Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit

Merchel

Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

reinhardt

reinhardt

Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit
Band 5

Herausgegeben von Prof. Dr. Maja Heiner

Joachim Merchel

Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Prof. Dr. *Joachim Merchel*, Dipl.-Päd., lehrt „Organisation und Management in der Sozialen Arbeit“ an der FH Münster, Fachbereich Sozialwesen.

Sowohl die Bände der Reihe „Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit“ als auch die jeweiligen Wissensbausteine sind elektronisch verfügbar. Infos zum aktuellen Stand finden Sie unter www.reinhardt-verlag.de.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-497-02123-9 (Print)
ISBN 978-3-497-60280-3 (PDF)

© 2010 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
Reihenkonzeption Umschlag: Oliver Linke, Augsburg
Coverbild unter Verwendung eines Fotos von © Angelika Bentin – Fotolia.com
Satz: ew print & medien service gmbh, Würzburg
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München
Net: www.reinhardt-verlag.de E-Mail: info@reinhardt-verlag.de

Inhalt

Vorwort zur Buchreihe *von Maja Heiner* 7

1 Einführung 9

1.1 Zielsetzung des Buches 9

1.2 Zum Einstieg: Eine zugespitzte Situation im Alltag des Teamleiters Jörg 10
Wissensbaustein: Organisation I – zum Begriff 18

1.3 Modell „Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit“ 22

2 Fallbeispiel: Erfolgreiche Leitung einer Einrichtung der Erziehungshilfe 29

2.1 Darstellung des Fallbeispiels 29

2.2 Analyse: Welche Kompetenzen auf Seiten der Leiterin haben zu dem Leitungserfolg geführt? 55

2.2.1 Fachliche Steuerung 56
Wissensbaustein: Qualitätsmanagement 62

2.2.2 Ökonomische Steuerung 67
Wissensbaustein: Finanzierung/Finanzsteuerung 69

2.2.3 Organisationsbezogene Steuerung 75
Wissensbaustein: Organisation II – Verständnis von Organisation/Organisationsmodellen . . 77
Wissensbaustein: Organisationslernen 84
Wissensbaustein: Organisationskultur 90

2.2.4 Mitarbeiterbezogene Steuerung 92
Wissensbaustein: Personalentwicklung 93

2.2.5 Gestaltung von Bezügen zur Umwelt 103
Wissensbaustein: Sozialplanung 111

2.2.6 Selbstreflexion und Selbstsorge 119

3 Bezirksleitung in einem Wohlfahrtsverband: Anforderungen an Leitung „oberhalb“ von Teams und Einrichtungen 124

3.1 Beispiel: Die Rückschau des Verbandsgeschäftsführers Herr S. auf 15 Jahre erfolgreiche Tätigkeit 124

3.2 Kommentierung: Das Spezifische an der Leitung eines Verbandes 129

Übungsaufgaben/Reflexionsanregungen 134

Literatur 139

Ausgewählte Informationsquellen 142

Die Bände der Reihe „Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit“ und die darin enthaltenen Wissensbausteine . . 144

Sachregister 147

Vorwort zur Buchreihe

Ziel der Reihe „Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit" ist es, eine umfassende, das ganze Berufsfeld im Blick behaltende und zugleich möglichst anschauliche und anregende Vorstellung davon zu vermitteln, was kompetentes Handeln in diesem Beruf ausmacht und wie es fallspezifisch umgesetzt werden kann.

Die Art der Darstellung stellt dabei das Ergebnis eines längeren Diskussionsprozesses unter den AutorInnen dar. Anhand des von mir vorgeschlagenen Modells zur Systematisierung der Handlungskompetenzen (Tab. 1) und der Idee, die Bände berufs- und arbeitsfeldübergreifend nach Handlungstypen zu gliedern, konnten wir uns rasch auf diese Eckpunkte und eine kasuistische Darstellungsweise einigen. Welche Praxisfelder sich zu Handlungstypen zusammenfassen lassen, denen man dann die einzelnen Bände der Buchreihe zuordnen kann, das hat uns allerdings noch einiges Kopfzerbrechen gekostet!

Das Kompetenzmodell und die Handlungstypen bilden also das gedankliche Grundgerüst für die Fallanalysen in den einzelnen Bänden. Deshalb finden sich die Textabschnitte „Das Kompetenzmodell" und „Handlungstypus und Berufsfelder", die diese beiden Modellelemente erläutern, auch in allen Bänden.

Im ersten Band werden sie zusätzlich ausführlicher von mir erläutert und theoretisch begründet. Für den Band „Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit" hat J. Merchel ein eigenes Kompetenzmodell entworfen, um die besonderen Anforderungen der Leitungstätigkeit zu verdeutlichen.

In sehr anregenden Treffen haben die AutorInnen sich mehr als zwei Jahre lang wechselseitig bei der Entstehung der Manuskripte begleitet, die Fallvignetten, Fallbeispiele und Fallanalysen gelesen und diskutiert, um sicherzustellen, dass sie den gemeinsamen Vorstellungen von fachlich angemessenem Handeln entsprechen. Für diese Ausdauer, dieses große Engagement und die sehr wohlwollende und konstruktive wechselseitige Beratung möchte ich allen sehr herzlich danken!

Ich hoffe, dass uns mit dieser neuen Buchreihe eine praxisnahe Einführung in die Soziale Arbeit gelungen ist.

Tübingen, Januar 2010 *Maja Heiner*

1 Einführung

1.1 Zielsetzung des Buches

In den Bänden 2 bis 4 dieser Buchreihe stand die Handlungskompetenz bei verschiedenen Konstellationen des Umgangs mit Adressaten der Sozialen Arbeit im Mittelpunkt. Es wurden Antworten gesucht auf die zentrale Frage, welches die elementaren Anforderungen in dem jeweiligen Handlungstypus sind und welche Kompetenzen für ein Erfolg versprechendes Bewältigen dieser Anforderungen erforderlich sind. Die Anforderungen bezogen sich jeweils auf den unmittelbaren Umgang mit den Adressaten und deren Hilfe- oder Förderungsbedarf, den es zu realisieren galt. Entsprechend dem in Band 1 dargelegten Modell von Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit wurde den Organisationen, in denen das sozialarbeiterische Handeln stattfindet, und deren Bedingungskonstellationen eine große Aufmerksamkeit entgegengebracht („Systemkompetenz"), jedoch wurde dieser Bereich der Systemkompetenz vorwiegend unter dem Aspekt einer kompetenten Arbeit am „Fall" betrachtet. Damit wurde deutlich, dass Soziale Arbeit als helfendes, förderndes und/oder kontrollierendes Handeln bei sozialen Problemen sich immer in Organisationszusammenhängen ereignet. Organisationen (Träger, Einrichtungen) erhalten Aufträge und zu deren Erfüllung Ressourcen, müssen für diese Ressourcen Leistungen zielgerichtet und mit einem bestimmten Qualitätsgehalt erbringen und müssen dafür sorgen, dass diese Leistungen kalkulierbar und über einen gewissen Zeitraum verlässlich erbracht werden.

Organisationen erreichen und erhalten ihre Leistungsfähigkeit aber nicht automatisch. Es bedarf der geregelten und zielbezogenen Kooperation zwischen Einzelpersonen und Gruppen innerhalb der Organisation, Entscheidungen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit müssen getroffen werden (z. B. zur internen Ressourcenaufteilung), das Einhalten von Regeln muss überprüft werden, es müssen Orte zur gemeinsamen Reflexion und Weiterentwicklung von Handlungsweisen geschaffen werden, interne Dynamiken in und zwischen Organisationseinheiten sowie Spannungen zwischen Personen müssen beobachtet und im Hinblick auf ihre Folgen für die Leistungserstellung

bewertet und bearbeitet werden u. a. m. Kurz: Damit in Organisationen qualitativ gute Leistungen über einen längeren Zeitraum und in einer kalkulierbaren Weise erbracht werden, bedarf es einer strukturierenden, gestaltenden Funktion – diese Funktion heißt: *Leitung*.

Damit Soziale Arbeit „gut funktioniert", bedarf es also nicht nur kompetenter Fachkräfte, die die „Fallarbeit" gut machen, sondern auch kompetenter Leitungspersonen, die die Rahmenbedingungen in der Organisation so gestalten, dass „gute Fallarbeit" stattfinden kann bzw. gefördert wird, und die die Organisation in ihrer politischen und sozialen Umwelt so positionieren, dass die Organisation sich mit den für die Leistungserstellung erforderlichen Ressourcen versorgen kann.

Anliegen dieses Buches ist es, genauer darzustellen, worin *kompetente Leitung* in Einrichtungen der Sozialen Arbeit besteht. Dazu bedarf es zunächst einiger Modifikationen des Kompetenzmodells, das dieser Buchreihe zugrunde liegt. Anschließend werden an den Beispielen konkreter Entwicklungen von und Situationen in Organisationen die einzelnen Elemente von *Leitungskompetenz* verdeutlicht.

1.2 Zum Einstieg: Eine zugespitzte Situation im Alltag des Teamleiters Jörg

Montagmorgen im Team „Nordstadt" des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) im Jugendamt X-Stadt: Wie für jeden Montag hat Teamleiter Jörg auch zu diesem Montag für die Zeit von 8 bis 11 Uhr eine Teamsitzung anberaumt. Als Jörg vor einem Jahr Leiter des zehnköpfigen Teams „Nordstadt" wurde – vorher war er neun Jahre als Sozialarbeiter im Team des ASD-Bezirks „Südstadt" tätig –, hat er den wöchentlichen Teamtermin eingeführt. Er hat bei den Kollegen eindringlich dafür geworben und darauf hingewiesen, dass die Teamarbeit nur dann funktionieren könne, wenn alle den Termin für das Montag-Teamgespräch als verbindlich ansehen, fest in ihren Terminplan einfügen und immer daran teilnehmen. Es hat lange gedauert, bis alle den Termin „auf dem Schirm" hatten; immer wieder fehlten einige, entweder ohne sich abgemeldet zu haben oder mit dem Hinweis, sie hätten zum Zeitpunkt eines Teamgesprächs wichtige Termine (mit einer Familie, in einer Schule, in einer Kindertageseinrichtung etc.), die sich nicht anders hätten planen lassen, oder mit dem Verweis auf einen „gerade akuten Fall", in dem sie dringend hätten tätig werden müssen.

Auch am heutigen Montag sind Birgit und Heinz bis um 8.30 Uhr noch nicht eingetroffen. Als bis um 8.20 Uhr die anderen Teammitglieder allmählich angekommen waren und Jörg mehrmals versucht hatte, die muntere Runde der Einzelgespräche zwischen den Kollegen über Dienstliches und Außerdienstliches in einen Beginn der gemeinsamen Teamsitzung zu überführen, hatte er bereits gefragt, ob jemand wisse, wo Heinz und Birgit seien. Nach dem dritten Fragen äußerte Marlene, sie wisse es auch nicht so genau, aber sie könne sich an eine Äußerung von Birgit am letzten Donnerstag erinnern, dass sie an diesem Montag zur Kindergartenleiterin des Kindergartens der Paulus-Kirchengemeinde wollte, um mit ihr über ein Kind zu sprechen, das in sehr schwierigen familiären Verhältnissen lebe. Von Heinz wusste niemand, wo er sich aufhalte. Jörg konnte seinen aufgestauten Ärger nicht mehr an sich halten:

> „Irgendwann ist Schluss: Ich habe Euch lange genug gesagt, wie wichtig die Teambesprechung ist, und wir hatten uns gemeinsam auf den Termin am Montag geeinigt – aber erstens bin ich wohl der Einzige, der pünktlich um 8 Uhr da ist, vor Viertel nach oder zwanzig nach acht können wir nie anfangen, und zweitens bin ich es langsam leid, dass ich nie verlässlich davon ausgehen kann, dass auch alle kommen. Immer muss ich damit rechnen, dass irgendeiner wegbleibt. Wenn das so weiter geht, zwingt Ihr mich zu stärkerer Kontrolle. Ich habe mich immer gegen Dienstanweisungen und so was gewehrt, aber wenn Ihr das nicht anders haben wollt, dann muss ich es eben auf die formelle Art machen."

Im untergründigen Grummeln der anderen bricht es aus Marlene heraus:

> „Jetzt bleib mal auf dem Teppich und kehre hier nicht den ‚großen Macker' raus! Du weißt genau, wie schwierig es ist, bei den Verkehrsverhältnissen oder für die, die Kinder zu Hause haben, um Punkt 8 Uhr hier zu sein – schließlich haben wir auch gleitende Arbeitszeit. Und in der Zeit, bis wir mit der Sitzung anfangen können, klären wir viele Dinge untereinander mit denen, die schon da sind. Sei mal nicht so engstirnig und gucke darauf, was wir alles schon informell regeln, statt darüber zu meckern, dass Du Deine Vorstellung nicht durchsetzen kannst. Dass Heinz und Birgit heute nicht da sind und manchmal einer von uns nicht zur Teamsitzung kommen kann, ist doch klar: Du weißt selbst, wie personell unterbesetzt wir sind, und wenn Du meinst, ein guter Teamleiter zu sein, hättest Du ja mal bei Euren Sitzungen mit der Abteilungsleitung mehr für

> uns rausholen können – z. B. dass wir unsere freie Stelle nicht erst in einem halben Jahr, sondern sofort besetzen können, oder dass wir Honorarmittel bekommen, um sozialpädagogische Diagnosen in Auftrag zu geben, oder dass wir endlich mal eine funktionierende PC-Ausstattung bekommen. Aber nein: Das kriegst Du nicht hin! Stattdessen fängst Du jetzt mit verschärfter Kontrolle und so was an. Früher warst Du mal einer von uns. Das wollte ich Dir immer schon mal sagen: Je länger Du bei uns bist, desto weniger bist Du der Kollege, der Du früher mal warst. Mir wird sowieso immer unklarer, warum wir überhaupt in unserem Team einen Leiter brauchen. Wir könnten das alles in Absprache regeln. Das bisschen ‚Koordinieren', das Du machst, können wir auch unter uns verteilen. Wenn Du wenigstens mal unsere Anliegen ‚nach oben' besser vertreten und durchsetzen würdest, wäre das mal was – aber das schaffst Du ja offensichtlich auch nicht."

Mit einer solchen Reaktion hatte Jörg nun überhaupt nicht gerechnet. Seine Hoffnung, dass Marlene mit ihrer Meinung wenig Zustimmung erhielte oder gar allein stehen würde, stieß schnell auf Ernüchterung: In der nachfolgenden sehr lebhaften und teilweise auch emotional geführten Debatte wurde er nicht geschont; die meisten Teammitglieder schlossen sich – in anderen Worten, mit etwas anderen Akzentsetzungen und nicht immer so deutlich konfrontativ wie Marlene – der von Marlene geäußerten Meinung an. Es wurde Kritik an seiner Person geäußert, an seinem Verhalten als Leiter des Teams, an seiner mangelnden Unterstützung für das Team, und letztlich wurde an der Notwendigkeit seiner Leitungsfunktion im Team überhaupt gezweifelt. In der Diskussion versuchte Jörg, die Debatte auf den eigentlichen Anlass seiner Unmutsäußerung – die mangelnde Verlässlichkeit der Teammitglieder im Hinblick auf das regelmäßige Teamgespräch – zurückzuführen. Er wies darauf hin, dass die Teamgespräche für die kollegiale Beratung und auch für gemeinsame Absprachen wichtig seien. Zum Beispiel habe er an diesem Montag das Thema „Zusammenarbeit mit der Förderschule für emotionale und soziale Entwicklung (ehemals ‚Förderschule für Erziehungshilfe')" einbringen wollen, denn mit der Schulleitung und den Lehrern dieser Schule gebe es immer wieder Schwierigkeiten. Gerade Birgit und Heinz hätten in den letzten Wochen heftige Konflikte mit Lehrern dieser Schule gehabt, und wenn jetzt ausgerechnet diese beiden nicht da seien, würde es schwierig, gemeinsame Vorgehensweisen abzusprechen. Und dies sei nur ein Beispiel für mehrere solcher Vorfälle. Aber Jörg drang mit seinen Argumenten nicht durch. Jeder seiner Hinweise wurde

zum Anlass für Gegenäußerungen, die Zweifel an seinen Verhaltensweisen und Fähigkeiten beinhalteten: Er habe zwei Kollegen beim letzten Konflikt mit der angesprochenen Schule nicht ausreichend gestützt, für die kollegiale Beratung von Einzelfällen hätte man mehr Impulse von ihm erhofft, er habe sich jedoch weitgehend auf eine formale Moderation der Sitzungen beschränkt, und vieles andere mehr.

Jörg beendete die Sitzung nach einer guten Stunde, weil er nicht mehr wusste, wie er mit der Situation weiter umgehen sollte. Er äußerte, er wolle das erst einmal „sacken lassen" und dann in der Teambesprechung am nächsten Montag das Gespräch dazu weiterführen. In der Zwischenzeit geht ihm vieles durch den Kopf: seine Vorstellung, „kollegial" leiten zu können, seine – zugegeben meistens wenig erfolgreichen – Bemühungen, die Arbeitsituation des Teams und Möglichkeiten zur Verbesserung gegenüber der Abteilungsleitung und der Jugendamtsleitung zur Geltung zu bringen, die Anforderungen seiner Vorgesetzten, sein Team und das Vorgehen in „seinem" Team „im Griff zu haben", seine eigenen Erfahrungen als Sozialarbeiter im Team „Südstadt", seine Hoffnungen, mit denen er seinen Leitungsjob damals angetreten hatte, und vieles andere mehr. Jörg würde jetzt gern die Lage mit jemand anders besprechen. Sicher, er trifft heute Abend seinen langjährigen Freund Sven, bei dem er einiges „loswerden" kann, aber so richtig zufrieden ist er damit auch nicht. Sven hört ihm zu und bemüht sich auch, Verständnis für ihn aufzubringen, aber Sven arbeitet in einer Computerfirma, in der alles ganz anders läuft als in einem Jugendamt. Und da kann er mit Sven nicht richtig besprechen, was er denn nun im Team machen soll und ob er wohl was falsch macht in seiner Teamleitung im Jugendamt. Sein Problem aber mit anderen Teamleitungskollegen zu besprechen oder gar mit der Abteilungsleiterin, kommt ihm völlig unmöglich vor. Wie stünde er wohl vor den Kollegen da und was würde seine Vorgesetzte, die Abteilungsleiterin, wohl von ihm halten, wenn sie von seinen Schwierigkeiten erführe? Schließlich hat er doch ein Ansehen als guter Sozialarbeiter im Jugendamt, und diesem Ansehen verdankt er auch, dass man ihn damals gefragt hat, ob er die Teamleitung beim „ASD Nordstadt" übernehmen wolle. Dieses Ansehen kann er nicht aufs Spiel setzen, und wie stünde er im Vergleich zu seinen anderen Teamleitungskollegen da?

Was wird in dieser kurz skizzierten Alltagssituation, wie sie in Jugendämtern, aber auch in ähnlicher Weise in jeder anderen Einrichtung der Sozialen Arbeit vorkommen kann, sichtbar? Wir sehen zu-

nächst einen Teamleiter, der sich um eine Strukturierung „seiner" Teamsitzung" und um eine möglichst sachangemessene Gestaltung der Arbeit im Team bemüht. Dabei stößt Jörg auf mehrere Schwierigkeiten:

Er ist über eine lange Zeit bestrebt, einen „kollegialen Leitungsstil" zu praktizieren, indem er Verstöße gegen Verhaltensanforderungen (Pünktlichkeit und Verpflichtung zur Teilnahme an den Teamsitzungen) weitgehend ignoriert bzw. „laufen lässt", bis es ihm zu viel wird. Seine Intervention stößt dann auf eine Reaktion, bei der offensichtlich mehr hochkommt als ein Ärger über Jörgs aktuelle Intervention. Die Reaktion von Marlene und das Verhalten der Kollegen weist auf latente Konflikte und Unzufriedenheit im Team hin.

Der Vorfall macht deutlich, dass Leitungsverhalten gleichermaßen sachbezogene wie soziale und emotionale (personenbezogene und gruppendynamische) wie auch organisationsbezogene Dimensionen aufweist. Jörg will auf der Sachebene die Fallbearbeitung im Team verbessern, indem er eine regelmäßige kollegiale Beratung einzuführen versucht, und er will Absprachen zum gemeinsamen Vorgehen (hier: Umgang mit der Schulleitung und den Lehrern der Förderschule) treffen, damit die Organisation „Jugendamt" bzw. der Organisationsteil „ASD Nordstadt" nach außen hin einheitlich auftritt. Die emotional-soziale, gruppendynamische Ebene des Leitungshandelns zeigt sich prägnant in der schnellen Zuspitzung der Situation, die sich nicht allein durch den Hinweis auf sachliche Divergenzen erklären lässt, zumal hier auch Jörgs persönliche Leitungskompetenz in Zweifel gezogen wird. Doch nicht nur seine Leitungskompetenz wird skeptisch bewertet, sondern von einigen Teammitgliedern wird die Notwendigkeit von „Teamleitung" als eigens definierte und personell zugeordnete Funktion grundsätzlich in Frage gestellt. Darin wird die organisationsbezogene Dimension von Leitung erkennbar, ebenso wie in dem Rekrutierungsmodus, durch den Jörg die Position der Teamleitung erreicht hat (von einer langjährigen Tätigkeit im „ASD Südstadt" zur Teamleitung im „ASD Nordstadt"). Die Entscheidung, dass auf der Ebene der Teams bereits Leitung installiert wird, und das Vorgehen, für die Position der Teamleitung eine Person aus dem eigenen Jugendamt und nicht eine Person von außen zu rekrutieren, sind wichtige Entscheidungen zum Organisationsrahmen, in dem die einzelnen ASD-Teams des Jugendamtes arbeiten.

Die Art, in der Jörg zu seiner Leitungsposition gekommen ist, verweist auf mögliche Unklarheiten in der Stellenbesetzung und auf eine Nebenfolge, mit der bei solchen internen Besetzungen von Leitungs-

positionen zu rechnen ist. Bei der Frage, wer für eine zu besetzende Leitungsstelle geeignet ist, geraten häufig solche Personen in den Blick, die innerhalb einer Organisation gute fachliche Arbeit leisten und die mit ihrer Fachlichkeit Vorbildcharakter für viele Kollegen haben können. Bisweilen wird dabei jedoch die Erwägung vernachlässigt, ob die gute Fachkompetenz einer Person auch mit Fähigkeiten zur Leitung einer Organisationseinheit einhergeht bzw. ob die fachlich kompetente Person auch bereit und in der Lage ist, sich solche personen-, gruppen- und organisationsbezogene Leitungsfähigkeiten anzueignen. Denn: Ein guter Sozialarbeiter ist nicht automatisch eine gute Leitungsperson! Hinzu kommt – gleichsam als „Nebenfolge" – die mit einer internen Stellenbesetzung zu kalkulierende soziale Dynamik eines Rollenwechsels: Der ehemalige „Kollege" wird zum „Vorgesetzten". Das erschwert das Hineinwachsen in eine Leitungsrolle: Die „neue" Leitungsperson muss ihr Verhältnis von „Kollegentum" und „Leitungsposition" neu austarieren, und die Teammitglieder sehen in dem neuen Teamleiter, der „aus dem eigenen Laden kommt", immer noch „einen von uns", und erwarten, dass dieser sich nicht allzu weit von der erwarteten Kollegialität entfernt. Dies geht vielfach mit der Erwartung einher, er möge nicht so sehr in der Vorgesetztenrolle agieren, sondern gleichsam ihr „Teamsprecher gegenüber der oberen Ebene" sein. Wenn Marlene Jörg vorwirft, er sei nicht mehr der Kollege, der er früher mal gewesen sei, spricht sie genau das Problem des Rollenwechselns an, und Jörg ist dem darin enthaltenen Vorwurf relativ hilflos ausgesetzt, weil er scheinbar seine eigene Haltung zur Leitungsrolle wenig reflektiert hat. Gerade die Teamleitung mit einer großen Nähe zum Arbeitsalltag der Kollegen kann es schwer machen, die eigene Position zwischen Kollegialität und Leitungsanforderungen zu finden.

Damit steht Jörg in einem weiteren Konflikt, der gerade bei Positionen im unteren oder mittleren Leitungsbereich auftritt: dem Konflikt zwischen der Loyalität (→ Wissensbaustein „Ethik und Moral", Bd. 1, Heiner) gegenüber den Teamkollegen oder gegenüber der Organisationsspitze bzw. gegenüber der übergeordneten Leitungsebene. Die übergeordnete Leitungsebene erwartet von Jörg, dass er die Leitungsentscheidungen in seinem Team durchsetzt und dass er darüber hinaus „seinen Laden im Griff hat", dass also sein Team verlässlich im Sinne eines störungsfreien Organisationsablaufs und einer effektiven Aufgabenbearbeitung funktioniert. Die Teamkollegen verstehen Jörgs Rolle jedoch häufig als „Teamsprecher gegenüber der Abteilungs- oder Jugendamtsleitung": Er wird daran gemessen, ob er es schafft,

die Interessen des Teams in der Organisation gut zu vertreten. Jörg befindet sich in einer „Sandwich-Position", die es ihm schwer macht, ein eigenes Leitungsprofil zu entwerfen. Dieses Leitungsprofil benötigt er aber dringend, um in den skizzierten Loyalitätskonflikten als Leitungsperson „überleben" zu können. Jörg muss die Frage für sich beantworten, wie seine spezifische Leitungsfunktion zu definieren ist. Die Situationsskizze lässt vermuten, dass er dabei noch nicht sehr weit gekommen ist. Die transparente Definition der Leitungsfunktion ist allerdings nicht allein seine persönliche Aufgabe, sondern maßgeblich eine Aufgabe der Organisation insgesamt (mit entsprechender Verantwortung auf Seiten der Person/en in der Organisationsspitze). Die Jugendamtsleitung dürfte Jörg bei der Suche nach einer angemessenen Definition seiner spezifischen Leitungsfunktion nicht allein lassen, sondern müsste dafür entsprechende Vorgaben machen und diesen Vorgaben dann auch in der Organisation Geltung verschaffen.

Auch wenn Jörg bei der Suche nach einem angemessenen Leitungsbild für „Teamleitung im ASD" mehr Unterstützung von der Jugendamtsleitung bekäme, würde sich letztlich das Empfinden einer „Einsamkeit von Leitung" für ihn nicht grundlegend verändern. Seine Zurückhaltung, seine Leitungsprobleme mit anderen Teamleitungskollegen im Jugendamt oder mit der ihm vorgesetzten Abteilungsleitung zu erörtern, sind gut nachvollziehbar. Jörg kann nur schwer kalkulieren, wie weit er Schwächen offen machen darf, ob er sich damit angreifbar machen und sich in seiner Leitungsposition weiter schwächen würde. Mit einem Kollegen im Team, selbst mit denen, denen er sich näher fühlt als z. B. Marlene, Heinz oder Birgit, meint er dies selbstverständlich auch nicht ansprechen zu können, denn er befürchtet, diesen Kollegen oder diese Kollegin in eine schwierige Loyalitätssituation zu bringen. Das Angebot eines professionellen Coaching oder der Leitungssupervision scheint es in diesem Jugendamt nicht zu geben. Während die Teamkollegen ihren Ärger über Jörg gemeinsam am Abend beim Bier oder Wein miteinander besprechen, „Dampf ablassen" und ihr künftiges Verhalten gegenüber Jörg erörtern können, bleibt Jörg letztlich mit seinem Problem allein, wenn man von seinem Freund Sven absieht, der aber aufgrund seines mangelnden Einblicks nur begrenzt als „Gesprächspartner zur Strategiereflexion" zur Verfügung steht. Leitung scheint eine „Einsamkeit erzeugende Position" zu sein!

Leitung, so der Blick auf die kleine Alltagssituation im Berufsleben des Teamleiters Jörg, scheint mehrdimensional verwoben und mit