen so mehr Raum und Zeit für ihre organisationsbezogenen Leitungsaufgaben, wodurch die Leitungstätigkeit ein klareres und unabhängiges Profil erhält.

Wenn Leitungskräfte jedoch einen Teil ihrer Arbeitszeit weiterhin in der pädagogischen Praxis verbringen, fällt es ihnen leichter, ihre Entscheidungen am Alltag auszurichten. Diese Doppelfunktion kann allerdings zu einer Unklarheit in der Rollenausgestaltung führen, wie es Frau Lilie treffend beschrieben hat. Außerdem könnte es schwieriger werden, ein klares Leitungsprofil zu entwickeln, da die Grenzen zwischen den Rollen verschwimmen. Darüber hinaus sollte auch die zusätzliche Belastung der Leitungskräfte aufgrund der doppelten Zuständigkeit berücksichtigt werden.

Insgesamt scheint es von zentraler Bedeutung zu sein, dass Leitungskräfte, die nicht mehr in der pädagogischen Praxis tätig sind, dennoch ausreichend Kontakt zum pädagogischen Feld behalten, um ihre Aufgaben sinnvoll erfüllen zu können.

7.2.2 Bedeutung für das Sozialmanagement

Abschließend muss die Frage gestellt werden, welche Impulse die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit der Disziplin des Sozialmanagements und insbesondere der Leitungstätigkeit in der Sozialen Arbeit geben können. Bereits im theoretischen Teil wurde das komplementäre Verhältnis zwischen der Profession Soziale Arbeit und dem Sozialmanagement betont. Es zeigt sich jedoch, dass das Sozialmanagement nach wie vor entweder als Randdisziplin der Betriebswirtschaftslehre angesehen oder nur begrenzt als Bestandteil der Sozialarbeitswissenschaft wahrgenommen wird. Diese geringe Wertschätzung verdeutlicht, wie wenig das Sozialmanagement in der Praxis der Sozialen Arbeit verankert ist.

Die erhobenen Daten unterstützen diesen Befund und machen auf die tief in der Profession verwurzelte Leitungsbivalenz aufmerksam, die es dem Sozialmanagement erschwert, als ernstzunehmender Teilbereich der Sozialen Arbeit anerkannt zu werden. Obwohl die Anzahl an Weiterqualifizierungen und Studiengängen mit einem Fokus auf Management stetig wächst, bleibt die tatsächliche Umsetzung von Managementmethoden in der Praxis widersprüchlich. Ein möglicher Grund dafür könnte die fehlende Passung zwischen klassischen betriebswirtschaftlichen Ansätzen und den speziellen Anforderungen von Organisationen der Sozialen Arbeit sein. Es mangelt an Konzepten und Methoden, die spezifisch auf die Sozialwirtschaft zugeschnitten sind.

Neuere Ansätze wie das Agile Management (Grunwald 2022) oder die Berücksichtigung des VUCA-Kontextes (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) bieten hier potenziell vielversprechende Lösungen. Diese Konzepte könnten helfen, die Leitungstätigkeit in der Sozialen Arbeit mit mehr Sinnhaftigkeit und Praxisrelevanz auszustatten. Angesichts der wachsenden Komplexität des sozialen Feldes und der vielfältigen Anforderungen durch gesellschaftliche Veränderungen, Krisen wie die Klimakrise oder globale Konflikte ist es essenziell, dass sich die Strukturen und Prozesse der Sozialen Arbeit flexibel und anpassungsfähig gestalten. Die Soziale Arbeit muss als Menschenrechtsprofession sicherstellen, dass sie auf kommende Herausforderungen nicht nur reagiert, sondern proaktiv Strategien entwickelt, um diesen gerecht zu werden.

Um diese Entwicklung voranzutreiben, muss die Soziale Arbeit die Leitungstätigkeit verstärkt in den Fokus rücken. Der Weg dahin ist noch weit, aber nur durch eine gezielte Auseinandersetzung mit Führung und Management als integrale Bestandteile der Profession kann die Soziale Arbeit in ihrer gesamten Breite zukunftsfähig aufgestellt werden.

8. Fazit und Ausblick

8.1 Fazit

Die vorliegende Forschungsarbeit widmet sich einem Themenkomplex, der mich selbst als sozialpädagogische Fachkraft im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe über viele Jahre betroffen und beschäftigt hat: der Leitungspraxis. In meiner Funktion als pädagogische Mitarbeiterin erlebte ich in verschiedenen Settings der Kinder- und Jugendhilfe bei unterschiedlichen Trägern mitunter widersprüchliche Haltungen und Praktiken. Eine Gemeinsamkeit aller Leitungskräfte war allerdings die Zurückhaltung, ihre Steuerungsaktivitäten explizit zu benennen. Auf meine Frage nach der Leitungsstruktur und -kultur innerhalb der Organisationen stieß ich meist auf Schweigen.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema führte mich zu der zentralen Erkenntnis, die ich in dieser Dissertation herausgearbeitet habe: Die Leitungspraxis im Feld der Kinder- und Jugendhilfe ist maßgeblich durch Leitungsambivalenzen geprägt, die sich in den beiden untersuchten Organisationen sowohl in ähnlicher als auch in unterschiedlicher Weise manifestieren. Um dies fundiert zu erheben, erfolgte zunächst eine theoretische Auseinandersetzung mit dem umfassenden und kontrovers diskutierten Feld des Sozialmanagements. Aus organisationstheoretischer Perspektive wurden dabei verschiedene Managementdiskurse beleuchtet. Bereits hier zeigte sich eine erste Ambivalenz: Die Instrumente und Methoden des Sozialmanagements werden zwar als notwendig erachtet, um die Führungsrolle angemessen auszugestalten, zugleich werden sie jedoch häufig als wenig praktikabel oder als für die Soziale Arbeit unspezifisch bewertet. Dennoch erfordern gesellschaftliche Transformationsprozesse die Implementierung des Sozialmanagements in der Sozialen Arbeit.

Aus der Perspektive der Sozialen Arbeit ist das andauernde Spannungsverhältnis zwischen Anforderungen und gelebter Realität eine zentrale Herausforderung der Handlungspraxis, die sich bereits bei Schütze (2015) findet. Dies betrifft die pädagogische Praxis ebenso wie die Leitungspraxis. Zudem wird die Leitung als Aufgabe im Management sozialer Organisationen aus ideologischen Gründen häufig skeptisch gesehen. Diese tief in der Praxis verwurzelten Ambivalenzen sind in unterschiedlichen Dimensionen ausgeprägt und wurden in dieser Arbeit als eine der zentralen Erkenntnisse detailliert beschrieben. Die Leitungsfunktion wird als ein Dilemma wahrgenommen, bei dem sich die Leitungskräfte zwischen entgegengesetzten Polen entscheiden müssen: etwa zwischen Steuerung und Autonomie. Der Umgang mit solchen Dilemmata ist jedoch nicht nur in Bezug auf die Leitungsaufgabe als solche präsent, sondern strukturiert auch die gesamte

Handlungspraxis der Leitungskräfte: Die Steuerung sozialer Organisationen ist stets auch das Management von Dilemmata in vielfältigen Formen. Diese Tatsache konnte als gemeinsames Handlungsproblem in der Sozialen Arbeit herausgestellt werden.

Die Frage, wie diese theoretisch begründete Ambivalenz trotz der zunehmenden Etablierung des Sozialmanagements als Curriculum in der Hochschulausbildung in der Leitungspraxis fortbesteht, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht. Als mögliche Erklärungsansätze wurden die Theorien der Organisationskultur, des professionellen Habitus und des Neo-Institutionalismus herangezogen und inhaltlich mit dem Diskurs um die Paradoxien professionellen Handelns – also dem Dilemmatamanagement in der Praxis der Fachkräfte – verknüpft. Diese drei theoretischen Zugänge erwiesen sich als miteinander vernetzt und können auf dieser theoretischen Grundlage als Erklärung für die in der Praxis vorherrschende Leitungsambivalenz dienen.

Auf diesen theoretischen Überlegungen basierend, wurde das Forschungsdesign entwickelt, ausgehend von den Forschungsfragen: ‚Wie wird Leitung in Organisationen der Hilfen zur Erziehung praktiziert? Wie werden Entscheidungen (als zentrale Aufgabe von Leitungskräften) getroffen? Wie wird mit Krisen (als unerwartete Herausforderungen für Leitungskräfte) umgegangen? Wie wird Leitung von Führungskräften konnotiert und verhandelt?‘ Im Rahmen des Paradigmas der rekonstruktiven Forschung wurden mittels leitfadengestützter Expert:inneninterviews dokumentarische Sinngehalte herausgearbeitet. Diese Herangehensweise ermöglichte es schließlich, die Forschungsfragen differenziert zu beantworten, wie die Ergebnisdiskussion verdeutlicht.

Zusätzlich zu der eingangs hervorgehobenen Erkenntnis, dass die Leitungspraxis in der Kinder- und Jugendhilfe – zumindest in den beiden untersuchten Organisationen – durch die in der Sozialen Arbeit vorherrschende Leitungsambivalenz geprägt ist, zeigen sich die Ergebnisse als anschlussfähig an bestehende Erklärungsansätze, insbesondere den Ansatz der Organisationskultur. Die Bewältigung der Leitungsambivalenz ist demnach in der Organisationskultur verankert und manifestiert sich dort als routinisierte Praxis. Verantwortlich für die Einbettung des Leitungshandelns in die Organisationskultur ist die das Feld strukturierende Leitungsambivalenz. Die Tabuisierung des Leitungshandelns führt zur Verlagerung dieser Thematik von der formalen auf die informelle Ebene der Organisation.

In den beiden analysierten Organisationen konnte die Verschleierung der Leitungspraxis als ein geteilter Orientierungsrahmen identifiziert werden, der auf einen konjunktiven Erfahrungsraum hinweist. Das Feld der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich somit als ein gemeinsamer Erfahrungsraum verstehen, in

dem die Verschleierung in die Handlungspraxis integriert ist. Vor diesem Hintergrund können die Ergebnisse der Forschungsarbeit vorsichtig auf das gesamte Handlungsfeld übertragen werden.

Neben der Verschleierung des Leitungshandelns zeigt sich das Erleben des Leitungshandelns als ein gemeinsamer Orientierungsrahmen. Die Leitungskräfte erleben ihre Funktion als ein Dilemma, bei dem sie sich zwischen konkurrierenden und sich gegenseitig ausschließenden Polen positionieren müssen. Für die Leitungskräfte, deren Organisation kein klares Leitungsprofil aufweist, gestaltet sich diese Positionierung herausfordernder als für jene, deren Organisation ein Leitungsprofil etabliert hat.

Nicht nur die Leitungsfunktion, sondern auch die Leitungspraxis selbst ist durch Dilemmata geprägt, wodurch Leitung in zweifacher Hinsicht als Dilemmatamanagement verstanden werden kann.

8.2 Ausblick

Ob aus den Ergebnissen eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Profession der Sozialen Arbeit insgesamt abgeleitet werden kann, lässt sich nicht abschließend klären. Die Forschungsergebnisse sind aufgrund der begrenzten Fallzahl nicht generalisierbar. Allerdings deutet die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an den theoretischen Diskurs rund um die Paradoxien professionellen Handelns auf mögliche Überschneidungen hin. Auch die soziogenetischen Faktoren könnten diesen Schluss zulassen. Eine weiterführende Untersuchung in einer umfassenderen Studie wäre hingegen notwendig, um dies zu bestätigen oder widerlegen. Darüber hinaus erscheint es lohnenswert, die vorliegenden Ergebnisse um die Perspektive des Teams zu erweitern. Wie auch die theoretischen Bezüge verdeutlichen, hängt der Führungserfolg in besonderem Maße von der spezifischen Situation und den Adressat:innen der Handlung ab. Es ist möglich, dass die Leitungspraxis der untersuchten Organisationen über ein geringes Enaktierungspotenzial verfügt, da die Teammitglieder die Orientierungen der Leitung nicht teilen. Eine systematische, dokumentarische Auswertung von Teamgesprächen könnte in der Zusammenführung mit den Ergebnissen dieser Dissertation das Bild vervollständigen.

Angesichts der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, in denen die Soziale Arbeit eine zentrale Rolle einnimmt, ist ein Stillstand dieses Feldes praktisch ausgeschlossen. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie dynamisch und vielfältig sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit entwickelt: Neue und veränderte Zielgruppen, Änderungen in gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

sowie daran angepasste Methoden und Konzepte sind in rasanter Abfolge entstanden. Diese Veränderungen verlangen von den Akteur:innen im Feld eine stetige Anpassung und Weiterentwicklung.

Die vorliegenden Forschungsergebnisse, die wesentlich durch die spezifischen Charakteristika des Handlungsfeldes und die involvierten Personen strukturiert sind, könnten aufgrund dieser stetigen Anpassungen an Relevanz verlieren oder nur eingeschränkt anschlussfähig sein. Der Fokus dieser Studie lag vornehmlich auf der Organisationsebene, während der Faktor ‚Person‘ nur am Rande berücksichtigt wurde. Dabei stellt sich die Frage, wie sich die Organisationen verändern, wenn Fach- und Leitungskräfte aus einer anderen, möglicherweise dienstleistungsorientierteren Generation stammen und somit andere Werte, Haltungen und Kompetenzen mitbringen.

In der vorliegenden Untersuchung verfügten die befragten Leitungskräfte bereits über umfangreiche Berufserfahrung im Feld und hatten weder ein Studium des Sozialmanagements noch eine explizite Weiterbildung absolviert. Die Auswirkungen eines Generationenwechsels in den Organisationen, bei dem die neuen Leitungskräfte möglicherweise andere Ansätze und Ausbildungen einbringen, bleiben somit unberücksichtigt. Die Frage, wie diese zukünftigen Veränderungen die Leitungskultur, Methoden und Praktiken der Sozialen Arbeit beeinflussen werden, bleibt daher offen.

Literaturverzeichnis

- Abegglen, Christian und Bleicher, Knut.** 2021. „Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.“ 10. aktualisierte und erweiterte Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Albus, Stefanie, Heike Greschke, Birte Klingler, Heinz Messmer, Heinz-Guenter Micheel, Hans-Uwe Otto und Andreas Polutta.** 2010. „Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Schriftenreihe Wirkungsorientierte Jugendhilfe“. Band 10. Münster: Waxmann.
- Alke, Matthias und Timm C. Feld.** 2022. „Steuerung von Bildungseinrichtungen. Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung. Zur Einleitung in den Band. (Neo-)Institutionalistische Zwänge.“ S. 1–18 in – *Steuerung von Bildungseinrichtungen. Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Arnold, Maik.** 2022. „Führung und Zusammenarbeit: Aktuelle Ansätze und Konzepte des Leadership.“ S. 75–129 in – *Führung. Leadership*. Baden-Baden: Nomos.
- Averbeck, Linda.** 2019. „Herausgeforderte Fachlichkeit. Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe.“ Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Bauer, Petra.** 2011. „Multiprofessionelle Kooperation in Teams und Netzwerken. Anforderungen an Soziale Arbeit.“ S. 341–361 in – *Zeitschrift für Sozialpädagogik*. 9 (4).
- Bauer, Thomas.** 2018. „Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt“. Stuttgart: Reclam.
- Becker-Lenz Roland und Silke Müller-Hermann.** 2013. „Die Notwendigkeit von wissenschaftlichem Wissen und die Bedeutung eines professionellen Habitus für die Berufspraxis der Sozialen Arbeit.“ S. 203–230 in – *Professionalität in der Sozialen Arbeit Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven*. 3. durchgesehene Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Becker-Lenz, Roland und Silke Müller.** 2009. „Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit. Grundlagen eines Professionsideals“. Bern, Bruxelles Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Becker-Lenz, Roland, Stefan Busse, Gudrun Ehlert und Silke Müller-Hermann.** 2012. „Einleitung: Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität als Elemente von Professionalität im Studium Sozialer Arbeit.“ S. 9–32 in – *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule. Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität im Studium Sozialer Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Becker-Lenz, Roland.** 2018. „Die Professionskultur der Sozialen Arbeit“. S. 63–84 in – *Professionskulturen. Charakteristika unterschiedlicher professioneller Praxen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Behnisch, Michael.** 2020. „Dokumentation und Auswertung der Werkstatt mit Fachkräften öffentlicher und freier Träger. Dokumentation aus dem Zukunftsforum Heimerziehung.“ Frankfurt am Main: IGfH-Eigenverlag.
- Betz, Tanja, Sabine Bollig, Magdalena Joos und Sascha Neumann.** 2018. „Institutionalisierungen von Kindheit“. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Bleicher, Knut.** 2011. „Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.“ 8. überarbeitete und erweiterte Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Blessin, Bernd und Alexander Wick.** 2017. „Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung“. 8. überarbeitete Aufl. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bohnsack, Ralf, Iris Nentwig-Gesemann und Arnd-Michael Nohl.** 2013. „Einleitung. Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis.“ S. 9–3 in – *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.

- Bohnsack, Ralf. 2010.** „Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden“. 8. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2011.** „Rekonstruktive Sozialforschung.“ S. 140–142 in – *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2014.** „Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden“. 9. überarbeitete und erweiterte. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2017.** „Praxeologische Wissenssoziologie.“ Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2018a.** „Dokumentarische Methode.“ S. 52–57 in – *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 4. vollständig überarbeitete Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2018b.** „Orientierungsmuster.“ S. 183–184 in – *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 4. vollständig überarbeitete Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf. 2022.** „Metatheoretische Rahmung der praxeologisch-wissenssoziologischen Professionsforschung.“ S. 31–55 in – *Praxeologisch-wissenssoziologische Professionsforschung. Perspektiven aus Früh- und Schulpädagogik, Fachdidaktik und Sozialer Arbeit*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Bollig, Sabine, Michael-Sebastian Honig und Sylvia Nienhaus. 2016.** „Vielfalt betreuter Kindheiten. Ethnographische Fallstudien zu den Bildungs- und Betreuungsarrangements 2–4-jähriger Kinder“. Bollig_Honig_Nienhaus_2016_Vielfalt_betreuter_Kindheiten.pdf Aufgerufen am 12.10.2024.
- Bonazzi, Giuseppe. 2008.** „Geschichte des organisatorischen Denkens“. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buchna, Jennifer, Thomas Coelen, Bernd Dollinger und Pia Rother. 2016.** „Normalisierte Hierarchie in Ganztagsgrundschulen. Empirische Befunde zur innerorganisationalen Zusammenarbeit von Lehrkräften und weiterem pädagogisch tätigem Personal“ S. 281–297 in – *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*. 36 (3).
- Buchna, Jennifer, Thomas Coelen, Bernd Dollinger und Pia Rother. 2015a.** „Neue Problem- arbeit? Konstruktionen von Bildungsbenachteiligung in Halbtags- und Ganztags- schulen.“ S. 47–66 in – *Soziale Probleme*. 26 (1).
- Buchna, Jennifer, Thomas Coelen, Bernd Dollinger und Pia Rother. 2015b.** „Die Moral der Ganztags- schule. Zur Begründung ganztägiger Erziehung zwischen Playstation und Schul- ordnung.“ S. 626–641 in – *neue Praxis*. 45 (6).
- Buchna, Jennifer, Thomas Coelen, Bernd Dollinger und Pia Rother. 2017.** „Bildungsbenach- teiligung als Mythos? Orientierungen pädagogischer Akteure in (Ganztags-)Grundschulen.“ S. 416–436 In – *Zeitschrift für Pädagogik*. 63 (4).
- Buchna, Jennifer. 2020.** „Neo-Institutionalismus.“ S. 1683–1694 in – *Handbuch Ganztagsbil- dung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). 2015.** „Standortbestim- mung der BAGFW zur Wirkungsorientierung in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege.“ https://Stellungnahmen/2015/Standortbestimmung_zur_Wirkungsorientierung_2015.pdf. Aufgerufen am 11.10.2024.
- Busse, Stefan und Gudrun Ehlert. 2016.** „Soziale Arbeit gut organisieren. Am Beispiel des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD).“ S. 159–186 in – *Professionalität und Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böllert, Karin. 2018.** „Einleitung: Kinder- und Jugendhilfe – Entwicklungen und Herausforde- rungen einer unübersichtlichen sozialen Infrastruktur.“ S. 3–64 in – *Kompodium Kinder und Jugendhilfe*. Weinheim, Basel: Springer VS.
- Büschken, Michael. 2017.** „Soziale Arbeit unter den Bedingungen des ‚aktivierenden Sozial- staates.‘“ Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

- Bütow, Birgit und Eva-Maria Gries. 2013.** „Zur Bearbeitung von professionellen Grenzen in der Jugendhilfe – eine empirische Analyse von Gruppendiskussionen.“ S. 229–244 in – *Soziale Passagen*. 5 (2).
- Cloos, Peter. 2006.** „Beruflicher Habitus. Methodologie und Praxis ethnografische Entdeckung von Unterschieden.“ S. 185–201 in – *Ethnografische Zugänge. Professions- und adressatenbezogene Forschung im Kontext von Pädagogik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Cloos, Peter. 2008.** „Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zur Biografie, Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe.“ Weinheim, München: Juventa.
- Cremer, Georg. 2004.** „Wenn wir scheitern, scheitern wir an uns selbst. Strategien zur Behauptung im Markt sozialer Dienste.“ S. 179–188 in – *Die Freie Wohlfahrtspflege. Ihre Entwicklung zwischen Auftrag und Markt*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Dahmen, Stephan, Sarah Henn, Simon Mohr und Bettina Ritter. 2023.** „Forschungsperspektiven auf organisational kontextualisierte Professionalität.“ S. 71–83 in – *Sozialpädagogische Professionalisierung in der Krise?* Weinheim: Beltz.
- Dahmen, Stephan. 2021.** „Regulating Transitions from School to Work: An Institutional Ethnography of Activation Work in Action.“ Bielefeld: transcript.
- Destatis. 2022.** „Hilfen zur Erziehung, einschließlich Hilfen für junge Volljährige in Deutschland nach Art der Hilfe.“ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Jugendarbeit/Tabellen/hilfen-erziehung-jungevolljaehrige.html>. Aufgerufen am 12.10.2024.
- Destatis. 2023.** „Hilfen zur Erziehung und Angebote der Jugendarbeit.“ Aufgerufen am 10.10.2024.
- Dewe, Bernd und Hans-Uwe Otto. 2018.** „Professionalität.“ S. 1203–1213 in – *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 6. überarbeitete Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- Düring, Diana. 2011.** „Kooperation als gelebte Praxis. Steuerungshandeln in Sozialraumteams der Kinder- und Jugendhilfe.“ Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ebert, Jürgen. 2012.** „Erwerb eines professionellen Habitus im Studium der Sozialen Arbeit.“ Hildesheim: Olms.
- Edmondson, Amy C. 2020.** „Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen.“ München: Vahlen Verlag.
- Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel. 2007.** „Handbuch Kompetenzmessung“. Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Erpenbeck, John. 2012.** „Führungskompetenz.“ S. 109–140 in – *Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag*. (Bd. 4.) Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Farrenberg, Dominik und Marc Schulz. 2020.** „Handlungsfelder Sozialer Arbeit. Eine systematisierende Einführung“. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Farrenberg, Dominik und Marc Schulz. 2021.** „Kinder- und Jugendhilfe. Arbeitsfelder und ihre Rahmungen“. Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag.
- Fendrich, Sandra und Agathe Tabel. 2012.** „Deutlicher Personalanstieg in den Hilfen zur Erziehung“. S. 8–11 in – *KOMDAT Jugendhilfe* 15. Hef.1/2012.
- Flösser, Gaby und Hans-Uwe Otto. 1992.** „Sozialmanagement oder Management des Sozialen?“ S. 7–18 in – *Sozialmanagement oder Management des Sozialen?*. Bielefeld: Böllert KT.
- Franz, Julia, Christian Spatscheck und Anne von Rießen. Hrsg. 2024.** „Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien“. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Franz, Julia. 2022.** „Durch die Reflexion des Außens das Innen steuern? Potenziale neo-institutionalistischer Überlegungen für Organisationsentwicklungsprozesse erwachsenenpädagogischer Einrichtungen.“ S. 179–198 in – *Steuerung von Bildungseinrichtungen. Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

- Freigang, Werner. 2016.** „Ambulante und teilstationäre Erziehungshilfen.“ S. 832–851 in – *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe*. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Betz Juventa.
- Fuchs-Rechlin, Kisten und Thomas Rauschenbach. 2018.** „Das Personal der Kinder- und Jugendhilfe.“ S. 579–610 in – *Kompendium Kinder und Jugendhilfe*. Weinheim, Basel: Springer VS.
- German, Melanie und Katharina Eiler. 2022.** „Schlüsselkompetenzen von Führungspersonen.“ S. 409–426 in – *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld*. Wiesbaden: Springer VS.
- Girschner, Walter. 1990.** „Theorie sozialer Organisationen. Eine Einführung in Funktionen und Perspektiven von Arbeit und Organisation in der gesellschaftlich-ökologischen Krise.“ Weinheim, München: Juventa.
- Gobo, Giampietro. 2004.** „Sampling, Representativeness and Generalizability.“ S. 405–426 in – *Qualitative Research Practice*. London.
- Gregersen, Sabine, Sylvie Vincent-Höper, Heike Schambortski und Albert Nienhaus. 2020.** „Führung und Gesundheit der Beschäftigten.“ S. 559–579 in – *Handbuch Gesundheitssoziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grunwald, Klaus und Elke Steinbacher. 2013.** „Kompetenz und Professionalität in der Sozialwirtschaft.“ S. 101–120 in – *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Grunwald, Klaus und Paul-Stefan Roß. 2014.** „Governance Sozialer Arbeit. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft.“ S. 17–64 in – *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*. Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, Klaus. 2014.** „Sozialwirtschaft.“ S. 33–63 in – *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, Klaus. 2022.** „Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Eine Einführung.“ Wiesbaden: Springer VS.
- Hamburger, Frank. 2016.** „Sozialpädagogik.“ S. 449–464 in – *Handbuch Migrationspädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Hansbauer, Peter, Joachim Merchel und Reinhold Schone. 2020.** „Kinder- und Jugendhilfe. Grundlagen, Handlungsfelder, professionelle Anforderungen.“ Stuttgart: Kohlhammer.
- Heiner, Maja. 2010.** „Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit.“ München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Heinz, Walter R. 1995.** „Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation.“ Weinheim, München: Juventa.
- Helfferich, Cornelia. 2014.** „Leitfaden- und Experteninterviews.“ S. 559–574 in – *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Helsper, Werner, Jeanette Böhme, Rolf-Torsten Kramer und Angelika Lingkost. 2001.** „Schulkultur und Schulmythos. Gymnasien zwischen elitärer Bildung und höherer Volksschule im Transformationsprozess. Rekonstruktionen zur Schulkultur I“. Opladen: Leske und Budrich.
- Henn, Sarah, Barbara Lochner und Christiane Meiner-Teubner. 2017.** „Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Soziale Arbeit.“ Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.
- Henn, Sarah. 2020.** „Professionalität und Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Eine empirische Untersuchung reflexiver Gesprächspraktiken in Teamsitzungen.“ Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Hollenberg, Jana. 2023.** „Kinder- und JugendHILFE(!) in Not. Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps.“ S. 205–208 in – *Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe*. 18(6).

- Horak, Christian und Peter Heimerl. 2007.** „Management von NPOs. Eine Einführung.“ S. 167–177 in – *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hyland, Patrick, David W. Reeves and Anthony Caputo. 2018.** „Transformational and Transactional Leadership in Today’s Work Environment: A Meta-analysis. Posterpräsentation.“ in – 33. *Annual Conference: Society for Industrial and Organizational Psychology* 21. April 2018.
- Jordan, Erwin, Stephan Maykus und Eva C. Stuckstätte. 2015.** „Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte, Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen“. 4. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Jung, Stefan. 2022.** „Führung als Kunst, mit Ambivalenz zu rechnen. Zur Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Konzepte auf Organisationen der sozialen Hilfe“. S. 42–66 in – *Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Karges, Rosemarie. 2012.** „Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit und ihr Einfluss auf die Arbeit mit den Adressat/inn/en.“ S. 40–48 in – *Zukunftswerkstatt Soziale Arbeit*. Berlin: RabenStück-Verlag.
- Klatetzki, Thomas. 1993.** „Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation“. Bielefeld: Böllert KT.-Verlag.
- Klatetzki, Thomas. 2010.** „Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus“. S. 7–24 in – *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, Thomas. 2012.** „Professionelle Organisationen.“ S. 165–184 in – *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kliche, Helena. 2021.** „Schulbezogenes Lernen und Üben in der Heimerziehung. Eine Ethnografie zur sozialen Praxis in Wohngruppen“. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Klomann, Verena, Simon Mohr und Bettina Ritter. 2019.** „Organisationskultur und Professionalität in der Sozialen Arbeit. Analysen und Impulse zur Organisationsgestaltung“. S. 19–24 in – *FORUM sozial* (2).
- Klomann, Verena. 2014.** „Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland.“ Dissertation Universität Bielefeld. https://pub.uni-bielefeld.de/download/2656940/2656941/Klomann_Verena_Dissertation.pdf. Aufgerufen am 12.10.2024
- Knospe, Yvonne. 2022.** „Problematik des Fachkräftemangel und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen in einem herausfordernden Arbeitsfeld.“ S. 39–54 in – *Führung – Leadership*. Baden-Baden: Nomos.
- Koch, Sascha und Michael Schemmann. 2009.** „Neo-Institutionalismus und Erziehungswissenschaft. Eine einleitende Verhältnisbestimmung.“ S. 7–18 in – *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kotthaus, Jochem. 2012.** „Wehe dem, der Wehe tut! Über den Einsatz von Strafe als Instrument der Durchsetzung von Macht in der Sozialen Arbeit.“ S. 122–139 in – *Macht und Zwang in der Kinder- und Jugendhilfe*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kovács, László und Mahena Stief. 2020.** „Ethik und Personalführung“. S. 897–906 in – *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krusche, Bernhard. 2008.** „Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management“. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kubisch, Sonja und Julia Franz. 2022.** „Professionalisierung in der Sozialen Arbeit aus der Perspektive der Praxeologischen Wissenssoziologie.“ S. 413–442 in – *Praxeologisch-wissenschaftliche Professionsforschung. Perspektiven aus Früh- und Schulpädagogik, Fachdidaktik und Sozialer Arbeit*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

- Kuhn, Thomas und Jürgen Weibler. 2020.** „Bad Leadership. Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten. Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht“. München: Vahlen Verlag.
- Kühl, Stefan. 2018.** „Organisationskulturen beeinflussen – Eine sehr kurze Einführung“. Wiesbaden: Springer VS.
- Langenohl, Sabrina. 2018.** „Personalentwicklung und Leitungsaufgaben.“ S. 611–632 in – *Kompendium Kinder und Jugendhilfe*. Weinheim, Basel: Springer VS.
- Langer, Andreas. 2013.** „Professionell managen. Kompetenzen, Wissen und Governance im Sozialen Management.“ Wiesbaden: Springer VS.
- Lebreuz, Christian. 2018.** „Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können“. Regensburg: Walhalla/Praetoria.
- Lenger, Andreas, Christian Schneickert und Florian Schumacher. 2013.** „Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus“. Wiesbaden: Springer VS.
- Löhe, Julian und Philipp Aldendorff. 2022.** „Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze.“ Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mannheim, Karl. 1964a.** „Beiträge zur Theorie der Weltanschauungsinterpretation.“ S. 91–154 in – *Wissenssoziologie*. Neuwied: Luchterhand.
- Mannheim, Karl. 1964b.** „Das Problem der Generation.“ S. 509–565 in – *Wissenssoziologie*. Neuwied: [Ersterschienen 1928 in: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7. Jg. Heft 2].
- Merchel, Joachim. 2009.** „Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.“ 3. überarbeitete Aufl. Weinheim, München: Juventa.
- Merchel, Joachim. 2015a.** „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung.“ Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, Joachim. 2015b.** „Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen.“ 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel. 2002.** „Vom Nutzen der Expertise. Experteninterviews in der Sozialberichterstattung.“ S. 257–272 in – *Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel. 2018.** „Experteninterview.“ S. 76–78 in – *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. 3. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Meyer, John W. und Brian Rowan. 1977.** „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.“ S. 340–363 in – *American Journal of Sociology*. 83 (2).
- Mohr, Simon und Bettina Ritter. 2018.** „Managementprobleme in Organisationen Sozialer Arbeit.“ S. 27–34 in – *Evangelische Jugendhilfe* (4).
- Mohr, Simon und Bettina Ritter. 2021.** „Punitiv-Haltungen und ihre organisationalen Bedingungen.“ S. 151–164 in – *Grenzen und Strafen in Sozialer Arbeit und Sonderpädagogik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mohr, Simon. 2017.** „Abschied vom Managerialismus. Das Verhältnis von Profession und Organisation in der Sozialen Arbeit“ <https://pub.uni-bielefeld.de/download/2908758/2908759/Mohr%20%282017%29%20Abschied%20vom%20Managerialismus.pdf>. Aufgerufen am 12.10.2024.
- Muster, Judith, Stefanie Büchner, Thomas Hoebel und Tabea Koepp. 2020.** „Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten“. S. 285–305 in – *Managementmoden in der Verwaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Müller-Hermann, Silke und Roland Becker-Lenz. 2014.** „Habitusformation und Bildungschancen im Studium der Sozialen Arbeit.“ S. 135–146 in – *Habitus-sensibilität*. Wiesbaden: Springer VS.

- Nerdinger, Friedemann W., Gerhard Blickle und Niclas Schaper. Hrsg. 2014.** „Arbeits- und Organisationspsychologie“. 3. vollständig überarbeitet Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Neubauer, Walter. 2003.** „Organisationskultur“. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ng, Thomas W. und Daniel C. Feldman. 2015.** „Ethical leadership. Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity.“ S. 948–965 in- *Journal of Applied Psychology*. 100 (3).
- Niggemeier, André. 2022.** „Chaos und Ordnung in Führung und Sozialmanagement: Von der Notwendigkeit eines tiefgreifenden Problemverständnisses und den Chancen synergetischer Führung“. S. 68–84 in – *Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Nohl, Arnd-Michael. 2006.** „Bildung und Spontaneität. Phasen biographischer Wandlungsprozesse in drei Lebensaltern – Empirische Rekonstruktionen und pragmatistische Reflexionen“. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Nohl, Arnd-Michael. 2017.** „Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis.“ 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oelerich, Gertrud und Andreas Schaarschuch Hrsg. 2005.** „Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit.“ München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Oevermann, Ulrich. 2001.** „Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie“. Frankfurt am Main: Humanities online.
- Olsenka, Ninja, Thoma Rauschenbach und Catherine Tiedemann. 2023.** „Zwischen Expansion und Heterogenität – das Personal der Kinder- und Jugendhilfe.“ S. 12–16 in – *KOMDAT Jugendhilfe*. Hef.3/22.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow und Klaus Türk. 2000.** „Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie.“ S. 15–34 in – *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. durchgesehene Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther. 2012.** „Gesteuerte Selbstorganisation – ein hölzernes Eisen?“ S. 133–164 in – *Komplexität und Handlungsspielraum. Unternehmenssteuerung zwischen Ordnung und Chaos*. Berlin: Erich Schmidt.
- Patak, Michael. 1997.** „Non-Profit-Organisationen. Die besseren Manager.“ S. 13–15 in – *Sozialmanagement*. 2/1997. Baden Baden: Nomos.
- Peter, Corinna. 2010.** „Organisation und Profession Sozialer Arbeit. Kognitive Vermittlungsprozesse. Eine neo-institutionalistische Betrachtung“. Münster: MV Wissenschaft.
- Petry, Thorsten. 2019.** „Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter.“ S. 23–125 in – *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. 2. Aufl. Freiburg im Breisgau, München, Stuttgart: Haufe-Lexware.
- Pfadenhauer, Michaela. 2008.** „Organisieren. Eine Fallstudie zum Erhandeln von Events“. Wiesbaden: VS Verlag.
- Pielach, Martin, und Hans-Joachim Schubert. 2018.** „Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens. Ergebnisse einer Delphi-Studie.“ <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1865921718300072>. Aufgerufen am 11.10.2024.
- Pluto, Liane, Andreas Mairhofer, Christian Peucker und Eric van Santen. 2024.** „Einrichtungen stationärer Hilfen zur Erziehung. Empirische Analyse zu Organisationsmerkmalen, Adressat:innen und Herausforderungen.“ Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Poulsen, Irmhild. 2014.** „Angst, man kommt zu spät und ein Kind ist tot – Stress und Belastungsfaktoren in der Jugendhilfe.“ S. 121–127 in – *Kinder und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis*. 59 (4).

- Przyborski Aglaja und Monika Wohlrab-Sahr. 2010.** „Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch.“ 3. korrigierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Przyborski Aglaja und Monika Wohlrab-Sahr. 2014.** „Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch.“ 4. Aufl. München: Oldenbourg.
- Richter, Martina. 2018.** „Handlungsfeld Hilfen zur Erziehung.“ S. 824–840 in – *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden: Springer VS.
- Rosenstiel, Lutz von und Friedemann W. Nerdinger. 2020.** „Grundlagen der Führung.“ S. 21–54 in – *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 8. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von und Gerhard Comelli. 2003.** „Führung zwischen Stabilität und Wandel.“ München: Vahlen.
- Rätz, Regina. 2018.** „Von der Fürsorge zur Dienstleistung.“ S. 65–92 in – *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe*. Wiesbaden: Springer VS.
- Röttgen, Johannes. 2011.** „Arbeitsbedingungen in den ambulanten Hilfen.“ S. 72–74 in – *Forum Erziehungshilfen*. 17 (2).
- Schaefers, Christine. 2002.** „Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisations-theoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen.“ S. 835–855 in – *Zeitschrift für Pädagogik*. 48 (6).
- Schein, Edgar. 2010.** „Organisationskultur“. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie.
- Scheller, Gitta. 2021.** „Zum Stellenwert der Konzepte ‚Habitus‘ und ‚Geschmack‘ in der Sozialen Arbeit: Forschungsbefunde und Forschungslücken.“ S. 10–38 in – *Habitus und Geschmack in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Praxisbuch*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Scheller, Torsten. 2017.** „Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten.“ München: Vahlen.
- Schimank, Uwe. 2005.** „Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne.“ Wiesbaden: VS Verlag.
- Schittenhelm, Karin. 2022.** „Theoretisches und praktiziertes Sampling. Zwischen Felderkundung, Theoriebildung und Gütesicherung.“ S. 283–298 in – *Zeitschrift für Qualitative Forschung*. 22(2).
- Schmidt, Xenia und Werner Schöning. 2024.** „Fragile Mitarbeiter:innenbindung als Existenzproblem der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen und Chancen des Retention-Managements.“ S. 251–266 in – *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schneiders, Katrin und Anna-Lena Schönauer. 2022.** „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen.“ S. 355–370 in – *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb: Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schneiders, Katrin. 2020.** „Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit.“ Stuttgart: Kohlhammer.
- Schröer, Wolfgang und Stephan Wolff. 2018.** „Sozialpädagogik und Organisationspädagogik.“ S. 59–70 in – *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schäffer, Burkhard. 2006.** „Gruppendiskussionen lehren und lernen. Aspekte einer rekonstruktiven Didaktik qualitativer Forschung.“ S. 285–299 in – *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schöning, Werner. 2019.** „Typologie und Klassifikation in Sozialer Arbeit und Sozialpolitik. Ambivalenz und kritische Nutzung von Ordnungsschemata sozialer Probleme.“ Baden-Baden: Nomos.
- Schütze, Fritz. 1983.** „Biographieforschung und narratives Interview.“ S. 283–293 in – *Neue Praxis* 3 (13).

- Schütze, Fritz. 1996.** „Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns.“ S. 183–275 in – *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schütze, Fritz. 2015.** „Paradoxien professionellen Handelns.“ S. 1–5 in – *Wörterbuch Rekonstruktive Soziale Arbeit*. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Schütze, Fritz. 2021.** „Professionalität und Professionalisierung in pädagogischen Handlungsfeldern: Soziale Arbeit“. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.
- Schützeichel, Rainer. 2007.** „Laien, Experten, Professionen.“ S. 546–578 in – *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung*. Konstanz: UVK.
- Seithe, Mechthild, und Ralph-Christian Amthor. 2015.** „Konflikte in der Praxis Sozialer Arbeit zwischen Ethik, Fachlichkeit und politisch motivierten Zumutungen.“ S. 286–297 in – *Konflikte. Theoretische und praktische Herausforderungen für die Soziale Arbeit. Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit*. (Bd. 10). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Seithe, Mechthild. 2016.** „Ökonomisierung und ihre Folgen in der Kinder- und Jugendhilfe.“ S. 141–158 in – *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle? Soziale Arbeit in Theorie und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Sellner, Nora. 2022.** „Alltägliche Bewältigungspraxen obdachloser Menschen – Eine rekonstruktive Analyse im Spannungsfeld gesellschaftlicher Begrenzungen und Erwartungen“. Veröffentlichung der Dissertation in der Reihe Schriften der Katho-NRW. Olpe: Verlag Barbara Budrich.
- Spiegel, Hiltrud von. 2011.** „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit“. 4. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Spiegel, Hiltrud von. 2018.** „Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis.“ 6. durchgesehene Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Spielhofer, Thomas. 2020.** „Intelligentes Scheitern. 20 verführerische Fallen auf dem Weg zum agilen Unternehmen.“ Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien.
- Sprondel, Walter M. 1979.** ‚Experte‘ und ‚Laie‘: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie.“ S. 140–154 in – *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Enke.
- Staub-Bernasconi, Sylvia. 2018.** „Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Auf dem Weg zu kritischer Professionalität.“ 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Ausg. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Stolz, Heinz-Jürgen. 2018.** „Lokale Bildungslandschaften in Kooperation von Ganztagschule und Jugendhilfe. Ausgewählte Ergebnisse.“ S. 121–132 in – *Ganztagschule organisieren – ganztags Unterricht gestalten*. Bamberg: UBP.
- Sturm, Mareen, Stephanie Reiher, Kathrin Heinitz und Renate Soellner. 2011.** „Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg.“ S. 88–104 in – *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 55 (2).
- Tabel, Agathe, Sandra Fendrich und Jens Pothmann. 2011.** „Warum steigen die Hilfen zur Erziehung? Ein Blick auf die Entwicklung der Inanspruchnahme.“ S. 3–6 in – *KOMDAT Jugendhilfe*. Hef.3/11.
- Tabel, Agathe. 2020.** „Empirische Standortbestimmung der Heimerziehung. Fachwissenschaftliche Analyse von Daten der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik.“ Frankfurt am Main: Expertise.
- Thole, Werner. 2012.** „Die Soziale Arbeit. Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung.“ S. 19–70 in – *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Thornton, Patricia H. und William Ocasio. 2008.** „Institutional logics“. S. 99–128 in – *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Pub.
- Unger, Frank, Uli Sann und Carolin Martin. 2022.** „Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch.“ Springer VS: Wiesbaden.
- Unger, Frank. 2022.** „Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen)“. S. 199–268 in – *Führung – Leadership*. Baden-Baden: Nomos.
- Vorheyer, Claudia. 2012.** „Die Trägheit des Hysteresis-Effekts als Schwierigkeit der Professionalisierung im berufsbegleitenden Sozialarbeitsstudium und dessen Auswirkungen auf die Praxis. Ein Fallvergleich zwischen Gesundheitsfürsorge und professioneller Sozialarbeit.“ S. 51–67 in – *Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule. Wissen, Kompetenz, Habitus und Identität im Studium Sozialer Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Walgenbach, Peter und Renate Meyer. 2008.** „Neoinstitutionalistische Organisationstheorie“. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wang, Gang, Oh, In-Sue, Stephen H. Courtright und Amy Colbert. 2011.** „Transformational leadership and performance across criteria and levels. A meta-analytic review of 25 years of research.“ S. 223–270 in – *Group & Organization Management* 36(2).
- Wen, Sebastian und Sabrina Schmidt. 2023.** „Die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Sozialwesen und ihre Determinanten.“ S. 404–420 in – *neue praxis*. 53(5).
- Wendt, Wolf Rainer. 2013.** „Sozialwirtschaft.“ S. 965–968 in – *Lexikon der Sozialwirtschaft*. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Wilkens, Uta, Rainhart Lang und Ingo Winkler. 2003.** „Institutionensoziologische Ansätze.“ S. 189–242 in – *Moderne Organisationstheorien*. Wiesbaden: Gabler.
- Wilkens, Uta, Rainhart Lang und Ingo Winkler. 2003.** „Institutionensoziologische Ansätze.“ S. 189–242 in – *Moderne Organisationstheorien* 2. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Willke, Helmut. 2007.** „Einführung in das systemische Wissensmanagement.“ 2. Aufl. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Willke, Helmut. 2011.** „Einführung in das systemische Wissensmanagement“ 3. überarbeitete und erweiterte Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Wilms, Falko und Andreas Größler. Hrsg. 2018.** „Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Kybernetische Ansätze für die Unternehmensführung.“ in – *Konferenz für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 8. bis 9. November 2016 in Dornbirn*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wimmer, Rudolf und Thomas Schumacher. 2014.** „Führung und Organisation.“ S. 217–240 in – *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Wimmer, Rudolf. 2011.** „Die Steuerung des Unsteuerbaren.“ S. 520–547 in – *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Winkler, Michael. 2008.** „Management und Steuerung.“ S. 120–136 in – *Aktuelle Leitbegriffe der Sozialen Arbeit. Ein kritisches Handbuch*. Wien: Löcker.
- Wunderer, Rolf. 2009.** „Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungshehre“. 8. aktualisierte und erweiterte Aufl. Köln: Luchterhand.
- Wöhrle, Armin, Maik Arnold, Paul Brandl, Yvonne Knospe, Frank Unger und Brigitta Zierer. 2022.** „Führung – Leadership.“ Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin. 2017.** „25 Jahre Sozialmanagement. Ein kritischer Rückblick.“ S. 7–34 in – *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Zeller, Maren. 2016.** „Stationäre Erziehungshilfen.“ S. 792–808 in – *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe*. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Betz Juventa.