

# ALLES EINE HALTUNGSFRAGE?

Theoretischer Hintergrund und praktische Relevanz  
von Haltung für die Arbeit von Jugendämtern

Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Haltung von Fachkräften in der Sozialen Arbeit“  
der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen



Niedersächsisches Landesamt für  
Soziales, Jugend und Familie

---

Impressum:

Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie – Landesjugendamt -  
Schiffgraben 30  
30175 Hannover

Erstellt im Rahmen der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen (IBN) von:

Joachim Glaum | Birgit Knichala | Carola Medelnic |  
Stefan Opitz | Gunnar Rohde | Georg Schäfer

Redaktion und Layout  
Marie-Theres Dröschel und Malte Meyer  
GEBIT Münster GmbH & Co. KG

Diese Broschüre wurde im Rahmen der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen  
erstellt und ist exklusiv den Jugendämtern der Integrierten Berichterstattung  
sowie den Jugendämtern in Niedersachsen vorbehalten.

Hannover Mai 2018

---



# INHALT

---

1.	Einleitung .....	5
1.1	Professionelle Haltung in der Sozialen Arbeit – ein Definitionsversuch .....	6
1.2	Haltung im Kontext der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen.....	7
<b>Teil I Theoretischer Hintergrund und praktische Relevanz .....</b>		<b>11</b>
2.	Menschenbild .....	12
3.	Organisationen als Rahmen professionellen Handelns .....	14
3.1	Organisationstheorien .....	14
3.2	Anknüpfungspunkte zum Thema Haltung .....	19
3.3	Organisationskultur .....	21
3.4	Individuum und Organisation .....	23
<b>Teil II Konkrete Umsetzungsschritte und praktische Gestaltungsmöglichkeiten .....</b>		<b>25</b>
4.	Kernprozess Steuerung .....	26
5.	Kernprozess Reflektion .....	28
6.	Organisationskultur und professionelle Haltung in der Praxis .....	31
7.	Ansatzpunkte für die Arbeit an und mit professioneller Haltung.....	33
8.	Gelingensfaktoren – Woran erkennt man eine gute Praxis? .....	36
Anhang .....		37
Literatur .....		40
Die Autor*innen .....		42

---

# 1. EINLEITUNG

---

*Joachim Glaum*

Ein wichtiges Ergebnis der ersten Dekade der Arbeit der IBN mit deren umfangreichem Kennzahlenset war und ist die Enttäuschung der reinen Zahlengläubigkeit und der Anhänger einfacher linearer Steuerungsmodelle in den Jugendämtern. Die Arbeit in den Jugendämtern allgemein und die Steuerung der Hilfen zur Erziehung (HzE) im Besonderen erwiesen sich als weit komplexer und entzogen sich hartnäckig einfacher Erklärungen. In diesem Zusammenhang tauchte immer wieder der Begriff „Haltung“ in verschiedenen Vergleichsringsen, bei verschiedenen Themen und in unterschiedlichen Zusammenhängen auf. Die Vergabe einer Hilfe zur Erziehung sei beispielsweise eng verknüpft mit der Haltung der Fachkraft. Es gab in den Diskussionen der Fachleute aus den Jugendämtern auffallend wenig Widerspruch bei solchen Aussagen. Wie abhängig ist ein Kind oder eine Familie von der individuellen Haltung einer pädagogischen Fachkraft in Bezug auf ihren Hilfebedarf? Welchen Einfluss auf die Gewährung und die Auswahl einer Hilfeart hat die Haltung der Sozialarbeiterin bzw. des Sozialarbeiters? Verkaufen die Jugendämter dem Kunden, der einen Fernseher benötigt vielleicht einen Kühlschrank oder einen Toaster?

An einem derartigen Punkt der Diskussion in den IBN-Zusammenhängen wurde diese in den vergangenen Jahren oft beendet. Die Haltungen der Mitarbeiter\*innen und der Organisation werden als sog. weiche Steuerungsfaktoren eingestuft, die schwieriger zu fassen, komplexer Natur, mehr implizit als explizit, persönlichkeitsbedingt und ohnehin dem oft noch vorhandenen linearen Steuerungsverständnis schwer zugänglich sind.

Die IBN-Vergleichsrings 1 und 2 haben 2015 beschlossen, sich wegen der offensichtlich großen Bedeutung für die Arbeit der Jugendämter mit dem Thema „Selbstverständnis und Haltung des Jugendamtes“ intensiver zu befassen. Es sollte die Wechselwirkung zwischen Persönlichkeit und Organisation in den Blick genommen werden. Die Frage, ob und wie ein Jugendamt eine Haltung entwickeln, diese mit und in die Mitarbeiterschaft kommunizieren kann.

Der Arbeitsprozess, der die vorliegende Handreichung hervorgebracht hat, war für den in der IBN üblicherweise vorhandenen Rahmen von drei Sitzungen eines

Vergleichsrings im Jahr unüblich und herausfordernd. Der Prozess war nur möglich mittels der Bildung einer Kernarbeitsgruppe, die den Prozess begleitet, immer wieder fokussiert und vorangetrieben hat. Das Ergebnis ist – wie in der IBN üblich – eine Mischung aus der aufbereiteten wissenschaftlichen Theorie hinter dem Thema und dem Versuch, Arbeitshinweise oder Empfehlungen für praktisches Handeln in den Jugendämtern zu geben.

Allerdings soll hier nicht verschwiegen werden, dass eine wesentliche Schwierigkeit dieses Arbeitsprozesses genau darin bestand, das Thema „IBN-like“ aufzubereiten. In der IBN steht nicht die wissenschaftstheoretische Abhandlung im Vordergrund, es ist die praktische Anwendbarkeit der Produkte der IBN, die zu erreichen ist. Das Thema „Haltung“ geriet in diesem Prozess immer wieder in Gefahr, uns durch die Hände zu gleiten. Es bietet sich an für Allgemeinplätze, stundenlange philosophische Erörterungen oder ist ein ideales Thema für wissenschaftliche Ausarbeitungen auf den Feldern der Soziologie, Psychologie, Organisationstheorie. Aber wie kann es im Jugendamt erreicht werden, zu bestimmten Themenbereichen eine Haltung explizit zu formulieren? Wo und an welcher Stelle ist ein derartiger Schritt sinnvoll und notwendig? Wie kann Leitung vorgehen, ohne von den eigenen Mitarbeiter\*innen die „rote Karte“ zu bekommen?

Diese Arbeitshilfe kann sicherlich nicht alle Fragen beantworten. Sie kann jedoch als Ausgangspunkt für die Befassung mit der Thematik genutzt werden, sich diesem offensichtlich immer gegenwärtigen Thema gezielter zuzuwenden.

Die Arbeitshilfe greift hier sowohl die in der individuellen Persönlichkeit liegenden Grundlagen des Begriffs auf und befasst sich mit den Fragen der Sozialisation, der Berufswahl und des Menschenbildes. Anschließend wird die Frage nach dem Bezug zur IBN und zur Steuerungsthematik aufgegriffen. Damit wird der Bogen zum Thema „Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ gespannt. Verschiedene Organisationstheorien und -modelle werden vorgestellt, um anschließend konkrete Anknüpfungspunkte für die Auseinandersetzung mit den Fragen einer professionellen sozialpädagogischen Haltung im Jugendamt zu konkretisieren. Hier werden die Kernprozesse und der Reflektion der Steuerung sozialpädagogischer Prozesse aufgegriffen.

# 1.1 PROFESSIONELLE HALTUNG IN DER SOZIALEN ARBEIT – EIN DEFINITIONSVERSUCH

*Joachim Glaum*

Der Duden definiert Haltung allgemein als „innere (Grund-)Einstellung, die jemandes Denken und Handeln prägt“ bzw. „das Verhalten oder Auftreten, das durch eine bestimmte innere Einstellung, Verfassung hervorgerufen wird“. Diese innere Grundhaltung bildet somit das Fundament der Persönlichkeit, der Boden, auf dem sich jeder Mensch bewegt. Eine „Nicht-Haltung“ ist ausgeschlossen – bzw. auch als Ausdrucksform einer Haltung zu verstehen.

Daraus abgeleitet speist sich die fachliche Grundhaltung aus handlungsleitenden Einstellungen gegenüber Menschen, Situationen, Phänomenen und Arbeitsprozessen. Sie basiert auf persönlichen Überzeugungen, theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung und macht einen wichtigen Teil der eigenen Professionalität aus, da sie als innerer Kompass dient, der im Arbeitsalltag die nötige Orientierung gibt, um Entscheidungen treffen zu können.<sup>1</sup>

Unter Grundhaltungen verstehen wir Einstellungen gegenüber Menschen, Situationen und Arbeitsprozessen, die für das weitere Vorgehen ebenso handlungsleitend sind wie theoretische Vorannahmen. Sie bilden den Rahmen für die Verwendung der (sozialpädagogischen) Methoden, die ohne diese zu bloßen „Techniken“ mutierten.<sup>2</sup>

Herwig-Lempp/Schwabe stellen mit dieser Definition eine unmittelbare Beziehung zwischen der (individuellen) Grundhaltung und den Arbeitsprozessen der Sozialen Arbeit her. Der Dreiklang aus Wissen, Können und Haltung wird als konstituierend für die pädagogische Professionalität beschrieben.<sup>3</sup>

„In der Fachdiskussion ist der Begriff der Haltung theoretisch oft nicht klar von ähnlichen Begriffen wie Identität oder Selbstverständnis abgegrenzt und lädt dazu ein, ihn mit einer Reihe von ‚Wunschhalten‘ zu füllen“<sup>4</sup>. Die Schlagwörter Persönlichkeit, Einstellungen und Normen gehen mit diesem Thema.

In der Sozialpädagogik werden im Zusammenhang mit dem Begriff Haltung häufig auch Begriffe benutzt, die auch als „Grundwerte“ bezeichnet werden und mit denen sich Grundhaltungen ausdrücken lassen:

- > *Empathie, Wertschätzung, Authentizität als Grundhaltungen der Personenzentrierten Gesprächstherapie nach Rogers*<sup>5</sup>
- > *Wertschätzung, Partizipation und Transparenz in der Traumapädagogik*<sup>6</sup>
- > *Empathie und Akzeptanz*
- > *In den 1960er und 1970er Jahren vertrat der Mainstream in der Sozialpädagogik die Parteilichkeit als einzig vertretbare Grundhaltung. Die (politische) Vertretung von Randgruppen und Minderheiten gegenüber dem „System“ wurde als der wesentliche Auftrag sozialer Arbeit gelehrt und gelernt.*
- > *Burkhard Müller geht davon aus, „dass es ein klassisches Modell des Verhältnisses von Fachwissen und Berufsmoral gibt, welches das fachliche Selbstverständnis des Sozialpädagogenberufs seit seinen Anfängen geprägt hat. Dieses Modell unterstellt, dass sittliches Engagement, Einsatzbereitschaft für Menschen in Not, Bereitschaft, sie als Person zu achten und nicht für irgendwelche Zwecke zu funktionalisieren, Bereitschaft, gesellschaftliches Unrecht nicht einfach hinzunehmen etc., dass all dies als sittliche Haltung zusammengefasst, das eine Bein ausmacht, auf dem Sozialpädagogen stehen“<sup>7</sup>.*
- > *Professionalität in der Sozialen Arbeit besteht nicht nur in dem notwendigen Wissen und der Beherrschung von Handlungsmethoden, sondern hat ein spezifisches berufliches Selbstverständnis bzw. eine spezifische berufliche Haltung zur Grundlage. Fachkräfte der Sozialen Arbeit müssen demnach über eine klare Vorstellung der eigenen Berufsrolle und einer beruflichen Identität verfügen, um als Professionelle handeln zu können*<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Herwig-Lempp, Johannes und Schwabe, Mathias (2002): Soziale Arbeit, in: Michael Wirsching und Peter Scheib, Lehrbuch für Paar- und Familientherapie, S. 475-488.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Vgl. Kolmer, Petra und Wildfeuer, Armin (2011): Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe, S. 1774-1804.

<sup>4</sup> Behr, Anna von (2010): Kinder in den ersten drei Jahren. Qualifikationsanforderungen an Frühpädagogische Fachkräfte, S.10. Online verfügbar unter [https://www.erzieherin.de/files/paedagogischepraxis/2011WiFF\\_Expertise\\_4\\_vonBehr\\_Internet\\_2\\_.pdf](https://www.erzieherin.de/files/paedagogischepraxis/2011WiFF_Expertise_4_vonBehr_Internet_2_.pdf) (zuletzt geprüft am 12.03.2018).

<sup>5</sup> Vgl. Kreuziger, Andreas (2000): Die Grundhaltungen der Personenzentrierten Gesprächstherapie. Online verfügbar unter

<https://www.carlrogers.de/grundhaltungen-personenzentrierte-gespraechstherapie.html> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).

<sup>6</sup> Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik (BAG-TP) (2011): Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder und Jugendhilfe. Ein Positionspapier der BAG Traumapädagogik. Online verfügbar unter [http://www.bag-traumapaedagogik.de/index.php/standards.html?file=files/bag-trauma/Dokumentationen%20und%20Protokolle/positionspapier\\_11-2011.pdf](http://www.bag-traumapaedagogik.de/index.php/standards.html?file=files/bag-trauma/Dokumentationen%20und%20Protokolle/positionspapier_11-2011.pdf) (zuletzt geprüft am 12.03.2018).

<sup>7</sup> Müller zitiert nach Düring und Krause (2011): Pädagogische Kunst und professionelle Haltungen. Reihe „Grundsatzfragen“, S. 218.

<sup>8</sup> vgl. Heiner, Maja (2007): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle - Felder – Fähigkeiten, S.155.

## 1.2 HALTUNG IM KONTEXT DER INTEGRIERTEN BERICHTERSTATTUNG NIEDERSACHSEN

**Stefan Opitz**

Die Integrierte Berichterstattung Niedersachsen (IBN) ist ein durch die niedersächsischen Jugendämter initiiertes interkommunales Vergleichssystem im Aufgabenbereich der Kinder- und Jugendhilfe. Die Integrierte Berichterstattung wird seit nunmehr zehn Jahren durch das niedersächsische Landesjugendamt moderiert und durch die GEBIT Münster wissenschaftlich begleitet.

Das Ziel der IBN lag und liegt darin, die Steuerungsfähigkeit der niedersächsischen Jugendämter durch einen qualifizierten interkommunalen Vergleich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Ein wichtiges Arbeitsprinzip der IBN liegt darin, ein vertieftes Verständnis der hinter dem Kennzahlenvergleich liegenden Organisations- und Prozessmodelle sowie der Arbeitsprogramme und -konzepte der teilnehmenden Jugendämter zu erreichen. So ist deutlich geworden, dass es neben diesen Organisations- und Prozessmodellen jedoch weitere Faktoren sind, die die Gewährungspraxis sowie die Ausgestaltung und Steuerung der Hilfen, aber auch die Ausgestaltung der sozialen Infrastruktur in hohem Maße beeinflussen. Diese Faktoren lassen sich in der Kultur des Umgangs mit Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen, Adressat\*innen aber auch mit Leistungserbringern verorten. Da sie nicht hart abgrenzbar und sehr komplex sind, wurden diese Faktoren zunächst mit dem Arbeitsbegriff der „weichen Faktoren“ in der Organisation Jugendamt bezeichnet. Das Konstrukt der „weichen Faktoren“ beinhaltet

- > *Elemente der Haltungen, Leitvorstellungen und Wertmaßstäbe bei Leitungen und Mitarbeiter\*innen,*
- > *Kulturen des Umgangs untereinander aber auch mit Kunden und Kooperationspartnern,*
- > *soziale Dynamiken innerhalb des Jugendamtes die durch – ggfs. auch konkurrierende – fachliche Leitvorstellungen, durch mikropolitische Ziele und Handlungsstrategien der einzelnen Akteure erzeugt werden.*

In Reflexion der Vergleichs- und Diskussionsprozesse in der Vergleichsringarbeit, aber auch durch zusätzliche Auswertungen und Zusammenhangsanalysen der zur Verfügung stehenden Daten und Kennzahlen wurde zunehmend die Arbeitsthese formuliert, dass es insbesondere diese sog. „weichen Faktoren“ sind, die

Jugendämtern Handlungsspielräume in der Ausgestaltung ihrer Aufgabenwahrnehmung eröffnen. Diese Gestaltungsspielräume ergeben sich nicht nur – ausgehend von den Kennzahlen – aus den in den Vergleich einbezogenen Organisationsstrukturen, Arbeitsprozessen und Qualitätsstandards der teilnehmenden Jugendämter. In den Diskussionsprozessen der IBN wurde deutlich, dass weitere Wirkfaktoren die Leistungsgewährungsprozesse beeinflussen, welche sich indirekt auch in den Kennzahlenergebnissen abbilden. Zur Illustration und für ein besseres Verständnis werden nachfolgend phänomenologische und empirische Anhaltspunkte im Zusammenhang mit „weichen Faktoren“ und „Haltungsfragen“ beschrieben.

### HILFEPLANVERGLEICH IN DER VERGLEICHSRINGARBEIT

Hier handelt es sich um ein Experimentalsetting im Rahmen der Vergleichsringarbeit der IBN. Die Jugendämter eines Vergleichsringes verständigten sich darauf, einen standardisiert beschriebenen fiktiven Fall in die tatsächlichen Entscheidungsprozesse über Hilfebedarf und Hilfeform in den einzelnen Jugendämtern vor Ort einzubringen und die Hilfeentscheidung in den Vergleichsring zurückzukoppeln.

Das Experiment war ein Test darauf, inwieweit trotz formal gleicher oder ähnlicher Ausgangsbedingungen in den Entscheidungssettings der Jugendämter die vermuteten weichen Wirkungsfaktoren Haltungen, Leitvorstellungen, Wertmaßstäbe und Organisationskultur zu unterschiedlichen Hilfeentscheidungen und -ausgestaltungen führen. Im Ergebnis koppelten die Jugendämter höchst unterschiedlich ausgestaltete Hilfen zurück, die folgerichtig auch unterschiedlichsten Leistungsparagrafen zugeordnet wurden.

## UNTERSCHIEDLICHE LEISTUNGSPHILOSOPHIEN ZWEIER JUGENDÄMTER AUS DER ARBEIT DER IBN

Zwei benachbarte Jugendämter beschrieben im Rahmen der Vergleichsringarbeit ihre unterschiedlichen Leistungsphilosophien folgendermaßen:

Jugendamt A: Außerhalb des Kindeswohlgefährdungsbereiches macht das Jugendamt eine aufwendige Diagnostik. Dabei wird eingeschätzt, ob überhaupt Jugendhilfe relevante Handlungsaufträge vorliegen, wer eigentlich ein Problem mit der beschriebenen Situation hat, ob eine Mitwirkungsbereitschaft des Adressatensystems vorliegt usw. Auf Basis dieser Diagnostik wird ein auf den individuellen Fallkontext passendes Hilfesetting maßgeschneidert.

Jugendamt B: Die Leistungsphilosophie ist (außerhalb des Kindeswohlgefährdungsbereiches) so ausgerichtet, dass die Bürger\*innen im Zuständigkeitsbereich B einen einfachen und schnellen Zugang zu Hilfen bekommen sollen. Adressat\*innen, die sich an das Jugendamt wenden, werden schnell und vorrangig mit ambulanten Hilfen versorgt. Im ersten halben Jahr der jeweiligen Leistungsgewährung erfolgt eine Informationssammlung mit dem Ziel, die Hilfe in den nachfolgenden Fortschreibungszyklen zu spezifizieren, zielführender zu gestalten und genauer zu steuern.

Beide Jugendämter A und B liegen im selben Landkreis. Ihre unterschiedlichen Leistungsphilosophien drücken sich in unterschiedlichen Kennzahlenwerten der Hilfequoten aus. Bei einem Jugendamt sind die Werte vergleichsweise niedrig, beim anderen Jugendamt vergleichsweise hoch. Der Zusammenhang von Leistungs- und Steuerungsphilosophie des Jugendamtes und Hilfequoten wird unmittelbar ersichtlich.

### VORHERSAGE VON DETERMINANTEN DER LEISTUNGSGEWÄHRUNG IM BEREICH HZE

2012 hat die GEBIT Münster auf Basis der Kennzahlen der IBN nach Zusammenhängen zwischen Sozialstrukturkennzahlen und Kennzahlen der Auftragserfüllung geforscht. Untersucht wurden Sozialstrukturmerkmale hinsichtlich ihrer Relevanz im Hinblick auf:

- > Quote stationäre HzE
- > Quote ambulante HzE
- > Quote Hilfen für junge Volljährige
- > Quote Eingliederungshilfen gem. § 35a SGB VIII

#### > Quote der Inobhutnahmen

Die Bedeutung der sozialen Lage der Wohnbevölkerung insbesondere in den Faktoren Armut / Reichtum, Bildung etc. erwies sich im Hinblick auf die Quote der stationären HzE als besonders relevant. D. h. Regionen mit größerer Belastungen in den sozialen Lagen haben statistisch auch höhere Quoten in den stationären HzE.

Dieser Zusammenhang gilt aber nicht bzw. nur in geringem Maße hinsichtlich der Hilfequoten für die ambulanten HzE, die Hilfen gem. § 35a oder auch die Hilfen für junge Volljährige. Diese Quoten werden offenkundig durch andere Faktoren bspw. örtliche Konzepte, Leistungsphilosophien oder auch Angebotsstrukturen wesentlich stärker beeinflusst als durch die Sozialstruktur. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf Gestaltungsspielräume, „weichen Faktoren“ und deren Dynamiken.

### PROJEKT ZIELORIENTIERUNG DER HZE DES LWL-LANDESJUGENDAMTES WESTFALEN

Weitere Anhaltspunkte zur Relevanz der Arbeitsthese der IBN zur Bedeutsamkeit der „weichen Faktoren“ liefert das Forschungsprojekt „Verbesserte Zielorientierung im Bereich der Hilfen zu Erziehung II“, welches im Auftrag des LWL-Landesjugendamtes Westfalen-Lippe von Oktober 2005 bis April 2009 von der GEBIT Münster durchgeführt wurde.<sup>9</sup>

Im Untersuchungsfokus stand die Forschungsfrage, inwieweit die Zielsetzungen einer HzE an der Diagnose, also den spezifischen Problemlagen und Ressourcen des jeweiligen Falles orientiert sind und, ob sich die gewährten Leistungen wiederum von den Zielen ableiten oder nicht. Erweitert wurde die Forschungsfrage um Kontextaspekte, insbesondere der Sozialstruktur im Zuständigkeitsbereich und der Organisation des Jugendamtes im HzE-Bereich.

Die Auswertung der erfassten Daten erfolgte in Form von multivariaten Analysen, die die gleichzeitige Untersuchung des Zusammenspiels von mehreren Merkmalen ermöglichen<sup>10</sup>.

Ein überraschendes Auswertungsergebnis war die mehr als offensichtliche Relevanz des Merkmals Fallbearbeiter sowohl bei den Zusammenhängen von Hilfeanlass/Problemgruppe und Ressourcen, als auch im Zusammenhang mit der Hilfeauswahl.

<sup>9</sup> vgl. Meyer et al. (2009): Verbesserte Zielorientierung im Bereich Hilfen zur Erziehung II. Ergebnisse Juli 2009, Landschaftsverband Westfalen-Lippe – Landesjugendamt – (Hrsg.).

<sup>10</sup> Mit „Exhaustive CHAID“-Analysen (SPSS Answer-Tree) können ausgewählte abhängige Variable mittels einer Auswahl von weiteren Variablen optimal vorhergesagt werden. Im Fokus

stand, aufgrund welcher Merkmale Problemlagen und Ressourcen in der Fallarbeit diagnostiziert wurden, welche Ziele formuliert und welche Hilfen daraufhin eingerichtet wurden. Durch die anonyme Kennzeichnung der Hilfedatensätze mit einem Fallbearbeitermerkmal konnte diese Variable ebenfalls in die Auswertung miteinbezogen werden.

Die Zuordnung der einzelnen Fallkonstellationen zu den vorhandenen Problemgruppen als Anlasskategorie der Hilfen konnte über drei Variablen vorhergesagt werden. Konkret waren dies die Anzahl der Fachkräfte, der Sozialleistungsbezug im Adressatensystem und an dritter Stelle der bzw. die Fallbearbeiter\*in. Besonders interessant in diesem Zusammenhang war auch, welche Variablen für die Vorhersage eine untergeordnete Rolle spielen bzw. nicht auftauchen, etwa Geschlecht, Alter, Schultyp, Sozialstruktur etc.

Für den Prozessschritt Auswahl der Hilfeleistung lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Ziele der Hilfen als Vorhersagemerkmale keine Rolle spielten, Ausnahmen bildeten nur die beiden Hilfeformen Vollzeitpflege und SPFH. Stattdessen waren es eher die Problemlagenmerkmale des Falles, manchmal Merkmale wie Alter des Kindes und Lebenskonstellation im Adressatensystem oder die Vorgeschichte. Sehr oft ist die Vorhersage des Merkmals der ausgewählten Hilfeleistung durch das Merkmal Jugendamt, noch öfter durch das Merkmal Fallbearbeiter\*in bestimmt.

Diese Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass der Kontext der Fallbearbeitung, wie auch der Fallbearbeiter selbst einen nicht unerheblichen Einfluss drauf hat, wie jeder einzelne Prozess der Hilfestellung gestaltet wird. Gleichzeitig liegt die Vermutung nahe, dass es Fragen der Haltung von Sozialarbeiter\*innen und Leitungen, der Organisationskultur und der -dynamiken sind, die die hier angesprochenen Wirkungsgefüge beeinflussen.

#### **RELEVANZ DES THEMAS IM STEUERUNGSVERSTÄNDNIS DER IBN**

Aus den vorherigen Ausführungen wird die Bedeutung des Themas insbesondere für die Zielgruppe der Leitungskräfte deutlich. Der Auftrag an die Leitung der Organisation Jugendamt ist in Umsetzung ihrer Dienst- und Fachaufsicht

1. die Gestaltung des Handlungsrahmens der Mitarbeiter\*innen u. a. in der Leistungserbringung entsprechend den gesetzlichen Aufträgen und den kommunalen Zielsetzungen in Form von Prozessen und Standards, aber auch – und v. a.
2. die Ausrichtung der Organisation auf die Erbringung wirksamer Leistungen (Effektivität)

und auf wirtschaftlichen Mitteleinsatz (Effizienz)<sup>11</sup>.

Es geht also um das Thema der Steuerung im Jugendamt. Das Anliegen der IBN ist es, den niedersächsischen Jugendamtsleitungen qualifizierend zur Seite zu stehen, indem sie Wissen um Steuerungsprozesse im Jugendamt und deren Zusammenhänge vervollständigt und weiterentwickelt. Dabei geht es der IBN explizit nicht um eine Vereinheitlichung oder Standardisierung der Jugendamtspraxis in Niedersachsen, genauso wenig, wie ihre interkommunalen Vergleiche ein Ranking im Bench-Mark um den niedrigsten oder höchsten Kennzahlenwert sind. Die Kennzahlen der IBN helfen vielmehr, die entscheidenden Fragen und Inhalte zu diskutieren, sie wirken als Diskussionseröffner und -beschleuniger.

Das führt direkt zu der Frage, worin das Steuerungsverständnis der IBN besteht und wofür sie steuerungsunterstützende Praxisqualifizierung betreiben will? Will man das Steuerungsverständnis der IBN skizzieren, bedarf es zunächst einer kurzen Betrachtung der zu steuernden Organisationseinheit selbst:

Jugendämter sind als Teil der öffentlichen Verwaltung komplexe soziale Organisationen. Ihr Leistungsangebot besteht überwiegend aus personenbezogenen Dienstleistungen. Da ihre Leistungserbringung auf Veränderungen in den Adressatensystemen ausgerichtet ist, verlaufen die Leistungsprozesse analog zu den Veränderungsprozessen der Leistungsadressat\*innen. Das von Niklas Luhmann formulierte Technologiedefizit der Sozialen Arbeit verhindert das Herstellen einer rationalen Kausalität zwischen den Interventionen der Jugendämter in das Adressatensystem und den dort erzielten Wirkungen. Das führt dazu, dass Jugendämter nicht systematisch begründen können, welche Intervention unter welchen Bedingungen wie wirkt oder auch eben auch nicht. Das macht die Steuerung der Leistungen im Einzelfall und die Steuerung der Gesamtleistungserbringung nicht leichter – aber eben auch nicht unmöglich.

Da die Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen im Schwerpunkt Beziehungsarbeit zwischen Sozialarbeiter\*in und Adressatensystem ist, fließen in die Leistungserbringung Variablen wie Wertebundenheit, biografisches Lernen, eigene selektive Wahrnehmungsmuster und Ängste aber auch deren professionelle Reflexion in die Handlungsvollzüge der

<sup>11</sup> Effizienz suggeriert Objektivität. Aber allein hier ergeben sich Fragen nach der Effizienz in Bezug auf kurzfristige Ziele (z. B. Einsparziele), langfristige Ziele, Minimalziele, Maximalziele,

persönliche Ziele, gesellschaftliche Zielsetzungen (volkswirtschaftliche Auswirkungen) etc. Auch die Festlegung dessen was Effizienz bedeutet ist von Haltung beeinflusst.

pädagogischen Fachkraft ein. Diese eher individualistisch ausgeprägten Variablen stehen in einem Spannungsbogen zu dem fachlichen Anspruch, den nachfragenden Bürger\*innen unabhängig von der Person der Sozialarbeiterin bzw. des Sozialarbeiters gleiche Abläufe und Qualitäten der Leistungserbringungsprozesse anbieten zu können.

Die Vielfalt an individuellen „Konfigurationen“ und Ausprägungen, wie auch die Vielfalt der Vorstellungen über Handlungsabläufe und Leistungsqualitäten sind ein wesentlicher Teil der jugendamtsinternen Dynamiken, sie sind Teil der sog. "weichen Faktoren". Weitere Dynamikfaktoren sind aktuelle fachliche Herausforderungen wie bspw. der Kinderschutz, die Versorgung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge, das Kostenmanagement oder neue gesetzliche Aufträge.

Dem Zusammenspiel der geschilderten Variablen und Wirkungszusammenhänge einen Rahmen und eine Richtung zu geben, die entstehenden Dynamiken immer wieder so zu reflektieren und zu beeinflussen, dass sie in Rahmen und Richtung des Organisationsauftrages und der (sich weiter entwickelnden) Qualitätsansprüche passen, das wäre auf eine Kurzformel gebracht, das Steuerungsverständnis der IBN.

Es wird deutlich, dass in solch komplexen sich dynamisch verhaltenden Organisationen mechanistisch-deterministische Steuerungsversuche und -interventionen – wie man sie oft in Verwaltungen in der Umsetzung der Neuen Verwaltungssteuerung antrifft – nicht zielführend sind und nicht sein können. Sie entstammen einer anderen Steuerungslogik von weniger dynamischen und weniger komplexen Organisationen oder Systemen. Da diese Art von Steuerung jedoch so bestechend einfach erscheint, ist die Versuchung immer wieder groß, sie auch auf komplexe Organisationen wie ein Jugendamt anzuwenden.

Die Leitungsaufgabe in der Steuerung der komplexen Organisation Jugendamt besteht jedoch vielmehr darin, diese Komplexität einzuschätzen und mit ihr gestaltend umzugehen. Jugendamtsleitungen sollten dies arbeitsteilig mit der Jugendhilfeplanung und dem Fach- und Finanzcontrolling tun, indem sie die relevanten (Steuerungs-)Informationen hinsichtlich der „weichen“ und „harten“ Wirkfaktoren zusammentragen, analysieren und bewerten sowie passende Arbeitsformen wie Teamkonferenzen, Personalgespräche, Dienstanweisungen, Zielvereinbarungen, Feedback etc. zur Ausrichtung der Organisation einführen. In diesem fortlaufenden, dynamischen Prozess ist die Leitungsebene stets ein Teil der Dynamik.

Die IBN kann derartige Prozesse mit ihrem Angebot flankieren und qualifizieren, indem sie sie zum Gegenstand der fachlichen Reflexion und des Wissensaustausches macht.

Die systematische Beobachtung und Reflexion der Dynamiken in und außerhalb der Organisation Jugendamt ist als Leitungsaufgabe eine zentrale Grundvoraussetzung für Steuerung. Die IBN unterstützt mit der Balanced Score Card ein derart gedachtes Steuerungsmodell. Die Balanced Score Card der IBN enthält neben den „harten“ Bereichen Auftragserfüllung und Wirtschaftlichkeit deshalb auch die „weichen“ Bereiche der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitenden. In allen vier Bereichen der Balanced Score Card sind Ziele und Kennzahlen gemeinsam mit den Jugendämtern formuliert worden.

Der interkommunale Vergleich der IBN bleibt aufgrund der unterschiedlichen Verfügbarkeit der relevanten Steuerungsdaten bei den einzelnen Jugendämtern immer nur der kleinste gemeinsame Nenner aller Beteiligten. Gleichzeitig wird man mit nur einer Datenerhebung pro Jahr natürlich nicht den Anforderungen an Monitoring und Feinjustierung der Steuerungsdynamiken gerecht. Die IBN kann deshalb auch kein Ersatz für ein Fach- und Finanzcontrolling vor Ort sein, sondern dessen Ergänzung mit der Zusatzfunktion der Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

Das hier skizzierte Steuerungsverständnis setzt jedoch eine bestimmte Grundhaltung sowohl auf der Ebene der Leitungen als auch auf der Ebene der Mitarbeiter\*innen voraus. Aus diesem Blickwinkel heraus wird die Frage nach der (Aus-)Prägung dieser Grundhaltung und ihrer Veränderung zu einer zentralen Frage für die Wirksamkeit von Steuerungsmaßnahmen im Jugendamt.



TEIL I

THEORETISCHER HINTERGRUND UND  
PRAKTISCHE RELEVANZ

---

## 2. MENSCHENBILD

### *Birgit Knichala*

Das Menschenbild ist der begriffliche Rahmen, auf dessen Basis menschliches Tun beschrieben und der fundamentale Wert definiert wird. Es ist die Gesamtheit der Annahmen und Überzeugungen von dem, was der Mensch von Natur aus ist, wie er in seinem sozialen und materiellen Umfeld lebt und welche Werte und Ziele sein Leben hat oder haben sollte. Es umfasst das Selbstbild und das Bild von anderen Personen oder von den Menschen im Allgemeinen, enthält Traditionen der Kultur und Gesellschaft, Wertorientierungen und Antworten auf die Grundfragen des Lebens. „Damit liefert das Menschenbild zugleich ein grundlegendes Erklärungsmodell und einen Rahmen für die Entwicklung konkreter Handlungsstrategien“<sup>12</sup>. Jeder Mensch verfügt über ein Menschenbild, ob bewusst oder unbewusst. Dieses Menschenbild ist Grundlage seiner Handlungen. Interaktionen finden in der Form statt, was und wie über andere Menschen gedacht wird und was ihnen dabei für Eigenschaften zugeschrieben werden. Das Menschenbild hat Einfluss auf die innere und äußere Grundhaltung eines Menschen.

Noch in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts war das Menschenbild grundsätzlich und dementsprechend auch in der sozialen Arbeit geprägt von Werten wie Pflichterfüllung, Disziplin, Gehorsam, Unterordnung, Fügsamkeit. Ab den späten 60er bis Mitte der 70er Jahre fand ein deutlicher Abbau der Pflicht- und Akzeptanzwerte zu Gunsten von Selbstentfaltung, Partizipation, Autonomie, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung statt. Im Ergebnis handelte es sich um eine Verschiebung der Grundstrukturen der menschlichen Wertausstattung. Der Wertewandel trat mit besonderer Deutlichkeit bei den jungen Menschen zutage. Er zeigte sich gleichzeitig dort am deutlichsten, wo das Bildungsniveau am höchsten war. Der Wertewandel selbst als Prozess ist nicht mehr existent, so dass die heutige Gesamtlage mit der Situation vor dem Wertewandel nicht mehr vergleichbar ist. Die Resultate allerdings bestimmen die sozialpolitische Situation in unserem Lande entscheidend mit.

Theoretische Konzepte über Menschenbilder bestehen in diversen anthropologischen Ausrichtungen, z. B. griechisch – christlich (Leib-Seele-Geist), philosophisch (Leben-Position-Handlung), psychologisch

(Denken-Fühlen-Wollen), pädagogisch (Kopf-Herz-Hand), soziologisch (Handlung-Sozietät-Kultur). Auf Basis dieser in der Literatur besonders herausgestellten anthropologischen Dimensionen entstand das anthropologische Orientierungsmodell für soziale Berufe von Schilling<sup>13</sup>. Es bezieht sich auf sechs Dimensionen des menschlichen Seins, die in ein für pädagogisches Handeln übersichtliches Orientierungsmodell eingearbeitet wurden. Der Mensch in seiner Gesamtheit ist demnach ein

- > *körperlich / leibliches Wesen*
- > *fühlerndes Wesen*
- > *denkendes Wesen*
- > *handelndes Wesen*
- > *soziales Wesen*
- > *kulturelles Wesen.*

Diese Dimensionen stellen die gedankliche Grundstruktur des Menschseins dar. Sie bilden eine Ganzheit und stehen in ständiger Wechselwirkung. Eine Fehlentwicklung wirkt sich negativ auf alle anderen Dimensionen aus.

In diesem Zusammenhang bietet auch das humanistische Menschenbild einen bedeutenden theoretischen Ansatz. Im Folgenden werden dessen Hauptthesen kurz dargestellt:<sup>14</sup>

#### **DER MENSCH IST VON NATUR AUS GUT UND KONSTRUKTIV**

Äußere Umstände können dazu führen, dass der Mensch sich destruktiv verhält. Dies ist ein situationsabhängiger Zustand und bedeutet nicht, dass der Mensch immer so war oder bleiben wird.

#### **DER MENSCH HAT DIE FÄHIGKEIT, SICH ZU ENTWICKELN**

Es liegt in der Natur des Menschen, sich weiterzuentwickeln. Wenn die Tendenz zur freien Entfaltung blockiert wird, ist der Mensch in seinem Wachstum und seiner Reifung gehemmt. Blockaden können sich auf das ganze Leben und das Selbstbild auswirken.

#### **DER MENSCH STREBT NACH AUTONOMIE UND SELBSTVERWIRKLICHUNG**

Der Mensch möchte unabhängig und frei in seinen Entscheidungen sein. Wenn entsprechende Erfahrungen bzw. Erlebnisse in das Bewusstsein gelangen, entsteht eine Selbstaktualisierungstendenz.

<sup>12</sup> König, Eckard und Volmer, Gerda (2005): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung, S. 34.

<sup>13</sup> vgl. Schilling, Johannes (2000): Anthropologie: Menschenbilder in der Sozialen Arbeit.

<sup>14</sup> vgl. Skora, Anna-Maria (2006): Das humanistische Menschenbild am Beispiel Carl Rogers.

#### **ENTWICKLUNG ERFOLGT AUFGRUND DES SELBSTKONZEPTS UND DER GEMachten ERFAHRUNG**

Jeder Mensch entwickelt bereits in der Kindheit ein Selbstbild sowie im weiteren Verlauf ein Selbstideal. Beides definiert Rogers als Repräsentant des Humanismus als ‚Selbstkonzept‘. Werden gemachte Erfahrungen ignoriert, entsteht keine Beziehung zum Selbstkonzept. Wenn Erfahrungen in das Selbstkonzept integriert werden, erfolgt ein Anstoß zur weiteren Entwicklung.

#### **KONFLIKTE ENTSTEHEN DURCH EINE INKONGRUENZ ZWISCHEN SELBSTKONZEPT UND DEN GEMachten ERFAHRUNGEN**

Insbesondere Umwelteinflüsse und Medien können ein negatives Selbstkonzept entstehen lassen. Gefühle werden verdrängt, damit das Selbstkonzept erhalten bleiben kann. Dadurch können die eigenen inneren Vorgänge in einem starken Widerspruch mit dem Selbstkonzept stehen und erhebliche Ängste auslösen.

#### **AKZEPTANZ, EMPATHIE UND KONGRUENZ UNTERSTÜTZEN DIE SELBSTAKTUALISIERUNGSTENDENZ**

Kongruenz bedeutet Echtheit, d. h. sich ohne Verstellung seinen Erfahrungen und damit verbundenen Gefühlen zu stellen. Akzeptanz bedeutet, andere Menschen so zu nehmen wie sie sind ohne Beurteilung und Bewertung der Gefühle anderer. Empathie bedeutet das Hineinversetzen in andere Menschen, dessen Gefühle zu teilen und ihn und sein Handeln dadurch zu verstehen. Über diese Grundeinstellungen erhält man die Möglichkeit, eine Reflexion zu durchlaufen um sich seines Selbstkonzepts bewusst zu werden und zu einem Problemlösungsprozess zu gelangen.

„Humanismus ist eine Weltanschauung, die auf der abendländischen Philosophie der Antike zurückgreift und sich an den Interessen, den Werten und der Würde des einzelnen Menschen orientiert. Toleranz, Gewaltfreiheit und Gewissensfreiheit gelten als wichtige humanistische Prinzipien menschlichen Zusammenlebens“<sup>15</sup>.

Menschenbilder sind typisierte Theorien über menschliche Verhaltens- oder Sichtweisen, die in der Praxis existent sind. Professionelle sind handlungsunfähig, wenn sie ihr Tun nicht durch den Filter eines bestimmten Menschenbildes vorsortieren. Wie jemand führt oder sich im Umgang mit anderen verhält, hängt stark mit seinem Menschenbild zusammen. Beispielsweise

werden im Sprechen über andere Menschen unterschiedliche Bezeichnungen genutzt. Die Nutzung der Begriffe „Klient\*in“ – Adressat\*in“ – „Kund\*in“ ist abhängig von dem dahinterstehenden Standpunkt und Konzept<sup>16</sup>. Der sozialarbeiterisch tätige Mensch leistet Bewusstseinsarbeit; für seine Aufgaben ist ein freiheitliches Menschenbild erforderlich – auch vor dem Hintergrund der Umstellung von einer kollektiven Daseinsfürsorge zur eigenverantwortlichen und persönlichen Selbstsorge, einschließlich eines individuellen Risikomanagements.

<sup>15</sup> Saaman, Wolfgang (2012): Leistung aus Kultur: Wie aus „Arbeit-Nehmern“ Bestleister werden, S. 185.

<sup>16</sup> Aufgrund unterschiedlicher Verwendungen der Begrifflichkeiten Klient\*innen, Adressat\*innen und Kund\*innen in den Ju-

gendämtern der IBN, wurde keine einheitliche Nutzung im Kontext der IBN für diese Begrifflichkeiten festgelegt. Aus diesem Grund sind auch in dieser Handreichung unterschiedliche Verwendungen zu finden.

### 3. ORGANISATIONEN ALS RAHMEN PROFESSIONELLEN HANDELNS

#### **Georg Schäfer**

Haltungen sind abhängig von persönlichen und beruflichen Lebenserfahrungen der Mitarbeiter\*innen. Um die Haltung nicht im Individuellen, Ungefähren und Beliebigen zu verorten, kann im Sinne von Professionalität eine theoretische Einordnung der eigenen Haltung als Grundlage hilfreich sein. Welches Gewicht man der theoretischen Begründung von Jugendhilfeentscheidungen persönlich oder als Organisation zumisst, hängt davon ab, ob die Akteure Jugendhilfe eher als eine praktische Tätigkeit begreifen oder (auch) als eine theoretisch zu begründende<sup>17</sup>. In den meisten Jugendämtern wird Jugendhilfe eher als eine praktische Tätigkeit begriffen, die im Wesentlichen Lebens- und Berufserfahrung voraussetzt<sup>18</sup>.

Es gibt aber auch von Organisationsseite Ansprüche an die Mitarbeiter\*innen, eine bestimmte Haltung gegenüber dem Gegenstand der Arbeit einzunehmen (z. B. ein christliches, humanistisches Menschenbild<sup>19</sup>, ein bestimmtes Methodensetting oder eine finanzielle Orientierung). Hier stellt sich die Frage, ob die persönliche Haltung nicht doch eher Privatsache ist, weil sie im Arbeitsvertrag nicht implizit vereinbart ist. Schließlich beruht die Haltung in vielerlei Hinsicht auf ganz persönlichen Erfahrungen.

Um die Frage der Haltung zwischen Privatmeinung und Organisationsmeinung einschätzen zu können ist es erforderlich, einen Überblick über die verschiedenen Organisationstheorien zu geben: Was behandeln sie? Von welchem Weltbild gehen sie aus und welche Bedeutung hat dies für bestimmte Haltungen?

### 3.1 ORGANISATIONSTHEORIEN

#### **Georg Schäfer**

Organisationstheorien geben Hinweise auf das Funkzionieren, die Wirkungen und Nebenwirkungen von Organisationen, die wir täglich in der Praxis erleben. Die nachfolgenden Ansätze folgen jeweils unterschiedlichen theoretischen Grundannahmen.

Eine wissenschaftliche Grundannahme ist, dass es eine objektive Realität gibt (Objektivismus), die sich durch Logik erschließen lässt und unabhängig von den Mitgliedern der Organisation wirkt. Organisationen definieren sich über ihre Funktion (Funktionalismus).

Im Gegensatz dazu geht es um eine andere Grundannahme, dass jeder Mensch eine andere Vorstellung von der ihn umgebenden Wirklichkeit hat (Subjektivismus) und, dass sich Organisationen aus ihren Mitgliedern konstituieren, aus deren Handlungen oder aus deren Kommunikation. Das interpretative Paradigma beruht auf der Annahme, dass soziale Realitäten in Organisationen nicht durch harte Fakten bestimmbar sind, sondern von den Mitgliedern der Organisation konstruiert und interpretiert werden (Konstruktivismus).

Nun befinden wir uns in der Verwaltung in einem besonderen Organisationszusammenhang. Dieser weist alle Wesensmerkmale einer Bürokratie auf, als da sind:

- > *Rationalität (Sachlichkeit, Unpersönlichkeit<sup>20</sup>, Berechenbarkeit)*
- > *Hierarchie*
- > *legale Herrschaft beruhend auf dem Glauben an eine gesetzliche Ordnung*
- > *Aktenmäßigkeit*
- > *Aufgabenerfüllung in Form von Regeln und Normen*
- > *formale Organisation*

Während sich für Max Weber<sup>21</sup> Person und Organisation mittels Identifikation als fest gekoppeltes System (feste Regeln und Abläufe) darstellen, verweist z. B.

<sup>17</sup> vgl. zur gesellschaftstheoretischen Verortung der Jugendhilfe: Schäfer, Georg (2016): Selbstverständnis Sozialer Arbeit. In A-FET: Dialog Erziehungshilfe, Ausgabe 2/2016 S. 19 – 24.

<sup>18</sup> Ewiges Lamento von Jugendamtsleitern, die Ausbildung sei zu theoretisch und Sozialarbeiter seien zu wenig auf die Praxis vorbereitet.

<sup>19</sup> Die SOS-Kinderdörfer schaffen es, sich auf beides (christlich und humanistisch) gleichzeitig zu berufen.

<sup>20</sup> „Unpersönlich“ im Sinne der Art und Weise der Geschäftsbeziehungen im Gegensatz zu persönlichen Geschäftsbeziehungen, die zu Korruption und Vetternwirtschaft führen können.

<sup>21</sup> vgl. Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Weber selbst hat auch Kritik an formal-rationaler Bürokratiegestaltung geübt, dem Modell, das weiterhin die Grundlage des Verwaltungshandelns auch in Jugendämtern bildet. Kritikpunkte sind: Regeln, die zum Selbstzweck werden, Machtkämpfe zwischen Personen, Abteilungen, Aufgabenbereichen, Schwerfälligkeit durch Aktenmäßigkeit, Tendenz zur Überregulierung, Tendenz zur Stellenvermehrung, Stellungskriege zwischen Spezialisten und Bürokraten.

Luhmann<sup>22</sup> darauf, dass Organisationen ihre Ziele auch erreichen können, ohne dass bei den Mitarbeitenden eine Identifizierung mit der Organisation erfolgt. Dies kann z. B. in geldlichen Anreizen, Aufstiegsmöglichkeiten oder der professionellen Anerkennung von Leistung begründet sein. Loyalität hat als wichtiges Identifikationsmuster zugunsten von Individualität und Kreativität abgenommen (Entkoppelung von Organisation und Person).

Die wichtigsten Organisationstheoretischen Ansätze werden im Folgenden in aller Kürze beschrieben<sup>23</sup>.

### **MANAGEMENTLEHRE - VOM HARZBURGER MODELL ZUM MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)**

Ansätze des in den 50er Jahren entwickelten Harzburger Modells waren darauf fokussiert, die Steuerung durch autoritäre Vorgesetzte durch eine Steuerung über bürokratische Regeln zu ersetzen und Führungsverantwortung in die mittlere und untere Managementebene zu verlagern ohne allerdings den Geltungsanspruch des oberen Managements zu schmälern. Führung erfolgt durch regelmäßige Personal- oder Zielvereinbarungsgespräche. Sie dienen der Führungsaufgabe der bzw. des Vorgesetzten im Sinne der Erhöhung von Effizienz, beinhalten aber keine emanzipatorischen Ansprüche im Sinne betrieblicher Mitbestimmung.

Die Zielvereinbarung ist ein Personalführungsinstrument mit dem Ziel der Effizienzsteigerung. Die meisten Organisationsberatungsfirmen beziehen sich auf die Grundannahmen des MBO (TQM etc.), eine Fortsetzung des Harzburger Modells. Die genannten Wesensmerkmale sind Grundlage des Handelns für hierarchisch gegliederte, fest gekoppelte Systeme. Hier wird Loyalität als Haltung eingefordert (Entscheidungshierarchien, Festlegung durch Dienstweisungen). Wenig flexible Haltung: Warten auf Anweisung von oben.

### **HUMAN RELATIONS UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE**

Erste Ansätze des Human-Relations-Ansatzes gingen in Richtung Indoktrination durch Arbeitspädagogik (Kompensation der arbeitsbedingten Zumutungen) vor dem Hintergrund der Hawthorne-Effekte<sup>24</sup>. In den 70er

und 80er Jahren entwickelten sich unter dem Begriff Humanisierung der Arbeit Mitbestimmungsmodelle.

Heute zielen Organisationsentwicklungsprozesse eher auf die Motivation der Mitarbeitenden bzw. ihre Einbeziehung in bereits beschlossene Umstrukturierungsprozesse ab. Ernst gemeinte Ansätze von Mitbestimmung der Beschäftigten am Arbeitsplatz sind auch hier nicht beabsichtigt<sup>25</sup>.

### **VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHE ENTSCHEIDUNGSTHEORIEN**

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie unterscheidet sich von Taylors „wissenschaftlicher Betriebsführung“ und dem Human-Relations-Ansatz. Diese Ansätze sehen Differenzen zwischen Organisationen und Personen als vermeidbare Folgen falschen Bewusstseins und Managementfehlern, während der verhaltenswissenschaftliche Ansatz die Kluft zwischen Organisation und Mensch als ein grundsätzliches Bestandsproblem sieht, das bearbeitet aber nie gelöst werden kann.

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie nimmt die Interaktion der Menschen und weniger die strukturellen Anforderungen in den Blick. Sie begreift menschliche Entscheidungsprozesse nicht als Entscheidungslogik, sondern als menschliches Entscheidungsverhalten. Die Theorie geht von zwei Prämissen aus:

1. *Menschen verfügen nur über begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten (unvollständige Information).*
2. *Die Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren, ist begrenzt (begrenzte Rationalität).*

Organisationshandeln wird nicht von den persönlichen Interessen der Teilnehmenden bestimmt, sondern von den Gesichtspunkten der Organisation. Formale Organisationen motivieren durch Anreize wie Geld, soziale Beziehungen und Prestige. Die Anerkennung von Herrschaft (Autorität) als Mitgliedschaftsbedingung der Organisation wird arbeitsvertraglich vereinbart.

Das Problem ist, dass die Reichweite von Herrschaft prinzipiell begrenzt ist. So können Vorgesetzte nicht

<sup>22</sup> vgl. Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie.

<sup>23</sup> Die nachfolgende Übersicht ist eine Zusammenfassung auf Grundlage des Buches von Kieser, Alfred und Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien.

<sup>24</sup> Ein Experiment in den Hawthorne-Werken zum Einfluss von Beleuchtungseffekten auf die Arbeitsleistung erbrachte die überraschende Erkenntnis, dass das Interesse der Forscher an den Arbeitsbedingungen weit größere Effekte erzielte als der technische

Untersuchungsgegenstand selbst. Daraus entwickelte sich die These, dass das Interesse der Leitung für die Belange der Arbeitnehmer (Betriebsklima) entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsleistung hat.

<sup>25</sup> Wie in der Managementlehre, jedoch Umsetzung der Organisationsziele durch Indoktrinationsprozesse, die auf die Motivation der Mitarbeitenden zielen.

über die gleichen Informationen verfügen wie Untergebene (Detailkenntnisse, Informationsmonopol). Mitarbeitende setzen somit einen Teil der für die Entscheidungen notwendigen Prämissen selbst. Durch Schulung, Beratung, Indoktrination werden die Beschäftigten zu selbständigem Handeln im Organisationsinteresse bewegt. Dazu ist das Wissen um die Organisationsziele und die Identifikation (Loyalität) mit diesen notwendig<sup>26</sup>.

Das individuelle Entscheidungsverhalten unterliegt einer begrenzten Rationalität. Dies führt zu Unsicherheiten in komplexen Situationen, weshalb Komplexität reduziert wird. Zur Komplexitätsdeduktion dienen:

- > *Herrschaft und Indoktrination*
- > *Arbeitsteilung*
- > *selektive Kommunikation*
- > *standardisierte Verfahren und detaillierte Vorschriften*

Aus solchen Komplexitätsreduktionen können neue Probleme entstehen wie Abteilungskonflikte, mangelndes Überblickswissen durch stark routiniertes Arbeiten, Fehleinschätzungen und die Nichtbeachtung von Nebenfolgen<sup>27</sup>.

Organisationsziele haben die Funktion, die vielfältigen Erwartungen der Teilnehmenden in durch Organisationshandeln anzustrebende Zustände zu übersetzen.

In jeder Organisation gibt es in Bezug auf die Herstellung und Umsetzung von Organisationszielen aktive und passive Gruppen. Die aktiven Gruppen erwarten einen positiven Gewinn (in Geld, Aufstieg, Anerkennung etc.), die passiven verhalten sich in ihrer Stellung und Bezahlung weitgehend angepasst und äußern kein dynamisches Interesse an Strukturveränderungen.

Die Einstellung zu den Organisationszielen und die Frage aktiver und passiver Orientierung an den Organisationszielen beeinflusst die Haltung der Mitarbeitenden und, ob und wann sie sich engagieren. Haltung ist immer auch Komplexitätsreduktion, sowohl auf Organisationsebene als auch auf der individuellen Ebene der Mitarbeitenden.

## **DAS MÜLLEIMER-MODELL – ENTSCHEIDUNGEN IN MEHRDEUTIGEN SITUATIONEN**

Während Organisation aus entscheidungswissenschaftlicher Sicht bisher eher als eingeschränkt rationale Problembearbeitung dargestellt wurde, gehen die Autoren des Mülleimer-Modells (garbage can) von „organisierten Anarchien“ aus. In diesem Modell bilden Mehrdeutigkeit (Ambiguität) und Unklarheit die Grundlage des Handelns. Dazu tragen beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien, inkonsistente und unoperationale Ziele sowie wechselnde Teilnehmende und Aufmerksamkeit bei. Für mehrdeutige Situationen müssen demnach komplexere Modelle gefunden werden, in denen Mitarbeitenden zur Zielerreichung Ambiguitätstoleranz<sup>28</sup> zugestanden wird.

Das Mülleimer-Modell stellt die übliche Vorstellung von Organisation auf den Kopf: „Eine Organisation als Mülleimer, das soll heißen: entscheidend ist nicht, was man herausholt sondern was man hineinsteckt – in der trügerischen Hoffnung, es nie wieder zu sehen. Organisationen sind Ansammlungen von Lösungen, die nach Problemen suchen, ein Durcheinander von Themen und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, und ein mehr oder weniger strukturierter Haufen von Entscheidungsträgern, die nach Arbeit, Einfluss und Selbstverwirklichung suchen“<sup>29</sup>.

Das Mülleimer-Modell nährt die Haltung eines amüsierten Außenstehenden, dessen besonderes Augenmerk auf die skurrilen Ereignisse gerichtet ist und nährt die Auffassung, dass Prozesse in komplexen Organisationen, so z. B. in Jugendämtern, Schulen und Krankenhäusern, eigentlich nicht steuerbar sind<sup>30</sup>.

Neben einer eher fatalistischen Haltung kann sich aber auch eine Haltung entwickeln, die zum Verständnis von Nebenfolgen und Zielabweichungen beiträgt, in der Hoffnung, die Mechanismen von Organisationshandeln besser zu verstehen, um daraus Strategien abzuleiten.

## **DER SITUATIVE ANSATZ**

Während die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie Organisationshandeln auf der Grundlage unterschiedlicher Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder beschreibt, weisen Experten des situativen Ansatzes darauf hin, dass „falsche“ Wahrnehmungen zu ineffizienten Organisationsstrukturen führen

<sup>26</sup> s. Abschnitt 0 Organisationslernen.

<sup>27</sup> vgl. Dörner, Dietrich (1996): Die Logik des Misslingens.

<sup>28</sup> Ambiguitätstoleranz meint das Ertragen von Widersprüchen.

<sup>29</sup> Baecker 1994 zitiert nach Holtbrügge 2001, S. 204.

<sup>30</sup> „Jede Organisation besteht aus Handlungen. Kein Mensch kann aber handeln, ohne selbst dabei zu sein. Er bringt sich selbst,

seine Persönlichkeit, mit an die Arbeitsstelle. Die Organisation fordert ihm jedoch nicht nur spezifische Leistungen ab. Seine Gefühle und seine Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie lungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden.“ Luhmann, Niklas (2016): Der neue Chef, S. 43.

können. Der situative Ansatz geht von einer eher objektivistischen Grundannahme aus.

Haltungen fokussieren sich v. a. auf „falsches“ bzw. „richtiges“ Bewusstsein.

### **EVOLUTIONSTHEORETISCHE ANSÄTZE**

Evolutionstheorien nehmen Anleihen an der biologischen Evolutionstheorie. Begriffe wie Genpool, Mutation und Selektion werden in diesen organisationstheoretischen Ansatz übersetzt. Die Evolutionsbiologie ist also die Grundannahme auf der die Theorie baut.

So ist der Selektionsmechanismus dafür verantwortlich, dass Organisationen und das Profil ihrer Mitarbeitenden immer homogener werden. Haltung wird in solchen Organisationen als eine deterministisch festgelegte Grundkategorie definiert, die nur wenig zu verändern ist<sup>31</sup>.

Allerdings darf kritisch angemerkt werden, dass die Veränderung der Umwelt immer wieder auch neue Formen von Organisationen (neue Genpools) hervorbringen wird.

Einige Wissenschaftler\*innen behaupten, dass wichtige Grundcharakteristika von Organisationen über den gesamten Lebenszyklus beibehalten werden und weitgehend resistent gegenüber Veränderungen sind (sozusagen genetisch bedingten Faktoren ähnlich).

### **EVOLUTIONÄRES MANAGEMENT (ST. GALLEN)**

Ein vielbeachteter Ansatz des evolutionären Managements wurde an der Universität St. Gallen in der Schweiz entwickelt. Der bzw. die evolutionäre Manager\*in beschränkt sich angesichts der Komplexität der Organisationsprobleme darauf, günstige Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation des Unternehmens zu schaffen. Dieses Konzept folgt dem Konzept der „spontanen Ordnung“ von Hayek.

Auch hier geht es um den Umgang mit Komplexität, die im Gegensatz z. B. zum verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsmodell nicht reduziert, sondern in ihrer Komplexität bearbeitet werden soll. Zwei Komplexitätsreduktionen sind allerdings unvermeidlich: die Komplexitätsreduktion durch selektive Wahrnehmung und die Unmöglichkeit, alle wahrgenommenen Probleme zu bearbeiten, was zwangsläufig zu Selektion führt.

Die Haltung der „spontanen Ordnung“ kommt in Organisationen zum Ausdruck, die formalen Hierarchien kritisch gegenüberstehen und allenfalls mit Fachberatung versuchen zu steuern oder das Modell „Team als Methode“ anwenden.<sup>32</sup>

Die Haltungen der Mitarbeitenden in solchen Organisationen sind geprägt von dem Ziel, dass alles seinen Platz hat, dass Entscheidungen gemeinsam oder mehrheitlich getroffen werden und, dass hierzu Möglichkeiten des Diskurses zur Verfügung stehen.

### **NEOINSTITUTIONALISTISCHE ANSÄTZE**

Die InstitutionalistInnen gehen davon aus, dass Beteiligte und Interessen institutionell bestimmt sind. Beteiligte selbst stehen nicht im Blickpunkt dieses Ansatzes. Man setzt voraus, „dass Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen in einer Gesellschaft generell festlegen, wie Unternehmen, Schulen oder Krankenhäuser gestaltet sein sollen, warum sie nützlich sind, welche Aufgaben ihnen zukommen und welche nicht“<sup>33</sup>. Organisationen werden somit aus den Erwartungen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen (Kunden, Staat etc.) konstituiert. Derart institutionalisierte Erwartungen durchdringen die Institution. Neoinstitutionalistischen Ansätzen geht es um die Elemente der formalen Strukturen von Organisationen, die mit den technisch-funktionalistischen Ansätzen nicht zu erklären sind.

Wettbewerb und Effizienzerfordernisse treten zugunsten von Erwartungen der Umwelt in den Hintergrund. Zentrale Begriffe sind Institution und Institutionalisierung. Wirklichkeit gilt auch hier als Konstruktion (Subjektivismus).

„Institutionalisierung als Zustand bezeichnet Situationen, in denen die in einer Gesellschaft bestehenden Vorstellungen bestimmen, was welche Bedeutung besitzt und welche Handlungen möglich sind“<sup>34</sup>.

Wir erleben immer wieder, wie Jugendhilfe von gesellschaftlichen Entwicklungen gesteuert wird, so z. B. der Ausbau des Kinderschutzes als Reaktion auf medial aufbereitete Fälle von Vernachlässigung mit Todesfolge oder die Entscheidungen von Politik zur Inklusion.

Entsprechend der Ansicht, dass die Organisation sich nicht selbst steuert, keine eigenen Ziele festlegt, also auch keine eigene Haltung entwickelt, folgt sie dem

<sup>31</sup> vgl. Argyris, Chris und Schön, Donald A. (2008): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis.

<sup>32</sup> Vgl. Hekele, Kurt (2014): Sich am Jugendlichen orientieren. Ein Handlungsmodell für subjektorientierte Soziale Arbeit.

<sup>33</sup> Kieser, Alfred und Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, S. 355.

<sup>34</sup> Ebd.

Mainstream. So wartet man auf Entwicklungen, Pressemeldungen, Beschlüsse von politischen Gremien, Schlagwörtern wie „Sozialraumorientierung“ und orientiert sich an diesen reaktiv.

Kritische Folgen aus der Institutionalisierung werden darin gesehen, dass externe Bewertungskriterien eine größere Rolle spielen als eine an den Organisationsbedingungen orientierte technische Effizienz. Durch sog. „Rationalitätsmythen“, z. B. der Übernahme von modernen Organisationskonzepten wie Lean Management, Total Quality Management, Balanced-Score-Card, Controlling oder Assessmentcenter, steigt das Ansehen und der Wert einer Organisation, weil die gesellschaftlichen Erwartungen den Einsatz solcher Methoden voraussetzen, egal ob sie Einfluss auf das Ergebnis haben oder nicht.

„Organisationen, die gesellschaftlich legitimierte und rationalisierte Elemente in ihre formale Struktur aufnehmen, maximieren ihre Legitimität, sichern und erhöhen den Zufluss an Ressourcen und steigern so ihre Überlebensfähigkeit.“<sup>35</sup> Dem Argument, dass ausschließlich die Organisationen überleben, die auch effizient sind, treten Vertreter des Neoinstitutionalistischen Ansatzes entgegen<sup>36</sup>.

In diesem Ansatz wird das Phänomen einer zunehmenden Strukturgleichheit (Isomorphie) der Organisationen allerdings nicht in der Anpassung aufgrund von Wettbewerbsbedingungen oder wettbewerbsbedingter Selektionsprozesse gesehen, sondern im Zwang, mimetische Prozesse (Nachahmung) zu initiieren und normativem Druck zu folgen.

Zwang beruht hier auf öffentlicher und/oder politisch motivierter Einflussnahme, indem Öffentlichkeit/Politik der Organisation (hier besonders Verwaltungen) Legitimation zuspricht. Unsicherheit und Uneinlichkeit führen dazu, dass andere Organisationen kopiert werden, die eine zentrale Stellung besitzen und Organisationsunternehmen bestimmte, in Unternehmen als erfolgreich eingestufte, Patentrezepte verbreiten (Best Practise). Durch zunehmende Professionalisierung, z. B. über Berufsverbände, Mitarbeitende in Schlüsselpositionen, Einstellungen von Mitarbeiten-

den, die in ähnlichen Kategorien denken und Entscheidungen fällen, kann eine zunehmende Strukturangleichung erfolgen.

Organisationen können Konflikte und Inkonsistenzen zwischen institutionalisierten Strukturelementen, Managementpraktiken und Effizienzgesichtspunkten häufig durch ihre formale Struktur nicht ausreichend koordinieren. So kann es zu Entkoppelungen der einzelnen Bereiche kommen. Dies passiert insbesondere wenn

- > *Ziele nicht eindeutig sind, sondern vage gehalten werden,*
- > *kategorische Zwecke durch technische ersetzt werden („wir leisten Soziale Arbeit nicht für die Adressat\*innen, sondern wir arbeiten nach der Methode XY“),*
- > *formale Strukturen vor Überprüfbarkeit geschützt werden (ritualisierte Rechenschaftsberichte),*
- > *Koordinationen auf informellem Wege durchgeführt werden („das hab ich mit Frau M. doch schon in der Kantine besprochen“).*

Diese „Organisation der Scheinheiligkeit“ kann den Vorteil haben, dass die Organisation weiterhin die Unterstützung von internen und externen Beteiligten hat und insbesondere die Öffentlichkeit in Bezug auf den Zustand der Organisation erfolgreich getäuscht wird (Lippenbekenntnisse, Legitimationsfassade)<sup>37</sup>. Vertrauen und Glaube (Aura der Vertrauenswürdigkeit) legitimiert Organisationen in ihrer institutionellen Umwelt, besonders in komplexen, gesellschaftlich legitimierten, Aufgabenfeldern. Insbesondere die Einstellung von Spezialist\*innen hat eine solche legitimierende Funktion. Es geht darum, nicht nur „die Fassade einer rationalen Organisation aufrecht zu erhalten, sondern die Dinge hinter der Fassade am Laufen zu halten.“<sup>38</sup>

Dieser Auffassung von Organisation folgt eine Haltung, die der Thematisierungsebene mehr Raum gibt als der Umsetzungsebene. Mit anderen Worten: Es wird geredet, das Handeln bleibt aus (Entkoppeln, Fassaden aufbauen, Gesicht wahren, Lippenbekenntnisse ablegen, Potemkinsche Dörfer aufbauen).

<sup>35</sup> Kieser, Alfred und Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, S. 367.

<sup>36</sup> s. evolutionstheoretische Ansätze.

<sup>37</sup> Insbesondere in gemeinnützigen und sozialen Bereichen ist es aufgrund der Komplexität der Aufgabe und des „Technologiedefizits“ (d. h. des geringen Maßes an Operationalisierung) möglich, die Fassade von Effektivität und Effizienz lange aufrecht zu

erhalten. Daher ist die Überraschung groß, wenn der Öffentlichkeit der Widerspruch zwischen kommunizierter Popularität und Wirklichkeit vor Augen geführt wird, wenn zweifelhaftes Managementpraktiken bis hin zu kriminellen Handlungen aufgedeckt werden (Pflegedienste, Apotheken, Ärzte, freie Träger der sozialen Arbeit, Kirche).

<sup>38</sup> Kieser, Alfred und Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, S. 377.

## 3.2 ANKNÜPFUNGSPUNKTE ZUM THEMA HALTUNG

**Georg Schäfer**

Es wurden die derzeit wichtigsten Organisationstheorien und ihre Grundannahmen aufgezeigt. So scheint es zunächst erforderlich, sich bei der Beschäftigung mit der Organisation zwischen einer eher objektivistischen Sicht der Verwaltung als formal-rationale Organisation (Bürokratiemodell, MBO, Human Relations, situativer Ansatz etc.) oder einer subjektivistischen Sicht (Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, evolutionäres Management etc.) zu entscheiden.

Zudem kann eine Entscheidung über den Ausgangspunkt der Betrachtungen und die Zielstellung erfolgen. Geht es um Struktur (MBO) oder die Einflussnahme auf die Angestellten als entscheidender Faktor (Human Relations, Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, neoinstitutionalistischer Ansatz)?

Ein großer Teil der Ansätze beschäftigt sich mit den Fallstricken, Nebenwirkungen und Zielen (z. B. verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, Mülleimer-Modell).

Aus alledem entwickeln Organisationen und Organisationsteilnehmer\*innen Haltungen – offizielle, persönliche, gelebte oder ignorierte sowie von außen (gesellschaftlich) beeinflusste Haltungen (Neoinstitutionalistischer Ansatz).

Grundlage einer Haltung ist ein zunächst persönliches Verständnis von Gesellschaft und Organisation, aber auch das Verhältnis zur Klientel und zum Unternehmen, zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten etc.

Für Leitung gibt es verschiedene Möglichkeiten, bestimmte Haltungen einzufordern oder zu unterstützen:

- > *Die gelebte Vielfalt tolerieren (Ambiguitätstoleranz: jeder denkt und handelt anders, Organisation als vielfältige Einheit), ...eventuell bis eine spontane Reaktion erfolgt (evolutionäres Management, Hayek),*
- > *Grundprinzipien vorgeben (MBO) und*
- > *dialogisch ausgestalten (Human-Relations).*

Viele Organisationen entscheiden diese Fragen nicht, sondern handeln aus dem pragmatischen Alltag flexibel. Dennoch: Auch wer nicht explizit an einer Grund-

haltung seiner Organisation arbeitet, entscheidet täglich durch das Kommunizieren und Treffen von Entscheidungen (Luhmann)<sup>39</sup>. Das Thema der Haltung stellt sich unausweichlich („für mich/uns gilt...“).

Die Beschäftigung mit den Organisationstheorien hat gezeigt, dass soziale Beziehungen (Kommunikationen) den Alltag strukturieren. Dabei kann es zu Missverständnissen und Nebenfolgen kommen, die nicht beabsichtigt sind und das Organisationshandeln behindern können. All das, was in sozialen Systemen passieren kann, passiert auch in Organisationen.

Keine Organisation ist gleich, insofern sind Vergleiche immer schwierig (siehe Best Practise-Vergleiche). Organisationsmythen können die Ausprägung von Haltungen beeinflussen und Authentizität verhindern. Andererseits zeigt sich auch, dass sich Mythen gerade in Non-Profit-Organisationen gezielt verwenden lassen, um Aktualität vorzutäuschen oder um von Problemen an anderer Stelle abzulenken.

Haltungen halten oft nicht das, was sie versprechen. Es geht daher um gelebte Haltungen, nicht um Haltungen auf der Theorieebene. Es muss also auch das drin sein, was draufsteht.

Wenn Organisationen dazu tendieren, Entscheidungen nicht auf struktureller Grundlage, sondern auf der Grundwahrnehmung des Austausches von sozialen Beziehungen zu treffen, hat die Arbeit an Haltungen einen besonderen Wert. Dabei sollte man immer auf die Fallstricke im Alltag achten. Wird die Organisation eher als bürokratische Maschine betrachtet, die mit Strukturentscheidungen gesteuert werden soll, ist Haltung keine herausgehobene strukturstiftende Kategorie.

Grundhaltungen sind ein Mittel zum Verständigungsprozess innerhalb der Organisation und nach außen. Sie dienen der Selbstvergewisserung und der Steuerung. Sie laden dazu ein, organisationales Handeln im hermeneutischen Sinne zu überprüfen und dienen als Richtschnur in Entscheidungsprozessen.

Wichtig sind Kriterien, an denen sich die Einhaltung der Haltungen überprüfen lassen, damit eine Haltung gelebter Alltag wird. Diese sollten Allgemeingültigkeit besitzen und sich an gesellschaftlichen Theorien oder Methoden orientieren.

### GELTUNGSANSPRÜCHE NACH HABERMAS

<sup>39</sup> vgl. Luhmann, Niklas (2016): Der neue Chef.

Unabdingbar wichtig sind Voraussetzungen, die sich an den vier Geltungsansprüchen nach Habermas orientieren:

Habermas (1973) unterteilt die Geltungsansprüche in:

- > *Geltungsansprüche auf Verständlichkeit. Hier geht es um das „verstanden werden“, die sprachlich vermittelte Interaktion zwischen Handelnden (Leitung – Mitarbeiter\*innen, Mitarbeiter\*innen – Bürger\*innen, Klient\*innen – Sozialarbeiter\*innen).*
- > *Geltungsansprüche auf Wahrheit<sup>40</sup> beziehen sich auf Aussagen über Sachverhalte (z. B. sehen Mitarbeiter\*innen, Leitung, Politiker und Bürger\*innen die Dinge genauso oder jeweils unterschiedlich?)*
- > *Geltungsansprüche auf Wahrhaftigkeit beziehen sich darauf, dass auch tatsächlich das gemeint wird, was gesagt wird, dass nicht gelogen wird.*
- > *Geltungsansprüche auf Richtigkeit beziehen sich auf den normativen Rahmen, die Legitimität und die Berechtigung, etwas Bestimmtes zu tun (Rolle Leitung, Rolle Politik, Rolle Mitarbeiter\*innen, Rolle Öffentlichkeit).*

## ORGANISATIONSLERNEN

Nicht nur einzelne Mitarbeitende profitieren von neuem Wissen, sondern auch die Organisation als solche. Wie ist nun die Art des Lernens in Organisationen beschaffen? Argyris beschreibt diesen Prozess als Einschleifen-Lernen (single-loop-learning) und Zweischleifen-Lernen (double-loop-learning)<sup>41</sup>. Einschleifen-Lernen ist eher auf die technische Anwendbarkeit gerichtet und bezieht sich auf instrumentales Lernen, das Wertvorstellungen unverändert lässt (z. B. die Verbesserung des logischen Aufbaues eines Antragsverfahrens). Doppelschleifen-Lernen zielt auf eine Veränderung von Haltungen zum Gegenstand des beruflichen Handelns und führt zu einem Wertewechsel, der die handlungsleitenden Theorien, Strategien und Annahmen verändert. Hier geht es um ein qualitatives Ziel, das durch Selbstevaluation, Reflexion von Praxis und eine veränderte Haltung zum Gegenstand herzustellen ist.

Eine Organisation lernt, wenn sie sich Informationen jeglicher Art auf welchem Weg auch immer aneignet. Lernen soll zu einer verbesserten Aufgabenerfüllung der Organisation führen. Organisationslernen, so wird

häufig unterstellt, sei immer ziel- und zukunftsgerichtet, diene immer der Fortentwicklung der Organisation. Wir wissen aber, dass Individuen auch häufig gegenläufige Strategien verfolgen, so z. B. Wissen zurückhalten um Veränderungen zu verhindern, Wissen für eigene Zwecke einsetzen, oder beruflich einfach nur am persönlichen Interesse orientiert lernen. Hierauf muss umso mehr Aufmerksamkeit gerichtet werden, wenn es um organisationales Lernen in Organisationen geht.

Organisationales Lernen muss in der gesamten Organisation implementiert sein und ist nicht alleinige Leitungsaufgabe („Chef denkt und lenkt“).

<sup>40</sup> oder: „Annäherung an Wirklichkeit“, da i. S. des Subjektivismus/Konstruktivismus „die Welt erst im Kopf entsteht“ und die Wirklichkeit von den Organisationsmitgliedern selbst konstruiert wird.

<sup>41</sup> Argyris, Chris und Schön, Donald A. (2008): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, S. 45.

## 3.3 ORGANISATIONSKULTUR

**Stefan Opitz**

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, können Organisationen aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln und folglich mit sehr unterschiedlichen Theorieansätzen beschrieben werden. Allen diesen Ansätzen ist jedoch gemein, dass Organisationen als regelgebundene Systeme betrachtet werden. Die Organisationsmitglieder verfolgen in ihnen arbeitsteilig einen gemeinsamen Zweck, den jeweiligen Organisationsauftrag bzw. die Organisationsziele. Dazu bildet die Organisation Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozessabläufe (Ablauforganisation) heraus. Dort, wo die von der Organisation vorgegebenen Strukturen und Abläufe die Komplexität des Geschehens nicht hinreichend regeln können – oder in einigen Organisationsmodellen auch nicht sollen – kommt die Dimension der Selbstorganisation der Organisationsmitglieder, auch als informelle Organisation bezeichnet, hinzu. Die Selbstorganisation hat hierbei die Aufgabe, das „Klein-Klein“ des Organisationsgeschehens aufgaben-, funktions- und rollenkonform zu bewältigen.

Die Organisationsdimensionen Strukturen, Abläufe und Selbstorganisation werden durch eine weitere Dimension miteinander verbunden. Innerhalb dieser Dimension erfolgen Verständigungen zwischen den Organisationsmitgliedern darüber, wie bestimmte Aufgaben oder Teilaufgaben der Organisation wahrgenommen werden, wie sie ausgeführt werden können, dass es den Vorstellungen der Aufgabenwahrnehmung dieser Organisation entspricht. Diese Verständigungen basieren nicht immer nur auf expliziten, allgemein zugänglichen und dadurch nachvollziehbaren Wissensbeständen. Sie beinhalten oftmals einen Kanon aus Werten, unausgesprochenen Grundannahmen und darauf basierenden impliziten Vorstellungen darüber, was sich bewährt hat und wie die Dinge folglich erledigt werden sollten. Insbesondere neu in die Organisation eingetretene Mitglieder nehmen diese kleinen Unterschiede, Differenzen und Interna besonders wahr, solange sie noch keine Insider sind. Neue Organisationsmitglieder werden in die ‚Geheimnisse‘ und das Insiderwissen der bewährten Vorgehensweisen eingeführt. Derartige Grundprämissen entfalten zugleich eine hohe Bindungskraft und schaffen ein Zugehörigkeitsgefühl. Die Aspekte dieser Dimension werden als Organisationskultur beschrieben. Die Kenntnis und das Verständnis der Organisationskultur versetzen

die Organisationsmitglieder in die Lage, Aufträge und Ziele ihres Organisationshandelns besser realisieren zu können.

Die Dimension der Organisationskultur weist offensichtlich eine hohe Schnittmenge mit dem Thema dieser Veröffentlichung auf, ist sie doch aus demselben Stoff der Grundannahmen, Werte, Aktionstheorien, Vorgehensweisen und Erwartungen gewirkt, die zugleich auch Bestandteil der professionellen Haltungen der Fach- und Leitungskräfte in den Jugendamtsorganisationen sind. Das Thema der professionellen Haltung(en) ist ein prägender Bestandteil der Organisationskultur(en) von Jugendämtern.

### **FUNKTION UND WIRKUNG VON ORGANISATIONSKULTUR**

Henry Mintzberg sieht in der historisch gewachsenen Kultur einer Organisation so etwas wie ein „Bindegewebe“ zur Verknüpfung der Elemente in Aufbau- und Ablauforganisation, die im Zuge der Arbeitsteilung getrennt wurden. Die Organisationskultur kann dabei einen verbindenden Rahmen für die betriebliche Organisation schaffen, in dem informelle Abläufe mögliche Mängel der formellen Struktur ausgleichen können.<sup>42</sup>

Eine so verstandene Organisationskultur wirkt also auf alle Elemente des Organisationshandelns (Führung, Beziehungen zwischen Kollegen, Entscheidungsfindung und Kommunikation, Adressat\*innen und Kooperationspartner usw.). Jede Aktivität in einer Organisation ist folglich auf Basis ihrer Kultur entstanden und dadurch kulturell beeinflusst.

Edgar H. Schein beschreibt die Organisationskultur als Ergebnis sozialen Lernens: „Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen. Als verantwortlicher Leiter müssen Sie sich dieser Annahmen bewusst sein und sie steuern, andernfalls werden Sie von ihnen gesteuert.“<sup>43</sup>

### **ORGANISATIONSKULTUR ALS THEMA VON FÜHRUNG UND LEITUNG**

Organisationskultur wird unter diesem Aspekt zu einem Thema für Führung und Leitung. Aufgabe von Führung und Leitung ist es, dem Handeln der Organisationsmitglieder einen Rahmen und eine Richtung zu

<sup>42</sup> vgl. Mintzberg, Henry et al. (2002): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*; S. 300.

<sup>43</sup> Schein, Edgar H. (2003): *Organisationskultur*, S. 173f.

geben, die entstehenden Dynamiken immer wieder so zu reflektieren und zu beeinflussen, dass sie in Rahmen und Richtung des Organisationsauftrages und der (sich weiterentwickelnden) Qualitätsziele passen.

Wenn das Handeln der Organisationsmitglieder durch die in der Organisation bestehende Kultur geprägt und gebunden ist, lässt sich die Aufgabe der Gestaltung der Organisationskultur über die Initiierung eines permanenten Reflexionsprozesses konkretisieren. Dieser Reflexionsprozess ermöglicht eine Einordnung, welche Bestandteile der Organisationskultur sich funktional oder dysfunktional zum Organisationsauftrag und seinen Zielen verhalten. Für die Wahrnehmung – im Wortsinn – dieser Aufgabe ist es deshalb zentral, zunächst ein Bewusstsein für die Wirkmacht der Dimension der Organisationskultur zu entwickeln. Aus diesem Bewusstsein heraus können Führungs- und Leitungskräfte einen (Standard-)Prozess entwickeln, der es ermöglicht, die Dimension Organisationskultur anhand von Ereignissen und Dynamiken des Organisationsalltages zu reflektieren und mittels geeigneter Interventionen steuernd zu gestalten.

#### **ERKENNEN UND BESCHREIBEN DER ORGANISATIONSKULTUR**

Edgar H. Schein weist darauf hin, dass Kultur als ein Gruppenphänomen zu betrachten ist. Sie ist das Ergebnis der persönlichen Lerngeschichte eines Teams oder einer Organisation und besteht aus gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen und Erwartungen. Die am besten geeignete Erhebungsmethode ist für Schein deshalb eine strukturierte Form der Kommunikation in dementsprechend zusammengesetzten Gruppen<sup>44</sup> – in der qualitativen Sozialforschung auch als Fokusgruppen bezeichnet. Schein empfiehlt ein Vorgehen, bei dem die Entzifferung der eigenen Organisationskultur Teilaspekt eines übergeordneten Veränderungsthemas sein sollte, da es dadurch einen konkreten Bezugsrahmen erhält.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Verfahren anzuwenden, die eine distanzierte Betrachtung der eigenen Organisationskultur als Reflexionsfolie ermöglichen. Die Vergleichsringarbeit der IBN vermag dieses in Ansätzen zu leisten. Weitere Methoden wie die Kollegiale Visitation oder Kollegiale Rotation ermöglichen das zeitweise Eintauchen in andere Organisationskul-

turen. Durch den Vergleich der eigenen mit der fremden Kultur der besuchten Organisation werden die eigenen Annahmen, Werthaltungen und Selbstverständlichkeiten bewusster und deutlicher. Erfahrungsberichte zur kollegialen Visitation wurden 2001 durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend veröffentlicht, erste Erfahrungen zur kollegialen Rotation konnten in den Nullerjahren durch zwei Modellkommunen in Westfalen-Lippe gesammelt werden<sup>45</sup>.

#### **KULTURELLER WANDEL: VERÄNDERUNG UND STEUERUNG VON ORGANISATIONSKULTUR**

Schon so manche Organisationsentwicklung ist in der Umsetzung daran gescheitert, dass die Dimension der Organisationskultur unbeachtet blieb. Erarbeitete Ergebnisse konnten nicht von der Projekt- in die Regelpraxis transferiert werden oder es wurde nach einer gewissen Zeitspanne wieder zur althergebrachten Praxis zurückgekehrt.

Die Veränderung von Organisationskultur kann nicht als Selbstzweck betrieben werden. Sie ist immer ein Teilaspekt von unterschiedlichsten Veränderungsanlässen und -themen. Kulturveränderungen empfehlen sich dort, wo sie sich dysfunktional zum Organisationsauftrag bzw. den Organisationszielen verhalten. Wo sich die Kultur funktional unterstützend gestaltet, erübrigen sich verändernde Eingriffe, sie können sogar schaden. Funktionale Kulturelemente lassen sich vielmehr als Stärken und Ressourcen in Veränderungsprozesse einbeziehen.

Wie bei jeder anderen Organisationsveränderung schafft eine ungewisse Zukunft Unsicherheit, Ängste und Widerstände. Die Ist-Situation erscheint möglicherweise nicht perfekt, schafft aber durch Vertrautheit und Bekanntheit Sicherheit und Struktur: „Das Motiv für das Verlernen und neu lernen ist die Erkenntnis, dass die Fortsetzung der gegenwärtigen Arbeitsweise nicht mehr dazu führt, die eigenen Ziele zu erreichen. Es kommt zur >>Überlebensangst<<. Aber wenn man realisiert, was das neue Lernen wirklich bedeutet, entsteht >>Lernangst<<, weil das Lernen zu vorübergehender Inkompetenz und zum Verlust der Gruppenzugehörigkeit führen kann. Veränderung wird nur möglich, wenn die Überlebensangst größer ist als die Lernangst. Das lässt sich am besten erreichen, wenn man dem Lernenden psychologische Sicherheit vermittelt

<sup>44</sup> vgl. ebd., S. 175.

<sup>45</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. QS, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder-

und Jugendhilfe, Band 33. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/94490/2ef6dd77e61a42d036f74a7493f5ed11/prm-10265-qs-33-data.pdf> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).

und dadurch die Lernangst reduziert. Der Schlüssel zur Transformation liegt darin, das Verhältnis zwischen Überlebensangst und psychologischer Sicherheit so zu gestalten, dass der Widerstand gegen die Veränderung überwunden wird“<sup>46</sup>.

Das Thema Haltung – gedacht als Teil von Organisationskultur – wird damit für Führungs-, Leitungs- und Fachkräfte zu einer Reflexions- und Gestaltungsaufgabe. Die Wahrnehmung und steuernde Einbeziehung der Organisationskultur und ihrer dynamischen Entwicklungsverläufe erfordert einen permanenten Abgleich mit Rahmen und Richtung des Organisationsauftrages und der (sich weiter entwickelnden) Qualitätsziele des Jugendamtes. Hierzu bedarf es einer Kultur der Kommunikation über den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung, den damit verbundenen formalisierten Erwartungen der Akteure an Rollen- und Funktionsträger\*innen, deren Vorbildwirkung und der Unterstützung der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter\*innen. Es gilt: „Wenn Sie die Kultur nicht steuern, steuert die Kultur Sie, ohne dass Sie sich dessen bewusst sind.“<sup>47</sup>

## 3.4 INDIVIDUUM UND ORGANISATION

### **Birgit Knichala**

Der Blick auf die Generationeneigenschaften ist unerlässlich für das Human Resources Management<sup>48</sup>. Mitarbeitende unterschiedlicher Altersgruppen verfügen über unterschiedliche Eigenschaften und Haltungen:

#### **GENERATION „BABY BOOMER“ 1945 – 1964**

- > *Idealistisch, anspruchsvoll, durchsetzungsfähig, teamfähig, umweltbewusst, emanzipiert, Konkurrenz- und konfliktprobt, interessiert an Selbstbestimmung und postmateriellen Werten*
- > *Längerfristige Arbeitsperspektive, eventuell bis zur Rente, Sicherheit und Stabilität des Unternehmens, Sozialleistungen, Wertschätzung der Erfahrung, Teilzeitmodelle oder geringere Arbeitsbelastung (ohne Einbußen des Ansehens)*
- > *Akzeptanz von Regeln und Autoritäten*
- > *Feedback nicht so wichtig, Belohnung durch Geld oder Titel*
- > *Wenig Balance, Arbeit als Leben*
- > *Langsamer Eintritt in die zweite Lebenshälfte, teilweise noch größter Teil der Elterngeneration, erste*

*Lebensbilanz, auf dem Höhepunkt des Berufslebens*

- > *Erste Rückgänge der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, jedoch stark vom Individuum abhängig und durch Leistungsbereitschaft und Erfahrung ausgleichbar*

#### **GENERATION X 1965 – 1979**

- > *Individualismus, materielle Werte, karriereorientiert, pragmatisch, rational, weniger loyal*
- > *Karrieresprung durch Stellungswechsel, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, soziales Ansehen der Stelle/Aufgabe, Anerkennung von Leistung, Lohn und Sozialleistungen, flexible Arbeitszeit oder Teilzeitmodelle (insbesondere bei Eltern)*
- > *Autoritäten werden offen infrage gestellt, skeptisch*
- > *An Feedback interessiert, Freiheit ist wichtiger als Geld oder Titel*
- > *Balance gewünscht*
- > *Mittlere Lebensphase, im Beruf etabliert, bereits Kinder bzw. baldige Familienplanung*
- > *Keine Rückgänge der Leistungsfähigkeit und im besten Erwerbsalter, leistungsfähig und von Kompetenz überzeugt*

#### **GENERATION Y 1980 – 2000**

- > *Tolerant, lernbereit, sehr technologieaffin, aufgeschlossen, flexibel, mobil, anspruchsvoll*
- > *Beginnende Etablierung im Berufsleben, Unabhängigkeit nach Verlassen des Elternhauses und vor eigener Familiengründung*
- > *Körperlich und geistig sehr gute Leistungsfähigkeit, hohe Lernfähigkeit bei niedrigem Erfahrungsschatz*
- > *Feedback ist essentiell und sollte möglichst schnell erfolgen, erfüllende und anspruchsvolle Arbeitsaufgabe*
- > *Vermischen Privat- und Berufsleben*
- > *Spaß an der Arbeit, Begeisterung für Produkte, herausfordernde Aufgaben, Arbeitsmarktchancen, Qualität der Produkte, Identifikation mit Mitarbeiter\*innen, Weiterbildungsmöglichkeiten*
- > *Erkennen nur solche Autoritäten an, die sich ihren Respekt verdient haben*

Forschungen im Bereich der biografischen Sozialisation zufolge besteht eine fortlaufende Anpassungsfähigkeit des Menschen an Veränderungen, d. h. das Gelebte wird so transformiert, dass es möglichst in die neue Zeit passt. Im Rahmen gesellschaftlich gewünschter und vorgegebener Paradigmenwechsel erhalten Mitarbeitende in Organisationen Arbeitsvorgaben mit

<sup>46</sup> Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur, S. 176.

<sup>47</sup> Ebd., S. 173.

<sup>48</sup> Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management, S. 7.

Auswirkung auf ihr Menschenbild, ihre Verhaltensmuster und ihre Haltung insgesamt, z. B. von der Defizitorientierung zur Ressourcenorientierung, von der Spezialisierung zur Generalisierung, von der Objektorientierung zur Subjektorientierung. Lebensgeschichtlich betrachtet können tiefgreifende Veränderungen und damit verbundene Anpassungsleistungen insbesondere für Menschen der älteren Generation einen erheblich intensiveren Anpassungsprozess oder auch die Ablehnung des Neuen bedeuten, wenn der erwartete Anpassungsprozess als nicht kohärent betrachtet bzw. nicht als sozialverträglich eingestuft wird. Auch kulturell unterschiedliche biografische Sozialisationen erschweren teilweise Anpassungsprozesse an fachliche Vorgaben der Organisation.



TEIL II

KONKRETE UMSETZUNGSSCHRITTE  
UND PRAKTISCHE  
GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

## 4. KERNPROZESS STEUERUNG

**Stefan Opitz**

In der Fachliteratur ist es üblich, Steuerung in sog. Steuerungskreisläufen oder Rahmenkonzepten der Steuerung abzubilden. Neben der Darstellung eines prozessual gedachten Ablaufs des Steuerungsgeschehens versuchen diese Modelle in der Regel, die Dimension der Zieleerreichung mit den erforderlichen oder verfügbaren Ressourcen zu verknüpfen.

In der Handlungslogik der öffentlichen Verwaltung wird dann – oft in einem instrumentell-mechanistischen Verständnis – versucht zu steuern. In einem solchen schematischen Steuerungsverständnis bleiben jedoch wichtige steuerungsrelevante Wirkfaktoren und deren Wirkungszusammenhänge unberücksichtigt bzw. ungesteuert. In der Folge werden erhoffte Steuerungswirkungen nicht erreicht oder von unerwünschten Nebenwirkungen überlagert.

Wenn man sich also mit einem nichtschematischen Steuerungsverständnis im Jugendamt – ausgelöst durch die Beschäftigung mit den sog. „weichen Faktoren“, denen die Fragen nach professioneller Haltung zuzuordnen sind, beschäftigt, geht der Blick auf die soziale Dynamik in der Organisation Jugendamt.

Die soziale Dynamik ist eine Folge des Verhaltens von Gruppen, die miteinander interagieren. In der Interaktion entstehen Wechselwirkungen, die wieder auf die Ebene der Verhaltensweisen dieser Gruppen zurückwirken und neue Wechselwirkungen auslösen. Die so entstehenden Rückkopplungsschleifen schreiben sich u. U. über mehrere Eskalationslevels fort. Bei der Betrachtung von Jugendämtern lassen sich viele dieser sozialen Dynamiken finden. Folgende seien exemplarisch aus der Vergleichsringarbeit der IBN genannt:

### **DYNAMIK SOZIALARBEITER\*INNEN – CONTROLLER\*INNEN**

Die Zuschreibung der Controller\*innen an die der Sozialarbeiter\*innen ist, zu unreflektiert, „aus dem Bauch“ heraus und nicht rational zu agieren. Im Selbstverständnis, mehr Rationalität in das Handeln des Jugendamtes zu bringen, sind die Controller\*innen jedoch auf die prozessproduzierten Daten aus den Fallakten der Sozialarbeiter\*innen angewiesen.

Die Zuschreibung der Sozialarbeiter\*innen an die Controller\*innen besteht im Gegensatz dazu darin, daten-

fixiert und statistikgläubig zu sein und so die Komplexität der realen Situation in unzulässiger und den Fallkontexten nicht angemessener Weise zu reduzieren.

In der Fortführung dieses Dynamikmusters bedienen sich die Controller\*innen eines IT-Systems und der Autorität der Leitungen, um die Sozialarbeiter\*innen zur Erfassung der von ihnen gewünschten Daten zu veranlassen. In der Wechselwirkung wählen die Sozialarbeiter\*innen häufig den (Aus-)Weg von unvollständigen Dateneingaben, Fehleingaben oder Datenungenauigkeit, mit der Folgewirkung, dass schlechte bis unbrauchbare Datenqualitäten bei den Controller\*innen ankommen.

Bei den Controller\*innen vertieft sich nun wiederum die Zuschreibung der fehlenden Rationalität im sozialarbeiterischen Handeln um die Zuschreibung, dass Sozialarbeiter nicht an der Überprüfung ihrer Arbeit interessiert seien usw.

### **DYNAMIK ALLGEMEINER SOZIALER DIENST (ASD) – WIRTSCHAFTLICHE JUGENDHILFE (WJH)**

An der Schnittstelle zwischen ASD und WJH bearbeiten zwei Berufsgruppen aufeinander aufbauende Teilprozesse der Leistungsgewährung von Hilfen zur Erziehung. Die Berufsgruppe im ASD sind die Fachkräfte der sozialen Arbeit mit den entsprechenden Berufsabschlüssen, die Berufsgruppe in der WJH sind Verwaltungsmitarbeitende. Dieser Umstand allein vermag schon für hinreichende Dynamik zu sorgen, da beide Gruppen unterschiedliche berufliche Sozialisationen, Annahmen und Haltungen mitbringen.

In der Leistungsgewährung der HzE ist die WJH oftmals auf die korrekte und vollständige Erhebung, Dokumentation und die rechtzeitige Weitergabe der Fallinformationen im Vorprozess durch den ASD angewiesen. Nicht alle Fachkräfte der Sozialen Arbeit betrachten derartige Verwaltungsarbeiten als regulären Bestandteil ihrer Aufgaben im Jugendamt.

Eine hohe Arbeitsdichte, kleinteilige Regelungen und komplizierte Adressatenkonstellationen führen oftmals dazu, dass die WJH die für ihren Teilprozess erforderlichen Informationen nicht pünktlich und nicht vollständig bekommt. Sie muss also erinnern und nachfassen. In der Wahrnehmung der ASD-Kolleg\*innen kommt diese Nachforderung „noch oben drauf“, sie fühlen sich kontrolliert. Bei der WJH entsteht der Eindruck, „dran“ bleiben zu müssen, sie erhöht die Controllingdichte - usw.

## DYNAMIK ASD – PFLEGEKINDERDIENST (PKD)

ASD und PKD können in eine Dynamik konkurrierender Vorstellungen darüber geraten, was in einer Vollzeitpflege Kind, Pflegefamilie und Herkunftsfamilie zugeordnet werden kann bzw. was das Beste für das Kind ist.

PKD entwickeln in der gemeinsamen Fallarbeit oftmals bindungstheoretisch orientierte Argumentationslinien, die in ihrer Absolutheit wenig Spielraum für Hilfeeideen und -settings jenseits der Pflegefamilie lassen. In der Wahrnehmung des ASD werden daraus schnell Totschlagargumente, die die Grenzen der Hilfeausgestaltung sehr eng ziehen und wenig bis keine neuen Ansätze zulassen. Hilfeplanungsprozesse werden in der Folge oftmals als ein Gegeneinander in einem Wettbewerb um die bessere Fachlichkeit erlebt, den der ASD nicht gewinnen kann.

Dieses Grundmuster verstärkt sich insbesondere dann, wenn durch den ASD die Unterbringung des Pflegekinde bis zur Volljährigkeit hinterfragt wird oder Rückführungsmöglichkeiten in die Herkunftsfamilie geprüft und eröffnet werden sollen usw.

Diese Dynamiken können sich zu Mustern verdichten, welche Jugendämter in zahlreichen Varianten beschreiben können. Eine nichtschematische Form der Steuerung bezieht diese Dynamiken, die dahinter liegenden Handlungstheorien und mentalen Modelle in das Steuerungsgeschehen mit ein.

Mentale Modelle sind so etwas wie „subjektive Funktionsmodelle“ der Wirklichkeit die zur Reduzierung von komplexen Gegebenheiten im Alltag gebildet werden. So verfügen Controller\*innen über ein mentales Modell darüber, wie die Sozialarbeiter\*innen arbeiten und umgekehrt auch. Diese mentalen Modelle werden handlungsrelevant und manifestieren sich in bestimmten Grundhaltungen. Das Moment einer professionellen Haltung bestünde darin, die mentalen Modelle, also die inneren Weltbilder der Akteure des Jugendamtes zu reflektieren, sich um ihre kontinuierliche Klärung und Verbesserung zu bemühen und zu erkennen, wie sie die eigenen Handlungen und Entscheidungen in der Leistungsgewährung und -steuerung beeinflussen.

Wenn Steuern in einem nichtschematischen Verständnis die beabsichtigte Beeinflussung des Verhaltens von Gruppen in dieser Organisation ist, richtet sich die Frage der Steuerung also darauf, welcher Reiz oder Input, welche Information, Nachricht oder Veränderung des Settings – kurz welche Intervention geeignet ist,

verändernd einzuwirken. Das setzt neben der Idee und dem Ausprobieren wirksamer Interventionen zur Situationsveränderung eine Vorstellung über die erhofften Wirkungen oder die anzustrebenden Zustände – also von Zielen voraus.

In der IBN-Vergleichsringarbeit gab es einen hochspannenden Moment, in welchem die existierenden mentalen Modelle von Controller\*innen und Sozialarbeiter\*innen offensichtlich wurden. Als Intervention war das lockende, beständige Nachhaken der Moderation ausreichend. In der Folge konnten die mentalen Modelle und daraus resultierenden Grundhaltungen reflektiert, in ihren Wirkungen eingeschätzt, verhandelt und überprüft werden. Ergebnis dessen war die Erkenntnis, dass die formulierten Grundhaltungen keinen weiteren Bestand haben konnten, sondern von beiden beteiligten Seiten modifiziert werden mussten. An dieser Stelle ergab sich ein Ansatzpunkt für Steuerung. Die Herausforderung besteht in diesem Beispiel darin, den Transfer aus der Laborsituation des IBN-Vergleichsringes gelingend in die Realsituation des Jugendamtes zu vollziehen.

Der Auftrag zur Steuerung der Organisation Jugendamt richtet sich an die Leitungsebene. Leitung ist als Teil der Organisation auch Teil der darin existierenden Dynamiken. Auch sie nutzt mentale Modelle, die sich in Grundhaltungen manifestieren und Handlungen und Entscheidungen beeinflussen. Die Herausforderung besteht darin, im Steuerungsprozess eine Beobachtung zweiter Ordnung einzunehmen. Unter einer Beobachtung zweiter Ordnung wird die Beobachtung der Beobachtung verstanden.

Ein Gedankenexperiment kann dies verdeutlichen: Sie stehen auf dem Tennisplatz und spielen ein Match. In der Beobachtung zweiter Ordnung nehmen Sie zugleich auch auf der Tribüne Platz und beobachten sich beim Tennisspiel. Übertragen auf die Situation im Jugendamt bedeutet dies, dass Sie als Teil der Dynamik in der Situation agieren, während Sie zugleich mit Distanz auf die Situationsdynamik schauen und die Wechselwirkungen und Rückkopplungsschleifen des Handelns wahrnehmen.

Ein Steuerungsprozess gewinnt an Qualität und Wirkung, wenn bei Mitarbeitenden und Leitung die Reflexion von mentalen Modellen und Haltungen sowie die Wahrnehmung und zielgerichtete Beeinflussung von Dynamiken Teil des Steuerungsverständnisses werden. Die Herausforderung bleibt es, mit den richtigen Interventionen in die richtige Richtung zu steuern.

## 5. KERNPROZESS REFLEKTION

**Carola Medelnik**

In den bisherigen Kapiteln wurden die vielfältigen theoretischen Grundlagen aufgeführt die im ASD die Haltung von Mitarbeiter\*innen beeinflussen könnten und können. Gehen wir von den Thesen aus, dass die Haltung nicht nur eine persönliche Angelegenheit der Mitarbeitenden ist und sich diese auch noch am Arbeitsplatz beeinflussen lässt, sollen hierfür nun Beispiele angeführt werden, welche Möglichkeiten der Leitung zur Verfügung stehen, Einfluss zu nehmen.

Bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter\*innen im ASD obliegt es den Führungskräften, Fragen zur Haltung zu stellen: Warum wird gerade dieser Arbeitsplatz gewählt? Welches Selbstverständnis und welche Vorstellung der Tätigkeit hat der bzw. die Bewerber\*in? Des Weiteren ist zu beachten, wie sich die Person mit ihrer Haltung in das gruppenspezifische Gefüge eines Teams eingliedern würde und, ob die Bereitschaft zur Reflexion und kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung gegeben ist. Hierzu haben Pamme und Merchel sog. Fragerichtungen formuliert, die im Vorstellungsgespräch dazu dienen sollen, Kompetenzen und Vorstellungen von Bewerber\*innen festzustellen. Dazu zählen Fragen zur Biografie, zur Kenntnis, zu bestimmten Situationen, zur Selbstreflexion und zirkuläre Fragen.<sup>49</sup>

Wenn wir davon ausgehen, dass das Vorstellungsgespräch positiv verläuft und die Person eingestellt wird, folgt im Anschluss die Einarbeitung der bzw. des neuen Mitarbeitenden. Die Einarbeitungsphase ist von besonderer Bedeutung, um die bestehende Haltung herauszuarbeiten und, wenn möglich, zu beeinflussen. Dabei spielt die Organisationsstruktur eine Rolle.<sup>50</sup> Sie ist gegeben und wird durch Rahmenbedingungen und Dienstanweisungen gesetzt, welche von der Leitung vermittelt werden und deren Einhaltung gefordert werden muss. Dies lässt der Leitung wenig Spielraum, hat aber Einfluss auf die Haltung. Umso wichtiger ist das Vermitteln dieser Vorgaben, um festzustellen, ob diese Grundlagen von den Mitarbeiter\*innen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Hierzu sind Gespräche notwendig, die zur Vermittlung von Vorgaben und Fachwissen für den speziellen Arbeitsbereich, aber auch zur Rückmeldung von Kritik und Lob dienen

sollten. Es gibt eine Vielzahl von Gesprächsformen die hierzu von der Leitung genutzt werden können, u. a. Mitarbeiter-, Jahres-, Feedback- oder Zielvereinbarungsgespräche.

Die Einarbeitungsphase ist m. E. prägend für die zukünftige Haltung von Mitarbeiter\*innen. Daher ist ein Einarbeitungskonzept von neuen Kolleg\*innen im ASD notwendig und sollte für die institutionellen und teamnotwendigen Bedürfnisse vereinbart werden. Im Anhang wird ein Konzept beigefügt, welches von Mitarbeiter\*innen und deren Leitung des ASD-Stadtgebiets Nord der Stadt Oldenburg entwickelt wurde.

Die Einarbeitung kann viele Ziele haben, die die Haltung positiv aber auch negativ beeinflussen, sie kann sich z. B. eng auf den Arbeitsplatz beziehen oder auch wichtige ASD-interne und ASD-externe Kooperationspartner berücksichtigen. Es kann eine sachbezogene Einarbeitung bzgl. der Aufgabenerfüllung erfolgen, aber auch eine Einarbeitung, die soziale und informelle Aspekte der Organisation einbezieht.<sup>51</sup> Die Leitung sollte im Rahmen der Einarbeitung v. a. einen systematischen Blick auf die individuelle Kompetenzentwicklung des Mitarbeitenden legen.<sup>52</sup>

Geißler und Hege benennen drei Formen der Kompetenz:

- > Die **instrumentelle Kompetenz** ist die Beherrschung von Fähigkeiten und Fertigkeiten bis hin zu Verhaltensroutinen und die Verfügbarkeit von Fachwissen.
- > Die **reflexive Kompetenz** meint die Fähigkeit, die eigene Entwicklung in ihren prägenden Spuren nicht zu verlieren oder zu verleugnen, sondern sie in das berufliche Handeln zu integrieren.
- > Die **soziale Kompetenz** beinhaltet das Vermögen, sich auf die Adressat\*innen mit ihren Bedürfnissen und Anforderung einzustellen, bzw. einzulassen, über die Situation und deren Bedingungen selbst nachdenken zu können und sich nicht in ihr zu verfangen.<sup>53</sup>

Um die Haltung zu beeinflussen, ist besonders die reflexive Kompetenz von Bedeutung. Beinhaltet sie doch den Sachverhalt, dass eigene Persönlichkeitsanteile innerhalb der beruflichen Tätigkeit zum Ausdruck kommen und wirksam werden. Sozialpädagogisches Handeln ist immer intersubjektives Handeln. Die konkrete

<sup>49</sup> vgl. Pamme, Hildegard und Merchel, Joachim (2014): Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptuelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen, S. 78-117.

<sup>50</sup> s. Kapitel 3.

<sup>51</sup> s. Kapitel 3.

<sup>52</sup> vgl. Pamme, Hildegard und Merchel, Joachim (2014): Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptuelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen, S. 117-149.

<sup>53</sup> vgl. Geißler, Karlheinz A. und Hege, Marianne (1995): Konzepte sozialpädagogischen Handelns, S. 227-234.

Interaktion zwischen Sozialpädagogen\*in und Adressat\*in ist dabei u. a. auch durch die Art der vorherigen Erfahrungen bestimmt, die im Zusammenhang zurückliegender sozialer Interaktionen gemacht wurden. Die Erlebnisse aus früheren Phasen der eigenen Lebensgeschichte beeinflussen das professionelle Handeln der sozialpädagogischen Fachkräfte, sodass ihre berufliche Identität immer nur auf der Basis vorausgegangener Erfahrungen, deren Reflektion und kritischer Aufarbeitung gelingend erfahrbar werden kann. Dieses macht letztlich auch die Einmaligkeit der Person und die Subjektivität im professionellen Handeln aus. Die jeweils aktuellen Befindlichkeiten in Situationen sind oftmals nur im Rückgriff auf vorangegangene Lebenserfahrungen erklärbar und verstehbar (so z. B., ob eine sozialpädagogische Fachkraft eine Situation für besonders bedrohlich hält, ob sie sie wenig oder sehr belastet u. v. a. m.).<sup>54</sup>

Wie kann nun auf den Bereich Haltung Einfluss genommen werden? Im ASD gibt es mehrere Ebenen die Einfluss nehmen können. Das sind z. B. die Leitung, das Team, Adressat\*innen, Institutionen, die Gesellschaft usw.

Die Leitung hat im Rahmen der bereits genannten Gesprächsformen die direkte Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, indem Kritik, Lob und Motivation geäußert wird. Sie kann aber noch mehr bieten, indem sie z. B. im Rahmen des Teams Fachdiskussionen anregt, die die kritische Auseinandersetzung befördern. Dazu muss im Team eine offene und partnerschaftliche Kommunikation gepflegt werden. Gerade in schwierigen Phasen ist die Zuhilfenahme einer Teamsupervision von Vorteil. Alternativ kann ein Teamtag mit externer Moderation dazu dienen, Ziele unter der Fragestellung, welche Probleme kurz-, mittel und langfristig gelöst werden müssen und welche Kompetenzen dafür von Bedeutung sind, zu vereinbaren. Indem die Kompetenzentwicklung zu einem gemeinsamen Thema im Team wird, kann das Gelernte später auch am Arbeitsplatz angewendet werden.<sup>55</sup>

In der Arbeit sollte auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter\*innen, des Teams und der Leitung immer wieder die Frage gestellt werden, ob die richtigen Dinge getan werden. Um Ziele und Aufgaben zu entwickeln und Ergebnisse zu kontrollieren, bedarf es eines strategischen Controllings der Leitung. Dies ist die Grundlage, um mittel- und langfristige Entwicklungsziele zu verankern. Die Mitarbeiter\*innen erhalten dadurch konkrete Vorgaben, welche durch Standards Sicherheit bieten sollen. Wichtig ist hierbei, dass die Leitung eine Strategie bzw. ein Leitbild entwickelt hat und verfolgt, welches den Mitarbeiter\*innen bekannt ist und nachvollziehbar erscheint. Auf die Hilfeplanung bezogen, kann z. B. die Partizipation oder die Zusammenarbeit mit den Familien ein Leitbild sein.<sup>56</sup>

Die kollegiale Beratung ist ein weiteres wichtiges Instrument. Gerade in der kollegialen Beratung kommt die Haltung Einzelner sowie des Teams und der Leitung zum Tragen. Fehlende Standards und Leitbilder führen dazu, dass die Mitarbeiter\*innen verstärkt subjektiv über eine Hilfestellung entscheiden. Die kollegiale Beratung, z. B. nach dem Modell von Schrapper<sup>57</sup>, bietet jedoch ein strukturiertes Verfahren zur einzelfallbezogenen Diagnose, Beratung und Interventionsplanung. Weitere Modelle sind z. B. von Lüttringhaus und Streich entwickelt worden<sup>58</sup>.

In der kollegialen Beratung wird auch die Haltung von Mitarbeiter\*innen gegenüber den Adressat\*innen deutlich. Besonders schwierig und wichtig ist beides im Umgang mit Kindesmisshandlung. In diesem Fall kommen die Mitarbeiter\*innen schneller an Grenzen, Emotionen eskalieren, Polarisierung entsteht, sie werden angefeindet und hinterfragt, sollen aber schnell, besonnen und entschieden handeln, umfassend recherchieren und bewerten, müssen alles beachten und dürfen nichts vergessen.<sup>59</sup> Sabine Ader schreibt hierzu, dass eine innere Haltung erforderlich ist, die bereit ist, auch in Familien mit vielschichtigen Problemen die Potenziale zu erkennen und zu stärken. Ebenso ist festzustellen, ob Kinder einen emotionalen, sozialen und realen Platz in ihrer Familie haben und sie

<sup>54</sup> s. hierzu auch die Kapitel 1.1 und 3.

<sup>55</sup> vgl. Arnold u.a. 2006, 30f.

<sup>56</sup> Moos et al.(2014): Controlling in kommunalen Jugend- und Sozialhilfverwaltungen - Eine Studie zum Ausbaustand, in: Nachrichtendienst des deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. 5/14, S. 231-236.

<sup>57</sup> vgl. Schrapper, Christian und Thiesmeier, Monika (2004): Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Carl Otto Velmerig, Karl Schattenhofer, Christian Schrapper (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz, S. 118-132.

<sup>58</sup> vgl. Lüttringhaus, Maria und Streich, Angelika (2008): Risikoeinschätzung im Team: Keine Zeit? Höchste Zeit“ – Das Modell der Kollegialen Kurzberatung zur Risikoeinschätzung und Planung des weiteren Vorgehens. In: EREV Schriftenreihe, 49. Jg., Heft 1/2008, S. 48ff. und Lüttringhaus, Maria und Streich, Angelika (2011): Das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe. In: Jugendhilfe, 49. Jg., 1/2011, Trends und Berichte S. 411.

<sup>59</sup> Heidelberg, Ute (2005): Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) im sozialpädagogischen Handlungsfeld von Kindesmisshandlung, sexuellem Missbrauch und Kindesvernachlässigung. In: Günther Deegener und Wilhelm Körner (Hrsg.), Kindesmisshandlung und Vernachlässigung: Ein Handbuch, S. 430-445.

das erhalten, was sie brauchen und worauf sie ein Recht haben. Neben fundierten sozialwissenschaftlichen Kenntnissen, z. B. über die Entwicklung von Krisen in familiären Systemen oder die biografische Bedeutung früh erlebter Vernachlässigung, ist hierfür insbesondere die Entwicklung einer subjektiven Wahrnehmungs- und Deutungskompetenz notwendig. Darüber hinaus müssen Mitarbeiter\*innen in stabile Organisationen, tragfähige Handlungskonzepte und kollegiale Zusammenhänge eingebunden sein.<sup>60</sup> Besonders wichtig ist in diesen Situationen die Begleitung von Mitarbeiter\*innen durch die Leitung. Hier spielt es eine Rolle, ob das Gefühl der Überforderung, die zu Fehlentscheidungen führen kann, überwiegt oder, ob standardisierte Abläufe, Vorgaben und Rücksprachen verankert und praktiziert werden. Dies einzufordern, zu überprüfen und anzubieten obliegt immer wieder der Leitung.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Arbeit im ASD Mitarbeiter\*innen verändert. Die Herausbildung einer Haltung durchläuft einen Prozess, der negativ oder positiv verlaufen kann. Lässt die Leitung die Mitarbeiter\*innen in diesem Prozess allein, wird sich die Haltung trotzdem entwickeln. Folglich muss es im Interesse der Leitung sein, Haltung durch die oben genannten Möglichkeiten und v. a. in den persönlichen Gesprächen und Diskussionen mit zu prägen. Dabei ist es besonders wichtig, dass sich die Leitung auch immer bewusst ist, dass sie ein Vorbild ist, an dem sich Mitarbeiter\*innen orientieren und von dem sie Begleitung und Unterstützung erwarten. Die Aufgabe von Leitung ist es, Haltung zu fordern und zu fördern. Dazu ist ein offener und respektvoller Umgang notwendig. Mitarbeiter\*innen im ASD benötigen diese intensive Begleitung und Anleitung, um eine reflektierte Haltung sich selbst und auch den Adressat\*innen gegenüber entwickeln zu können und diese im Laufe der Berufstätigkeit nicht zu verlieren. Hierzu ist am Beginn der Tätigkeit im ASD eine umfassende Einarbeitung, flankiert von Fortbildungen, die dazu beitragen Sicherheit und Kompetenz aufzubauen, notwendig. Im Laufe der Tätigkeit hört die Notwendigkeit zur Reflexion nicht auf. Sie kann durch kollegiale Beratung, Supervision und Fortbildung sowie ein fundiertes Repertoire an Methoden (z. B. Familienbrett, Ressourcenkarten usw.) weiterhin gewährleistet werden.

Eine Haltung kann sich verändern, ist von der eigenen Persönlichkeit geprägt und unterliegt steten Einflüssen ob nun persönlichen, gesellschaftlichen und institutionellen. Daher ist es entscheidend, im ASD stetig an

Konzepten, z. B. zur Einarbeitung von neuen Mitarbeiter\*innen oder zu Methoden wie z. B. der kollegialen Beratung, zu arbeiten, um Einfluss auf die Haltung der Mitarbeiter\*innen im ASD nehmen zu können.

---

<sup>60</sup> vgl. Ader, Sabine (2006): Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe.

## 6. ORGANISATIONSKULTUR UND PROFESSIONELLE HALTUNG IN DER PRAXIS

**Gunnar Rohde**

Jede Organisation ist ein lebendiges System, in dem Individuen in einer regelhaften, strukturierten und Regeln und Wertmaßstäben folgender Weise zielgerichtet interagieren und kommunizieren. Die Vorgabe und Umsetzung von Regeln und Wertmaßstäben wird durch einen von Erfahrung getragenen Konsens der Organisationsmitglieder gespeist. Diese Verfahrensweisen sind angemessen, richtig und zielführend im Sinne des Organisationszweckes. Die gemeinsam geteilten Grundannahmen, Werthaltungen und Orientierungsmuster kreieren die Organisationskultur mit ihrer spezifischen kulturellen Umgebung.

Diese kulturelle Umgebung wirkt implizit und entfaltet so eine dauerhafte und intrapersonal verankerte Wirkung auf alle Mitglieder der Organisation.

Die professionelle Haltung ist gewissermaßen die Erscheinungsform der Organisationskultur. Am Handeln der Organisationsmitglieder werden mehr oder weniger offensichtlich zugrundeliegende Handlungsleitlinien, Handlungsmotive und Entscheidungsgrundlagen deutlich. Natürlich bringt jedes Individuum eine in der eigenen persönlichen und beruflichen Sozialisation erworbene Haltung in die Organisation ein. Diese verhält sich reziprok zur gemeinsamen Organisationshaltung, d. h., sie wird durch diese modifiziert und gibt auch ihrerseits Impulse an die Haltung der Organisation.

Es gilt nun, diese allgemeinen und wenig konkreten Ausführungen zu schärfen – an welchen Aspekten der fachlichen Arbeit wird der Ausdruck einer professionellen Haltung deutlich?

Die Wirkungsforschung hat sich in den letzten Jahren intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Gelingensfaktoren zu erfolgreichen Hilfeverläufen in den HzE

beitragen. Vereinfacht ausgedrückt geht es dabei um die Frage, was wirkt.

Die dabei identifizierten Wirkfaktoren beziehen sich neben institutionellen Rahmenbedingungen auch auf die professionelle Interaktionskompetenz sowie auf professionelle Motive und fachliche Einstellungen. V. a. in der letztgenannten Kategorie finden sich konkrete Verweise auf professionelle Haltung. Grundsätzlich wirkt Haltung aber in alle Bereiche der Organisation hinein bzw. kommt darin zum Ausdruck.

Es gibt eine Reihe von implizit wirkenden Faktoren im Arbeitsfeld des ASD, die empirisch nachgewiesen sind. Sie sind Bestandteile der Organisationskultur, weil ein Konsens darüber herrscht, dass ihre positive Ausgestaltung maßgeblich der Erhöhung der Teilhabechancen junger Menschen dient, was im Rahmen der erzieherischen Hilfen dem übergeordneten Ziel entspricht.<sup>61</sup>

Zur Verdeutlichung werden an dieser Stelle zwei Faktoren genannt.

### **MITBESTIMMUNG DER FACHKRÄFTE IN IHREN ORGANISATIONEN**

Das Ausmaß der Mitbestimmung der Fachkräfte in Ihren Organisationen bestimmt maßgeblich deren Bereitschaft, partizipative Arbeitsbeziehungen mit dem Klientel zu etablieren.<sup>62</sup>

### **FACHLICH-REFLEXIVE ZIEL- UND HANDLUNGSKONZEPTION**

Eine fachlich-reflexive Ziel- und Handlungskonzeption manifestiert sich zunächst in einem ganzheitlichen Blick auf die individuellen Biografien der Klientel und deren Aneignung, Deutung und Interpretation sozialer Wirklichkeit.<sup>63</sup> Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass pädagogische Interventionen ohne eine Anknüpfung an biografische Sinnstrukturen nicht in der Lage sind, Empowerment-Prozesse der Klientel zu initiieren und damit Hilfeprozesse erfolgreich zu gestalten. Grundlage für ein solches Handeln ist eine reflexive Professionalität Sozialer Arbeit, die das eigene Handeln und dessen durch Individualität, Wissenschaft und Praxis geformte, fachliche Säulen wiederkehrend

<sup>61</sup> vgl. ausführlich hierzu Rohde, G. (2015): Von der Haltung zur Handlung - Einflussfaktoren bei der Hilfeentscheidung im Allgemeinen Sozialen Dienst. Untersuchungsbericht, S. 10f.

<sup>62</sup> vgl. Albus et al. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff., S. 161 und Pluto, Liane (2007): Partizipation in den Hilfen zur Erziehung. Eine empirische Studie, S. 267.

<sup>63</sup> vgl. hierzu auch Albus et al. (2009): Elemente Wirkungsorientierter Jugendhilfe und ihre Wirkungsweisen: Erkenntnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Bundesmodellprogramms; in: ISA Planung und Entwicklung GmbH (Hrsg.): Schriftenreihe „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, Band 9, S. 58 und Albus et al. (2010): Wirkungen im Modellprogramm, in: ISA Planung und Entwicklung GmbH (Hrsg.): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der HzE durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§78a ff SGB VIII“, S. 159.

auf seine Angemessenheit und Aktualität hin überprüft. Dieser fachliche Ansatz muss strukturell in den Verfahrensvereinbarungen verankert sein, um eine Verbindlichkeit in der Umsetzung sicherzustellen.

In der konkreten Anwendung auf das Arbeitsfeld des ASD ist die Fachkraft auf der formalen Ebene idealerweise in der Lage, einen Fall mithilfe ihres in Ausbildung und Berufspraxis erworbenen Theorie- und Methodenwissens fachlich differenziert zu durchdringen und daraus in einem partizipativen Aushandlungsprozess mit dem Klientel konkrete Handlungsschritte abzuleiten.

Die non-formale Ebene der personalen Kompetenzen fungiert dabei als zentrale Steuereinheit. Hier wird entschieden, ob und wie die für ein umfassendes Fallverstehen benötigte multimethodische und reflexive Tiefe im spezifischen Fall angewendet und wie Partizipation inhaltlich gefüllt wird.

Personenabhängige Deutungen, die zur Art der Ausgestaltung fachlicher Konzepte und Verfahren sowie Adaptierungen von institutionellen Rahmenbedingungen prägen die fachliche Haltung. Alles zusammen wird auf der subjektiven Ebene verarbeitet und schafft eine spezifische berufliche Handlungspraxis. An der Kommunikations- und Interaktionsdynamik mit den Hilfeadressat\*innen manifestieren sich die Auswirkungen dieses implizit wirkenden Organisationskontextes.

## 7. ANSATZPUNKTE FÜR DIE ARBEIT AN UND MIT PROFESSIONELLER HALTUNG

**Gunnar Rohde**

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass professionelle Haltung im gesamten Hilfeprozess zum Tragen kommt, weil sie implizit in der handelnden Person verankert ist. Sie hat maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen und Handlungen der Fachkräfte, die wiederum aufgrund ihrer Wirkmächtigkeit für gelingende Hilfen von zentraler Bedeutung sind.

Nachstehende Ankerpunkte im Hilfeprozess machen den Einfluss von professionellen Haltungen auf die berufliche Praxis sichtbar und bieten deshalb Ansatzpunkte zur Arbeit an und mit Haltungen:

### DIAGNOSE

Die Verwendung standardisierter Instrumente der Bedarfserhebung und Diagnostik ist in den Verfahrensvereinbarungen der Jugendämter mehr oder weniger verbindlich festgelegt, wird aber, insbesondere für die Hilfeentscheidung, selten als hilfreich beurteilt.<sup>64</sup>

Dies verweist u. a. auf den Aspekt der professionellen Arbeitsautonomie, d. h., inwieweit Fachkräfte eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume innerhalb des Geflechts von Dienst- und Verfahrensanweisungen erleben. Das damit verbundene Erleben von Selbstwirksamkeit ist eine wesentliche Komponente von Arbeitszufriedenheit, organisationaler Identifikation und damit auch Leistungsbereitschaft und Leistungsqualität.<sup>65</sup>

Letztendlich ist auch unter Berücksichtigung der Berufserfahrung im Feld und des Geschlechtes danach zu fragen, mit welchen Instrumenten ein umfassendes Fallverstehen erreicht wird und welche der in den Verfahrensanweisungen festgelegten Abläufe und Methoden zum Erreichen des Fallverstehens beitragen.

Wesentliche Zielrichtung dieser Auseinandersetzung sollte die Identifizierung und Reflexion der den Hilfeentscheidungen zugrunde liegenden Wahrnehmungs-

und Deutungsmuster und damit auch der dahinter stehenden fachlich-professionellen Grundhaltungen der Fachkräfte sein.

Der in der Kollegialen Beratung stattfindende Beratungsprozess sollte regelmäßig auf seine Funktionalität und Zielgerichtetheit hin reflektiert werden, da dieser ein maßgebliches Gremium für Hilfeentscheidungen und ein Ort, an dem Haltungen geäußert, beeinflusst und gemacht werden ist.<sup>66</sup>

### PARTIZIPATION

Angesichts der Wichtigkeit der Partizipationsqualität für den Hilfe(plan)prozess und den späteren Hilferfolg ist es unerlässlich, das Bild der Fachkräfte von den Adressat\*innen regelmäßig grundsätzlich und einzel-fallbezogen zu reflektieren. Es empfiehlt sich ein intensiver Austausch über handlungsleitende Motive und Grundhaltungen gegenüber den Adressat\*innen, welcher Akzeptanz und Raum für die Pluralität der Meinungsäußerungen bereithält. Die Blickrichtung muss dabei sein, die einflussermöglichende Beteiligung von Adressat\*innen im Hilfeprozess durch eine entsprechend reflektierte und ausgerichtete professionelle Haltung zu befördern.

Die Ausgestaltung des Hilfeplangesprächs gibt wichtige Hinweise über die zugrundeliegenden fachlichen Haltungen, weil es als regelmäßige Plattform für grundlegende Vereinbarungen über die Ziele der Hilfe und für den Austausch über den Hilfeverlauf fungiert. Im Rahmen des Bundesmodellprogramms Wirkungsorientierte Jugendhilfe wurde nachgewiesen, dass dem Partizipationsempfinden von Kindern und Jugendlichen im Hilfeplangespräch eine hohe Wirkmächtigkeit für den Hilfeverlauf zukommt.<sup>67</sup> Hilfen sind demnach umso erfolgreicher, je stärker die Interessen der Kinder und Jugendlichen Berücksichtigung finden. Dies ist grundsätzlich auch auf die Angehörigen (Eltern, Erziehungsberechtigte) übertragbar. Es gilt, die problemrelevante Definitionsmächtigkeit der Klienten zu fördern und zu fordern. Dabei spielen Aspekte wie der Ort des Hilfeplangesprächs (Behörde, Klientenwohnung), das quantitative Verhältnis zwischen anwesenden Experten und Familienmitgliedern und die jeweiligen Gesprächsanteile eine ganz wesentliche Rolle.

<sup>64</sup> vgl. hierzu ausführlich Rohde, G. (2015): Von der Haltung zur Handlung - Einflussfaktoren bei der Hilfeentscheidung im Allgemeinen Sozialen Dienst. Untersuchungsbericht, S. 16ff.

<sup>65</sup> vgl. hierzu auch Klomann, Verena: Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland. Universitätsbibliothek Bielefeld 2013, S. 350.

<sup>66</sup> vgl. hierzu ausführlich Rohde, G. (2015): Von der Haltung zur Handlung - Einflussfaktoren bei der Hilfeentscheidung im Allgemeinen Sozialen Dienst. Untersuchungsbericht, S. 19.

<sup>67</sup> vgl. Albus et al. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff., S. 155.

## AUS- UND VERWERTUNG BEENDETER HILFEN

Die systematische Auswertung beendeter Hilfen ist ohne Zweifel eine wichtige Quelle des Erkenntnisgewinns, um besser zu verstehen, welche Hilfen unter welchen Umständen und Rahmenbedingungen erfolgreich bzw. nicht erfolgreich verlaufen. Gleichzeitig ist ein solcher Prozess sehr komplex und damit sehr arbeitsintensiv. Die Erfahrungen in der angewandten Wirkungsforschung in Deutschland – so auch in Niedersachsen – sind zudem noch immer sehr begrenzt. Es sind sowohl inhaltliche als auch methodische Wissensdefizite zu konstatieren. So steht die Verwendung von standardisierten Analyseinstrumenten zur Auswertung von Gelingens- und Misslingensfaktoren beendeter Hilfen immer noch am Anfang – kaum ein Jugendamt in Niedersachsen geht bisher diesen Weg. Dies ist einerseits verwunderlich, denn das so generierte Wissen kann in aktuelle Hilfeentscheidungen als ein nicht unwichtiger Teilaspekt einfließen, andererseits ist die schleppende Implementierung solcher (IT-gestützten) Verfahren, die zum Teil schon seit Jahren existieren und stetig weiterentwickelt werden, auch wieder typisch für die Soziale Arbeit bzw. in diesem spezifischen Fall die ASD. Darin erkennbar sind die Teile einer professionellen Haltung, die man mit dem Begriff Innovationsträgheit beschreiben kann. Sie zeigt sich am Festhalten an erprobter und eingeübter Praxis, „auch wenn sie nicht immer begründbar ist oder auch wenn sie bisher nur durchschnittliche Ergebnisse gebracht hat“. <sup>68</sup> Entscheidend für diese Präferenz ist demnach nicht die professionelle Weiterentwicklung und möglicherweise eine Qualitätsverbesserung, sondern die Befürchtung, Neuerungen könnten Mehrarbeit bedeuten und den Wert bestehender Praxis anzweifeln (vgl. ebd.). Wünschenswert wäre eine gewissenhafte und ergebnisoffene Prüfung der verfügbaren (IT-)Instrumente im Hinblick auf ihre Verwendbarkeit, ihren Nutzen und ihre Implementationsmöglichkeiten in die Organisation des ASD. <sup>69</sup>

*„Der beste Prädiktor der Wirksamkeit ist immer die Wahrscheinlichkeit, mit der in der Vergangenheit in vergleichbaren*

*Konstellationen Wirkungen erzielt wurden... Wenn bei der Ausgestaltung der Hilfe die Erfahrungen aus der Praxisforschung genutzt werden [...], kann die Gelingenswahrscheinlichkeit noch einmal gesteigert werden“.* <sup>70</sup>

Die Blickrichtung der reflexiven Auseinandersetzung mit der individuell und organisationskulturell verankerten Handlungspraxis ergibt sich aus nachstehenden Leitfragen:

- > *Verwenden wir die richtigen Verfahren? Haben wir passende Verfahrensabläufe? Bedienen wir uns passender Methoden?*
- > *Wenden wir die Verfahren zielgerichtet an? Ist unsere Methodenkompetenz angemessen?*
- > *Nach welchen Kriterien entscheiden wir über die Gewichtung der anzuwendenden Verfahren und Methoden? Wie transparent, nachvollziehbar und vergleichbar sind unsere Entscheidungswege?*

Diese Auseinandersetzung muss auf zwei Ebenen stattfinden <sup>71</sup>:

- > *Am Einzelfall orientiert und auf den Einzelfall fokussiert, aber auch*
- > *systemisch in der Analyse der Verfahrensabläufe, in der Auswertung aggregierter Fälle.*

Grundlage für diesen Prozess, der für die Beteiligten nicht frei von Widerständen und Ängsten sein dürfte, ist „[e]ine reflexiv-professionell ausgerichtete Organisationskultur, die den MitarbeiterInnen Beteiligungsmöglichkeiten einräumt, professionelle Handlungs- und Entscheidungsspielräume als wesentlichen Aspekt professionellen Handelns sicherstellt und über eine konstruktive Fehler- und Feedbackkultur sowie verlässliche kollegiale Reflexionsräume verfügt.“ <sup>72</sup>

Es empfiehlt sich, diesen Prozess in Form einer rekursiven Schleife als festen Bestandteil einer professionellen Grundhaltung organisational zu verankern. Eine Organisation, die solche Reflexionsmöglichkeiten bereithält und eine wertschätzende, konstruktive, kollegiale Zusammenarbeit befördert, trägt wesentlich dazu bei, dass kontinuierliche Professionalisierungsprozesse möglich werden. <sup>73</sup>

<sup>68</sup> Tornow, Harald (2014): Qualitätsentwicklung und wirkungsorientierte Steuerung von Hilfen zur Erziehung. Anmerkungen zu einem pragmatischen Vorgehen; in: Neue Praxis 04/2014, S. 410.

<sup>69</sup> vgl. hierzu ausführlich Rohde, G. (2015): Von der Haltung zur Handlung - Einflussfaktoren bei der Hilfeentscheidung im Allgemeinen Sozialen Dienst. Untersuchungsbericht, S. 30f.

<sup>70</sup> Tornow, Harald (2014): Qualitätsentwicklung und wirkungsorientierte Steuerung von Hilfen zur Erziehung. Anmerkungen zu

einem pragmatischen Vorgehen; in: Neue Praxis 04/2014, S. 410.

<sup>71</sup> Leistungskräfte müssen zusätzlich dazu noch die Angemessenheit bestehender Strukturen im Kontext gesetzlicher, politischer und organisationaler Rahmenbedingungen bewerten.

<sup>72</sup> Kломann, Verena: Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland. Universitätsbibliothek Bielefeld, 339f.

<sup>73</sup> vgl. ebd., S. 334.

Des Weiteren ist festzuhalten, dass ein empirisch gesicherter Zusammenhang zwischen einer reflexiv-professionell ausgerichteten Organisationskultur und einer reflexiv-professionellen Orientierung an den Adressat\*innen besteht. In deren Rahmen finden Begründungsnotwendigkeiten des eigenen Handelns in Anerkennung existierender Machtasymmetrien ebenso Raum, wie eine Partizipation der Adressat\*innen, deren Deutungen auch und gerade in schwierigen Fallverläufen hilfreich sind.<sup>74</sup>

Das zuletzt Gesagte beschreibt zugleich auch die Grenzen eines solchen Prozesses: Es muss innerhalb der Organisation und ihrer Führungsebene eine grundsätzliche Bereitschaft und Offenheit bestehen, selbstreflexive Prozesse des eigenen beruflichen Handelns zu wollen und als Bereicherung und Möglichkeit zur Verbesserung der Organisation zu begreifen.

Dies führt automatisch zu der Frage nach der Fehlerkultur: Welchen Umgang pflegt die Organisation mit Fehlern? Es ist offensichtlich, dass eine reflexiv-professionell ausgerichtete Organisationskultur nur innerhalb einer lernenden Organisation entstehen und Bestand haben kann, die systematisch nach Fehlern sucht und diese als Ansatzpunkt zur qualitativen Weiterentwicklung begreift – sowohl multidimensional in Bezug auf Arbeitsabläufe, Methoden, strukturelle Rahmenbedingungen als auch auf professionelle Haltungen.<sup>75</sup>

Des Weiteren sollte nicht von vornherein die Änderung von Verfahrensabläufen, Dienstanweisungen, Organisationsstrukturen etc. als Ziel eines solchen Prozess definiert und schon gar nicht formuliert werden. Dies würde nicht nur die bisherige Praxis entwerten, sondern höchstwahrscheinlich auch erhebliche Widerstände in der Mitarbeiterschaft zur Folge haben.

Einzig sinnvolles Ziel kann und muss die Verankerung des Reflexionsprozesses im Sinne einer Kontextsteuerung sein. Eventuell daraus resultierende Veränderungen an Verfahrensabläufen, Dienstanweisungen, Organisationsstrukturen etc. sind dann ein Ergebnis eines partizipativen Prozesses, was eine ungleich größere Akzeptanz bei der Mitarbeiterschaft bedeutet. Grundsätzlich ist es für einen solchen Prozess ratsam viel Zeit einzuplanen und die Erwartungen nicht zu hoch anzusetzen – sowohl nach innen (auf der Leitungsebene) als auch nach außen (gegenüber den Mitarbeitenden). Dies vermeidet Frustrationen und Enttäuschungen und minimiert Widerstände.

Die Jugendämter respektive die ASD benötigen Fachkräfte, die eine grundsätzliche Bereitschaft und Offenheit mitbringen, die eigene Berufspraxis im Hinblick auf ihre Art und Weise der Einfärbung durch persönliche und organisationale Haltungen zu reflektieren und daraus die gemäß ihres Auftrages notwendigen und zielführenden Handlungskonsequenzen abzuleiten und umzusetzen.

Die Organisation Jugendamt muss gemeinsam mit ihren Mitgliedern eine Kultur der Fehleroffenheit und Innovationsbereitschaft kreieren, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen mit der gebotenen Professionalität begegnen zu können.

<sup>74</sup> vgl. ebd. S. 339f. und S. 351.

<sup>75</sup> Bürokratische und pathologische Fehlerkulturen begreifen Fehler und diejenigen, die sie identifizieren, als lästig bis bedrohlich.

In solchen Organisationen finden reflexive Prozesse mit dem Ziel der Weiterentwicklung nicht ausreichend bzw. gar nicht statt.

## 8. GELINGENSAKTOREN – WORAN ERKENNT MAN EINE GUTE PRAXIS?

---

**Georg Schäfer**

### **EINE ORGANISATION MUSS KLÄREN,**

- > *ob Haltung innerhalb der Organisation von Relevanz ist oder persönliche Privatsache,*
- > *ob in einer Organisation alle nach einer oder mehreren gemeinsamen Haltungen arbeiten sollen,*
- > *welche Haltungen eine Organisation inhaltlich zulassen will,*
- > *wie Haltungen von sog. „Fehlhaltungen“ abzugrenzen sind,*
- > *wie sie eingeführt, reflektiert und überprüft werden,*
- > *auf welchem Fundament (Geltungsansprüchen) die Auseinandersetzung zu dem Thema geführt werden soll,*
- > *wie Haltungen überprüft werden,*
- > *welche Sanktionen bei Verstößen gegen Haltungen erfolgen.*

Hilfreich ist ein Forum für den Austausch über Haltungen, möglichst unter externer Begleitung auf einer wissenschaftlich gesicherten Grundlage. Der Austausch muss dialogisch erfolgen können ohne Restriktionen und äußere Einflüsse, Ziele und Aufträge (Think-tank – Denkfabrik) <sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Schäfer, Georg (2016): Selbstverständnis der Sozialen Arbeit. In: AFET (Bundesverband für Erziehungshilfe e. V.): Dialog Erziehungshilfe 2/2016, S. 19 – 24. Langfassung als Vortrag zur großen Arbeitstagung der AGJÄ 2015. Online verfügbar unter

<http://www.afet-ev.de/veroeffentlichungen/Dialog/Rezensionen/2016/01a.DE-2016-Artikel-Schaefer-Langfassung.pdf?m=1488976068> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).

## ANHANG

---

## **EINARBEITUNGSKONZEPT FÜR DAS ASD-TEAM-NORD DER STADT OLDENBURG**

Das Einarbeitungskonzept wurde im Zuge der Leistungsorientierten Bezahlung von den Mitarbeitern Fr. Butschek, Fr. Dierken, Fr. Schau-Haupt, Hr. S. Müller und Fr. Dierken in Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung Fr. Medelnic entwickelt.

Es war den Mitarbeitern ein Anliegen, für neue Mitarbeiter ein Verfahren zu etablieren, um den Start in das Berufsfeld ASD zu sichern und zu standardisieren.

Dabei wurden die Erfahrungen und Arbeitsbedingungen des ASD-Nord zu Grunde gelegt. Zudem flossen Aspekte, wie Größe des Teams, standortbedingte Besonderheiten und weitere Rahmenbedingungen in das Konzept ein. Das Konzept bietet jedoch eine Grundlage, die auch auf andere ASD-Teams übertragbar ist.

### **1. Einarbeitender/Mentor**

- Die Einarbeitung soll durch eine erfahrene Mitarbeiterin (MA) oder einen erfahrenen Mitarbeiter übernommen werden (mindestens 3 Jahre Tätigkeit im ASD).
- Nach Möglichkeit sollte die/der Einarbeitende eine Vollzeitstelle bekleiden. Kann dies nicht durch einen MA in Vollzeit erfolgen, sollte die wöchentliche Arbeitszeit so hoch wie möglich sein.
- Wenn die Vertretung der/des neuen Mitarbeiterin/Mitarbeiters die oben genannten Bedingungen erfüllt, sollte sie die Einarbeitung übernehmen.

### **2. Reflexion**

- Über einen Zeitraum von mindestens 3 Monaten wird es ein wöchentliches Reflexionsgespräch zwischen dem Einarbeitenden und der/dem neuen Kollegin/Kollegen geben. Bei Bedarf kann dies auf einen Zeitraum von bis zu 6 Monaten ausgedehnt werden, nach Rücksprache mit der ASD-Bereichsleitung.
- Für einen Zeitraum von 6 Monaten wird mindestens 1 Mal monatlich ein Reflexionsgespräch zwischen ASD-Bereichsleitung und der/dem neuen Kollegin/Kollegen stattfinden. Bei Bedarf wird die/der Einarbeitende teilnehmen.

### **3. Schriftverkehr**

In der Regel wird über einen Zeitraum von 6 Monaten jeder Schriftverkehr (HPG, Familiengerichtsschreiben, ausführliche Anschreiben etc.) sowohl der Bereichsleitung als auch der/dem Einarbeitenden vorgelegt.

### **4. Einarbeitung ins Arbeitsfeld**

- Die/der neue Kollegin/Kollege erhält die Möglichkeit, bei Terminen aller Mitarbeiter des Teams zu hospitieren. Die Mitarbeiter sind dazu angehalten, dies zu ermöglichen.
- Alle Mitarbeiter stehen zur Verfügung, die/den neuen Kollegin/Kollegen bei der eigenständigen Durchführung von Terminen zu begleiten.
- Es sollen Termine aus allen Arbeitsbereichen durch die Begleitung abgedeckt werden (siehe Checkliste im Anhang).
- Die Terminierung und die Pflege der Checkliste liegen in der Verantwortung der/des neuen Kollegin/Kollegen. Die Planung wird in den wöchentlichen Reflexionsgesprächen zwischen der/dem neuen Kollegin/Kollegen und dem Einarbeitenden durchgeführt.

### **5. Präsenzdienst (PD)**

- Die ersten 3 Monate ist die/der neue MA vom Präsenzdienst freigestellt.
- Die theoretische Einweisung in den Präsenzdienst wird vom Einarbeitenden übernommen (Einweisung in die Formulare, das Telefonbuch, Straßenverzeichnis, Meldebogen).
- Die praktische Umsetzung der Einarbeitung in den Dienst erfolgt durch den Büronachbarn. Es werden dafür folgende Phasen durchlaufen (vorzugsweise zum Ende der 3-monatigen PD-Freistellung):
  1. der neue Kollege hospitiert beim Präsenzdienst des Büronachbarn (auf einer Etage!)
  2. der neue Kollege übernimmt den Präsenzdienst und wird begleitet durch einen Büronachbarn.

## **6. Übergabemodalitäten nach Vertretungen/Vakanzen und Neubesetzung**

- Der ausscheidende MA erstellt eine Übersicht über die Familien im Teamordner Nord.
- Die/der Vertretungskollegin/-kollege pflegt die Übersicht während der Vakanz/Vertretungszeit.
- Übergabe bei Hilfeplangesprächen nach Vertretungen: die/der abgebende Kollegin/Kollege führt das HPG, die/der neue Kollegin/Kollege schreibt den Hilfeplan.
- Die Übergaben sollen zu den nächsten Hilfeplangesprächen erfolgen, wenn diese zeitnah terminiert sind.
- Ansonsten werden die Unterlagen immer persönlich übergeben und die Familienthemen bzw. die Übergabemodalitäten besprochen. Der abgebende Kollege entscheidet, inwiefern ein gemeinsames Übergabegespräch mit der Familie sinnvoll ist.
- Ausgenommen von der Übergabe sind Familien mit laufenden gerichtlichen Verfahren und aktuellen Krisen in den Familien.
- Die Fallabgabe erfolgt innerhalb von 4 Monaten, spätestens nach 6 Monaten.

## **7. Standards der Büroausrüstung**

- Die Bereichsleitung gibt der Administratorin eine Übersicht der erforderlichen Grundlagen (Freischaltung des Telefons, Zugriff auf Info 51, Dienstausweis, Parkberechtigung usw.).
- Den Ordner für aktuelle Dienstanweisungen fordert der Einarbeitende bei der zuständigen Fachberatungsstelle an und arbeitet diesbezüglich ein. Eine Einführung in die Dienstanweisungen erfolgt zusätzlich durch die Bereichsleitung.
- Der Einarbeitende stellt eine Telefonliste (Amt, Jugendhilfeträger etc.) bereit.
- Der Methodenordner wird von dem einarbeitenden Kollegen zur Verfügung gestellt.

## **8. Einarbeitung in PC-Programme**

- Die Administratorin arbeitet die neue, den neuen MA vor Ort in Info 51, Caesar und Outlook innerhalb der 1. Arbeitswoche ein.
- Eine Einführung in das GenoGraph-Programm erfolgt durch die Administratorin innerhalb der ersten 4 Wochen.
- Die Terminabsprache liegt in der Verantwortung des neuen Kollegen.

## LITERATUR

---

- Ader, Sabine (2006): Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe.
- Albus et al. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff.
- Albus et al. (2009): Elemente Wirkungsorientierter Jugendhilfe und ihre Wirkungsweisen: Erkenntnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Bundesmodellprogramms; in: ISA Planung und Entwicklung GmbH (Hrsg.): Schriftenreihe „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, Band 9.
- Argyris, Chris und Schön, Donald A. (2008): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis.
- Behr, Anna von (2010): Kinder in den ersten drei Jahren. Qualifikationsanforderungen an Frühpädagogische Fachkräfte, S.10. Online verfügbar unter [https://www.erzieherin.de/files/paedagogischepraxis/2011WiFF\\_Expertise\\_4\\_vonBehr\\_Internet\\_\\_2\\_.pdf](https://www.erzieherin.de/files/paedagogischepraxis/2011WiFF_Expertise_4_vonBehr_Internet__2_.pdf) (zuletzt geprüft am 12.03.2018).
- Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik (BAG-TP) (2011): Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Ein Positionspapier der BAG Traumapädagogik. Online verfügbar unter [http://www.bag-traumapaedagogik.de/index.php/standards.html?file=files/bag-trauma/Dokumentationen%20und%20Protokolle/positionspapier\\_11-2011.pdf](http://www.bag-traumapaedagogik.de/index.php/standards.html?file=files/bag-trauma/Dokumentationen%20und%20Protokolle/positionspapier_11-2011.pdf) (zuletzt geprüft am 12.03.2018).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. QS, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Band 33. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/94490/2ef6dd77e61a42d036f74a7493f5ed11/prm-10265-qs-33-data.pdf> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).
- Dörner, Dietrich (1996): Die Logik des Misslingens.
- Düring und Krause (2011): Pädagogische Kunst und professionelle Haltungen. Reihe „Grundsatzfragen“.
- Geißler, Karlheinz A. und Hege, Marianne (1995): Konzepte sozialpädagogischen Handelns.
- Heidelbach, Ute (2005): Der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) im sozialpädagogischen Handlungsfeld von Kindesmisshandlung, sexuellem Missbrauch und Kindesvernachlässigung. In: Günther Deegener und Wilhelm Körner (Hrsg.), Kindesmisshandlung und Vernachlässigung: Ein Handbuch, S. 430-445.
- Heiner, Maja (2007): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle - Felder - Fähigkeiten.
- Hekele, Kurt (2014): Sich am Jugendlichen orientieren. Ein Handlungsmodell für subjektorientierte Soziale Arbeit.
- Herwig-Lempp, Johannes und Schwabe, Mathias (2002): Soziale Arbeit, in: Michael Wirsching und Peter Scheib, Lehrbuch für Paar- und Familientherapie, S. 475-488.
- Kieser, Alfred und Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien.
- Klomann, Verena: Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland. Universitätsbibliothek Bielefeld 2013.
- Kolmer, Petra und Wildfeuer, Armin (2011): Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe.
- König, Eckard und Volmer, Gerda (2005): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung.

- Kreuziger, Andreas (2000): Die Grundhaltungen der Personenzentrierten Gesprächstherapie. Online verfügbar unter <https://www.carlrogers.de/grundhaltungen-personenzentrierte-gespraechstherapie.html> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).
- Luhmann, Niklas (2016): Der neue Chef.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie.
- Lüttringhaus, Maria und Streich, Angelika (2011): Das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe. In: Jugendhilfe, 49. Jg., 1/2011, Trends und Berichte.
- Lüttringhaus, Maria und Streich, Angelika (2008): Risikoeinschätzung im Team: Keine Zeit? Höchste Zeit“ – Das Modell der Kollegialen Kurzberatung zur Risikoeinschätzung und Planung des weiteren Vorgehens. In: EREV Schriftenreihe, 49. Jg., Heft 1/2008.
- Meyer et al. (2009): Verbesserte Zielorientierung im Bereich Hilfen zur Erziehung II. Ergebnisse Juli 2009, Landschaftsverband Westfalen-Lippe – Landesjugendamt – (Hrsg.).
- Mintzberg, Henry et al. (2002): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements.
- Moos et al.(2014): Controlling in kommunalen Jugend- und Sozialhilfeverwaltungen - Eine Studie zum Ausbaustand, in: Nachrichtendienst des deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. 5/14, S. 231-236.
- Pamme, Hildegard und Merchel, Joachim (2014): Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen.
- Pluto, Liane (2007): Partizipation in den Hilfen zur Erziehung. Eine empirische Studie
- Rohde, G. (2015): Von der Haltung zur Handlung - Einflussfaktoren bei der Hilfeentscheidung im Allgemeinen Sozialen Dienst. Untersuchungsbericht. (Graue Literatur)
- Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management.
- Saaman, Wolfgang (2012): Leistung aus Kultur: Wie aus „Arbeit-Nehmern“ Bestleister werden.
- Schäfer, Georg (2016): Selbstverständnis der Sozialen Arbeit. In: AFET (Bundesverband für Erziehungshilfe e. V.): Dialog Erziehungshilfe 2/2016, S. 19 – 24. Langfassung als Vortrag zur großen Arbeitstagung der AGJÄ 2015. Online verfügbar unter <http://www.afet-ev.de/veroeffentlichungen/Dialog/Rezensionen/2016/01a.DE-2016-Artikel-Schaefer-Langfassung.pdf?m=1488976068> (zuletzt geprüft am 12.03.2018).
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur.
- Schilling, Johannes (2000): Anthropologie: Menschenbilder in der Sozialen Arbeit.
- Schrappner, Christian und Thiesmeier, Monika (2004): Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Carl Otto Velmerig, Karl Schattenhofer, Christian Schrappner (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz, S. 118-132.
- Skora, Anna-Maria (2006): Das humanistische Menschenbild am Beispiel Carl Rogers.
- Tornow, Harald (2014): Qualitätsentwicklung und wirkungsorientierte Steuerung von Hilfen zur Erziehung. Anmerkungen zu einem pragmatischen Vorgehen; in: Neue Praxis 04/2014.

## DIE AUTOR\*INNEN

---

**Joachim Glaum**

Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie – Landesjugendamt FB I –  
Joachim.Glaum@ls.niedersachsen.de

**Birgit Knichala**

Landeshauptstadt Hannover, Fachbereich Jugend und Familie, Kommunaler Sozialdienst,  
Fachplanung Erziehungshilfen  
Birgit.Knichala@hannover-stadt.de

**Carola Medelnik**

Stadt Oldenburg, Amt für Jugend und Familie, Allgemeiner Sozialdienst Nord, Fachdienst Soziale Dienste  
Carola.Medelnik@stadt-oldenburg.de

**Stefan Opitz**

GEBIT Münster, Produktkoordinator Jugendhilfeberichterstattung  
Stefan.Opitz@gebit-ms.de

**Gunnar Rohde**

Stadt Oldenburg, Amt für Jugend und Familie, Jugendhilfeplanung  
Gunnar.Rohde@stadt-oldenburg.de

**Georg Schäfer**

Stadt Celle, Fachdienstleiter Kinder-, Jugend- und Familienhilfe  
Georg.Schaefer@celle.de