

Michael Fleißer

Führungshandeln in der Sozialen Arbeit

**Eine qualitative Untersuchung in ausgewählten
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe**

Michael Fleißer

**Führungshandeln
in der Sozialen Arbeit**

Michael Fleißer

Führungshandeln in der Sozialen Arbeit

**Eine qualitative Untersuchung in ausgewählten
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe**

Tectum Verlag

Michael Fleißer

Führungshandeln in der Sozialen Arbeit. Eine qualitative Untersuchung
in ausgewählten Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe

Zugl. Diss., Eberhard Karls Universität Tübingen 2014

© Tectum Verlag Marburg, 2014

ISBN 978-3-8288-6152-7

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch
unter der ISBN 978-3-8288-3478-1 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

www.facebook.com/tectum.verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Teil I. Einleitung: Die Forschungsfrage und ihr Rahmen...21

1. Forschungsrichtung, Überblick und Begrifflichkeiten.....22
2. Fragestellung, Vorannahmen und Begründung der Ergebnisdarstellung.....26
3. Bezugspunkte der Führung.....39

Teil II. Hauptteil I Rekonstruktion von Führung als ein Handeln in Hierarchie und Kräftefeld.....78

1. Forschungsdesign.....81
2. Die Analyse der Empirie.....104
3. Akteure zielbezogener Einflussnahme.....137
4. Struktur(veränderungen) in wechselseitigen Beeinflussungskonstellationen.....173
5. Relevanz von Fachlichkeit228
6. Zielbezogene Einflussnahmen als Einflussnahmen auf das Handeln in Strukturen.....268
7. (Un)behagen in den Führungsverhältnissen.....324
8. Freiräume als Arenen zielbezogener Einflussnahme durch die Experten.....352
9. Zielbezogene Einflussnahme? – Ergebnisse der empirisch begründeten Rekonstruktion.....379

Teil III. Hauptteil II Theoretische Konkretisierungen von Führung und Bezüge zur Rekonstruktion von Führungspraxis.....430

1. Aktuelle „Statements“ im Kontext von Führung im Feld der stationären Jugendhilfe.....436
2. Sozialpädagogische Professionalität – Fachliche Führung in den Verhältnissen?.....451
3. Gouvernementalität -Führung durch die Verhältnisse?.....483

Teil IV. Zum Vergleich von empirisch begründeter Führungspraxis und Führungstheorie.....519

1. Versuch einer abschließenden Würdigung der Ergebnisse.....520
2. Übereinstimmungen und Kontraste.....536

3.	Fazit und Ausblick.....	542
	Literatur.....	548

Inhalt

Vorbemerkung	19
Teil I. Einleitung: Die Forschungsfrage und ihr Rahmen	21
1. Forschungsrichtung, Überblick und Begrifflichkeiten	22
Überblick	23
Bemerkung zu Grenzen und Reichweiten qualitativer Forschung	24
Zur Verwendung und zum Verständnis des Begriffs „zielbezogene Einflussnahme“	24
2. Fragestellung, Vorannahmen und Begründung der Ergebnisdarstellung	26
Zu der feldunspezifischen Vorannahme	26
Zu den feldspezifischen Vorannahmen	27
2.1 Zur Begründung der Frage nach Führungshandeln im Forschungsfeld.....	31
Die Frage nach begründeten Kriterien und Dimensionen erwartbaren Führungshandelns im Feld	32
Die offenen Fragen nach konkreten Schlüsselkategorien zur Erklärung des Führungshandelns.....	33
Führungshandeln in den Sozialen Diensten – ein wenig bearbeitetes Feld	35
2.2 Zur kritischen reflexiven Begründung einer Gegenüberstellung von begründeter Praxis zu theoretischen Reflexionen	36
Zur Begründung der Auswahl und der Begrenzung des Theoriebezuges	37
Der Einfluss nicht personaler Akteure auf das Führungshandeln.	38
3. Bezugspunkte der Führung	39
Bemerkung zu den Kategorien Hierarchie und Kräftefeld....	43
3.1 Führung als Macht.....	45

3.2 Führung als Herrschaft	51
3.3 Führung als (politische) Regierung.....	55
3.4 Führung durch Ordnungen die durch Paradigmen gestützt sind.....	60
3.5 Führung durch Strukturen	63
3.6 Führung durch Personen.....	69
3.7 Führungshandeln – ein wichtiges Thema im Forschungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe.....	76
Teil II. Hauptteil I Rekonstruktion von Führung als ein Handeln in Hierarchie und Kräftefeld.....	78
1. Forschungsdesign.....	81
Das Bewusstwerden der Grundlagen qualitativen Denkens.....	81
Vom Finden der Fragestellung bis zur Diskussion über Konsequenzen.....	82
Festlegung der Erhebungsmethode.....	84
Auswahl der Experten	85
Datenerhebung.....	87
Datenauswertung.....	88
Relevantes Vorwissen	89
Die konkrete Bedeutung generativer Fragen bei der Entwicklung des Fragebogens.....	90
Der Fragebogen in der Anwendung.....	92
Ergebnisdarstellung	95
Grounded Theory nach Strauss versus strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring.....	95
Weitere forschungspraktische und theoriegestützte Konkretisierungen der Analyse und deren Darstellung	97
Eine reflexive Selbstkritik.....	103
2. Die Analyse der Empirie	104
2.1 Die qualitative Analyse der Empirie	105
Zur notwendigen Emergenz der natürlichen feldspezifischen Codes und Kategorien.....	106

Zur Bedeutung des Kontextwissens und der historisch-spezifischen Verfasstheit seiner Akteure	107
2.2 Codierverfahren und Auswertungsphasen.....	108
2.2.1 Offenes Codieren	111
2.2.2 Axiales Codieren.....	113
2.2.3 Selektives Codieren	117
2.3 Soft- und Hardwareunterstützung bei der qualitativen Analyse	119
2.4 Die Realisierung von Gütekriterien	121
Gütekriterien im Rahmen dieser Studie	122
Die Gütekriterien im Rahmen einer gelingenden Rekonstruktion und Publikation von Führungshandeln als Element sozialer Praxis.....	124
2.5 Theoretische Sättigung.....	127
2.6 Hinweise zur Darstellung	129
Erhebungskontext.....	130
Systematische Quervergleiche.....	130
Varianten der Lesbarkeit der Kapitel 3 bis 9	131
Übersicht über die Experten	132
Einführung der beiden Zentralkategorien Hierarchie und Kräftefeld im Kontext der Datenanalyse	135
3. Akteure zielbezogener Einflussnahme	137
3.1 Zielbezogene Einflussnahmen durch und auf Experten in Einrichtungen.....	138
Herr Adam, stellvertretender Einrichtungsleiter, Bereichsleiter stationärer Hilfen der Einrichtung A.....	138
Herr Binder, Gruppenleiter Regelgruppe stationäre Hilfen in Einrichtung A	139
Frau Cornelius, sozialpädagogische Mitarbeiterin, Intensivgruppe in Einrichtung A	140
Herr Darius Geschäftsführer und Einrichtungsleiter Einrichtung B.....	141
Frau Era Bereichsleitung stationäre Hilfen in Einrichtung B.....	142

Frau Fernandes Inhaberin / Geschäftsführerin Einrichtung C	143
Frau Gutfries sozialpädagogische Mitarbeiterin in Einrichtung C	145
Herr Heinrich Einrichtungsleiter, Geschäftsführer Einrichtung D	145
Herr Isri Bereichsleiter stationäre Hilfen in Einrichtung D	148
Herr Jansen Geschäftsführer Einrichtung E	149
Fazit	150
3.2 Zielbezogene Einflussnahmen durch und auf Experten in Verbänden	152
Herr Kilian Geschäftsführer Bundesverband	152
Herr Landvogt Referent für Hilfen zur Erziehung im Landesverband A am Standort A	154
Herr Maurer Referent für Hilfe zur Erziehung in Verband A am Standort B	155
Frau Neubauer, Referentin stationäre Hilfe im Landesverband B	157
Herr Ostermann Referent / Leiter Team Jugend und Migration Landesverband C	158
Fazit	160
3.3 Zielbezogene Einflussnahmen durch und auf Experten in Jugendämtern	161
Herr Pauli Leiter Jugendamt A	162
Herr Quedlin Leiter Jugendamt B	163
Herr Reinhardt Leiter Jugendamt C	165
Herr Sabelius Leiter Jugendamt D / Herr Thaler stellvertretender Leiter und Jugendhilfeplaner Jugendamt D	166
Fazit	168
3.4 Die Versammlung der Akteure zielbezogener Einflussnahme	169
3.5 Fazit	171

4. Struktur(veränderungen) in wechselseitigen Beeinflussungskonstellationen	173
4.1 Einrichtungsinterne Strukturveränderungen.....	174
4.2 Einrichtungsexterne Strukturveränderungen	175
4.3 Die Einrichtungen mit ihren sich verändernden Strukturen.....	176
Einrichtung A	176
Einrichtung B.....	177
Einrichtung C	185
Einrichtung D	187
Einrichtung E.....	192
4.4 Relevante Strukturveränderungen aus Sicht der Experten in Verbänden.....	195
Verband A.....	199
Verband B	206
Verband C.....	208
4.5 Relevante Strukturveränderungen aus der Sicht der Jugendamtsleiter	213
Jugendamt A.....	215
Jugendamt B	218
Jugendamt C.....	219
Jugendamt D.....	221
4.6 Fazit.....	223
5. Relevanz von Fachlichkeit.....	228
Einrichtungsleiter	229
Erzieherische Leitung / Gruppenleitung	239
Sozialpädagogische Fachkraft	247
Verbandsmitarbeiter	250
Jugendamtsleiter	259
Fazit.....	265
6. Zielbezogene Einflussnahmen als Einflussnahmen auf das Handeln in Strukturen	268

Einrichtungsleiter	269
Erzieherische Leitung / Gruppenleitung	282
Sozialpädagogische Fachkraft	288
Verbandsmitarbeiter	293
Jugendamtsleiter	305
Fazit.....	319
7. (Un)behagen in den Führungsverhältnissen	324
Einrichtungsleiter	324
Erzieherische Leitung / Gruppenleitung	330
Sozialpädagogische Fachkraft	335
Verbandsmitarbeiter	337
Jugendamtsleiter	344
Fazit.....	349
8. Freiräume als Arenen zielbezogener Einflussnahme durch die Experten	352
8.1 Freiräume für zielbezogene Einflussnahmen der Experten in Einrichtungen.....	353
8.2 Freiräume zur zielbezogenen Einflussnahme für Experten in Verbänden.....	362
8.3 Freiräume zur zielbezogenen Einflussnahme für Jugendamtsleiter	369
8.4 Fazit.....	375
9. Zielbezogene Einflussnahme? – Ergebnisse der empirisch begründeten Rekonstruktion.....	379
9.1 Das Ziel des finanziellen Überlebens	382
9.2 Das Unbehagen	384
9.3 Die zielbezogenen Einflussnahmen und die Arena von Möglichkeiten.....	386
9.4 Empirisch rekonstruiertes Diagramm sozialpädagogisch reflektierter Führung in Hierarchie und Kräftefeld	388
9.5 Integratives Diagramm zur Erklärung von Führungshandeln auf der Mikroebene	400

9.6 Ebenen der Reflexivität von Führungshandeln	404
Finanzielle Perspektiven.....	405
Fachlichkeit.....	406
Verantwortung.....	407
Selbstbeobachtung.....	408
Fazit.....	409
9.7 Sichtbar gewordenes Muster eines reflexiven Führungshandelns.....	409
9.8 Vom Was zum Wie des Führungshandelns	411
Zu den Bedingungen gelingenden Führungshandelns	412
Zur Bedeutung gelingender Interaktion.....	417
Zu den Strategien der Handelnden	420
Zu den Konsequenzen von Führungshandeln	423
9.9 Die zentrale Bedeutung der Anderen und deren Partizipation	425
Teil III. Hauptteil II Theoretische Konkretisierungen von Führung und Bezüge zur Rekonstruktion von Führungspraxis.....	430
Definition im Rahmen der Studie	432
Zur Eingrenzung von Führungshandeln im Rahmen von Management und Organisationsgestaltung.....	432
1. Aktuelle „Statements“ im Kontext von Führung im Feld der stationären Jugendhilfe	436
1.1 Instrumente der Führung im Forschungsfeld.....	439
1.2 Führung zwischen Augenhöhe und Differenz beziehungsweise Dialektik der Führung.....	442
Bemerkung zu einer begründeten Führungsethik	443
Begründete Argumente für die (begrenzten) Möglichkeiten einer dualistischen Führung auf Augenhöhe.....	444
2. Sozialpädagogische Professionalität – Fachliche Führung in den Verhältnissen?	451
Fragmente einer umfassenden Debatte.....	451

Exemplarische Konkretisierung historisch gewachsener Fachlichkeit.....	453
Das Problem der Mandate und der handlungstheoretischen Anforderungen	454
2.1 Pointierte theoretische und empirisch begründete Einschätzungen zu Anforderungen an Führungskräfte im Feld	455
Theoretische Bezüge zur aktuellen Rahmung und Aufschließung feldspezifischen Führungshandelns.....	460
Definitionsmacht über das was gelten soll ?	461
2.2 Kosteneffizienz und Fachlichkeit?	462
2.3 Strukturelle Führungsparadoxien.....	469
Thesen zum sozialpädagogisch professionellen Umgang mit Paradoxien im Kontext des empirisch rekonstruierten Führungshandelns	473
2.4 Struktur sozialpädagogischen Handelns	477
2.5 Dimensionen von Raum, Zeit, therapeutischen und pädagogischen Handeln.....	480
3 Gouvernementalität - Führung durch die Verhältnisse?	483
3.1 Gouvernementalität – Führung als Element der Gouvernementalität Sozialer Arbeit.....	488
3.2 Eine Gouvernementalität Sozialer Arbeit?	491
3.3 Regierung und Subjektivierung mit Blick auf die Führungsinstrumente in der Jugendhilfe	495
3.4 Führungsinstrumente zur Strukturgenese einer Gouvernementalität im Feld?	499
3.5 Aktuellere Gouvernementalität der Führung im Feld und dazu „passende“ Führungsforschung?.....	503
Zur Relevanz allgemeine gehaltener Führungsratgeber	507
Zur Relevanz spezifizierter Betrachtungsweisen von Führung.....	508
Trends, Bedarfe und Erfolgsfaktoren einer subjektivierenden und aktivierenden Führung.....	514
Teil IV. Zum Vergleich von empirisch begründeter Führungspraxis und Führungstheorie.....	519

1. Versuch einer abschließenden Würdigung der Ergebnisse	520
Von der datenbasierten Versammlung der Akteure bis zu den Freiräumen in Hierarchie und Kräftefeld	520
Theoretische Bestimmungen von Führung und deren Beitrag zur Erklärung von Führungshandeln im Forschungsfeld	525
Versuch einer Verbindungsskizze von ausgewählten theoretischen Vorannahmen zu empirischen Ergebnissen ..	527
Führungskompetenz und Führungspraxis.....	531
2. Übereinstimmungen und Kontraste.....	536
Führungshandeln - ein wichtiges Thema im Forschungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe - Mikropolitik der Führungskräfte als eine Antwort auf strukturelle Herausforderungen.....	540
3. Fazit und Ausblick.....	543
Wissen über Führungshandeln	543
Schlussfolgerungen für die Fort- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften	544
Schlussfolgerungen für die Forschung.....	545
Schlussfolgerungen für Theoretiker	546
Literatur... ..	548

Tabellen

Tabelle 1: Bedingungen zur Erklärung von Führungshandeln.....	197
Tabelle 2: Kategorien / Elemente von Struktur(veränderung).....	225
Tabelle 3: Kategorien fachlich rückgebundenen Führungshandelns bei Einrichtungsleitern.....	230
Tabelle 4: Kategorien fachlich rückgebundenen Führungshandelns bei erzieherischen Leitern / Gruppenleitern.....	240
Tabelle 5: Kategorien fachlich rückgebundenen Führungshandelns bei sozialpädagogischen Fachkräften.....	248
Tabelle 6: Kategorien fachlich rückgebundenen Führungshandelns bei Verbandsmitarbeitern.....	251
Tabelle 7: Kategorien fachlich rückgebundenen Führungshandelns bei Jugendamtsleitern.....	260
Tabelle 8: Kategorien zielbezogener Einflussnahme auf das Führungshandeln von Einrichtungsleitern.....	270
Tabelle 9: Kategorien zielbezogener Einflussnahme auf das Führungshandeln von erzieherischen Leitern und Gruppenleitern...	283
Tabelle 10: Kategorien zielbezogener Einflussnahme auf das Führungshandeln von sozialpädagogischen Fachkräften.....	289
Tabelle 11: Kategorien zielbezogener Einflussnahme auf das Führungshandeln von Verbandsmitarbeitern.....	294
Tabelle 12: Kategorien zielbezogener Einflussnahme auf das Führungshandeln von Jugendamtsleitern.....	306
Tabelle 13: Kategorien des Unbehagens im Kontext des Führungshandelns der Einrichtungsleiter.....	325
Tabelle 14: Kategorien des Unbehagens im Kontext des Führungshandelns der erzieherischen Leiter / Gruppenleiter.....	331
Tabelle 15: Kategorien des Unbehagens im Kontext des Führungshandelns der Verbandsmitarbeiter	338
Tabelle 16: Kategorien des Unbehagens im Kontext des	

Führungshandelns der Jugendamtsleiter.....	345
Tabelle 17: Kategorien der Freiräume für Führungshandeln von Experten in Einrichtungen	354
Tabelle 18: Kategorien der Freiräume für Führungshandeln von Experten in Verbänden.....	363
Tabelle 19: Kategorien der Freiräume für Führungshandeln von Jugendamtsleitern.....	370

Abbildungen

Abbildung 1: Die zentralen Aspekte des Forschungsdesign.....	101
Abbildung 2: Übersichtstabelle Interviewpartner.....	133
Abbildung 3: Empirisch rekonstruiertes Diagramm sozialpädagogisch reflektierter Führung als Führungshandeln in Hierarchie und Kräftefeld.....	390
Abbildung 4: Integratives Diagramm zur Erklärung von Führungshandeln auf der Mikroebene.....	402
Abbildung 5: Ausgewählte Bedingungen für Führungshandeln.....	413
Abbildung 6: Ausgewählte Bedingungen für einen erfolgreichen Verlauf von Führungshandeln.....	415
Abbildung 7: Ausgewählte Herausforderungen für gelingende Interaktionen.....	418
Abbildung 8: Strategien der handelnden Akteure zur Erreichung ausgewählter Ziele.....	421
Abbildung 9: Ausgewählte Konsequenzen des Führungshandelns..	424
Abbildung 10: Formen der Partizipation zur Gestaltung der Bedingungen des Führungshandelns.....	427

„Führung durch Befehl ... wird somit zu einem Relikt Dies gilt umso mehr, als qualifizierte Fachleute...wenig geneigt sind, ... sich in die eigenen Aufgabenstellungen hineinreden zu lassen... . Nicht zuletzt erfordern neue Arbeitsformen ... eine Führung durch Zielvereinbarung, Delegation und Vertrauen, da eine ständige Kontrolle nicht mehr zu gewährleisten ist“ (Domsch, Regnet, Rosenstiel 2009, S. 5).

Vorbemerkung

Diese Arbeit entstand aus einer Idee. Die Idee war es, herauszufinden wie sich Führungshandeln im Feld der sozialen Dienste ausgehend von den stationären Hilfen zur Erziehung angemessen rekonstruieren und konkretisieren lässt. Diese Idee hat mich über Jahre hinweg zu Rainer Treptow geführt. Ihm danke ich für zahlreiche konstruktive Besprechungen, die sowohl zur Theoriefundierung, zur erweiterten Theoriefindung als auch für die Feldforschung dienlich waren. Für die formalen, inhaltlichen und methodischen Anregungen danke ich Sabine Schneider. Darüber hinaus herzlichen Dank an Annette Mauch, die in ähnlicher Methodik der Experteninterviews¹ arbeitet und mir freundschaftlich mit Rat im kollegialen Austausch zur Seite stand. Darüber hinaus empfand ich verschiedene Forschungswerkstätten und -kolloquien als dienliche und begründete Austausch- und Reflexionsplattformen.² Besonders die Summer Schools in Berlin von der DGfE³ 2011, 2012 und 2013 halfen mir, mich mit weiteren Kollegen zu vernetzen, die mir in der methodischen grundgelegten Auswertung der Datenbasis die notwendige Festigkeit gaben und bis zur Fertigstellung der Arbeit immer wieder mit Rat zu „schwierigen Textpassagen“ weiterhalfen. Im Rahmen einiger Methodenworkshops rund um die CAQD Tagung 2012 in Marburg fanden sich effektive Lösungen zur technischen Erleichterung der Analyse. Claus Stefer und Thorsten Dresing waren hierbei hilfreiche Ratgeber. Anno Dederichs hat mich in einem Prozess kommunikativer Validierung darin bestätigt, mit der Methode der Grounded Theory nach Strauss eine wertvolle Methodik zur Hand haben, um mich von hier aus in rekonstruktiver Weise der Beantwortung der Forschungsfrage zuwenden zu können. Darüber hinaus danke ich meiner Lebenspartnerin und meiner wundervollen Tochter, die es immer wieder mit einem Lächeln ertrugen, wenn ich mich nach den jeweiligen Feldbesuchen wochenlang nicht hinter dem

-
- 1 Aus Vereinfachungsgründen wird in diesem Forschungsbericht jeweils die männliche Form der Anrede gewählt, sodass in der Folge mit Experteninterview, Interviewpartner,... immer auch Expertinneninterview, Interviewpartnerin,... also die weiblichen Form gleich bedeutend mitgemeint ist, ohne das dies jeweils separat kenntlich gemacht wird.
 - 2 Vgl. Riemann, Gerhard; Zur Bedeutung von Forschungswerkstätten in der Tradition von Anselm Strauss. Mittagsvorlesung, 1. Berliner Methodentreffen Qualitative Forschung, 24-25 Juni 2005. Verfügbar über: <http://www.berliner-methodentreffen.de/material/2005/riemann.pdf> Stand 02.07.2012 S. 1-10.
 - 3 DGfE steht für Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft.

Schreibtisch hervorbewegte. Abschließend danke ich allen Experten die sich bereiterklärt haben, an diesem Projekt mitzuwirken. Ohne deren Bereitschaft zu den Interviews wäre diese Arbeit mangels Datenbasis gar nicht möglich gewesen.

Teil I. Einleitung: Die Forschungsfrage und ihr Rahmen

In diesem Teil soll die Forschungsfrage vorgestellt werden. Im vielfach rekonstruierten und theoretisch begründeten Wandel der Jugendhilfe im Zuge des Wandels und der Modernisierung des Sozialstaates (vgl. Fischer 2005) richtet diese Studie den Blick auf das Führungshandeln im Bereich der sozialen Dienste, ausgehend vom Bereich der stationären Hilfen. Ihre Ergebnisse sollen einen Beitrag dazu leisten, Führungshandeln im Forschungsfeld erkennbar(er) werden zu lassen.

1. Forschungsrichtung, Überblick und Begrifflichkeiten

Der Forschungsblick richtet sich implizit auf die Professionsverträglichkeit aktueller Personalpolitik (vgl. Martin; Nienhäuser 1998) im Feld. Die Studie wertet die erfragten Inhalte von Experteninterviews mit einer das Führungshandeln rekonstruierenden Methode (vgl. Bogner; Menz 2005, S. 7-30) aus. Sie tut dies inspiriert von theoretischen und methodischen Grundlagen, im Rahmen sozialwissenschaftlicher Tradition, methodisch reflektiert in verschiedenen Arbeitsschritten und im Rahmen gegenstandsbegründeter Theorieentwürfe (vgl. Breuer 1996). Relevant erscheint grundsätzlich, dass aufgrund der beabsichtigten Entdeckung von Führungshandeln im Feld bewusst auf „die Eine“ einengende, mächtige Definition von Führung, beispielsweise im Sinne einer bestimmten Fachlichkeit (der Pädagogik, Psychologie, der Soziologie, der Kybernetik, der Politik, der BWL, mit ihren je spezifischen Rationalitäten, ihrer Makro-, Meso-, und Mikroebenen, verzichtet wird. Vielmehr dienen solche Definitionen als Angebote im Sinne theoretischer Sensitivität für die Analyse der Daten, wie sie etwa für den Forschungsgegenstand Führung im Kontext der Motivation (vgl. Liepmann 2000; Comelli; Rosenstiel 2009) aktuell angeboten werden. In der logischen Folge verzichtet die Studie auf eine einseitige Fokussierung auf einzelne Rationalitäten oder Teilgebiete (vgl. Wunderer 2003) wie Betriebs-, Personal-, Unternehmens-, Mitarbeiterführung oder andere Spezifikationen wie sie sich für tiefer beforschte Felder mit Blick auf das Thema Führungshandeln durchaus anbieten können. Es ist vielmehr eine rekonstruierende Studie zur Entdeckung des Führungshandelns im Feld, eine „Teilantwort“ auf die Frage, die Mayerhofer, Dölemeyer und Sondermann stellen:

„Wie sind die Mechanismen der Lenkung und Steuerung beschaffen, und wie kommt dies in Sprechakten und Handlungen von Behördenmitarbeiterinnen, Sozialarbeitern, nichtstaatlichen Einrichtungen etc. zum Ausdruck?“ (Mayerhofer; Dölemeyer; Sondermann 2007, S. 24).

Die Forschungsmethode versteht sich als eine in der Mikroebene grundgelegte, die in Traditionen des Pragmatismus rückgebunden ist und unter Einbeziehung eines speziellen Expertenbegriffes (vgl. Schütz 1972, S. 85-101; Sprondel 1979, S. 140-154; Hitzler 1994, S. 13-30) ihre Ergebnisse konkretisiert. Die Studie versteht sich somit als sozialpäda-

gogisch inspirierte Handlungsforschung (vgl. Lüders; Rauschenbach 2001, S. 562-575) in wissenssoziologischer Tradition, die an dem institutionalisierten und fachlich-rückgebunden Sonderwissen von Experten (vgl. Hitzler; Honer; Maeder 1994) über Führungshandeln im Feld⁴ interessiert ist.

Überblick

Diese Studie gliedert sich anschließend an diese Einleitung in zwei Hauptteile und den Schlussteil.

Der erste Hauptteil beinhaltet die Rekonstruktionen von Führungshandeln und repräsentiert damit die Empirie. Die Rekonstruktion beruht wesentlich auf dem Expertenbegriff und der Analysemethode der Grounded Theory nach Strauss.

Der folgende, zweite Hauptteil dient der Gruppierung der empirisch gesättigten Ergebnisse aus dem ersten Hauptteil um ausgewählte Theoriebestandteile zum Themenkomplex des Führungshandelns. Hierzu werden Verweise auf Theorien von Weber, Foucault, Giddens, Rosentiel, Neuberger, Grunwald, Steinbacher und Merchel herangezogen. Der Fokus liegt auf einigen, das Führungshandeln konstituierender Merkmale und Variablen wie Macht, Herrschaft, Regierung, Strukturen und Personen. Es folgt eine Bezugnahme auf sozialpädagogische Professionalität im Feld, die sich auf den Spagat zwischen Qualität (vgl. Merchel 2010a), Fachlichkeit und Kosteneffizienz (vgl. Messmer 2007) fokussiert. Im Anschluss folgen eine Darstellung aktueller Gouvernementalität Sozialer Arbeit und deren Auswirkungen auf den Forschungsgegenstand. Diese Darstellung bündelt primär den Blick auf einen sich in spezifischer Weise transformierenden Sozialstaat (vgl. Kessler 2005).

Der Schlussteil schließlich unternimmt den Versuch einer Gegenüberstellung von rekonstruiertem Führungshandeln und einer theoretisch begründeten Führungsdefinition, die untermauert wird von an

4 Bei den befragten Experten handelt es sich zum überwiegenden Teil der Grundgesamtheit um Pädagogen beziehungsweise Sozialpädagogen beziehungsweise ausgebildete Jugend- um Heimerzieher mit entsprechenden Fort- und Weiterbildungen. Zur Konkretisierung dieses Berufs äußert sich Rauschenbach (vgl. Rauschenbach 1994, S. 253-281).

Fachlichkeit gebundenen Professionalitäts- und Gouvernamentalitätsaspekten.

Bemerkung zu Grenzen und Reichweiten qualitativer Forschung

Die Grenzen und Reichweiten qualitativer Forschung sind wesentlich in ihrer historischen Genese und ihrer wechsellvollen und streitbaren Abgrenzung und Entgrenzung hin zur quantitativen Forschung begründet (vgl. Kardoff 1995, S. 3-5). So richtet sich das Erkenntnisinteresse qualitativer Forschung, beispielsweise in dem Versuch eines deutenden und in der Konsequenz Sinn verstehenden Zuganges zur sozialen Welt, darauf, solche Erkenntnisse zu gewinnen, die aufgrund ihrer so begründeten Konstitution und in ihrer begründeten, sie erhebenden und auswertenden Methodik dem Gegenstand gegenüber, als angemessen bezeichnet werden können. Ihre Qualität ist wissenschaftlich insofern besonders signifikant, als die soziale Wirklichkeit im Wege der Kommunikation und der Interaktion als sinnhaft und von Menschen gemacht verstanden werden kann, indem sie auf Wegen der Rekonstruktion kollektiv - geteilter Deutungsmuster verstanden werden kann (vgl. ebenda S. 7). Vorliegende Studie unternimmt nun diesen Versuch, Führungshandeln als ein Element einer solchen sozialen Praxis, auf Basis erhobener und in der Folge in spezieller qualitativ grundlegeter Methodik (vgl. II Kap. 1 und 2) analysierter Daten heraus emergieren zu lassen. Sie ist folglich in den Grenzen und Reichweiten einer so begründeten qualitativen Forschung verfasst. Ein Anspruch auf eine darüber hinausgehende Repräsentativität ist in der Konsequenz nicht gegeben. Die genaueren, aufgrund der gewählten qualitativen Analyseverfahren begründeten, Grenzen und Reichweiten sind implizit und detailliert unter II Kap. 1 und 2 dargestellt.

Zur Verwendung und zum Verständnis des Begriffs „zielbezogene Einflussnahme“

Zur Verwendung des Begriffs zielbezogene Einflussnahme: Der Begriff dient über den kompletten Verlauf der Studie dazu, Führungshandeln

als Phänomen zu beschreiben. Der Begriff eröffnet in dieser synonymen Verwendung jeweils die Möglichkeit, einen Fall-, Struktur- und einen Subjektbezug von Führungshandeln herzustellen. Außerdem betont der Begriff den Handlungsbezug und den wesentlichen Fokus dieser Studie auf das zu untersuchende Phänomen. Seine Verwendung erlaubt sowohl einen Fokus auf das zielbezogene Beeinflussen, des Führens, wie auch des zielbezogenen beeinflusst Werdens, des geführt Seins.

Zum Verständnis des Begriffs zielbezogene Einflussnahme: Wie die oben beschriebene Verwendung des Begriffes bereits andeutet, liegt im Rahmen dieser Studie ein duales Führungsverständnis vor. Führungshandeln ist eine dialogische Form, Veränderungen zu initiieren, zu steuern und zu überwachen. Dieses Verständnis eröffnet sowohl in der Praxisrekonstruktion (vgl. II) wie auch in der Theorieauswahl (vgl. I Kap. 3; III) die Möglichkeit, Führungskräfte⁵ als Adressaten von Führung und zugleich als Initiatoren von Führung konkretisieren zu können. Zielbezogene Einflussnahme wird somit zum offenen Begriff von dem aus vielfältige Konkretisierungen vorgenommen werden müssen. Seine so spezifizierte Verwendung dient der Zielsetzung dieser Studie, Führungshandeln im Feld hinreichend zu konkretisieren.

5 Führungskraft (Singular oder Plural) meint im Rahmen dieser Studie immer die personale Form von Führung in einem dualistischen Verständnis, das es dem so benannten Akteur gestattet in dieser Bezeichnung sowohl Adressat als auch beziehungsweise und oder Initiator einer Führungshandlung, einer Führungshandlungsoption oder eines Führungshandlungsentwurfes zu sein.

2. Fragestellung, Vorannahmen und Begründung der Ergebnisdarstellung

Im Rahmen dieser Studie soll danach gefragt werden,

- wie Führungshandeln im Forschungsfeld verläuft und wie es angemessen konkretisiert werden kann. Es kommt hierbei darauf an, einen hierfür geeigneten Zugang zu wählen, die Experten in die Lage zu versetzen, selbst deren alltäglichen Führungsvollzüge zu beschreiben, anhand derer dann ein Modell des Führungshandelns entwickelt werden kann. Wie die Experten Führungshandeln begründen und beschreiben und worauf sie sich in ihren Begründungen stützen und beziehen, ist Gegenstand der Studie.
- darauf aufbauend und insofern darüber hinaus interessiert, ob und wo die Anknüpfungspunkte in der Empirie und der daraus entstehenden rekonstruierten Theorie (vgl. Hauptteil I) zu finden sind, die einen Anschluss an Führungshandeln in der Theorie und an der sie konstituierenden (theoretischen) Variablen (vgl. Teil I Kap. 3 sowie Hauptteil II) möglich machen. Die ausgewählten theoretischen Reflexionen zum Thema Führung (aus Hauptteil II) sollen somit auf ihre Tauglichkeit zur Erklärung der vorgefundenen Wirklichkeit in der Empirie (aus Hauptteil I) hin beleuchtet werden. Hierzu werden ausgewählte Ergebnisse exemplarisch aufeinander bezogen (vgl. Teil IV).

Zu der feldunspezifischen Vorannahme

Feldunspezifischere Argumente zur Begründung von Führungshandeln legen vielfach die Betonung auf die Bedeutung von Organisationen (vgl. Vahs 1999) und deren Zielen, Zielfindung (vgl. Beywl; Schapp-Winter 1999) und auf entsprechend notwendige Unterstützungen zur Erreichung dieser Ziele. Diese Argumente und Begründungen, die Führung mitkonstituieren dürften, haben nun Folgen für das Verständnis und die Vorannahmen zum Führungshandeln in Nonprofit-Organisationen (vgl. Simsa 2008). Bei dieser Feststellung erscheint ein Argument zentral und feldunspezifisch zu gelten. Es ist das Argument, das auch im Non Profit Bereich (vgl. ebenda; Meyer; Badelt 2007) verstärkt zu gelten scheint, dass Führungspersonen vor allem in Fragen

der Führung kompetent sein sollen und nicht (zwingend) die entsprechende Fachlichkeit auf möglichst hohem Niveau bereithalten müssen. So kann als erwartbare Vorannahme gelten Experten im jeweiligen Feld anzutreffen, die sich nicht zuvorderst als fachliche Experten ihrer Profession sehen, sondern vielmehr als professionelle Führungskräfte. Haubl, Voß und Beumer bemerken hierzu:

„Führung ist ein anspruchsvolles und komplexes Geschäft geworden. ... Von guter Führung wird heutzutage weniger Regelssetzung als Zielsetzung und Unterstützung erwartet. ... Insbesondere für Non- Profit-Organisationen gilt: Früher sind die besten Fachleute in Führungspositionen aufgestiegen, ohne etwas vom Management zu verstehen. Heute werden die Positionen von Managern besetzt, die vermeintlich profitable Veränderungen⁶ durchsetzen, weil sie kein Verständnis für die Qualitätsstandards „guter Arbeit“ haben und deshalb auch nicht beurteilen können, welche Ressourcen zu deren Erfüllung unentbehrlich sind“¹ (Haubl; Voß; Beumer; u. a. 2009, S. 5).

Zu den feldspezifischen Vorannahmen

Erstens: Innerhalb der Sozialen Arbeit wird eine langjährige Professionalitäts- und Professionalisierungsdebatte geführt, die sich damit verbindet, dass es einer weiter zunehmenden, fachlich-inspirierten Professionalisierung seitens der Akteure auch im Forschungsfeld bedarf, um einer möglichen Semi-Professionalisierung aktiv entgegenzuwirken. Hieraus konstituiert sich eine herausgeforderte Fachlichkeit, die sich eigenen Logiken, Rationalitäten und Handlungsabläufen zuwendet ohne hierbei sicher davor sein zu können, von anderen Fachgebieten, deren Logiken, Rationalitäten und Handlungsabläufen her unter Druck zu geraten.

Zweitens: Es handelt sich beim Forschungsfeld um eines, das sich im politisch, öffentlich, organisational und personal regierten Bereich seit längerem in einem Veränderungsprozess befindet. Auf „gewollten“ Quasi Märkten werden Dienstleistungen angeboten und nachgefragt. Dies war nicht immer so, sondern dem liegt mit Blick auf die Steue-

6 Diese oft „problematischen“ Veränderungen sind vielfach im Kontext der Führung beschrieben worden (vgl. Doppler 2008, S. 73-88).

rung des Feldes ein Veränderungsprozess zu Grunde, der eine Neuausrichtung der Führung und Leitung erzwingt. Dieser Zwang zur Neuausrichtung gründet auf einer veränderten Rahmung und einer sich in der Folge transformierenden Art und Weise der Erbringung sozialer Dienstleistung. Zu diesen begründeten Veränderungen bemerkt Wöhrle:

„Bis in die 1990er Jahre hinein war die Erbringung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen in Deutschland geprägt durch ein korporatistisches System. Die Steuerung der Organisationen wurde durch die öffentliche Verwaltung und ihrer Finanzzuteilung vorgegeben. Auch alle kleinen Träger⁷ konnten sich dieser Logik nicht entziehen. Die lange Vorphase ... bestand somit für die Leitung und Führung sozialer Organisationen darin, Vorgaben der Verwaltungswissenschaft auf dem jeweiligen Stand zu übernehmen, weil man ohne Alternative am Tropf der öffentlichen Zuwendung hing. In einer Phase ab den 1980er Jahren versuchte sich die Führung und Leitung der Sozialen Arbeit eigenständige Steuerungsinstrumente anzueignen, weil sie eben nicht ein Ableger der Verwaltungsbürokratie sein wollte. In diesem Abwehrkampf ... wurde nach Instrumenten ... gesucht ..., die das Eigenständige unterstützen. ... Die selbstständige Suche nach einer angemessenen Steuerung wurde abgelöst durch immer schnellere Umwälzungen im Umfeld, die als Herausforderungen Anpassungsleistungen erzwingen“ (vgl. Wöhrle 2009, S. 140-141).

Zu der Zeit und zu den Resultaten der Suche nach eigenen Führungs- und Steuerungslogiken, deren Rechtfertigung und zu der Ablehnung vorgefundener Führungsrationaltäten der Verwaltung und der Sozialadministration schreibt Wöhrle weiter:

„Fragen des Steuern und Führens wurden nun häufig in Schriften behandelt. ... Charakterisiert werden kann die Denkfigur in dieser Phase durch einen Aufbruch, eine Innovationsabsicht und eine Suchbewegung nach einem eigenständigen Managementverständnis, wobei unsystematisch und teilweise beliebig Bruchstücke aus sehr unterschiedlichen Zusammenhängen der Wirtschaftswissenschaften, der Organisationssoziologie, und -psychologie zusammengewürfelt wurden. Theoretische Stringenz fehlte nahezu vollständig“ (vgl. ebenda, S. 142).

7 Zum Thema Trägerstrukturen im Feld gibt Merchel einen aktualisierten Überblick. (vgl. Merchel 2008).

Drittens: Wenn es stimmt, dass es eine solche Suchbewegung gab, könnten sich zahlreiche Hinweise darauf in den Experteninterviews finden. Jedoch macht Wöhrle auch deutlich, dass die Umwälzungen im Umfeld mit ihrem Zwang zur Anpassung möglicherweise genau dies verhindert haben und die Anstrengungen auf Seiten der Theoriegeber Stringenz vermissen ließen, sodass es keine rein fachlich grundlegende Führungstheorie im Handlungsrepertoire der Führungskräfte im Feld geben dürfte.

Viertens: Im Feld herrschen betriebswirtschaftliche Modelle der Steuerung, die in der Konsequenz Führungshandeln wesentlich beeinflussen. Wöhrle führt hierzu aus:

„Es wurde ein Wandel ... eingeleitet, gekennzeichnet durch einen Paradigmenwechsel Wenn man so will, wurde nun erstmalig das Regime der öffentlichen Verwaltung ..., frontal infrage gestellt und durch das kapitalistische Modell der betriebswirtschaftlichen Steuerung zu ersetzen gesucht“ (Wöhrle 2009, S. 141).

Hinweise auf diesen Wandel in der Sozialwirtschaft (vgl. Brinkmann 2010) finden sich bei theoretischen Überlegungen zur Finanzierung (vgl. Dahme 2011, S. 114-128) von Sozialberufen (vgl. Nicolini 2006), deren sich transformierende implizite Logik (vgl. Faber 2011, S. 102-113) inzwischen vielfach und zunehmend eine spezifisch- betriebswirtschaftliche sein könnte.

Fünftens: Insofern könnten sich nun die befragten Experten neben der nachlassenden Verwaltungsrationalität hin zu einer betriebswirtschaftlichen Rationalität herausgefordert fühlen, erneut Formen der Führung zu finden, die einer sozialpädagogisch begründeten und rückgebunden Rationalität im Führungshandeln folgen, ohne hierbei betriebswirtschaftliche Rationalitäten zu verletzen. Eine zentrale, diese Annahme stützende Beobachtung ist, dass sich in Publikationen zum Thema Grundlagen der Steuerung und Führung, Managementkonzepte, -strategien, und -instrumente (vgl. Wöhrle 2009, S. 145) für das Feld der Erziehungshilfen zahlreiche Literaturhinweise auf Autoren eben jener benachbarten Disziplinen finden, die bereits schon einmal zu Rate gezogen wurden, um oben genannte Veränderungsprozesse zu bewältigen.

Sechstens: Es gibt gute Gründe zu der Annahme, dass sich Führungshandeln im Forschungsfeld auf Praktiken, Rationalitäten, Diskurse und Mythen (vgl. Fröse 2012, S. 205-230) stützt und sich diesen zuwendet, die nicht notwendigerweise eine sozialpädagogisch reflexive Fundierung vorweisen können. Deren Einsatz im Feld müsste sich dann in einer eben solchen spezifischen anderen Weise rechtfertigen und legitimieren lassen.

Siebtens: Für das Forschungsfeld konkretisieren sich die Einschätzungen zur notwendigen Fachlichkeit der Führungspersonen im Handeln uneindeutig. Es erscheinen sowohl Einschätzungen mit Fokus auf die Organisation (vgl. Eurich 2009), als auch mit Fokus auf feldspezifischen Berufserfahrungen, Spannungsfelder, Reflexionen der Rolle (vgl. Rausch 2012, S. 94-107) sowie pointierte Einschätzungen zur angemessenen Weiterbildung von Führungskräften (vgl. Biesenkamp; Merchel 2007). Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) bemerkt hierzu:

„ ... Führungshandeln in der Kinder- und Jugendhilfe findet in einem komplexen Spannungsverhältnis statt: Dadurch, dass Organisationen einem zunehmenden Kostendruck und administrativen Vorgaben unterliegen und sie dem Anspruch sowohl politischer Entscheidungen ... als auch öffentlicher Meinung Rechnung tragen müssen, werden Mitarbeitende zu Adressaten von Zielvereinbarungen⁸ in einer hierarchisch verstandenen und kontrollierten Organisation. ... [so] tragen leitende Fachkräfte die Verantwortung für Organisationen und Einrichtungen und sind sowohl der Wirtschaftlichkeit als auch der Fachlichkeit und dem Wohl der Adressantinnen und Adressaten verpflichtetLeitungskräfte in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen haben unterschiedliche Berufshintergründe ... und verfügen überwiegend über langjährige Praxiserfahrung als zusätzliche Voraussetzung für die Übernahme einer Leitungsfunktion ... Patentrezepte für den Führungs- und Leitungsaltag gibt es nicht. Leitungskräfte sind aufgefordert, ihre Rolle kontinuierlich zu reflektieren und sich für ihre Aufgaben weiter zu qualifizieren“ (AGJ 2010a, S. 1-8).

8 Bay expliziert exemplarisch den Prozess des Führens nach beziehungsweise mit Zielen und Zielvereinbarungen sowie dessen Auswirkungen im effektiven und effizienten Umgang damit (vgl. Bay, 1999).

Achtens: Weiter fällt auf, dass die Begrifflichkeiten Management, Leitung, Führung im Feld oft wechselseitig verschränkt und uneindeutig gebraucht werden. Hieraus ergibt sich gezwungenermaßen eine Toleranz zwischen den Abgrenzungsmöglichkeiten dieser drei Begrifflichkeiten. Merchel schlägt in diesem Zusammenhang vor:

„Angesichts der sachlich kaum zu trennenden Verkoppelung zwischen Impulsen zur Organisationsgestaltung und Impulsen zur Beeinflussung von Personen oder Gruppen scheint die Trennung zwischen „Leitung“ und „Führung“ problematisch. Außerdem handelt es sich um eine Frage der Sprachästhetik beziehungsweise der Assoziationen, die mit einem Begriff wie „Führung“ ... ausgelöst werden. ... Neben den problematischen historischen Assoziationen in der personalisierten Form des „Führers“ scheint der Begriff „Leitung“ auch breiter angelegt im Sinne einer umfassenden Systemgestaltung, die gleichermaßen strukturbezogene wie personenbezogene Gestaltungs- und Beeinflussungsaktivitäten einschließt“ (vgl. Merchel 2010b, S. 12-13).

2.1 Zur Begründung der Frage nach Führungshandeln im Forschungsfeld

Einen groben Überblick über Rahmung und aktuelle Verfasstheit der stationären Hilfen innerhalb der Hilfen zu Erziehung liefert Moch. Hierbei fällt mit Blick auf die Fragestellung und das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie besonders auf:

„Nachdem die strukturelle und inhaltliche Umorientierung der Erziehungshilfen seit den 1990er Jahren wesentlich vorangekommen ist, werden ab dem Jahr 2000 verstärkt Fragen nach der Wirksamkeit und der Effizienz von Erziehungshilfe aufgeworfen. Dies hat zum einen mit der nach wie vor sehr angespannten ökonomischen Situation der öffentlichen Träger zu tun, die sich in den politischen Gremien für steigende Budgets in diesem Bereich rechtfertigen müssen. Zu anderen spielen ... auch fachliche Gründe eine Rolle“ (Moch 2011, S. 628).

Der Trend seitens der Kostenträger, die Höhe der Kosten einer Hilfe mit Fragen der Wirksamkeit und der Effizienz zu verbinden und zum wesentlichen Entscheidungskriterium zu machen, wird speziell für das

Forschungsfeld mit Blick auf stationären Hilfen bestätigt. Hierzu bedarf es einer umfassenden Diskussion über Grenzen und Reichweiten stationärer Formen der Hilfe (vgl. Sozialpädagogisches Institut im SOS- Kinderdorf e.V. 2007). Grunwald und Steinbacher weisen in diesem Kontext darauf hin, dass die Übertragung ökonomischer und managerieller Kriterien nicht nur auf Führungshandeln, sondern gleichfalls auf professionelles Handeln, fachliches Handeln in einer Weise reduziert, die der Komplexität der sozialarbeiterischen Praxis auch nicht annähernd gerecht wird (vgl. Grunwald; Steinbacher 2007, S. 242). Es sind somit auf diese Probleme bezogene Gründe, die Führungshandeln im Feld besonders erforschenswert erscheinen lassen.

Die Frage nach begründeten Kriterien und Dimensionen erwartbaren Führungshandelns im Feld

Es zeigt sich aus obigen, theoretisch begründeten Vorüberlegungen (vgl. I Kap. 1.1), dass Führungshandeln im Feld aktuell sehr wahrscheinlich mindestens zwei starke Dimensionen und Kriterien hat. Erstens die Dimension der Ökonomie, also der Effektivität und der Effizienz, und zweitens die Dimension der Fachlichkeit. Darauf weisen Grunwald und Steinbacher hin.

„Es sollte ... sorgsam unterschieden werden, wo es um Leitungs- und wo um Fachfragen der sozialpädagogischen Praxis geht, ohne beide gegeneinander auszuspielen“ (Grunwald; Steinbacher 2007, S. 242).

Grunwald und Steinbacher sprechen sich für das Feld der Erziehungshilfen für eine sozialpädagogisch abgesicherte und auf diese Fachlichkeit hin reflektierte Art und Weise der Führung aus. Grunwald diskutiert vermehrt Fragen der Organisationsentwicklung, Steinbacher fokussiert die Personalführung und deren Einflussfaktoren (vgl. ebenda 2011). Beide argumentieren für eine spezifische Verbindung von Führung und Fachlichkeit in fünf Dimensionen des Führungshandelns. Die Fachkompetenz, strategisch-organisatorische Kompetenz, Methodenkompetenz soziale Kompetenz, Selbstkompetenz sowie sozialpolitische Kompetenz bilden die Voraussetzung angemessenen Führungshandelns (vgl. ebenda 2007, S. 125-127). Einrichtungen im Feld bieten in Zusammenschlüssen und Kooperationen die Erarbeitung und Ver-

mittlung von Führungstools an, die Themen im Blick haben wie Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Präsentationskompetenz, Personal- und Teamentwicklung (vgl. Bender 2002), Personal- und Teamführung, (vgl. Bay 2002) Strategieplanung, gesundheitsgerechtes Führen, Softwareunterstützung und vieles mehr (vgl. ERIS 2011). Hierbei erscheinen als Kriterien und Dimensionen solcher Maßnahmen und Angebote

- 1) die Erhöhung der Handlungssicherheit und
- 2) die Sicherstellung der Motivation (vgl. Rosenstiel 2003, S. 94-193) als die zentralen Führungsaufgaben. Die in die Module eingelassene Fachlichkeit erscheint in der Darstellung des Programms als relevant für die Bewältigung der Führungsaufgaben.

Die offenen Fragen nach konkreten Schlüsselkategorien zur Erklärung des Führungshandelns

Zu Beginn der Studie, also vor Erhebung und Analyse der Daten, waren mögliche, theoretisch inspirierte Schlüsselkategorien:⁹ Führungsverhalten, Führungserfolg, Ausbalancieren struktureller Führungsdilemmata, angemessener Umgang mit Verantwortung, Kunden, Mitarbeiter, Märkte, Ziele, Kommunikation, Prioritäten, Entscheidungen, Ressourcen, Kontrolle, Strukturen, Konflikte. Diese sind begründet mit formaler Theorie zum Führungshandeln, wie sie von Neuberger, Merchel, Lotmar und Tondeur vorliegen.

Neuberger schlägt vor, das Führungsverhalten mit dem Führungserfolg in Verbindung zu bringen (vgl. Neuberger 1976). Merchel, der die Begriffe Führung und Leitung teilweise synonym verwendet (vgl. Merchel 2010b, S. 13), macht darauf aufmerksam, dass in den Institutionen und Einrichtungen der sozialen Arbeit mit einer eigenen, spezifisch gelagerten Problematik und Erscheinung von Führungshandeln zu rechnen ist. Er fordert, delegative aber dennoch steuernde Leitungsmodi auszubalancieren. Er fordert, die notwendige Kompetenz zu erlernen, um mit einer Mehrzahl von strukturell bedingten Führungsdilemmata als Führungskraft gekonnt umzugehen. Er mahnt

9 Schlüsselkategorie, Kernkategorie und Zentralkategorie werden im Rahmen dieser Studie synonym verwendet. Ihre Bedeutung bezieht sich hierbei auf die von Strauss vorgeschlagene (vgl. Strauss 1994, S. 65-68).

zum kompetenten Umgang mit Machtpotentialen und zu gekonnten Zuordnungen von funktionaler, sozialer und ethischer Verantwortung. Diese Forderungen sind in das Anforderungsprofil von Führungspersonen aufzunehmen (vgl. ebenda, S. 123). Lotmar und Tondeur beschreiben schließlich Führung in sozialen Organisationen im Kontext von Kunden, Märkten Mitarbeitern. Hiermit nehmen sie für das Feld der sozialen Unternehmen für das Thema Führung die Perspektive von einer Art balanced score card ein, die versucht, die unterschiedlichen Interessen zu berücksichtigen. Inhaltlich verhandeln sie Führung durch die Kategorien Kunden, Mitarbeiter, Märkte, Ziele, Kommunikation, Prioritäten, Entscheidungen, Ressourcen, Kontrolle, Strukturen, Konflikte und Lernen. Sie bieten ein Modell an, in dem vier handlungsbestimmende Akteure im Feld der sozialen Unternehmen regelmäßig relevant sind: Umwelt, Staat, Markt und Gesellschaft bestimmen das Führungshandeln als in vernetzten Bezügen bewusstes Handeln. In Erscheinung treten als relevante Größen für in vernetzten Bezügen bewusstes Führungshandeln (als Teilmenge des sozialen Handelns (vgl. Weber 1921/1964)) folgende Faktoren: Strukturen, Beziehungen, Menschen, Produkte und Dienstleistungen, Ressourcen, Werte und Wertewandeln (vgl. Lotmar; Tondeur 2004, S. 32).

Da bei allen diesen Kategorien der Leitungsmodi - Umgang mit Führungsdilemmata, Macht und Verantwortung, Mitarbeitern und Ziele (vgl. Neuberger, Rosemann 2006) - offen ist, ob sie als für das Feld erklärungsstarke Kategorien gelten können, erscheint es fragenswert, wie Führungshandeln im Feld durch die tatsächlichen Akteure, also die befragten Experten, beschrieben wird und welche Kernkategorie(n) schließlich emergieren, um Führungshandeln im Feld angemessen zu beschreiben.

Ein Hinweis von Thiersch ist bei der Untersuchung von Führungshandeln vor und nach der Analyse der Daten zentral. Er verweist darauf, dass Soziale Arbeit insgesamt und in ihr die Kinder- und Jugendhilfe eingelassen ist, in historisch-spezifische (vgl. Jordan; Maykus; Stuckstätte 2012) Asymmetrien der Macht. Diese Asymmetrien begründen sich aufgrund der historisch-spezifisch vorherrschenden Moral beziehungsweise der Moralen. Im Wettstreit unterschiedlicher Moralen entstehen nun Führungsverhältnisse als Machtverhältnisse im Sinne der je herrschenden Moral(en). Thiersch:

„Da gesellschaftliche Gruppen in der Regel im Muster von Unter- und Überordnung hierarchisch zueinander stehen, ist das Geflecht der Moralen immer auch Repräsentation von Macht und Unterordnung, von Moral und Gegenmoral. Im Namen der Moral können Herrschaftsstrukturen bestätigt, verfestigt

und verdeckt werden. ... Im moralischen Handeln erfährt der Mensch sich als zuständig, für die Einhaltung und Realisierung der Normen und Werte vor sich selbst und vor den anderen. Er muss sich im Handeln entscheiden, ..., er kann genügen oder versagen und schuldig werden. Dieser Anspruch des Menschen an Freiheit und Selbstzuständigkeit wird als unabdingbar erfahren; es ist der Kern seiner Würde als Mensch; dieser Anspruch bestimmt auch das alltägliche Handeln..." (Thiersch 2011, S. 969).

Insofern ist die vorliegende Studie auch eine implizite Rekonstruktion aktuell gelebter Moral(en), Gegenmoral(en) mit ihren Werten und Normen die Führungshandeln, dessen Handlungsentwürfe und Handlungsvollzüge erkennbar werden lassen. Der Anspruch der Analyse ist es, Schlüsselkategorien zu finden, die es erlauben, Moral und Gegenmoral hinreichend dicht zu integrieren.

Führungshandeln in den Sozialen Diensten – ein wenig bearbeitetes Feld

Die Fragestellung danach, wie sich Führungshandeln in den sozialen Diensten, ausgehend von den Fach- und vor allem den Führungskräften in Einrichtungen der stationären Hilfen zur Erziehung rekonstruieren, konkretisieren und beschreiben lässt, bedingt Fragen nach dem aktuellen Stand der Forschung. Es fällt auf, dass es sich in diesem engen Fokus um ein nicht bearbeitetes Feld, im weiten Fokus hierauf um ein wenig bearbeitetes Feld handelt. Dies trifft auf theoretische Einschätzungen zu, vor allem aber auf die der Fragestellung entsprechenden, empirische Grundlagen. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die theoretischen Einschätzungen von Spiegel und Merchel verwiesen. Spiegel verdeutlicht mit Blick auf die Handlungsebene (vgl. Spiegel 2005, S. 589-602; ebenda 2011) wesentliche Handlungsschritte. Sie betont die Notwendigkeit zur Analyse der Rahmenbedingungen sowie der Aufgaben und Probleme. Sie begründet die Notwendigkeit zur Zielentwicklung, Planung und Evaluation im Kontext von methodisch und professionell abgesichertem Handeln im Feld der Sozialen Arbeit. Mit Blick auf die Handlungsebenen unterscheidet sie weiter in die kommunale Ebene, die Ebene der Träger und Einrichtungen, die Teamebene sowie die Ebene des Einzelfalls (vgl. ebenda 2005, S. 592).

Im Rahmen dieser Studie von Interesse sind primär folgende Handlungsebenen: Die der Führungskräfte auf der Ebene der Träger und Einrichtungen, der Ebene der Kommunen sowie die Ebene der Verbände. Spiegel betont die Aufgaben der Leitung im Bereich der Träger und Einrichtungen. Sie zählt hierzu die Analyse und Bewertung der institutionellen Arbeitsaufträge, die Ermittlung der Erwartungen der Sozialplanung und des Bedarfes an Angeboten im Sozialraum, die Entwicklung von Leitbild und Zielvorgaben für die Konzeption sowie die Operationalisierung der Einrichtungsziele durch Planung der Angebotstruktur, um schließlich die Evaluation der Effektivität und Effizienz der Gesamtorganisation sicherzustellen (vgl. ebenda). Spiegel liefert insofern relevante Informationen im Sinne einer theoretischen Sensitivität.

Merchel thematisiert Leitung in der Sozialen Arbeit im Kontext von Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen (vgl. Merchel 2010b). Er macht auf Konzepte zur Gestaltung und Veränderung von Organisationen der Sozialen Arbeit als einer Aufgabe von Führungskräften aufmerksam (vgl. ebenda 2005). Er stellt das Leiten in den Kontext von Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit (vgl. ebenda 2010c). Er baut auf diese theoretischen Überlegungen eine Fallstudie im Rahmen des Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst (vgl. ebenda 2010d). In der Folge erscheinen eine Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung im Allgemeinen Sozialen Dienst (vgl. ebenda; Pamme; Khalaf 2012). Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, den Lichtkegel der Analyse, dem Erkenntnisinteresse folgend auf die weitere Konkretisierung und Rekonstruktion von Führungshandeln in den Sozialen Diensten zu legen. Hierzu leistet die vorliegende Studie einen Beitrag.

2.2 Zur kritischen reflexiven Begründung einer Gegenüberstellung von begründeter Praxis zu theoretischen Reflexionen

Es wird hier nicht versucht, Fragen anzuregen oder zu diskutieren, was Praktiken über Praktiker, Theorien über Theoretiker, oder gar Praktiken über Theorien et vice versa, oder Praktiker über Theoretiker et vice versa, oder Praktiker über Theorien, et vice versa oder Theoretiker über Praktiken et vice versa auszusagen vermögen (vgl. Moch

1993, S. 5-9). Es soll vielmehr eine gute Begründung dafür benannt werden, wie eine Theorie zum Führungshandeln ausgehend vom Feld der stationären Hilfen unter Einbeziehung relevanter Akteure als Phänomen erklärt und beschrieben werden kann. Eine Begründung, die sich nicht ursächlich darauf beschränkt, bekannte Kategorien nach vorne zu stellen um hieraus dann Führungshandeln zu beschreiben und zu rekonstruieren, ist daher angebracht. Um emergierte Theorie mit ausgewählten „anderen“ Theoriebezügen abzugleichen, erscheint reizvoll. Es existieren gute Begründungen für eine solche Vorgehensweise (vgl. Kalthoff 2008, S. 8-32). Die rekonstruierte Praxis wird verstanden als empirische Genese einer theoretischen Konzeption von Führungshandeln im Feld. Die Studie leistet, da es sich um qualitative Forschung im Sinne einer Grounded Theory Studie handelt, einen Beitrag zur Empirie-Theorie-Frage (vgl. Strübing 2008, S. 279-311) und somit einen Beitrag zur möglichen Konkretisierung von Übereinstimmungen und Kontrasten von emergierter Theorie und auswählbaren Theoriebezügen (vgl. Abb. 2). Bei der Auswahl der Theorie(-bezüge) erfolgt somit neben der grundsätzlichen Bevorzugung einer „engen Bindung an die Fachlichkeit“, im Rückgriff auf die wissenschaftlichen Grundlagen eines professionellen Profils der Sozialen Arbeit, eine

„transdisziplinäre Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse [sowie die] empirisch fundierte Reflexion des beruflichen Auftrages und seiner Umsetzung“ (Heiner 2007, S. 525) ,

soweit dies in den Grenzen und Reichweiten einer solchen Studie möglich und angemessen erscheint.

Zur Begründung der Auswahl und der Begrenzung des Theoriebezuges

Bereits bei der „Entdeckung der Grounded Theory“ plädieren Glaser und Strauss dafür, Analogien zwischen Feldforschung und der Arbeit in Bibliotheken von ihren Ähnlichkeiten her aufeinander zu beziehen.

„Steht jemand in den Magazinen einer Bibliothek, ist er, metaphorisch gesprochen, von Stimmen umgeben, die darum bitten, erhört zu werden. ... In diesen Publikationen streiten Menschen, verkündigen Stellungnahmen, argumentieren mehr oder weniger eloquent und beschreiben – nicht anders als der For-

scher es im Feld erlebt – Ereignisse und Szenen. Man muss diese Stimmen in der Bibliothek nur entdecken, um sie für seine Analysen fruchtbar zu machen“ (Glaser; Strauss 1998, S. 169).

Es spricht vieles dafür, die Rekonstruktion vorgefundener Führungspraxis in Beziehung zu „entdeckten“ Theoriediskursen zu stellen, die für die eigene Analyse fruchtbar erscheinen. Die Auswahl dieser Theorie und deren Vertreter ist ein Ergebnis einer jeweils subjektiv begründbaren Entscheidung. Darüber hinaus stehen Metaphern¹⁰ des personalen, politischen, symbolischen oder technokratischen Ansatzes von (Personal)Führung und dem damit verbundenen Handeln mit den jeweiligen Prämissen als Instrument zu Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen bereit, um im Sinne einer theoretischen Sensitivität wertvolle Hinweise geben zu können. Sie tun dies jedoch, ohne einen dominanten Erklärungsgehalt zugeschrieben zu bekommen oder jeweils separat erörtert zu werden. Vielmehr stehen sie (wie die allgemeinen Kategorien wie zielbezogene Einflussnahme, Mikropolitik, Macht, Herrschaft, Handeln und Struktur, Strategien der Subjektivierung, ... bereit, um (in diesem nicht dominanten sondern latent vorhandenen Sinne) als Theoriekontrast(e) zu dienen.

Der Einfluss nicht personaler Akteure auf das Führungshandeln

Führung als Forschungsgegenstand wird im Rahmen dieser Studie grundsätzlich Personen und anderen Akteuren zugestanden. Nicht personale Akteure sind solche, die beispielsweise als objektivierte Gegenstände sich fest und von relativer Dauerhaftigkeit dazu eignen, „Andere“ und „Anderes“, auch Führungshandeln zu beeinflussen, zu führen. Sie haben somit einen prinzipiell möglichen Einfluss auf Führungshandeln. Insofern kommt ebenso den Dingen, den objektiven und objektivierbaren Gegenständen ein Erklärungspotential zu.

10 Metapher des technokratischen Ansatzes: „Die Organisation als Maschine: Ein Instrument, mit dem man ein bestimmtes Ziel erreicht.“ Metapher des personalen Ansatzes „Die Organisation als sozialer Organismus.“ Metapher des politischen Ansatzes: „ Die Organisation als politische Arena.“ Metapher des symbolischen Ansatzes: „Die Organisation als Theater. Betont die Sicht von Rollenspielen, Drehbüchern, Maskerade und Bühnengestaltung“ (vgl. Clermont; Schmeisser; Krimphove; 2000, S. 3-14).

3. Bezugspunkte der Führung

Eigenschaftstheoretische Führungsverständnisse mit einer Zentrierung auf die Person des Führenden sind eher auf dem Rückzug. Ein partizipatives und entgrenztes Verständnis der Führung mit Betonung auf die Eigenverantwortlichkeiten des Subjektes ist hingegen eher auf dem Vormarsch. Dennoch sind die folgenden fünf Bezugspunkte der Führung seit den 1920er Jahren relativ ununterbrochen Gegenstand der Überlegungen, um Führung als Phänomen zu definieren und wissenschaftlich zu beschreiben. Macht, Herrschaft, Regierung, Strukturen und Personen sind diese theoretischen Schlüsselkategorien, um sich dem Phänomen der Führung und des Führungshandelns anzunähern.

Weber liefert Grundlagen eines theoretischen Verständnisses von Führung, das auf der Denkfigur des sozialen Handelns¹¹ aufbaut. Führungshandeln wird dadurch anschlussfähig an Konzepte der Handlungsforschung mit Methoden der qualitativen und interpretativen Sozialforschung (vgl. Rosenthal 2008, S. 12-37). Es gelingt Weber, ausgehend von Überlegungen zur Macht und zum sozialen Handeln, das Phänomen der Führung zu definieren. Im Ergebnis erscheint ein Konzept von Führung unter Rückbezügen zur Macht. Für die vorliegende Studie sind seine Definitionen von Struktur, politischer Führung, sozialem Handeln, Macht und Herrschaft zentral.

Foucault (vgl. Schmid 1996, S. 6-22) gibt dem Aspekt der Macht eine zentrale Bedeutung und stellt deren Pluralität und Produktivität heraus. Er betont, die Idee Macht und die Entstehungsdimension(en) des vernünftigen Subjektes aufeinander zu beziehen. Er beschreibt das Diktat eines Subjekts, das sich einer speziellen Objektivierung ausgesetzt sieht, vernünftig im Sinne der Aufklärung sein zu müssen. Vor diesem Hintergrund entwickelt Foucault ein Diktat des Ökonomischen. Er arbeitet intensiv zu Fragen der Macht und der Ordnung. Für die vorliegende Studie erscheint Foucault hilfreich in seiner Betonung darauf, dass es nicht eine einzige zentralistische Macht und Herrschaft sei, die Führung und Führungshandeln determiniere, vielmehr gebe es Pluralität und vielfältige Arten der Macht und der Herrschaft. In ein Verständnis zellenförmig angeordneter, sich plural ständig entfaltenden

11 Weber definiert soziales Handeln als ein Handeln, dass es in „seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“; zitiert bei: (Heiner 2007, S. 38).

der Mikrophysik(en) der Macht münden viele seiner theoriegeleiteten und historisch begründeten Rekonstruktionen. Diese Sichtweise zeigt sich als erklärungsstark. In diesem Bezug können die unterschiedlichen Führungsinstrumente in Hierarchie und Kräftefeld als Machtmechanismen und Machtverfahren besonderer Art gedeutet werden. Foucault definiert:

„Machtmechanismen und Machtverfahren müssen wir als Techniken verstehen, also als Verfahren, die erfunden und verbessert und ständig weiterentwickelt werden“ (Foucault 2005c, S. 226).

Giddens liefert mit seiner Theorie zur Dualität von Handlung und Struktur eine Möglichkeit, Struktur und Handlung als zentrale Momente der Führung in einer spezifischen Weise miteinander zu verschränken. Er geht von einer Dualität aus, die Handlung und Struktur stets in einem Miteinander sieht, das Eine und das Andere sich wechselseitig beeinflussend (vgl. Giddens 1997). Diese Theorie zeigt sich für die vorliegende Studie ebenfalls als erklärungsstark. Giddens geht davon aus, die Vielzahl der handelnden Subjekte sorgten dafür, dass Strukturen so und nicht anders seien und hiervon aber auch deren Handlungen wiederum beeinflusst würden.

Rosenstiel widmet sich Aspekten, die man als vernunftsbasierte rationale Führung im engeren Sinne verstehen kann. Er skizziert Techniken, Definitionen, Reflexionen und Anwendungen von zielbezogener Einflussnahme vor dem aktuellen Hintergrund und Einsatzgebiet von Führungshandeln und den damit verbundenen Stabilitäts- und Veränderungsanforderungen (vgl. Rosenstiel; Comelli 2003). Grundsätzlich und schwerpunktmäßig steht Rosenstiel einem betriebswirtschaftlich-rationalen Verständnis von Führung nahe. Er beschreibt wie das gegebene Personal in der heutigen Zeit in den gegebenen Strukturen, unter Ausnutzung psychologischer Erkenntnisse, geführt und die damit verbundenen Anforderungen an Führungskräfte manageriell bewältigt werden können.

So wird er von Grunwald und Steinbacher (vgl. Grunwald; Steinbacher 2007) auch für die Frage nach der Personalführung (vgl. Hentze; Graf; Kammel; u. a. 2005) in den Erziehungshilfen als Theorie- und Inputgeber zitiert und befindet sich somit zumindest mittelbar im Theoriediskurs der Sozialen Arbeit, der Sozialpädagogik und im Feld der stationären Jugendhilfe.

Rosenstiel arbeitet grundsätzlich mit Hilfe der Kategorien des Subjektes. Über Methoden der Psychologie erhält Rosenstiel Zugang zu einer

bestimmten Verbindung von Rationalität und Subjektivität, die er zu Zwecken der Führung theoretisch begründet und mit dem Handeln von Individuen in Arbeits- und Organisationsbezügen verbindet (vgl. Rosenstiel 2007, S. 15-26). Sein Zugang zum Führungshandeln (vgl. Wege; Rosenstiel 2004, S. 475-512) ist auf Institutionen beziehungsweise Organisationen bezogen und einer modernen Psychologie und ihrer Unterkategorien (deren Entstehung Foucault kritisch in den Blick nahm) verpflichtet. Rosenstiels Ansatz findet damit Verwendung und Verbreitung in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Damit steht er, möglicherweise nicht zufällig, in einem rational-betriebswirtschaftlich begründeten Zentrum des Diskurses rund um das Thema Mitarbeiterführung. Er wirkt in der Konsequenz als Inputgeber für das Training jener Führungskräfte, die in den so konstituierten Verhältnissen führen. Führung wird als Arbeitsauftrag von und in Organisationen und Institutionen verstanden. In den Ansätzen von Rosenstiel geht es darum, die Geführten zu maximalen Effektivitäts- und Effizienzmomenten zu führen. Er definiert Führung :

„Jeder der Mitarbeiter führt, weiß was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist. Es erscheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege der Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen“ (Rosenstiel 2009a, S. 3).

Neuberger beschreibt verschiedene Rationalitäten und Irrationalitäten im Kontext von Führungshandeln. Er verhandelt sie als Mikropolitik, die es den einzelnen Subjekten ermöglicht, sich als „freie“ Subjekte innerhalb dominanter Rationalität(en) zu erfahren. Gleichzeitig favorisiert er eine duale Vorstellung (vgl. Neuberger 2002) von Führungshandeln, indem er die Subjekte in Führungs- und Geführtenrollen einbettet. Er misst dem alltäglichen Aufbau und dem Einsatz von Führungshandeln eine besondere Bedeutung bei, vor allem unter dem Gesichtspunkt der mikropolitisch bedeutsamen Macht. Führungshandeln

wird so im Kontext des Theorems der Strukturation nach Giddens verständlich. In dem von Neuberger unternommenen Versuch, Führung als Mikropolitik von Führungskräften und Geführten entlang der Strukturationstheorie zu entwerfen, macht er eine interessante Feststellung:

„Nicht alles soziale Handeln erneuert rekursiv in seinem Vollzug bestehende Ordnungen. Mikropolitik ist ein Beleg für sowohl die Dualität der Struktur wie der Dualismus. ... Mikropolitik ... kann - funktional - als eingebaute Möglichkeit gesehen werden, bürokratischer Erstarrung zu bekämpfen, ohne sie offen in Frage zu stellen. Mikropolitik ist so eine notwendige, keinesfalls hinreichende Korrektur für Stabilität durch die deren Extremform (Erstarrung) verhindert werden soll, sodass neben Replikation auch Transformation möglich wird“ (Neuberger 1995, S. 328).

Indem Handlungsentwürfe und Handlungsvollzüge der Führungskräfte sowohl Personen als auch Strukturen in ihrer Beeinflussungsabsicht adressieren können, wird deutlich, dass Macht im Sinne der Mikropolitik ein Schlüssel zu Veränderung der Verhältnisse darstellt. Neuberger mit Verweis auf Giddens weiter:

„Mikropolitik hat somit eine eigenartige Zwitterstellung: Mit ihrer Verdecktheit respektiert und bestätigt sie bestehende Strukturen; sie ist nur möglich, weil es diese Strukturen gibt. Andererseits höhlt sie diese Strukturen aus, indem sie mit ihnen spielt: ob sie sie repliziert oder transformiert, bleibt offen. Eine solche Sichtweise betrachtet Mikropolitik ... funktional. Giddens Ansatz erlaubt es jedoch, statt einer solchen Deutung von den Wirkungen her auf die fundierenden Prozesse einzugehen“ (ebenda, S. 329).

Mit diesen fundierenden Prozessen lässt sich das Phänomen Führungshandeln begründen. Diese Prozesse sind, wie Neuberger ableitet, einer mikropolitischen Untersuchung jedoch nur eingeschränkt zugänglich.

„...weil man Mikropolitik nicht objektivistisch untersuchen kann, sie konkretisiert sich im Handeln und verlangt -doppelt hermeneutisch- die Interpretation interpretierter Wirklichkeiten“ (ebenda).

Die Verdecktheit aus der heraus Mikropolitik betrieben wird, erschwert ihre Offenlegung und vermutlich auch die direkte offene Verbalisierung in den Experteninterviews. Die Experten müssten zur

Offenlegung ihrer Mikropolitik bereit sein. Sprechen über einen Akt der beabsichtigten (aber nicht offen kommunizierten) Veränderung, der bewusst und absichtsvoll „offizielle“ Verlautbarungen, Konzepte, Strategien unterläuft, um zu neuen Verlautbarungen, Konzepten, Strategien zu gelangen.

Merchel stellt mit seinen theoretischen Reflexionen zum Thema Leiten in Einrichtungen und Jugendämtern den Feldbezug im Sinne einer Feldspezifik der Führung und des Führungshandelns her. Er pointiert die fachlichen, ökonomischen, organisationsbezogenen, mitarbeiterbezogenen und umweltbezogenen Relevanzen für das Führungshandeln und spezifiziert dies an einem Fallbeispiel (vgl. Merchel 2010c, S. 29-124). Er zeigt auf, dass Führung als Leitungsaufgabe im Kontext der Veränderung konkretisiert werden kann. Umwelтанforderungen dienen als Impulse zur Veränderung, ebenso wie interne Diskrepanz Erfahrungen eine Veränderung notwendig machen (vgl. ebenda 2005, S. 11-19). In den Prozessen der damit verbundenen Organisationsentwicklung kommt der Führung als zielbezogene Einflussnahme eine Schlüsselfunktion im Prozess der Veränderung zu (vgl. Schreyögg; Koch 2010, S. 264-271). Diese Funktion besteht in der zielbezogenen Beeinflussung der Organisationsentwicklung. Merchel diskutiert die Organisationsentwicklung als eine inhaltliche Steuerungsaufgabe, die in fachlichen, betriebswirtschaftlichen, organisationsbezogenen, rechtlichen und personalen Bezügen eingebunden ist (vgl. Merchel 2009a, S. 129-138). Führung wird als eine feldspezifische Art zielbezogener Einflussnahme (des Rechts, der Fachlichkeit, der Wirtschaftlichkeit) in diese Bezüge hinein verstehbar.

Bemerkung zu den Kategorien Hierarchie und Kräftefeld

Die Kategorien Hierarchie und Kräftefeld spielen eine zentrale Rolle. Sie tun dies vor allem mit Blick auf die Rekonstruktion von Führungshandeln im Forschungsfeld (vgl. II Hauptteil I Kap. 2.6 Einführung der beiden Zentralkategorien Hierarchie und Kräftefeld im Kontext der Datenanalyse). Daher sind diese beiden Kategorien auf bisher durchgeführte, theoretische und empirischen Grundlegungen für das Feld der Sozialen Arbeit näher zu betrachten.

Hierarchie taucht als eine überraschend erklärungsstarke Kategorie im Hinblick auf die in Hauptteil I emergierende Theorie von Führungs-

handeln auf. Die Kategorie Kräftefeld hingegen ist mit Blick auf das Forschungsfeld in verschiedenen Kontexten des Handelns von Fachkräften der sozialen Arbeit erhoben, beschrieben und figuriert worden (vgl. Heiner 2007, S. 46 Abb. 2; S. 414-428). Heiner definiert:

„Kräftefelder sind Konstellationen, die aus der Interaktion von Personen mit unterschiedlichen Ressourcen unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen entstehen“ (ebenda S. 34).

Die Kategorie Kräftefeld wird als zweite emergierende Zentralkategorie neben der ersten emergierenden Zentralkategorie Hierarchie bedeutsam zur Erklärung von Führungshandeln als einem weiter spezifizierten sozialen Handeln von Fach- und Führungskräften im Forschungsfeld. Das Kräftefeld erscheint abgeändert zu den Figurationen beziehungsweise Typologien wie sie Heiner im Rahmen ihrer Handlungsmodelle vorschlägt (vgl. ebenda Abb. 10-16). Möglicher Grund hierfür ist der Fokus vorliegender Studie. Er richtet sich auf das Führungshandeln als einer Teilmenge des sozialen Handelns und richtet sich aufgrund dieses Erkenntnisinteresses implizit weniger auf die Erklärung von (Interaktions-)Beziehungen von und zwischen Adressaten und Fachkräften, wie von Heiner erläutert, sondern auf das Führungshandeln als Teil von (Interaktions-)Beziehungen von und zwischen Fach- und Führungskräften. Trotz dieses unterschiedlichen Zuschnitts sind das von Heiner beschriebene Kräftefeld und seine Figurationen im Sinne theoretischer Sensitivität für die Daten vorliegender Studie im Kontext ihrer Analyse und Reflexion hilfreich. Hilfreich ist auch ihr Hinweis zur Durchführung einer handlungstheoretischen Analyse: Sie schlägt vor:

„Eine handlungstheoretische Analyse muss auf die Handlungsziele, auf den Handlungsplan, auf den Handlungsprozess (d.h. den Verlauf der Umsetzung der Ziele im Vergleich zu den Vorgaben des Handlungsplanes) sowie auf die Handlungsergebnisse und Handlungsbedingungen eingehen, um die ganze Handlungskette abzubilden. Die Begründung der Handlungsziele sowie die Bewertung der Handlungsalternativen und Handlungsergebnisse, die für die Steuerung der Handlungen entscheidend sind, bedürfen dabei einer besonders genauen Analyse“ (ebenda, S. 35).

3.1 Führung als Macht

Zur Aktualität bezüglich der Frage nach dem Wesen und nach dem Ursprung der Macht bemerkt Latour:

„Es ist nicht so, dass irgendwelche mächtigen Leute andere Leute unfairerweise „in Schubladen“ stecken und damit deren „unauslöschliche Innerlichkeit“ ignorieren und verstümmeln. Vielmehr erlaubt die Zirkulation von Quasi-Standards anonymen und isolierten Aktanten ... kommensurabel zu werden – was sicherlich ein großer Teil von dem ist, was wir mit „menschlich sein“ meinen. ... Es geht nicht darum, gegen Kategorien zu kämpfen, sondern zu fragen: „Unterwirft oder subjektiviert dich diese Kategorie?“ (Latour 2007, S. 396-397).

Es scheint also eine Art von Standards zu geben, die Kategorien wie Macht erschaffen. Diese Kategorien erlaubten es als eine Art Resultat dieser Standards wirksam zu sein, indem sie Klassifikationen mit Folgen für das Handeln einzelner Akteure ermöglichen. Der Zugriff der Einen auf die Anderen hat Folgen in Form von Asymmetrien. Latour verweist in diesem Kontext auf die Frage des Ursprungs solcher Macht:

„Asymmetrien existieren ja, doch wo kommen sie her und woraus sind sie gebildet worden?“ (ebenda, S. 110).

Weber definiert Macht als

„... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1956/1980, S. 28).

Entscheidend ist also die Möglichkeit, eigene Vorstellungen auch gegenüber offenem Widerstand durchsetzen zu können. Die Legitimität ist bei Webers Definition nicht gefordert. Weber abstrahiert von den Quellen der Macht. Er sieht Macht als eine Chance innerhalb sozialer Beziehungen und geht davon aus, dass die Möglichkeiten den eigenen Willen durchzusetzen eine wesentliche Quelle hat, nämlich Macht. Im Kern ist Macht die Verfügungsmöglichkeit über Chancen, deren Reichhaltigkeit und Durchschlagsfähigkeit möglicherweise die oben genannten Asymmetrien begründen können.

Nach Foucault ist Macht produktiv, strategisch und Teil der Gesellschaft. Es gibt keine Verhältnisse ohne Macht. Weil die Macht im heterogenen Verhältnis der Instanzen, also auch im heterogenen asymmetrischen Verhältnis von Führungskräften und Geführten, dauerpräsent sei, könne sie nur schwer expliziert werden. Sie ändere sich permanent, passe sich produktiv den Verhältnissen an. Er geht hier also weit über die Vorstellung von Weber hinaus, indem er nicht von Chancen als notwendige Bedingung ausgeht, die vorhanden oder nicht vorhanden sind. Foucault zu Folge braucht es keine Chancen zur Machtausübung - Macht gelte als eine Prämisse der Gesellschaft. Die Gesellschaft ist und wird durch Macht konstituiert.

„Unter Macht scheint mir ist zunächst zu verstehen: die Vielfältigkeit von Kräfteverhältnissen, die ein Gebiet bevölkern und organisieren ...in unaufhörlichen Kämpfen und Auseinandersetzungen ...die zu Systemen verketteten“ (Foucault 2008b, S. 1098).

Er sieht eine

„Allgegenwart der Macht“ (ebenda).

Diese Allgegenwart der Macht gründe darauf, dass sie permanent entstehe, überall und dass es keine Räume gebe, die frei von ihr seien. Freie Räume sind insofern unrealistisch. Auch ein dagegen operierender Widerstand sei als Folge nur innerhalb der Machtbewegungen und Dispositive möglich. Er definiert: den

„Widerstand niemals außerhalb der Macht“ (ebenda, S. 1100).

Insofern ist die theoretische Bezugsgröße Macht auch für das Phänomen der Führung bei Foucault dominant. Führung wäre im Ergebnis gleichzusetzen mit Macht; Widerstand gegen Führung ebenfalls. Foucault macht jedoch auch deutlich, dass eine Begrenzung der Macht relevant ist:

„Die Regeln zur Begrenzung der Macht können gar nicht streng genug, ... sein. Der Macht gilt es stets unüberschreitbare Gesetze und uneingeschränkte Rechte entgegenzusetzen“ (ebenda, 2005c S. 179).

Foucault konkretisiert mit Blick auf Machtbeziehungen,

„das es keine Machtbeziehungen ohne Widerstände gibt, dass diese umso wirklicher und wirkungsvoller sind, als sie sich von dort bilden, wo die Machtbeziehungen ausgeübt werden; der

Widerstand gegen die Macht braucht nicht von anderswo zu kommen, um wirklich zu sein, aber er sitzt auch nicht in der Falle, wie er der Weggefährte der Macht ist. Er existiert umso mehr, als er dort auftritt, wo die Macht sich zeigt“ (ebenda 2010d, S. 316-317).

Giddens geht davon aus, dass Macht nicht zwingend an Konflikt gebunden ist und sieht auch Unterdrückung nicht als zwingend an, wenn man Macht analysiert:

„Macht die Fähigkeit, Ergebnisse herbeizuführen; ... Macht als solche ist kein Hindernis für Freiheit und Emanzipation, sondern deren Medium – freilich wäre es töricht, den ihr auch eigenen Zwangscharakter zu ignorieren“ (Giddens 1997, S. 314).

Giddens geht davon aus, dass es Handlungs- und Herrschaftsstrukturen und Freiräume gibt, innerhalb der die soziale Reproduktion und somit Reproduktion von Macht stattfindet. Er macht deutlich, dass der Machtbegriff mit angemessenen Konzepten von Handeln und Bewusstsein zu verbinden ist. Er kritisiert das Ausweichen Foucaults, der mit einem Gedanken von Nietzsche, dass die Macht über der Wahrheit stehe, der Macht zu ihrer ausgesprochenen Produktivität und Gewalt ver helfe. Macht erfährt bei Giddens vor dem Hintergrund seines Strukturations Theorems eine Möglichkeit, sich zu verändern, sowohl in ihrer strukturellen als auch in ihrer den Handlungen innewohnenden Erscheinungen (vgl. ebenda, S. 77-86). Da Strukturen durch Handlungen und damit auch deren machtvoller Inhalt durch handelnde Subjekte veränderbar sind, ist Macht tendenziell konsensfähig. Für das Phänomen der Führung bedeutet dies, dass sich machtvolle Führungspersonen und Führungsstrukturen immer dem Zugriff durch handelnde Subjekte gegenübersehen. Giddens geht dabei anders als Weber und Foucault nicht so sehr von einem „Gefälle interaktiver Durchsetzungsmöglichkeiten“ (Joas 1997, S. 12) beziehungsweise „einem alles fundierten Willen zur Macht“ (ebenda) aus, sondern von Möglichkeiten, Macht „schon mit dem Begriff der Handlung und dem transformativen, weltumgestaltenden Charakter allen Handelns zu verbinden“ (ebenda).

Rosenstiel äußert sich in den (mir) bekannten Quellen nicht mit einem definitorischen Anspruch zum Thema Macht. Er setzt Macht bereits voraus, als Prämisse von „Führung als Einflussnahme“ (Rosenstiel 2009, S. 26), die als solche notwendig sei, um Ziele zu erreichen. Indem

er davon ausgeht, dass die Adressaten von Führung als rational handelnde, vernünftige Wesen agieren und wesentlich mit psychologischen Methoden führbar seien, stellt sich die Machtfrage nicht explizit. Ausgehend vom Konzept der Rationalität (vgl. ebenda), die er als Prämisse expliziert, stellt er die Grundlagen der Führung, die Motivation der Mitarbeiter und die Führung von und in Gruppen auf. Man kann daraus schließen, dass er das Diktat der rationalen, subjektbetonten Vernunft voraussetzt und implizit anerkennt.

Neuberger nutzt unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen von Macht (vgl. Ortman 1992, S. 18-21) und bezieht sie auf Führung verstanden als Mikropolitik. Er gibt keiner Konzeption von Macht eindeutigen Vorrang vor anderen. Macht wird vielmehr als Erklärungsphänomen verstanden, das zu erklären hilft wie Führung als Handlungsvollzug verläuft. Er bezieht die Akteursperspektive ein, indem er Macht als Motiv und von hier aus mikropolitische Strategien (beispielsweise Manager-Strategien) und mikropolitische Taktiken (Belohnen, Bestrafen, rationale Argumentation, Appell an höhere Autoritäten, Koalitionsbildung, persönliche Attraktivität, Idealisierung und Ideologisierung) anführt, um Führungshandeln verstehen zu können. Zur theoretischen Explikation und praktischen Rekonstruktion von Mikropolitik und deren Motive wie Macht fordert er mit Bezug auf Giddens Strukturierungstheorem:

„Nimmt man das Strukturierungstheorem ernst, dann muss man stets beide Seiten (Handlung und Struktur) betrachten und vor allem die gegenseitige Erzeugung reflektieren. Für die praktische Arbeit bedeutet dies, dass

- eine nur handlungsorientierte mikropolitische Analyse (zum Beispiel die Auflistung von Einflusstaktiken) defizitär ist, solange nicht auch der (damit reproduzierte) strukturelle Rahmen erfasst wird und
- dass gezeigt werden muss, wie und wieso bestimmte Handlungen bestimmte Strukturen (des Sinns, der Herrschaft, der Rechtfertigung) erzeugen beziehungsweise durch sie erzeugt werden“ (Neuberger 1995, S. 329).

Der Macht kommt unter dem Gesichtspunkt der Mikropolitik eine zentrale Bedeutung zu.

„Mikropolitiker ... zahlen Preise, stellen Weichen, errichten Blockaden oder Springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen

sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Das es ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluss und Macht. ... Klare Fronten sind nicht die Regel. Wohl ist die Macht ungleich verteilt. Nie aber sind „die da unten“ ganz ohne Macht“ (Küpper; Ortman 1992, S. 7).

Insofern ist im Kontext einer solchen Mikropolitik immer auch die Rede davon, Preise zahlen zu können, Weichen stellen zu können, oder auch nicht, um darauf aufbauend die Machtposition zu stärken oder zu schwächen. Macht gelangt somit in den teilweisen Einflussbereich der Subjekte. Sie vermögen mit darüber zu entscheiden, in welche Machtpositionen sie sich begeben.¹²

Im Forschungsfeld hat die Profession in weiten Teilen die Definitionsmacht über die Fachlichkeit und insofern eine gewisse Machtposition. Folgt man der Argumentation von Thiersch zur „Theorie der Sozialpädagogik“ bestätigt sich diese Einschätzung. Diese Definitionsmacht muss allerdings ihm zu Folge gegenüber Zugriffsinteressen aus fachfremden Disziplinen verteidigt werden. Sichtbar wird diese Definitionsmacht im Inhalt des KJHG, das den rechtlichen Rahmen, die rechtliche Machtstruktur der Adressaten definiert und die Durchsetzung davon als „Bürgerrecht“ ermöglicht und einklagbar macht. Diese Macht ist auf Programme bezogen, die wiederum inhaltlich von den Pädagogen wesentlich mitbestimmt sind. Pädagogische Hilfen werden im Rahmen von Programmen gewährt, die stark pädagogischer Logik und pädagogischem Takt folgen dürften (vgl. Thiersch 2006/2007). Insofern ist das Recht auf Erziehung und Bildung und darin auf Hilfe ein Recht, zu dem man gelangen kann. Entweder als Macht, die man aus-

12 Formen der Macht sind unterscheidbar. Handlungsmacht, Entscheidungsmacht, Mobilisierungsmacht, Verfügungsmacht und Definitionsmacht sind nur einige der Unterscheidungsmöglichkeiten. Für die vorliegende Studie mit dem hier gewählten Forschungsdesign sind diese Machtdefinitionen und deren unterschiedliche Formen wichtig, um ein Gespür im Sinne theoretischer Sensitivität für die Daten zu gewinnen. Die unterschiedlichen Formen der Macht konnten so als Kategorien im Rahmen des theoretical sampling und der Auswertung der Experteninterviews dienen. Ebenso verhält es sich mit den unterschiedlichen Basen der Macht. So unterscheidet man Macht durch Wissen, Information, Zwang, Belohnung, Identifikation.

übt, um an eine Hilfe zu gelangen oder als Macht, die einem durch das Wächteramt des Jugendamtes zugeteilt und verordnet wird. Jedenfalls ist diese Definitionsmacht eine wesentliche Größe im Aushandlungsprozess fachlicher, politischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Rahmungen des Feldes. Ein weiteres Beispiel für (ökonomische) Macht im Feld kommt sozusagen durch die Hintertür und betrifft die Definitionsmacht. Sie vermag es, auf definierte und prinzipiell einklagbaren Rechtsansprüchen einzuwirken, indem sie über deren Realisationswahrscheinlichkeit, also deren Hürden zum Eintritt des Ereignisses „Hilfegewährung“, mitbestimmt. Wenn die finanziellen Mittel knapp sind, ist die Erwartung an Pädagogen im Feld, dass sich die Hilfen an den zu Verfügung stehenden Mitteln ausrichten. Die Macht ist hier nicht nur eine rein fachliche Möglichkeit aufgrund der Definitionsmacht, sondern auch eine Möglichkeit des Geldes und damit der Ökonomie. Die Ausführung der Hilfen ist vielfältig, lediglich die Rahmung ist staatlich (vgl. ebenda). Hier spricht also zunächst vieles dafür, ein Machtverständnis in Anlehnung an Foucault zu Grunde zu legen, der die Vielfältigkeit und Gleichzeitigkeit der Mächte betont. Gleichzeitig sind das Verständnis und der Zugangsweg von Rosenstiel hilfreich, weil er an betriebswirtschaftlicher Rationalität ausgerichtete Methoden der Führung anbietet, die den Menschen in diesen Spannungen führbar machen. Auch der allgemeine Ansatz von Giddens, mit dessen Hilfe Neuberger die Mikropolitik begründet, erscheint wirkmächtig. Er vermag es, die unterschiedlichen strukturell und personal begründeten Machtasymmetrien miteinander zu vermitteln (vgl. Giddens 1997, S. 81 Abb. 2). Die Macht des Feldes stationärer Hilfen ist subsidiär. Erst die Familie, dann das bürgerschaftliche Engagement und wenn das nicht reicht greift der Staat über seine gesetzlichen Regelungen und den Programmen durch unterschiedliche Träger ein. Das macht die Landschaft der Macht im Feld vielfältig und abgrenzbar gegenüber der Schule und der Privatsphäre mit ihren Machtverhältnissen. Hier wird die Situation innerhalb der in Einrichtungen mit Charakteristika einer Organisation verbunden. Es gibt im Feld der stationären Jugendhilfe unterschiedliche Machtstrukturen, unterschiedliche Möglichkeiten der Einmischung auch gegen den Willen der Adressaten oder deren Erziehungsberechtigte oder der Schule. Diese Phänomene der subsidiären Formen der Hilfe sowie das Prinzip der Pluralität in ein und derselben Hilfeform sind im Prinzip historisch gewachsen aus den unterschiedlichen Aktivitäten der Caritas, der Diakonie, der Arbeiterwohlfahrt, der Kommunen und weiterer Akteure, die sich mit eigenen akzentuierten Programmen anbieten, um die gesetzlichen Ansprüche und gesetzlich gestützten Programme zu erfüllen. Die Machtverhältnisse sind in der Folge hiervon also vielfältig.

3.2 Führung als Herrschaft

Wenn sich Macht verstetigt, kann von Herrschaft gesprochen werden. Wo aus Chancen, die genutzt oder nicht genutzt werden, dauerhafte Möglichkeiten zur Machtausübung emergieren, beziehungsweise eine Infrastruktur von relativer Dauerhaftigkeit installiert ist oder entsteht, wird Herrschaft sichtbar. Latour:

„[es] ist an der Metapher der Marionetten nicht ihre Aktivierung durch die vielen Fäden falsch, die fest in der Hand ihrer Puppenspieler liegen, sondern das unplausible Argument, dass Herrschaft einfach durch sie hindurchtransportiert werde, ohne jede Übersetzung. Natürlich sind Marionetten gebunden! Doch die Konsequenz besteht gewiss nicht darin, dass man zu ihrer Emanzipation alle Fäden abschneidet“ (Latour 2007, S. 372).

In der durch und mit Führungshandeln vermittelten Übersetzungsleistung vollzieht sich Herrschaft als stets vorübergehend und sich transformierend. Die Transformation orientiert sich vielfach entlang der „Fäden“ von Kontrolle und Überwachung.

Weber definiert Herrschaft ebenfalls als Chance und als Sonderfall von Macht:

„Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1985, Teil 1, Kap. 1, § 16).

Er unterscheidet Formen der Herrschaft, legale Herrschaft, traditionelle Herrschaft und charismatische Herrschaft (vgl. ebenda 1973, S. 151-166). Herrschaft und Macht sind im Kern bei Weber eng aufeinander bezogen (vgl. ebenda 2009, S. 1-2). Bei ihm geht Herrschaft einher mit einer gewissen Dauerhaftigkeit und gewissen Strukturen, wohingegen dies für Macht, wie er sie definiert nicht zwingend notwendig sei. Herrschaft äußert sich somit als Verwaltung.

„Jede Herrschaft äußert sich und funktioniert als Verwaltung. Jede Verwaltung bedarf irgendwie der Herrschaft, denn immer müssen zu ihrer Führung irgendwelche Befehlsgewalten in irgendjemandes Hand gelegt sein“ (ebenda 2009, S. 6).

Foucault legt bei der Beschreibung von Herrschaft die Betonung auf den Plural. Er geht davon aus, dass Herrschaftsverhältnisse ebenso wie

Machtverhältnisse in vielfältiger Weise historisch spezifisch präsent sind und sich permanent, wenn auch im Zuge einer Weiterentwicklung und Veränderung, unter dem Einfluss der Macht reproduzieren. Er konkretisiert Macht- und Herrschaftsverhältnisse einmal im Kontext der Frage danach, wer spricht (vgl. Sarasin 2008, S. 103-121). Foucault ist der Überzeugung, dass sich das Sprechen des Individuums nicht losgelöst vom je aktuell geführten Diskurs interpretieren lässt. Er geht weiter davon aus, dass die Interpretation des je Gegebenen einmal historisch zu rekonstruieren und dann mit Blick auf die Herrschaft des Subjekts unter dem Diktat der Vernunft und der Ökonomie zu deuten sei. Die Herrschaft der Vernunft erkläre teilweise die Herrschaftsverhältnisse. Im Gespräch mit Trombadori verdeutlicht er dies.

„Im Grund habe ich mich bis heute immer nur damit beschäftigt, wie die Menschen in den abendländischen Gesellschaften diese zweifellos grundlegenden Erfahrungen wahrgenommen haben: in den Prozess der Erkenntnis des Objektbereiches einzutreten und dabei gleichzeitig sich selbst als Subjekte mit einem festen und determinierten Status zu konstituieren“
 „Ohne die Einübung ... von Rationalität hätte das Abendland seine eigentümlichen ökonomischen und kulturellen Erfolge nicht haben können Könnte man daraus nicht schließen, dass sich das Versprechen der Aufklärung, durch Ausübung der Vernunft die Freiheit zu gewinnen, in eine Herrschaft ebendieser Vernunft verkehrt hat, die immer mehr den Platz der Freiheit usurpiert? Das ist das Grundproblem, ... das sich vielen stellt ...“ (Foucault 2008d, S. 1604-1623).

In diesem Zusammenhang werden so erwartbare Formen und Inhalte von Appellen, Reden, Konzeptionen, Verträgen, Diskursen in besonderer Weise nachvollziehbar, kritisierungs- und hinterfragungsfähig.

Giddens fasst den Begriff der Herrschaft unter dem Gesichtspunkt der Struktur. In diesem Zusammenhang benennt er Ressourcen der Allokation und Ressourcen der Autorisierung. Für die Autorisierung von Ressourcen seien in unserer Gesellschaft politische Institutionen zuständig. Für die Allokation von Ressourcen ökonomische Institutionen:

„Herrschaft ist nicht dasselbe wie ... Signifikationsstrukturen, weil Herrschaft ... gerade die Existenzbedingungen für Signifikationscodes ist. Herrschaft und Macht ... müssen als Bestandteil sozialer Gemeinschaften ... erkannt werden. ...; auch kann Herrschaft nicht überwunden werden, ...“ (Giddens 1997, S. 84-85).

Giddens geht bei Herrschaft von einem für die Gesellschaft konstitutivem Moment aus. Er macht deutlich, dass die Definition dessen was signifikant ist durch Herrschaft definiert ist. Die Herrschaft hat sozusagen die Definitionsmacht über die Signifikanz eines Phänomens, einer Sache, einer Struktur, eines Paradigmas oder einer Person.

„Herrschaft hängt von der Mobilisierung zweier unterschiedlicher Typen von Ressourcen ab. Allokative Ressourcen ... welche Herrschaft über Objekte, Güter oder materielle Phänomene ermöglichen. Autorative Ressourcen ... die Herrschaft über Personen oder Akteure gewinnen“ (ebenda, S. 86).

Vor allem die letztgenannten sind für die vorliegende Studie von Interesse. Sie erfahren ihre Legitimation aus einer Theorie der Autorisierung, die ihre institutionelle Ordnung in Institutionen findet. Giddens definiert von hieraus eine Dialektik von Herrschaft:

„Wir sollten die in sozialen Institutionen eingebauten Herrschaftsstrukturen nicht so begreifen, als brächten sie 'fügsame Körper' hervor, die sich ... wie Automaten verhalten. Macht innerhalb sozialer Systeme, ... setzt geregelte Beziehungen von Autonomie und Abhängigkeit zwischen Akteuren und Kollektiven in sozialen Interaktionkontexten voraus. Aber alle Formen von Abhängigkeit stellen gewisse Ressourcen zur Verfügung, mit denen die Unterworfenen die Aktivitäten der ihnen Überlegen beeinflussen können. Dies nenne ich die in soziale System eingelassene Dialektik der Herrschaft“ (ebenda, S. 67).

Rosenstiel betont Herrschaftsverhältnisse nicht explizit. Er setzt diese ebenso wie Machtverhältnisse offenbar als notwendig gegeben voraus (vgl. Rosenstiel 2009a, S. 3-27) und entwickelt weitere und spezifische Überlegungen zur zielbezogenen Einflussnahme. Er definiert Grundlagen und Strategien zur Entwicklung und zum Training von Führungskräften (vgl. ebenda 2009b, S. 51-68), zur Arbeitszufriedenheit und zum Organisationsklima (vgl. ebenda 2009d, S. 178-191) sowie zur Motivation von Mitarbeitern (vgl. ebenda 2009c, S. 158-177). Dies impliziert den Rückschluss, dass sich Herrschaftsverhältnisse rekonstruieren lassen. Eine Herrschaft des Trainings, der Motivation und der Grundlegung von Führung in den unterschiedlichen Formen der Psychologie unter einer bestimmten Rationalitätsprämisse. Unter der Prämisse des vernünftigen rationalen Subjektes wird die Führungskraft für Strategien, die über Herrschaftsformen legitimiert sind, zugänglich und erhält Zugänge für zielbezogene Einflussnahmen auf der Grundlage von Training und Motivation.

Neuberger bezieht sich bei der Frage nach Herrschaft mit Blick auf Führung als Mikropolitik wie bei der Frage nach Macht zu deren theoretischer Fundierung unter anderen Bezugspunkten auch auf Giddens Strukturations Theorem, um sie zu fundieren. Herrschaft ist für ihn Ausdruck eines dialektischen Verhältnisses:

„Je totaler Herrschaft in ihrem Steuerungsanspruch ist, desto mehr entmündigt sie die Beherrschten, von denen letztlich dann keine Eigen-Leistungen mehr zu erwarten sind. Wird Freiraum gewährt, begibt sich die herrschende Instanz in Abhängigkeit von der beherrschten, ja diese hat grundsätzlich die Möglichkeit - und sei es durch Selbstmord -, sich den Herrschaftsansprüchen zu entziehen. ... Insofern ist Herrschaft auf das Mittun der Beherrschten angewiesen, das freien Spielraum erfordert. ... Giddens sieht die Dialektik der Herrschaft unmittelbar in der Natur der Täterschaft (agency) angelegt: im Vollzug des Handelns reproduzieren die Akteure die Beziehungen von Autonomie und Abhängigkeit. ... Auch zwischen Strukturierungsdimensionen sind dialektische Beziehungen denkbar, zum Beispiel zwischen Sinn und Herrschaft oder Herrschafts- und Rechts-Ordnung ... Damit wird ... deutlich, dass nicht von einem harmonischen (Zusammen-)Wirken der Strukturierungsdimensionen ausgegangen werden darf, sondern dass sie in sich und untereinander unter Spannung stehen: Bedingung und Produkt strategischen Handelns!“ (Neuberger 1995, S. 311).

Diese allgemeinen Positionen erfordern nun mit Blick auf das Forschungsfeld eigene Konkretisierungen. Folgt man Thiersch in bereits zitierter Vorlesung ins Forschungsfeld, bedeutet Entgrenzung eine Art von Herrschaft. Herrschaft als Entgrenzung sei eine insofern „legitime“ wenn auch nicht zwingend wünschenswerte Erwartung der Privatisierung von Bewältigungsaufgaben, eine neoliberale Verfestigung des Kapitalismus, der Rücksichtslosigkeit gegenüber den Arbeitnehmern. Die neoliberale Sicht der Selbstzuständigkeit führt zur Privatisierung und De-Thematisierung sozialer Probleme. Abfederungstendenzen kommen aus der Idee des aktiven Sozialstaates. Soziale Gerechtigkeit wird neu ausgelegt und damit auch Soziale Arbeit. Die Probleme werden in der Folge nicht als rein sozialpädagogisch, sondern zunehmend auch als ökonomisch definiert und thematisiert. Hier bilden sich Formen der Konkurrenz aus, die im Feld neu sind. Markt und Marktlogiken und auch deren Folgen werden im Hintergrund aktiv. Alte Pädagogik wird im Paradigma der Ökonomie neu verhandelt. Das sozial-ethische Verständnis ist unter dem Diktat des Ökonomischen entgrenzt, flankiert durch neo-liberale Interpretationsmuster. Selbstzu-

ständigkeit wird hochgehalten, professionelles, „teures“ sozialpädagogisches Handeln eher heruntergewürdigt (vgl. Thiersch 2006/2007). Das Konzept der sozialen Gerechtigkeit wird somit unter Herrschaftsgesichtspunkten zum Konzept der Chancengerechtigkeit in der Rahmung eines aktivierenden Staates, der über Art und Anzahl der Chancen als Ausübung legitimer Herrschaft entscheidet. Die älteren Begründungen auf soziale Gerechtigkeit hin zu steuern, dürften für Sozialpädagogik und Soziale Arbeit als Basis einer „Ziellandschaft“ von Führungshandeln so nicht mehr greifen. Die Entbettung der Verhältnisse laufen unter dem Label einer neuen Arbeiterschaft, der Idee, dass die Massen ihre Beschäftigungen in neuen Offenheiten von Möglichkeiten und Strukturen zu suchen haben. Herrschaft in eben beschriebener Weise dürfte im Feld dazu beitragen, dass das Phänomen der Führung verstanden werden kann als ein Instrument von Herrschaft, das diese Transformation in diese neuen Verhältnisse hinein steuert. Die Experten im Feld der Hilfen zur Erziehung werden so in Ausübung legitimer Herrschaft, im Führungshandeln, zu Multiplikatoren dieser Herrschaft.

3.3 Führung als (politische) Regierung

Regierung kann verstanden werden als Ausübung von Staatsgewalt. In diesem Kontext wird politische Führung als Phänomen relevant. Weber definiert:

„Das Handeln des politischen Führers steht unter einem ganz anderen, geradezu entgegen gesetzten Prinzip der Verantwortung, als die des Beamten ist. Ehre des Beamten ist die Fähigkeit, wenn –trotz seiner Vorstellungen – die ihm vorgesetzte Behörde auf einem ihm falsch erscheinenden Befehl beharrt, ihn auf Verantwortung des Befehlenden gewissenhaft und genau so auszuführen, als ob er seinen eigenen Überzeugungen entspreche: ohne diese im höchsten sittliche Disziplin und Selbstverleugnung zerfiel der ganze Apparat. Ehre des politischen Führers, also: des leitenden Staatsmannes, ist dagegen gerade die ausschließliche Eigenverantwortung für das, was er tut, die er nicht ablehnen oder abwälzen kann und darf“ (Weber zitiert bei Koch 2001, S. 1-2).

Diese Auslegung einer politischen Führung, die in unterschiedliche Arten der Regierung münden kann, wurde im Forschungsfeld auf vielfältigen politischen Ebenen (der Europäischen Union, der Bundesrepublik Deutschland, der jeweiligen Länder und Kommunen) auf je unterschiedliche Weise umgesetzt. So wurde die Funktion der politischen Führung im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland festgeschrieben. Sie folgt in weiten Teilen der Definition von Max Weber. Artikel 65 Satz 1 und 2 des Grundgesetzes definiert:

„Der Bundeskanzler bestimmt die Richtlinien der Politik und trägt dafür die Verantwortung. Innerhalb dieser Richtlinien leitet jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich selbständig und unter eigener Verantwortung“ (Bundesrepublik Deutschland 2012).

Es zeigt sich, dass Verantwortung und Führung verknüpft werden, um zum Regierungshandeln zu werden. Bemerkenswert erscheint, dass die Experten in den Interviews in Analogie hierzu vielfach auf ihre Verantwortung verweisen, um ihr Führungshandeln zur Erreichung der Organisationsziele zu begründen.

Foucault konkretisiert den Begriff der politischen Regierung in Verbindung mit Macht und dem Konzept der Disziplin:

„Die Disziplin, also die Entwicklung sehr engmaschiger Systeme kontinuierlicher, hierarchisch strukturierter Überwachung, ist eine große, wichtige Entdeckung der politischen Technologie“ (Foucault 2010e, S. 338).

Er arbeitet heraus, dass zunächst sehr stark über die Körper diszipliniert wird. Dieses Konzept löst sich zunehmend auf und geht in eines über, das die Seele zur Disziplin auffordert und diese zum Gegenstand der Machtpraktiken wird:

„Der Idealfall des heutigen Strafsystems wäre die unbegrenzte Disziplin: ...ein Verfahren, das sowohl andauerndes Messen des Abstandes zu einer unerreichbaren Norm wäre, wie auch die asymptotische Bewegung, die endlos zur Einholung dieser Norm zwänge“ (Foucault zitiert bei Sarasin 2008, S. 144).

Foucault entwickelt eine Art Konzept der Gouvernementalität der Gegenwart. Diese Gegenwart sei historisch-spezifisch zwar so entstanden wie sie heute ist, grundsätzlich aber bleibe sie damit veränderbar.

Foucault definiert im bereits zitierten Gespräch mit Trombadori Regierung:

„Unter Regierung verstehe ich die Gesamtheit der Institutionen und Praktiken, mittels deren man die Menschen lenkt, von der Verwaltung bis zur Erziehung“ (Foucault 2008d, S. 1647).

In dem was Regierung sei, legt er auch hier die Betonung auf den Plural. Er sieht die Art und Weise der Regierung in der Krise, die er in einer Analogie zum Mittelalter konkretisiert. Vom fünfzehnten bis zum sechzehnten Jahrhundert habe es eine völlige Reorganisation der Regierung des Menschen gegeben. Foucault bezeichnet die Reorganisation als Aufruhr. Daraus leiteten sich seiner Ansicht nach der Protestantismus, die Bildung der Nationalstaaten, die Konstitution der autoritären Monarchien, die Verteilung der Territorien unter die Autorität der Verwaltung, die Gegenreformation sowie die neue weltliche Präsenz der katholischen Kirche ab. Es änderte sich die Art und Weise der Regierung, der Regierung der individuellen, der sozialen und politischen Beziehungen. Er sieht Anzeichen dafür, dass:

„wir uns erneut in einer Krise der Regierung befinden. Sämtliche Prozeduren, mit denen Menschen einander führen, sind erneut in Frage gestellt worden, Wir stehen vielleicht am Beginn einer großen krisenhaften Neueinschätzung des Problems der Regierung“ (ebenda).

Den Regierungen gegenüber verweist Foucault auf die Bedeutung des internationalen Bürgertums, dessen Pflicht es ist,

„stets in den Augen und Ohren der Regierungen die Unglücke der Menschen geltend zu machen, für die nicht verantwortlich zu sein sie zu Unrecht behaupten“ (ebenda 2005c, S. 273).

Giddens verhandelt das Thema der Regierung zwischen den Polen einer grundsätzlich klassischen Sozialdemokratie und dem Neoliberalismus. Er sieht Regierung als ein Konzept welches aktuell einen dritten Weg sucht zwischen beiden Konzepten. Diesem Suchen liegen nun wiederum die Grundannahmen einer Vorstellung zwischen einer Dualität von Handlung und Struktur zu Grunde, die Raum und Zeit einbezieht. In diesem Zusammenhang sind die aktuellen Praktiken der politischen Führung zu verstehen. Giddens:

„Jede soziale Interaktion wird an irgendeinem Punkt in und durch Kontextualitäten körperlicher Präsenz ausgedrückt. Wenn wir von der Analyse strategischen Verhaltens zu einer

Anerkennung der Dualität von Struktur fortschreiten wollen, müssen wir damit beginnen, in Raum und Zeit auszugreifen. Das soll heißen, wir müssen zu erkennen versuchen, wie in einer gegebenen Reihe von Kontexten verfolgten Praktiken in umfassendere räumliche und zeitliche Bezüge eingebettet sind –kurz, wir müssen versuchen, ihre Beziehung zu institutionalisierten Praktiken aufzudecken“ (Giddens 1997, S. 352-353).

Giddens konkretisiert im Rückgriff auf Offe die Abhängigkeit des Staates, dessen Macht und Ohnmacht und damit der aktuellen Form der Regierungen von der Warenform und deren Negation.

„Der Staat ist von der Warenform und zugleich von der Negation der Warenform abhängig“ (ebenda S. 371).

Es kommt mit der Methode Giddens nun mehr für die vorliegende Studie darauf an, erkennbar werden zu lassen, wie die rekonstruierten Führungshandlungen der befragten Experten als unter diesen Voraussetzungen zu deutendes, doppelgesichtiges Phänomen eines Ausdruckes von Handeln und Struktur verstanden werden kann.

Rosenstiel geht auf rationale Gesichtspunkten des Führungserfolges (vgl. Rieckmann 2000, S. 18-35) ein. Er akzeptiert, dass Momente der Irrationalität zur Erklärung dieses Phänomens helfen. Er postuliert in einem Fazit:

„Führung ist Einflussname Die Wissenschaft hat nach Wegen gesucht...den Führungserfolg wahrscheinlich zu machen. ... All diese Ansätze gehen von einem klaren Konzept der Rationalität aus. ... Zunehmend erkennt man allerdings, dass auch vielfältige „irrationale“ Komponenten im Führungsverhalten liegen“ (Rosenstiel 2009a, S. 26).

In diesem Zusammenhang der Irrationalität kann man argumentieren, dass sich das Diktat der Vernunft und der subjektivierten Rationalität bis in die theoretische Führungsdiskussion hinein ausgebreitet und verfestigt hat. Rosenstiel verweist jedoch mit dem Vermerk auf die irrationalen Komponenten des Führungshandelns auf die zur Regierung des Feldes notwendige Diskussion um Mikropolitik, wie sie von Neuberger geführt wird. Neuberger konkretisiert mit Blick auf Rationalität im Zusammenhang mit dem politischen Ansatz der Führung:

„Varianten der Führungstheorie ... sind aus Sicht eines politischen Ansatzes ... Rationalisierungs-versuche: Sie rationalisie-