

Forschungsprojekt Nr.: 4.2005

Analyse spezifischer Handlungskompetenz für Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste - ein Beitrag zu ihrer beruflichen Weiterbildung

Bearbeiterin

Dr. Csongár, Gabriele

Laufzeit

I/93 bis IV/95

Ausgangslage

Soziale Dienste sind ein expansiver Beschäftigungsbereich. Allein die Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens in der Trägerschaft der Verbände der freien Wohlfahrtspflege sind von erheblicher wirtschaftlicher und arbeitsmarktpolitischer Bedeutung. Soziale Dienste (ohne Krankenhäuser) sind Organisationen (Betriebe) mit einem Personal von 20 bis z.T. mehreren hundert Beschäftigten. Die Leitung dieser Klein- und Mittelbetriebe erfordert bereits Management-Kompetenzen. Schließt man die Krankenhäuser in diese Betrachtung ein, so vervielfacht sich nicht nur die Zahl von Mitarbeitern, sondern auch die der Angehörigen der Führungsebenen. Pflegedienstleitungen und ihre Abteilungen mit den AbteilungsleiterInnen sind in Krankenhäusern im Range von ärztlichen Direktoren bzw. Stationsärzten. Auch im ambulanten Bereich stehen aufgrund des zunehmenden Versorgungsbedarfs - allein älterer Menschen - Entscheidungen an, Fach- und Führungskräfte mit höherer Professionalität einzusetzen. Dazu bedarf es einer entsprechenden Personalentwicklungsplanung verbunden mit Weiterbildung.

Die finanzielle Entwicklung der letzten Jahre erfordert, daß vornehmlich im Gesundheits/Sozialbereich bei Kürzung von Mitteln eine kluge Straffung und Organisation aller Ressourcen zu einer entscheidenden Komponente des Arbeitens wird. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen zum effektiven Handeln befähigt werden. Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste benötigen heute zunehmend Kenntnisse über Methoden der Organisationsentwicklung, der Mitarbeiterführung, der Kostenüberwachung, neuer Wege der Finanzierung. Dabei erhalten Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in diesem Bereich eine zunehmende Bedeutung. Immer prägnanter wird von Führungs- und Führungskräften des tertiären Sektors die Umsetzung von Methoden moderner Organisationsentwicklung erwartet. Wie es sich aber zeigt, sind Führungskräfte in diesem Bereich nur hinlänglich kompetent. Dies ist im wesentlichen auf eine noch wenig transparente Palette an Weiterbildungsangeboten sowie auf das Fehlen von Qualitätsstandards der Anbieter zurückzuführen. Auch sind Bildungsangebote von Weiterbildungsträgern nicht durchweg an der betrieblichen Praxis orientiert.

Infolge der Umbrüche im Gesundheitswesen generell (Gesundheitsstrukturgesetz, Dezentralisierung, Pflegeversicherungsgesetz, medizinische Entwicklung, Studiengänge in Gesundheits- und Pflegewissenschaften sowie -pädagogik) und insbesondere im Zuge

der deutschen Wiedervereinigung geraten etablierte Qualifikations- und Berufsstrukturen unter zunehmenden Professionalisierungsdruck. Dieser Entwicklung versuchen die zahlreichen und umfangreichen Fortbildungsprogramme unterschiedlicher Qualität - verschiedener Träger und Einrichtungen - Rechnung zu tragen wie auch die zunehmend auf Fachhochschulebene sich entwickelnden Studiengänge. Da es sich zeigt, daß Hochschulstudiengänge auf notwendige inhaltliche Veränderungen sehr schwerfällig reagieren, müssen neue Weiterbildungskonzepte entwickelt werden, um tragende berufliche Karrierewege außerhalb des Hochschulbereichs zu ermöglichen. Den im Pflegebereich bereits Tätigen, die vornehmlich über berufliche Weiterbildung qualifiziert sind, droht möglicherweise im Rahmen der rechtlichen Veränderungen und des damit zu erwartenden Beschäftigungsbooms in diesem Bereich durch Absolventen von F(H)Schulen verdrängt zu werden.

Aufgrund des unübersichtlichen und qualitativ stark differierenden Weiterbildungsangebots für Fach- und Führungskräfte in mittleren Positionen und der wachsenden Bedeutung des o.g. Bereichs werden Professionalisierungsansätze im Gesundheits- und Sozialmanagement notwendig.

Die neue Situation hat dazu geführt, daß man sich Wirtschaftslichkeitsfragen in verstärkter Form zuwenden und sich mit Begriffen wie Marktorientierung, Marketing und Management und deren funktionaler Realisierung anfreunden muß. Durch die Einführung des Pflegeversicherungsgesetzes sind Aspekte aus der Wirtschaft in die ambulante Pflege transferiert worden, die für dieses Berufsfeld teilweise als Zumutung empfunden werden. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz durch gewerbliche Pflegeeinrichtungen werden Selbstverständnis, Selbstdarstellung und Kommunikationsverhalten freigemeinnütziger ambulanter Dienste vor neue Herausforderungen gestellt, die nur über einen notwendigen Qualifizierungsschub zu bewältigen sind.

Es zeichnet sich ab, daß sich Führungskräfte auf mittlerer Ebene aufgrund fehlender Aufstiegsmöglichkeiten neu orientieren (auf Privatisierung hin) und starkes Interesse an der Beseitigung ihrer Defizite im Hinblick auf ökonomische Fragestellungen und Personalführung zeigen.

So ergab sich die Notwendigkeit, aufgrund systematisch fundierter Analysen die aktuellen sowie gewünschten und notwendigen Handlungskompetenzen von Führungskräften zu ermitteln.

Ziele

Aus der skizzierten Ausgangslage ergab sich für das Projekt eine generelle Zielsetzung: Analyse und Beschreibung von spezifischer Handlungskompetenz für Führungskräfte in sozialen Organisationen. Dabei war vornehmlich die Rolle der innerbetrieblichen Umsetzung von Weiterbildung aufgrund ihrer vermuteten Schlüsselposition im Rahmen des Sozialmanagements näher zu beleuchten. Daraus leiteten sich folgende zentrale Forschungsfragen ab:

- Welche Funktion hat die betriebliche Weiterbildung im Rahmen der Führung von Einrichtungen sozialer Dienste? (Betriebliche Weiterbildung als ein Element von Sozialmanagement!)
- Über welche Kompetenzen müssen leitende Mitarbeiter/-innen in Einrichtungen sozialer Dienste verfügen und welche Qualifikationen sind hierfür erforderlich?
- Sind allgemeine Qualifikationsmerkmale und Tätigkeitsprofile von Führungskräften im mittleren Management von Einrichtungen sozialer Dienste in einem einheitlichen Fortbildungskonzept faßbar?

Im einzelnen waren dazu folgende Schritte vorgesehen:

- Überprüfung vorhandener Aus- und Weiterbildungskonzepte und Profile für mittlere Fach- und Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste;
- Ermittlung und Beschreibung eines Funktionsbildes für Leitungskräfte in sozialen Diensten auf der Basis der bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen zum Sozialmanagement;
- Entwicklung eines Qualifikationsprofils für Leitungskräfte in sozialen Diensten unter besonderer Berücksichtigung des Elements Weiterbildung.

Ergebnisse

Im Vorfeld der Untersuchungen war es absehbar, daß Leitungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste aufgrund der Größe der Einrichtung und der ihnen zugeordneten Zahl von Mitarbeitern/-innen wie auch der Vielzahl der unterschiedlichen Dienstleistungen nicht problemlos vergleichbar sind.

In den untersuchten Einrichtungen sind die Leitungskräfte Einrichtungsleiter/-innen, Abteilungsleiter/-innen oder Geschäftsführer/-innen ihrer Institution. Sie unterstehen entweder direkt dem Vorstand oder dem Direktorat der jeweiligen Einrichtung bzw. Verbandsebene. Sie stehen in der Aufbauorganisation an der Spitze des Mittelbaus. In der Mehrzahl kommen diese Leitungskräfte nach einem Studium in die Führungsposition, aber auch Absolventen der beruflichen Ausbildung übernehmen nach Fortbildung diese Funktion. Bei Leitungskräften ostdeutscher Einrichtungen handelt es sich häufig um Seiteneinsteiger/-innen mit Anpassungsfortbildungen (vom Rohrschlosser über die Diplomingenieurin, über den Schiffbauingenieur bis zum Offizier der NVA).

Große Unterschiede existieren im Hinblick auf die Zahl der den Leitungskräften unterstellten Mitarbeiter. Das Spektrum reicht von 3 bis zu 200 Personen mit sich erheblich voneinander unterscheidenden Kompetenzen und Qualifikationen. Dazu gehören u.a. Diplompsychologen/-innen, Diplompädagogen/-innen, Sozialpädagogen/-innen, hauswirtschaftliches und Pflegepersonal, technisches Personal und Beschäftigte in der Sachbearbeitung der Verwaltung, Zivildienstleistende und Praktikanten sowie ehrenamtliche und sonstige Mitarbeiter auf Honorarbasis.

Die Schwerpunkte der Arbeit sind vergleichsweise unterschiedlich gesetzt, da bei diesen Leitungskräften sehr verschiedenartige Tätigkeitsfelder vorliegen.

Dennoch konnten allen gemeinsame Tätigkeitsbereiche bestimmt werden, die eine einheitliche Strukturierung des Zeitbudgets aller Interviewpartner ermöglichen, wenn auch die zeitlichen Anteile erhebliche Intervalle aufweisen:

- a) Personalwirtschaft;
- b) Konzeptionelle Arbeit;
- c) Gremien-/Ausschußarbeit, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit;
- d) Verwaltung, Finanzplanung;
- e) Beratung/Kommunikation.

In der **Altenhilfe** (hier vor allem für Heimleiter/-innen und Geschäftsführer/-innen) nimmt die Verwaltungsarbeit mit 20 bis 50 Prozent den Löwenanteil des Zeitbudgets der Leitungskräfte in Anspruch. Für eigentliche Leitungsaufgaben werden lediglich 20 Prozent veranschlagt. Ähnlich umfangreich gestalten sich Außenkontakte mit 20 bis 30 Prozent. Organisatorisches fällt ebenfalls mit ca. 20 Prozent ins Gewicht, und der Kontakt zu den Bewohnern erstreckt sich ebenfalls auf ca. 20 bis 30 Prozent der Arbeitszeit.

Für den Bereich der **Jugendhilfe** fällt auf, daß Leitungskräfte in den neuen wie in den alten Ländern gleichermaßen mehr Zeit für die Personalführung, für Inhaltliches, Fachliches und Konzeptionelles aufgewendet wird. Für die Personalführung werden 20 bis 40 Prozent der Arbeitszeit veranschlagt und für das Fachliche 30 bis 60 Prozent. Für Verwaltungsarbeit wird zwischen 20 Prozent und einem Drittel der Arbeitszeit angegeben.

Diese Unterschiede zwischen Altenhilfe und Jugendhilfe liegen darin begründet, daß Personen mit beratender Tätigkeit außer der Leitungsfunktion weiterhin fachlich tätig bleiben.

Vergleichbares stellt sich für den **Suchtbereich** dar. Auch hier sind die Leitungskräfte selbst noch mit 30 bis 70 Prozent ihrer Arbeitszeit im fachlichen, therapeutischen Bereich tätig. Die Personalführung schlägt sich mit 20 bis 35 Prozent der Arbeitszeit nieder. Die Verwaltungsarbeit rangiert zwischen knapp 20 und 50 Prozent. Außenkontakte verbrauchen 10 bis 30 Prozent der Arbeitszeit.

Zunehmend bemühen sich die befragten Leitungskräfte, sich der routinemäßigen Aufgaben im Rahmen der Verwaltung zu entledigen. "Managen statt verwalten" lautet die Devise nach KAHLE¹. In den untersuchten progressiven Einrichtungen verstehen sich Leitungskräfte als Mitarbeiter/-innen, die konzeptionell und koordinierend ihren Aufgabenbereich einschließlich der Mitarbeiter/-innen betreuen. Dazu gehört, die Weiterentwicklung des jeweiligen Aufgabenfeldes nach dem neuesten wissenschaftlichen Stand zu betreiben und als Führungskraft überzeugend die Mitarbeiter/-innen aktiv an Organisationsveränderungen zu beteiligen. Dazu gehören klare Zielstellungen auf der Basis konkret formulierter Anforderungen an das Team. Diese Führungskräfte sind gewissermaßen Mittler zwischen

¹ Kahle, Bernd.: In: "Blätter der Wohlfahrtspflege", Heft 7+8/94, S.133 ff.

dem ihnen übergeordneten Vorstand bzw. Direktorat und den personellen und sachlichen Ressourcen des ihnen untergeordneten Aufgabenbereichs.

Im Gespräch mit Sachverständigen wurde deutlich, daß es nicht ausreicht, auf individuelle Handlungskompetenzen von Führungskräften im System einzugehen, vielmehr muß der Kompetenzbegriff "gesamthaft" oder "systemisch" verstanden werden.

Auffallend aus dieser Sicht ist, daß in lediglich einigen Fällen Personalentwicklung und Fortbildung konzeptionell behandelt werden. Die befragten Führungskräfte erkennen in dieser Hinsicht bei sich Defizite. Dennoch sehen sie die Organisationsentwicklung im Sinne der Erstellung inhaltlicher Konzeptionen und der Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Nutzergruppen als eine zentrale Aufgabe an, wenn auch noch nicht befriedigend von der Einrichtung bzw. vom Verband realisiert. Während man in ostdeutschen Einrichtungen verständlicherweise vordergründig bemüht ist, sich als Einrichtung zu etablieren, interne Handlungsabläufe zu optimieren und sich wenigstens mittelfristig finanziell abzusichern, ist man in westdeutschen Einrichtungen nahezu durchgängig in Prozesse der Organisationsentwicklung eingebunden. Allerdings sind hier gute Ansätze an Grenzen in Form struktureller Hemmnisse für grundlegende Veränderungen z.B. im Verbandsgefüge gestoßen.

Richtiges Personalmanagement zählt zu den wichtigsten Faktoren im Führungsgeschehen

Es ist offenkundig, daß das Führen von Mitarbeitern/innen in innovativen Einrichtungen einem Wandel unterzogen ist. Die fachliche und persönliche Autorität des Vorgesetzten dominiert gegenüber der des Amtes.

Allerdings zeigen sich bei den befragten Führungskräften Ost- und Westdeutschlands in den untersuchten Fällen Unterschiede. Während Führungskräfte aus etablierten westdeutschen Einrichtungen ihren Führungsstil vorrangig für kooperativ, demokratisch, partnerschaftlich halten, wird in ostdeutschen Einrichtungen Personalführung stärker unter dem Aspekt der Kontrolle gesehen. Die Mehrzahl aller Führungskräfte betont dennoch ihr intuitives Vorgehen bei der Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Leitungsprobleme der Einrichtung. In den meisten Fällen werden Effektivität und Effizienz der Arbeit über kooperative Arbeitsteilung und teamartige Entscheidungsverfahren angestrebt. Daher finden regelmäßig Gruppengespräche und Teamsitzungen statt, in denen wichtige Entscheidungen von allen betroffenen Mitarbeitern besprochen werden. Damit gelingt es, Arbeitsmotivation und Betriebsklima zu verbessern.

Im Hinblick auf Instrumente und Maßnahmen der Erfolgskontrolle, der Zielfindung und der strategischen Ausrichtung ihrer Arbeit sehen die Befragten noch weitgehend zu erschließende Bereiche.

Entscheidend für die Qualität der zu leistenden Arbeit ist die Kompetenz der Leitung, die jeweiligen Aufgaben auf die dafür geeigneten Mitarbeiter zu übertragen.

Die Relevanz der Personalplanung für ihr eigenes Vorgehen schätzen die Führungskräfte abhängig von der Größe der Einrichtung und damit von der Zahl der zugeordneten Mitarbeiter ein. Von Führungskräften mit großer Zahl von Mitarbeitern wurden Unsicherheiten und Kompetenzdefizite eingestanden. Auch wenn das gemeinsame Bemühen dominiert, partnerschaftlich-kooperativ mit über- und untergeordneten Stellen zu planen, so fehlen die geeigneten Instrumente, um professionelle Personalplanung im Sinne erwerbsorientierter Unternehmen durchführen zu können.

Es liegen häufig noch keine Stellenbeschreibungen für die Mitarbeiter noch für die eigene Stelle vor. Damit werden auch Stellenanzeigen für einzusetzendes Personal nicht prägnant genug verfaßt.

Die Führungskräfte sehen sich als "Zentrale der Personalplanung", die Impulse gibt, die Mitarbeiter weitestgehend bei der Planung beteiligt, aber letztendlich als Verantwortliche für die personelle Planung des jeweiligen Bereiches die eigenen Entscheidungsbefugnisse wahrnimmt.

Von den befragten Führungskräften wird zwar die Personalplanung als ein zentraler Aufgabenbereich wahrgenommen, spezifische Instrumente und Methoden, wie z.B. Personalbestandsanalysen finden aber selten Anwendung.

Gewöhnlich sind die befragten Führungskräfte in die Verfahren der Personalbeschaffung direkt involviert. Sie entwerfen die jeweiligen Stellenausschreibungen selbst oder sind in Kooperation mit übergeordneten Stellen daran konzeptionell beteiligt. In den meisten Fällen konzentrieren sich die Führungskräfte auf die Einstellung von Vollzeitkräften. Einstellungsgespräche werden in der Regel zusammen mit den Führungskräften untergeordneter Stellen geführt. Fragen der Personalentwicklung wird weniger Bedeutung beigemessen. Selbst betroffen sind davon Referenten/-innen, Sachbereichsleiter/-innen und Leiter/-innen kleinerer Einrichtungen. Ihnen eröffnen sich kaum Möglichkeiten, einen weiteren beruflichen Aufstieg zu realisieren.

Grundlage für jegliches Arbeiten in sozialen Diensten stellt die interne und externe Unternehmenskommunikation dar.

Es wird hier eine mehrfache Unterscheidung vorgenommen: Einerseits Kommunikation im Sinne von fachlicher Information und Information über den Verband bzw. die Einrichtung, andererseits Kommunikation im Sinne von Kommunizieren nach innen und außen. Dabei stellen die Führungskräfte Kommunikationszentren dar, die ebenso aktiv in Verbindung mit der Innen- und Außenwelt der Einrichtung bzw. des Verbandes stehen wie zu gleichgelagerten fachlichen Ebenen der Bereiche öffentliche Verwaltung und konkurrierender Verbände bzw. Einrichtungen.

Allerdings ist die Kooperation zwischen den Berufsgruppen nur unzureichend trainiert. Berufsausbildungen vermitteln schwerpunktmäßig Fach- und Sachkompetenz, zu wenig Handlungs- und Kooperationskompetenzen. Konflikte werden häufig als personelles Defizit erlebt und dann nicht geklärt in Bezug auf Bedingungen des Arbeitsprozesses und der Beziehungs- und Verantwortungsebenen.

Analyse der Marktteilnehmer wird zunehmend betrieben.

Als zweifellos innovatives Moment im Bereich der Handlungskompetenz gilt das Marketing und damit die Analyse der Marktsituation und der Marktteilnehmer. Erkenntnisse aus der (erwerbswirtschaftlichen) Betriebswirtschaftslehre sind in den Bereich der sozialen Arbeit übernommen worden.

In Bereichen, in denen die jeweilige Organisation, der Verband eine Monopolstellung auf dem Markt einnimmt, betreiben die Leitungskräfte keine Marktanalyse. In den anderen Fällen werden ansatzweise Analysen über Stärken und Schwächen der Konkurrenten durchgeführt, allerdings wenig systematisch. Vorherrschende Marktstrategie ist die "gemäßigte Konkurrenz - gemäßigte Kooperation". Bezeichnend allerdings ist, daß die Mehrzahl der Leitungskräfte innerhalb ihrer Institutionen nach eigenen Angaben "innovative Einzelkämpfer" sind, da die jeweilige Dach-Organisation dem Marketing-Gedanken noch fremd gegenübersteht.

Ähnlich wie für die Organisationsentwicklung verhält es sich auch für den Bereich des Marketing. Die Leitungskräfte in den neuen Ländern reduzieren ihn stark auf den Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit. Geprägt durch die enorme Nachfrage, die in ihrem Bereich nach sozialen Diensten und Leistungen besteht, brauchen sie marketingspezifischen Aufgaben, wie Zielgruppenanalyse, Konkurrenten- oder Umweltanalyse kaum nachzukommen. Der Öffentlichkeitsarbeit wird demgegenüber große Bedeutung beigemessen. Der Begriff des Marketing ist demgegenüber bei den Leitungskräften im Westen fester Bestandteil ihres Arbeitens geworden. Hier sind es aber die Leitungskräfte als Einzelpersonen, die in kleinerem Stil Marketingstrategien entwickeln. So wird z.B. versucht, ganz gezielt Angebote in Nischen hineinzuplazieren. Vor allem die westdeutschen Suchtexperten sehen hier neue Möglichkeiten, ihr Angebot zu erweitern. Die Verbände selbst, in denen die Leitungskräfte beschäftigt sind, haben ähnlich wie mit der Organisationsentwicklung auch mit dem Marketing-Verständnis Schwierigkeiten. Vor allem in der Altenhilfe, bedingt durch das Pflegeversicherungsgesetz, müssen sich die Leitungskräfte an Marketinggesichtspunkten orientieren. Es wird deutlich, daß die freie Wohlfahrtspflege bislang sehr zentralistische und vor allem dirigistische Züge hatte. Die Mehrheit der Leitungskräfte erlebt die Veränderung der Rahmenbedingungen im Bereich der Altenhilfe als „revolutionären“ Einschnitt und damit als grundlegende Veränderung der bestehenden Ordnung. Hier offenbaren sich nicht nur Mißverständnisse, sondern auch die fehlende Kenntnis marktwirtschaftlicher und sozialwirtschaftlicher Zusammenhänge.

Den Leitungskräften bleibt es häufig selbst überlassen, sich zusätzliche Kenntnisse anzueignen und künftig erforderliche Strategien zu entwickeln. Von seiten der Verbände kommt dazu nicht die notwendige Unterstützung.

Angesichts des Inkrafttretens des Pflegeversicherungsgesetzes erfährt der Bereich der Altenpflege eine konzeptionelle Neuorientierung - vor allem in bezug auf Organisationsentwicklung.

Diese Herausforderung macht sich auch in traditionell geführten westdeutschen Einrichtungen bemerkbar. Spätestens seit private Anbieter auf den Markt kamen, werden Änderungen in der Organisation für erforderlich gehalten. Konzeptionelle Arbeit wird allerdings

dadurch behindert, daß in vielen Bereichen Entscheidungen der Befragten nicht ihren Kompetenzbereich fallen (z.B. Personalplanung, Rechnungswesen). In den sich etablierenden ostdeutschen Einrichtungen wird eher konzeptionell über die eigene Arbeit diskutiert, verbunden mit dem Ziel nach Effizienzerhöhung durch eindeutige und transparente Kompetenzverteilung sowie durch bessere Planung der Abläufe. Organisationsentwicklung bedeutet zunächst den Aufbau einer Einrichtung und nicht bereits die Umgestaltung von etwas gerade Errichtetem.

Daher wird auch in den Bereichen der Sucht/Drogenberatung sowie der Jugendhilfe Organisationsentwicklung vornehmlich auf das eigene (kleine) Team bezogen. Verständlicherweise wurden auch hier bei der Gründung der Einrichtung Probleme der Organisationsentwicklung bedacht.

Umfassende Kostentransparenz durch betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere im Rechnungswesen - Budgetkompetenz ist gefragt

Die Leitungskräfte der untersuchten ostdeutschen Einrichtungen sind in die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung der eigenen Arbeit nur teilweise involviert. Im Bereich der Altenpflege werden Zuarbeiten zur Pflegesatzplanung und -kalkulation geleistet. Die westlichen Kollegen verfügen über ein eigenes Budget und sind auch für die Haushaltsplanung der eigenen Einrichtung verantwortlich. Es ist deutlich erkennbar, daß die befragten Leitungskräfte Erkenntnisse aus der (erwerbswirtschaftlichen) Betriebswirtschaftslehre in den Bereich der sozialen Arbeit übernommen haben.

Die elektronische Datenverarbeitung dringt auch in die Einrichtungen und Verbände der sozialen Arbeit vor

Die befragten Leitungskräfte erkennen die Bedeutung der Möglichkeiten der EDV im sozialen Bereich. Abhängig davon, inwieweit die EDV für den jeweiligen Aufgabenbereich nutzbar ist, wird der Schulungsbedarf sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Leitungskräfte wollen die neue Technik verstehen und nachvollziehen können, ohne die EDV aber im Alltag praktizieren zu müssen. Unter den Aspekten Informationsbeschaffung und Kontrolle allerdings scheint ein größeres Interesse vorzuliegen. Nahezu alle Geschäftsführer und Heimleiter können inzwischen mindestens auf entsprechend geschultes Personal zurückgreifen.

Mit der eigenen Kompetenzeinschätzung der befragten Leitungskräfte ist ein weiteres wesentliches Ergebnis der Untersuchungen aufgezeigt worden:

Trotz der Unterschiedlichkeit der Vorbildung der jeweiligen Leitungskräfte kann festgestellt werden, daß sie sich prinzipiell für ihre beruflichen Aufgaben sehr gut vorbereitet fühlen. Weiterbildung in folgenden Gebieten soll allerdings noch zu einer Unterstützung ihrer Arbeit beitragen:

- Zeitmanagement
- Management (Kontrollieren und Entscheiden mittels brauchbarer Kriterien)
- Führungsstile/Konfliktmanagement
- Psychologische Hintergründe der Personalführung

- Personalentwicklung
- Sozialrecht
- einschlägige Vorschriften im EU-Vertrag
- Sozial-Sponsoring
- Akquirieren von Spenden
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten
- Tarif- und Arbeitsrecht (u.a. auch BAT und AFG)
- Rechnungswesen
- Entscheidungsfindung und Controlling, Qualitätsicherung.

Es fehlen den Führungskräften verstärkt Fortbildungen, in denen sie gezielter informiert werden. Das bezieht sich auf den ökonomischen Bereich genauso wie auf Management-techniken, Planungsmethoden, Zielfindungstechniken und Methoden für strategisches Vorgehen.

Größere Defizite benannten die Führungskräfte im Personalwesen. Es fehlen ihnen arbeitsrechtliche Kenntnisse, um auch in schwierigen Situationen wie Kündigungen klare und formal korrekte Entscheidungen treffen zu können. Sie sehen Schwächen in der Mitarbeiterführung. Hier kommen eine gewisse Konfliktscheue und ein stark ausgeprägtes Harmoniestreben erschwerend hinzu.

In der Praxis zeigt sich, daß Lehrkräfte mit dem wichtigen Instrument Weiterbildung noch nicht optimal umzugehen verstehen.

Auffallend ist, daß nur in wenigen Fällen Personalentwicklung und Fortbildung als sich bedingende Faktoren - und damit als Einheit - konzeptionell festgehalten wird. Hier wurden von den befragten Führungskräften deutliche Defizite eingeräumt. Man hat gerade in diesem Sektor noch nicht den Eindruck, über hinreichende Kompetenz zu verfügen. Beklagt wurde vor allem, daß Personalentwicklung und Fortbildung in ihrer Relevanz häufig von übergeordneten Stellen und den untergeordneten Mitarbeitern nicht erkannt werden.

In der traditionellen Weiterbildung wird Sachkompetenz favorisiert und überbetont. Die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung der Organisation wird eher vernachlässigt. Leistungssteigerungen liegen heute bei den meisten Unternehmen neben der Organisation in der Motivation, der Art und Weise der Zusammenarbeit, der Kommunikation - in der Führung. Allerdings wird das Zusammenwirken von Funktionen nur dann erfolgreich, wenn es ein gemeinsames, aufeinander abgestimmtes, von allen gewolltes Handeln aller Beteiligten ist. In dieser Hinsicht sollten Überlegungen zur Qualitätsverbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation (einschließlich der Weiterbildung) auch der hohen Fluktuation im personalen Dienstleistungsbereich entgegenwirken.

In Gesprächen mit Sachverständigen wird deutlich, daß Weiterbildung in der gängigen Praxis nicht nur qualifizierende Funktion zu erfüllen hat, sondern de facto auch andere Zwecke erfüllt. So werden mitunter Mitarbeiter/-innen zu Weiterbildungen "geschickt". Damit hofft man, dem Anspruch der Mitarbeiterförderung zu entsprechen. Weiterbildung

wird, so TILLMANN², zur Gratifikation, zur Zuwendung, zu etwas Exklusivem. Mitarbeiter, die die Weiterbildung absolviert haben, kommen andererseits mit guten Ideen zurück, die dann aber abgeblockt werden. Das wirkt demotivierend, fördert Resignation. Dabei sollte Weiterbildung notwendige Anpassungsleistung sein, Auftakt zu Neuorientierung und Veränderung. Falsch verstanden hält sie möglicherweise nur davon ab, Veränderungen, die notwendig sind einzuleiten. Durch Auslagerung von Lernprozessen wird Entwicklung verhindert. Daher sollte für die Weiterbildung zunehmend das Handlungsfeld Betrieb als Lernort fungieren. Den Führungskräften fehlen aber deutlich Kompetenzen in diesem Bereich, die sie sich vornehmlich über ihre eigene Weiterbildung aneignen müssen. Somit steht die Weiterbildung von Führungskräften zu derjenigen der Mitarbeiter in einem sich wechselseitig bedingenden Verhältnis. Immer deutlicher wird, daß die Organisation lernen muß, neues, erweitertes und adäquates Handeln zu ermöglichen. Gewünscht wird von Sachverständigen, daß es innerhalb des Betriebes definierte Orte der Auseinandersetzung, des Lernens, der Entwicklung geben sollte, die für alle zugänglich und ggf. verpflichtend sein müssen.

Der Weiterbildungsbedarf differiert zwischen den untersuchten langjährig existierenden und den noch jungen Einrichtungen in Ostdeutschland

Im Gegensatz zu den Führungskräften in den alten Bundesländern traten sie in den neuen Bundesländern erst vor wenigen Jahren in die Dienste der Sozialarbeit. Ihr beruflicher Werdegang in diesem Metier begann mit der Wiedervereinigung Deutschlands und der damit verbundenen Umstrukturierung der sozialen Landschaft. Aus verschiedensten Berufen kommend wurden sie nicht speziell auf ihren jetzigen Tätigkeitsbereich vorbereitet. Daraus leiten sich auch ihre Fortbildungsbedürfnisse ab, die sich von denen ihrer westlichen KollegInnen abheben. Während diese sich orientieren an ausgewiesenen Fortbildungskonzepten bzw. einer gezielten Belegung von Fortbildungsangeboten, die sich mit den Aufgabenschwerpunkten der Einrichtung decken - unabhängig, von wem angeboten - belegen z.B. die befragten Mitarbeiter/-innen aus Mecklenburg-Vorpommern ausschließlich Kurse, die durch den jeweiligen (eigenen) Träger ausgewählt und empfohlen werden.

Wenn auch die Untersuchungen in den neuen Ländern aufgrund der geringen Zahl von Einrichtungen als nicht repräsentativ gelten können, so ist doch ein Trend ablesbar:

Die Führungskräfte der **Altenpflege** aus den neuen Bundesländern stellen sich schnell auf Unzulänglichkeiten im täglichen Arbeitsablauf ein. Wichtig für sie ist Organisationstalent. Unsicherheiten und damit Bedarf in Fragen der Weiterbildung sehen sie in folgendem:

- Finanzierungsformen sozialer Arbeit;
- Pflegeversicherungsgesetz, Pflegesatzgestaltung;
- allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse;
- Gesprächs- und Führungstechniken;
- Öffentlichkeitsarbeit;
- EDV-Anwendung;

² Tillman, Carmen: Statement bei einem Workshop zum „Sozialmanagement“ im Juni 1994 im BIBB Berlin.

- Umgang mit psychischen Problemen;
- medizinisch-therapeutisches Wissen;
- Formen der Konfliktbewältigung;
- Förderung von Eigeninitiative und Hilfe zur Selbsthilfe;
- Förderung von Eigenverantwortung;
- Suchttherapie;
- Fragen zur Berufsethik;
- Sozial- u. Arbeitsrecht.

Auffallend ist, daß Sozialmanagement als Weiterbildungsproblem ungenannt bleibt, darunter auch die typischen Management-Komponenten Planen, Entscheiden, Organisieren, Führen, Kontrollieren. Auch der Bedarf an Fortbildung zur Personalführung wurde als Defizit-Bereich nicht herausgestellt. Führung basiert in den ostdeutschen untersuchten Fällen mehr auf familiärem Miteinander. Der zeitliche Hauptanteil an Arbeitszeit gilt der jeweiligen Klientel.

Deutlich davon unterscheidet sich die Arbeitsteilung in den konventionell arbeitenden Einrichtungen der alten Bundesländer. Hier haben die Leiter von Altenheimen mitunter kaum direkten Kontakt zu ihren Heimbewohnern. Die Arbeitsteilung ist hier weitgehend festgeschrieben.

Fortbildungswünsche werden in folgenden Bereichen gesehen:

- Umgang mit politischen Entscheidungsträgern
- Personalführung
- Gestaltung von Organisationsabläufen und des Organisationsaufbaus
- Therapeutische Fortbildungen, wie z.B. Familientherapie
- Fortbildungen zur Selbstwahrnehmung (eigene Stärke-, Schwächeanalysen)
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Pflegesatzgestaltung
- Management allgemein
- Arbeits- und Tarifrecht
- Fortbildungen im verwaltungstechnischen Bereich
- Erlebnispädagogik.
- Qualitätssicherung
- ISO 9000 ff
- Supervision.

Zentral sind hier betriebswirtschaftliche Fragestellungen, Qualitätssicherung und allgemeines Managementwissen, das die Funktionen Leiten, Führen, Entscheiden und Kontrollieren umfaßt. Von den Führungskräften werden Geschäftsführungsbildungen mit den Inhalten Finanzplanung, Budgetierung, Rechnungswesen, Steuer, Versicherungs- und Vertragsrecht, Buchführung, Tarifrecht, Konflikt- und Zeitmanagement gern belegt, bzw. die berufsbegleitende Ausbildung „Führen und Leiten von Einrichtungen“.

Nachfolgend die Fortbildungsbedarfe der Bereiche Jugendhilfe und Sucht/Drogenhilfe, wie sie im einzelnen genannt wurden:

Jugendhilfe (Ost)

- Gestalttherapie
- Ausbildung zum Supervisor
- Konkrete sozialarbeiterische Fragestellungen: Gewalt, Drogen, Arbeitslosigkeit
- Allgemeine sozial- und gesellschaftspolitische Themen.

Leitungskräfte in der Jugendhilfe sehen in den neuen Ländern vor allem im fachlichen bzw. therapeutischen Bereich ihren Fortbildungsbedarf, da sie weiterhin fachlich tätig bleiben.

Jugendhilfe (West)

- Budget- und Haushaltswesen
- Moderation und Leitung von Sitzungen und Veranstaltungen
- Personalmanagement mit Schwerpunkt Arbeitsrecht
- Personalführung, ebenfalls mit Schwerpunkt Arbeitsrecht
- EDV
- Betriebswirtschaftliche Fragestellungen
- Systemische Familientherapie
- Gesprächsführung/Rhetorik.

Neben personal- und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen dominieren auch hier fachspezifische bzw. therapeutische Zusatzausbildungen.

Sucht/Therapie (Ost)

- Finanzmanagement in sozialen Einrichtungen
- Finanzfragen, auch Spenden- und Sponsorenakquise
- Arbeitsrecht
- Personalfragen
- Personalrecht
- Vertragsrecht
- Sozialrecht
- Insgesamt juristische Fragestellungen
- Personalführung
- Neue Managementtechniken.

Gegenüber dem Bereich der Jugendhilfe werden von ostdeutschen Leitungskräften im Suchtbereich weniger inhaltliche Themenstellungen genannt. Das deutet darauf hin, daß hier die fachlichen Qualifikationen (therapeutische Ausbildungen dauern in der Regel drei Jahre) vorhanden sind. Dieser Tätigkeitsbereich kann schwer von „fachfremden“ Seiteneinsteigern abgedeckt werden.

Sucht/Therapie (West)

- Betriebswirtschaftliche Fragestellungen
- Rechnungswesen (Kostenstellenrechnung usw.)
- Therapeutische Fortbildungen, wie NLP oder Psychodrama
- Systemische Therapie
- Tanztherapie

- Qualitätsmanagement
- Motivationstechniken
- Personalführung/Arbeitsrecht
- Spezielle Verwaltungskentnisse
- Neue Steuerungsmodelle und Controlling
- Mitarbeiterführung/Personalführung
- Sozialmanagement
- Konfliktmanagement.

Die bislang besuchten Fortbildungen der westdeutschen Führungskräfte bezogen sich in der *Altenhilfe* hauptsächlich auf ökonomische, in der *Jugendhilfe* auf pädagogische und ökonomische, in der *Suchtarbeit* fast ausschließlich auf therapeutische Themen. Auffallend ist, daß in allen drei Bereichen der eigene Fortbildungsbedarf für die Zukunft jedoch in erster Linie im ökonomischen Bereich und in Fragen der Personalführung und des Qualitätsmanagements gesehen werden. Bei den ostdeutschen Führungskräften trifft man häufiger auf Zufriedenheit in Bezug auf ihre eigenen Fähigkeiten. Das resultiert aber weniger aus dem Gefühl heraus, fachlich kompetent zu sein, als sich in einem neuen Metier erfolgreich etabliert zu haben. Insofern ist auch die eigene Motivation, Fortbildungen zu besuchen, häufig nicht so stark ausgeprägt. Diese Führungskräfte legen dann auch dementsprechend auf die Fortbildung der eigenen Mitarbeiter nicht so großen Wert, wie es bei ihren westdeutschen Kollegen üblich ist.

Schlußfolgerungen aus den Untersuchungen im Hinblick auf eine künftige Weiterbildung von Führungskräften

Die Untersuchungen zeigen, daß Führungskräfte in innovativen³ Trägereinrichtungen stark managementbezogene und damit über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehende Fortbildungen anstreben. In konventionell arbeitenden Einrichtungen sind die Forderungen nach Weiterbildung häufig geprägt von Tagesgeschäften. Der Bezug zu den Leitungsaufgaben wird von den durch die Einrichtungen vertretenen Dienstleistungs-Inhalten (wie Pflege, Beratung) teilweise verdrängt. Die Kolleginnen aus den neuen Bundesländern sind bestrebt, fachliche Defizite zu überwinden, wobei der Berufsalltag ihnen kaum Zeit einräumt, sich konzeptionellen Personal- und (Gesamt)Managementproblemen zu widmen.

Eine differenzierte Bedarfslage erfordert ein differenziertes Weiterbildungsangebot.

Es wird offensichtlich, daß ein **einheitliches** Fortbildungsangebot für Führungskräfte in Einrichtungen sozialer Dienste **momentan** schwer definierbar wird. Derzeitige Sozialmanagement-Angebote sind häufig zu allgemein gehalten, so daß auch der Teilnehmerkreis

³ Innovativ heißt hier: sich konzeptionellen Personal- und (Gesamt-)Managementproblemen zu widmen; Führungshierarchien abzubauen mit dem Ziel, einen vorrangig kooperativen, demokratischen, partnerschaftlichen Führungsstil einzuführen unter Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in Leitungsprobleme. Es werden Effektivität und Effizienz der Arbeit über kooperative Arbeitsteilung und teamartige Entscheidungsverfahren angestrebt und damit eine bessere Arbeitsatmosphäre geschaffen.

im Rahmen solcher Angebote sehr inhomogen ausfällt. Daher sollte ein differenzierteres Angebot entwickelt werden, um auch Motivationen für die Teilnahme herauszubilden.

Anhand der Untersuchungen lassen sich Fortbildungsangebote für folgende Gruppen von Führungskräften (LK) bündeln:

1. für LK, die klassische Leitungsaufgaben ausüben;
2. für LK, die im Team "flachhierarchisch" bis "hierarchiefrei" arbeiten. Die fachliche Weiterqualifizierung und damit Professionalisierung steht hier im Vordergrund.
3. für LK, die in den neuen Bundesländern aufgrund noch fehlender Berufserfahrung einen Fortbildungsbedarf grundlegender Art haben.

Die Ziele, die die Teilnehmer an Sozialmanagement-Lehrgängen verfolgen, sind nicht einheitlich. Während bereits Beschäftigte nach höherer Professionalität streben, versuchen andere, ihre Einstiegschancen auf dem Arbeitsmarkt durch die Weiterbildung zu verbessern. Dem Rechnung tragend, sollte ein Fortbildungsangebot für Führungskräfte künftig besser auf Teilnehmergruppen und Bedarfslagen zugeschnitten sein.

Die Untersuchung zeigt, daß die Fortbildungswünsche von Führungskräften nicht mit den Anforderungen von Trägern an leitende Mitarbeiter identisch sein müssen.

Die Entwicklungen in der Sozialarbeit bestimmen den Bedarf an Führungskräften und deren Weiterbildung mit. Daher sollten künftig auch die Erwartungen von Anstellungsträgern sozialer Arbeit an Personalentwicklung und Weiterbildung mit einbezogen werden. Für eine berufsorientierte Fortbildungskonzeption von Führungskräften sind vor allem auch Organisationsentwicklungen, neue Trägerformen, neue Rechtsformen mit entsprechender Differenzierung der Arbeitsfelder zu berücksichtigen. Personalentwicklung - gerade auch Karriereplanung einschließlich Weiterbildung - muß transparent gemacht werden. Die Verknüpfung von Berufsfeldern innerhalb der sozialen Arbeit und daraus resultierende neue Organisationsformen muß systematisch erfolgen. Weiterbildung fördert die Organisationsentwicklung und nimmt damit eine Schlüsselfunktion in bezug auf Organisationsentwicklung selbst ein. Weiterbildung muß ins systemische Konzept integriert werden.

Methodische Hinweise

Folgende Forschungsinstrumentarien wurden eingesetzt:

- Befragung von Führungskräften in 35 Einrichtungen sozialer Dienste, zum größten Teil über Auftragsvergabe, darunter
 - 12 *Einrichtungen der Altenhilfe*,
(Ost: 5 Einrichtungen aus Meckl.-Vorp. u. Brandenburg;
West: 7 Einrichtungen aus Hessen u. Bayern)
 - 12 *Einrichtungen der Jugendhilfe*,
(Ost: 5 Einrichtungen aus Meckl.-Vorp. u. Brandenburg;
West: 7 Einrichtungen aus Hessen und Bayern)
 - 11 *Einrichtunge der Sucht/Drogenhilfe* ;

(Ost: 4 Einrichtungen aus Meckl.-Vorp. u. Brandenburg;
West: 7 Einrichtungen aus Hessen und Bayern).

- Die Interviews mit den Führungskräften wurden nach folgendem Leitfaden durchgeführt:
 - a) Persönlicher und beruflicher Werdegang
 - b) Stellung in der Aufbauorganisation
 - c) Personalwirtschaft
 - d) Organisationsentwicklung
 - e) Marketing respektive Sozio-Marketing
 - f) Kommunikation
 - g) EDV
 - h) Budgetkompetenz
 - i) Betriebswirtschaft insbesondere Rechnungswesen
 - k) Schwerpunkttätigkeiten
 - l) Selbstreflexive Kompetenzeinschätzung.
- Expertengespräche mit Fachkräften aus den alten und neuen Bundesländern;
- Sachverständigenitzung mit Teilnehmern/-innen von sozialen Einrichtungen sowie von Weiterbildungsträgern aus den alten und neuen Bundesländern;
- Literaturstudium.

Bisherige Auswirkungen

- Im Rahmen der Projektarbeit wurde ein wissenschaftlich noch wenig systematisch erschlossener Bereich hinsichtlich des Zusammenhangs von Aus- und Weiterbildung und der Typisierung von Qualifikationsprofilen und Funktionsbildern systematisch aufbereitet und nach wesentlichen Problem- und Fragestellungen im Rahmen einer Problemstudie strukturiert. Es wurden insbesondere Fragen der Weiterbildung aufgedeckt, die unmittelbaren Forschungsbedarf im Hinblick auf die Beschäftigungssituation von Fach- und Führungskräften in mittleren Positionen des Gesundheits/Sozialbereichs notwendig machen.
- Die Ergebnisse des Projekts sollen es ermöglichen, Weiterbildungsangebote - auf die Problemlage bezogen - qualitativ besser zu gestalten, transparenter zu machen und eventuell zu vereinheitlichen.

Veröffentlichungen

Csongár, Gabriele: Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Bereich der sozialen Dienste. In: BWP, Heft 5/1994.

Csongár, Gabriele: Analyse spezifischer Handlungskompetenz für das mittlere und höhere Management in Einrichtungen sozialer Dienste - Bericht über eine Untersuchung in ausgewählten Bereichen. In: BWP, Heft 4/1995.

Weitere Publikationen sind geplant.