

Jolanda Kröll

# Führung in kommunalen Sozialdiensten - Modelle und Stile von Führungskräften

Eine qualitative Untersuchung zu den Vorstellungen und dem Handeln  
von Führungskräften in kommunalen Sozialdiensten im Kanton Aargau

Master-Thesis Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit Olten  
Juli 2017



Sozialwissenschaftlicher Fachverlag Edition Soziothek

Edition Soziothek  
c/o Berner Fachhochschule BFH  
Soziale Arbeit  
Hallerstrasse 10  
3012 Bern  
www.soziothek.ch

Jolanda Kröll: Führung in kommunalen Sozialdiensten - Modelle und Stile von Führungskräften.  
Eine qualitative Untersuchung zu den Vorstellungen und dem Handeln von Führungskräften in  
kommunalen Sozialdiensten im Kanton Aargau

ISBN 978-3-03796-728-7



Dieses Werk wurde unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht.

Lizenz: CC-BY-NC-ND 4.0

Weitere Informationen: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Sie dürfen:

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.

Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

# **Führung in kommunalen Sozialdiensten**

-

## **Modelle und Stile von Führungskräften**

**Eine qualitative Untersuchung zu den Vorstellungen und dem Handeln von  
Führungskräften in kommunalen Sozialdiensten im Kanton Aargau**

**Master Thesis**

**Eingereicht von: Jolanda Kröll**

**Eingereicht bei: Dr. Prof. Christoph Mattes**

**Im Juli 2017**

**Fachhochschule Nordwestschweiz**

**Hochschule für Soziale Arbeit Olten**

**Master of Arts in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation**

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, wie Führungspersonen mit Ausbildung in Sozialer Arbeit in kommunalen Sozialdiensten im Kanton Aargau ihr Führungshandeln beschreiben. Dabei wird unterschieden zwischen den Modellen und Vorstellungen von Führung und dem tatsächlichen Führungsverhalten. Zu diesem Zweck wurden sechs Experteninterviews geführt und mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass ihre Vorstellungen geprägt sind von Grundsätzen, wie sie in der Sozialen Arbeit zu finden sind. Insbesondere Partizipation, Wertschätzung und Verantwortungsübernahme sind grundlegende Werte. Ihr Führungshandeln vereint unterschiedliche Führungsstile und zeigt Merkmale von austauschtheoretischen und impliziten Führungstheorien sowie Aspekte der geteilten Führung. Weiter zeigten die Ergebnisse, dass die Führung von Sozialarbeitenden die Führungspersonen vor grosse Herausforderungen stellt. Diese Herausforderungen in der Führung sind zurückzuführen auf das Spannungsfeld von behördlichen Strukturen der Verwaltung und dem professionellen Verständnis der Sozialarbeitenden, welches in einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation zu finden ist.

## Inhaltsverzeichnis

I - Einleitung.....	1
1. Einleitung .....	1
1.1. Ausgangslage und Forschungsinteresse.....	2
1.2. Thematische und methodische Eingrenzung .....	4
1.3. Fragestellung und Zielsetzung .....	4
1.4. Stand der Forschung.....	5
1.5. Begriffsdefinitionen .....	6
1.6. Aufbau der Arbeit.....	8
II Theoretischer Teil.....	9
2. Die organisationssoziologische Perspektive .....	9
2.1. Von der bürokratischen zur professionellen Organisation .....	9
2.2. Von der öffentlichen Verwaltung zum professionellen Sozialdienst .....	11
2.3. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen .....	12
2.4. Soziale Arbeit in der Sozialhilfe .....	14
3. Die führungstheoretische Perspektive.....	15
3.1. Führung in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen .....	15
3.2. Führungsaufgaben .....	16
3.3. Führungstheorien und Führungskonzepte.....	19
3.3.1. Das funktionalistische Paradigma .....	20
3.3.2. Das interpretative Paradigma .....	23
3.3.3. Das humanistische Paradigma.....	24
3.3.4. Das strukturalistische Paradigma.....	25
III – Empirischer Teil.....	27
4. Forschungsdesign .....	27
4.1. Datenerhebung – Experteninterview .....	27
4.2. Feldzugang und Sampling.....	28
4.2.1. Kritische Würdigung – Sampling .....	30
4.3. Erhebungsinstrument – Leitfaden .....	30
4.4. Datenauswertung – qualitative Inhaltsanalyse.....	31
4.5. Übersicht der Ergebnisse .....	32

IV – Schlussteil.....	34
5. SOLL.....	34
5.1. SOLL – was den Führungskräften Orientierung bietet .....	34
5.2. SOLL – Modelle und Vorstellungen von Führung.....	36
6. IST.....	39
6.1. IST – Entwicklung des Führungsstils.....	39
6.2. IST – Bestandteile des Führungsstils.....	40
6.3. IST – Beschreibung des Führungsstils.....	42
7. Differenz von Soll und Ist.....	47
7.1. Differenz von Soll und Ist - Bewertung des Führungshandeln .....	47
7.2. Differenz von Soll und Ist - Grenzen des Führungshandeln .....	49
8. Explizite Aufgaben – Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst und Umwelt .....	51
9. Implizite Aufgaben – Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst, Umwelt .....	54
10. Entscheidungen .....	56
10.1. Entscheidungen – Basis für Entscheidungen.....	56
10.2. Entscheidungen – Vorgehen bei Entscheidungen .....	58
11. Umweltfaktoren .....	60
11.1. Umweltfaktoren – Wissensformen und deren Bewertung .....	61
11.2. Umweltfaktoren – positive und negative Emotionen .....	62
11.3. Umweltfaktoren – Strukturen .....	64
11.4. Umweltfaktor – Mitarbeitende .....	66
12. Schlussfolgerungen.....	71
12.1. Allgemeines Fazit .....	71
12.2. Beantwortung der Fragestellungen.....	72
12.3. Kritische Würdigung .....	77
12.4. Weiterführende Fragestellungen.....	77
13. Ehrenwörtliche Erklärung .....	79
14. Literatur .....	80

## I - Einleitung

### 1. Einleitung

Führungspersonen führen einzelne Mitarbeitende und ganze Teams, einzelne Abteilungen und ganze Organisationen; sie führen personell und fachlich, direkt und indirekt. Sie führen nach externen Vorgaben und nach eigenen Vorstellungen. Dafür können sie sich einer immensen Literatur und einer Fülle von Weiterbildungsveranstaltungen bedienen. Diverse wissenschaftlichen Disziplinen setzen sich mit den unterschiedlichen Bezügen von Führung auseinander und stellen ihr Wissen der Fachwelt zur Verfügung. Ihren hektischen, fragmentierten und vielseitigen Arbeitsalltag (vgl. Kauffeld 2011: 84) müssen die Führungskräfte indes selber meistern.

Führung als Aufgabe ist alt – je nach Leseart geht die Geschichte der Führung zurück bis in die Zeit, als die Menschen in Familiengruppen und Stämmen organisiert waren, also ca. 15'000 Jahre. Es gab noch keine Organisationen und nur sehr begrenzte Arbeitsteilung. Damals waren es die Ältesten oder die Schamanen, die aufgrund ihres Status Autorität und Vertrauen genossen und denen die Menschen folgten (vgl. Laloux 2015: 14f).

Die Begrifflichkeiten und die akademische Auseinandersetzung mit Führung sind indes sehr jung. Verglichen mit anderen Bereichen des (Organisations-)Managements, wird dem Thema Mitarbeiterführung erst seit kurzem wirklich Beachtung geschenkt (vgl. Friedrich 2010: 15). Der Aufstieg des wissenschaftlichen Diskurses zur Führung begann im letzten Jahrhundert, wobei insbesondere Max Webers Analysen der Bürokratie als Referenz für die Wegbereitung der modernen Organisationstheorien genannt werden können (vgl. Kieser 2002: 43ff). Die eigenständige Fachdisziplin Personalwirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahren innerhalb der Betriebswirtschaftslehre entwickelt. Das spezifische Personalmanagement in Gesundheits- und Sozialberufen ist indes seit ungefähr zehn Jahren in den Vordergrund getreten (vgl. Friedrich 2010: 15f).

Die Entwicklungslinien des Verständnisses einer professionellen «Personalarbeit» (Friedrich 2010: 16) können anhand der geltenden Paradigmen nachgezeichnet werden. Bis in die 1960er Jahre wurde Mitarbeiterführung unter dem Blick der Bürokratisierung betrachtet, dann hielt die Institutionalisierung Einzug, wohingegen ab den 1970er Jahren die Humanisierung der Arbeit die geltende Betrachtungsweise war. Ab den 1980er Jahren trat die Ökonomisierung in den Vordergrund, diese wich ab den 1990er Jahren der unternehmerischen Orientierung und seit den 2000er Jahren sind Change Management, Lernenden Organisation und Diversity die geltenden Paradigmen (vgl. Friedrich 2010: 16).

Dieser Wandel in den Führungsparadigmen bilden die gesellschaftlichen Entwicklungen ab und brachten jeweils ein neues Verständnis von Führung mit sich. Die vorherrschenden administrativ und rechtlichen Dimensionen traten gegenüber den psychologischen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen in den Hintergrund. Die Prozesse der Globalisierung, die zunehmende Komplexität, die Diversität der Mitarbeitenden, der Wunsch nach Partizipation und der Umgang mit Emotionen sind aktuelle und zukünftige gesellschaftliche Realitäten, mit denen die Führungskräfte einen angemessenen Umgang finden und über die entsprechenden (Führungs-)Kompetenzen verfügen müssen (vgl. Wildemann 2015: 31).

In der vorliegenden Arbeit liegt das Interesse explizit auf dem Führungshandeln von Führungskräften. Es wird auf diejenigen Aspekte von Führung eingegangen, die Berührungspunkte mit dem konkreten Führungshandeln in der Praxis aufweisen. Dabei wird unterschieden zwischen dem tatsächlichen Handeln der Führungskräfte und ihren eigenen Modellen und Vorstellungen dazu. Deshalb setzt die vorliegende Arbeit direkt bei den Führungskräften an und soll Wissensgenerierung in zweierlei Hinsicht leisten: einerseits soll eruiert werden, über welche Führungsmodelle die Führungskräfte verfügen und ob diese in der Praxis bestehen; andererseits wird aufgezeigt, wie das Führungshandeln in der Praxis tatsächlich passiert und ob etablierte Führungsstile erkennbar sind. Der Anspruch eine abschliessende Definition von Führung zu liefern kann und soll in der vorliegenden Arbeit nicht eingelöst werden. Der Begriff der Führung ist zu komplex und die Zugänge der Disziplinen zu unterschiedlich, als diese hier abschliessend dargestellt werden könnten.

## 1.1. Ausgangslage und Forschungsinteresse

In Organisationen der Sozialen Arbeit werden soziale personenbezogene Dienstleistungen erbracht. Unter soziologischen Gesichtspunkten sind soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ein spezifischer Typus von Organisationen. Die Charakteristiken dieses Typus resultieren insbesondere aus der Tatsache, dass nicht Objekte oder Symbole Gegenstand der Arbeit sind, sondern Menschen (vgl. Klatetzki 2010: 10). Menschen sind Ausgangslage und Ziel aller Interventionen, Rohmaterial und Endprodukt der Dienstleistung sowie Auftraggeber und Abnehmer der professionellen Sozialen Arbeit innerhalb der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen.

Personenbezogenen soziale Dienstleistungen werden immer interaktiv erbracht – sie kommen erst in Koproduktion zwischen den Mitarbeitenden der Organisation und den Nutzerinnen und Nutzern zustande. Der Erfolg der erbrachten Dienstleistung hängt in hohem Masse von der Motivation, dem Engagement, der Qualifikation und den Kompetenzen der Mitarbeitenden der Organisation ab (vgl. Friedrich 2010: 9). Dieser Umstand impliziert die rechtliche und



moralische Verpflichtung die Würde des Menschen zu beachten sowie die Konsequenzen des Handelns der Mitarbeitenden zu verantworten.

Es bedarf also Fachkräften, die eine professionelle Soziale Arbeit (Fallarbeit) machen und es bedarf Führungskräfte, die das ermöglichen. Diese gestalten die Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes und positionieren es in der politischen und sozialen Umwelt so, dass die erforderlichen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stehen (vgl. Merchel 2010: 10). Das Führungshandeln ist also nicht unmittelbar auf die Gestaltung der Hilfe im Einzelfall gerichtet, sondern sie gestaltet die organisationsbezogenen Bedingungen innerhalb derer die Einzelfallhilfe ausgerichtet wird. Dabei gibt es Kompetenzen, die gleichermassen für die Hilfestellung im Einzelfall sowie in der Steuerung von Organisationen nötig sind, wie beispielsweise Analyse-, Planungs-, Kommunikations-, Reflexions- und Evaluationskompetenzen (vgl. Merchel 2010: 22). Gleichwohl müssen Führungskräfte über spezifische prozessbezogene Kompetenzen verfügen, um die Organisation zu steuern und um mit den vielfältigen Anforderungen und Erwartungen, die an Führungskräfte gestellt werden, adäquat umzugehen (vgl. Merchel 2010: 25).

Vor diesem Hintergrund erstaunt es, dass das Thema Mitarbeiterführung in Organisationen der Sozialen Arbeit im wissenschaftlichen Diskurs erst langsam Beachtung findet. Grund dafür kann die deutliche Ausrichtung des Handelns auf die Adressaten und Adressatinnen Sozialer Arbeit sein, wodurch die eigenen beruflichen Rahmenbedingungen in den Hintergrund treten (vgl. Friedrich 2010: 10). Aber auch die Spezifika der Sozialen Arbeit – die Leitorientierung an Gleichheit und fachlicher Autorität, der Hochschätzung des Teams sowie der professionellen Autonomie – erschweren unweigerlich die Auseinandersetzung zum Thema Führung (vgl. Merchel 2015: 10f). Zum Fortschreiten der Fachdiskussion tragen insbesondere die neu ausgerichteten Studiengänge in Sozialer Arbeit bei, welche Themengebiete wie Organisationsgestaltung aufgenommen haben, als auch die zu beobachtende Adaption von betriebswirtschaftlich orientierter Instrumente in Organisationen der Sozialen Arbeit (vgl. Friedrich 2010: 9f).

In der vorliegenden Arbeit soll abgebildet werden, was die Praxis der Führungskräfte ausmacht und was ihre Vorstellungen von Führung sind. Die Perspektive ist dabei die der Führungskräfte und der Blick richtet sich auf ihre Aufgaben als Abteilungsleitende mit fachlicher und personeller Führungsverantwortung. Klar ist, dass dies eine eingeschränkte Perspektive ist, da einerseits die Mitarbeitenden nicht zu Wort kommen und andererseits keine Beobachtungen in der Praxis stattfinden. Dennoch bilden die Ausführungen und Erzählungen der Führungskräfte einen soliden und ergiebigen Einblick in das Erleben und das Handeln einer wichtigen Gruppe von Berufsleuten, die zwar häufig Gegenstand eines Beitrages, aber

weniger häufig Teilnehmende desselben sind. Es geht also einen Schritt zurück – zurück zu den Führungskräften und den Beschreibungen ihrer Führungspraxis und ihren Modellen und Vorstellungen von Führung.

## 1.2. Thematische und methodische Eingrenzung

Die Thematik des Führungsverhaltens wird in zwei übergeordneten Teilen gefasst; die Vorstellungen und Modelle (SOLL) und der Stil/das Handeln (IST). Als Basis für das Führungshandeln wird nach eigenen Modell, Vorstellungen, Prinzipien und Credos gefragt. Diese können als Leitplanken des Handelns dienen, falls sie sich in der Praxis als nützlich erweisen sollten. Das Führungshandeln wird anhand konkreter Situationsbeschreibungen sichtbar und zeigt, wann und wie Führungshandeln geschieht und es sich allenfalls einem etablierten Führungsstil zuordnen lässt.

Aufgrund der grossen Menge an Führungstheorien sowie dem unübersichtlichen Angebot an Aus- und Weiterbildungen, wurden nicht Wissensanteile abgefragt, sondern auf konkrete Führungssituationen und Führungshandeln fokussiert, ohne jedoch die theoretischen Aspekte und das spezifische Wissen der Führungspersonen auszublenden. Die Führungskräfte können ihre Erfahrungen und ihr Wissen vermitteln, unabhängig davon, ob dies der gängigen Lehre oder dem theoretischen Wissen entspricht. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die befragten Führungspersonen ohne Einschränkungen auf ihr Führungshandeln eingehen können. Das Ziel ist keine Bewertung des Führungshandelns – es soll vielmehr aufzeigen, wie sich Führungskräfte in ihrem Führungshandeln zurechtfinden und mit welchen Führungsstilen dies allenfalls korrespondiert. Zu diesem Zweck werden Führungspersonen von kommunalen Sozialdiensten mit Führungsverantwortung für mindestens sechs Personen befragt.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen somit die Themenbereiche:

- Eigene Führungsmodelle von Führungspersonen in kommunalen Sozialdiensten
- Das konkrete Führungshandeln von Führungspersonen in kommunalen Sozialdiensten
- Die Korrespondenz dieser Führungsstile und -Modelle mit Führungstheorien aus der Führungsliteratur

## 1.3. Fragestellung und Zielsetzung

Die Erhebung und Auswertung der Interviews dient der Abbildung der Führungspraxis in einem bestimmten Gebiet, in dem der kommunalen Sozialdienste. Es geht dabei um die Beschreibung des Führungsverhaltens – einerseits um die Beschreibung des eigenen Führungsmodelles und andererseits um die Beschreibung des eigenen Führungshandelns. Während die Beschreibung des Führungsmodelles auf Aussagen zu Eigenschaften und Kategorien von Mitarbeitenden abstellt und Aussagen zu Wissensstrukturen, Einstellungen

und Prinzipien vorhanden sein können, sind mit Führungsstil handlungsleitende Regeln und Maximen, also die typische Art und Weise des Verhaltens, gemeint. Weiter können allenfalls Gründe für die Deckung respektive das Missverhältnis eruiert werden.

Die folgende Hauptfragestellung hat die Erhebung und die Auswertung geleitet:

- Wie beschreiben Führungskräfte von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit ihr Führungsverhalten?

Die Frage nach dem Führungsverhalten beinhaltet die Vorstellung und die Praxis von Führung. Die eigenen Vorstellungen über Führung, als auch das eigene Führungshandeln werden im Führungsverhalten abgebildet.

Die folgenden Unterfragestellungen differenzieren die Hauptfragestellung:

- Korrespondiert das Führungsverhalten von Führungspersonen von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit mit ihren Führungsmodellen?

Der Bezug zu den theoretischen Wissensbeständen ermöglicht eine Orientierung an etablierten Führungstheorien, was ein Verständnis über die Möglichkeiten und Grenzen von Führungstheorien erzeugen kann.

- Korrespondiert das Führungsverhalten von Führungspersonen von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit mit einem spezifischen Führungsstil?

Von grosser Wichtigkeit ist an der Stelle die Tauglichkeit der Beispiele. Es soll kein konstruiertes Thema sein, deswegen führen die Führungskräfte ihre eigenen ausgewählten Beispiele aus.

## 1.4. Stand der Forschung

Die vorhandene Literatur zur Führungslehre ist ausserordentlich umfangreich. Sowohl die (Organisations-)Soziologie, die (Arbeits-)Psychologie, die (profit/non-profit) Wirtschaftslehre sowie nicht zuletzt auch die Soziale Arbeit bearbeiten Führung aus ihren je eigenen Blickwinkel und mit je eigenen Schwerpunkten. Eingang in die vorliegende Arbeit findet nur eine Auswahl von Beiträgen, die dem Umfang sowie dem Sinn und Zweck der Arbeit zuträglich und für die zu behandelnde Thematik relevant sind.

Die klassische Organisationssoziologie unterscheidet methodologisch erkenntnistheoretische (Realismus) und evolutionäre (Konstruktivismus) Perspektiven. Während die eine Perspektive dem strukturellen, auf organisatorische und gesellschaftliche Evolution bezogenen Argument folgt, fusst die andere Perspektive auf der vergleichenden Beobachtung (vgl. Apelt/Tacke 2012: 17). Dieser grundlegenden Frage wird hier nicht weiter nachgegangen. Relevant ist an

dieser Stelle die Tatsache, dass die Strukturen der Organisation die Führung von Mitarbeitenden beeinflussen. Bei Sozialdiensten handelt es sich um professionelle Organisationen, welche normalerweise kollegiale Strukturen herausbilden, was Hierarchie und Formalisierung grundlegend entgegensteht (vgl. Klatetzki 2012: 165 ff). Die weiteren strukturellen Besonderheiten, welche in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen auftreten, haben Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung durch die Führungspersonen (vgl. Klatetzki 2010; Klatetzki 2012).

Seit der 1970er Jahre sind Organisationen der Sozialen Arbeit in den Fokus politisch-ökonomischer Modernisierungsprozesse getreten. Die stetig ansteigende Komplexität von sozialstaatlichen Bedarfen und Aufgaben soll dadurch qualitativ und quantitativ bewältigt werden. Die wohlfahrtstaatliche Ausrichtung entwickelte sich von einem versorgenden zu einem aktivierenden und ermöglichenden Staat. Betriebswirtschaftliche Prämissen hielten Einzug und wurden unter den Begriffen Public Management oder Non-Profit Management etabliert (vgl. Lambers 2015: 9). Die enge Bindung der Führungspersonen an die Profession Soziale Arbeit muss unter diesen Umständen gelockert werden, da das Spektrum der Profession bei weitem übertroffen wird (vgl. Lambers 2015: 23). Personalmanagement ist eine Folge dieser Entwicklungen und wird so zur konkreten operativen (interaktive Führung) und strategischen (strukturelle Führung) Aufgabe der Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit (vgl. Lambers 2015: 97).

Der gesellschaftliche Wertewandel der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts sowie die industriellen und technologischen Veränderungen der organisatorischen Kontexte, waren Antrieb für neuere theoretische Führungsmodelle und -konzepte. Die veränderten Bedingungen und deren Auswirkungen auf Führung und Führungsprozesse forderten Erklärungen und gegenwartsadäquate Führungstheorien (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 16). Die klassischen Führungstheorien stellten auf Verhalten und Eigenschaften der Führungsperson ab und etablierten stark reduktionistische Modelle, die Führung in einem psychologischen Mikrokosmos verorteten und weitere organisatorische Einflüsse vernachlässigten. Der Übergang von der Verhaltens- zur Prozessperspektive markiert eine Wende – die Führungsbeziehungen, Interessen und Machtressourcen, subjektive Wirklichkeitskonstruktion und die komplexe, dynamische und mehrdeutige Führungsumwelt sind im Fokus der neueren Führungskonzepte und -theorien (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 20f).

## 1.5. Begriffsdefinitionen

Im folgenden Kapitel werden verwendete Begrifflichkeiten, die keinen abschliessend gültigen Definition unterliegen, geklärt und die verwendete Form beschrieben.

### Führen versus Leiten

In der Literatur werden die beiden Begriffe oftmals synonym oder komplementär verwendet. Unter Führung sind Impulse zur Beeinflussung von Personen oder Gruppen zu verstehen, welche letztlich der Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden dienen. Wenn es dagegen um Impulse zur Gestaltung der Organisation und deren Struktur geht kann von Leitung gesprochen werden. Was die Leitung von der Führung unterscheidet ist demnach deren Reichweite – Leiten ist im Sinne einer umfassenden Systemgestaltung breiter angelegt (vgl. Merchel 2015: 12f). In der vorliegenden Arbeit werden unter dem Begriff Führung sämtlich personen- oder gruppenbezogene Interventionen mit dem Ziel der Verhaltenssteuerung der Mitarbeitenden verwendet. Es handelt sich dabei explizit nicht um weitere Leitungsaufgaben wie Entwicklung, Vergütung oder Rekrutierung der Mitarbeitenden.

### Führungspersonen versus Führungskräfte

Zwischen diesen Ausdrücken findet ausschliesslich eine stilistische Unterscheidung statt. Semantisch sind die Begriffe identisch. Um die Lesefreundlichkeit zu erhöhen werden sie in der vorliegenden Arbeit beide verwendet.

### Team

In einem Sozialdienst erbringen im Normalfall Sozialarbeitende die sozialarbeiterische Fallarbeit und die Sachbearbeitenden die unterstützenden Dienstleistungen respektive bearbeiten eigene verwaltungsinterne Aufgabenfelder. Wenn die befragten Führungspersonen in der vorliegenden Arbeit von ihrem «Team» sprechen, dann sind stets Sozialarbeitende wie auch Sachbearbeitende gemeint.

### Kunde versus Klient

Da die Nutzerinnen und Nutzer die Unterstützung durch materielle Hilfe nicht freiwillig in Anspruch nehmen, sondern sich in einer Not- oder Zwangssituation befinden und da die Bürgerinnen und Bürger, das Angebot gezwungenermassen über ihre Steuern finanzieren, ohne den Gegenwert genau zu kennen, stellt Herzka den Kundenbegriff grundsätzlich in Frage (vgl. Herzka 2013: 21). Auch Klatetzki führt an, dass durch die Gleichzeitigkeit von Empfangen und Nutzen des Angebotes aktive Mitwirkung notwendig ist, damit die soziale Dienstleistung wirksam erbracht werden kann. Die Notwendigkeit dieser Mitwirkung, der Ko-Produktion der sozialen Dienstleistung, sowie der Umstand, dass die Leistung kostenlos in Anspruch genommen wird, sind wichtige Gründe, weshalb in den Sozialdiensten von Klienten und Klientinnen und nicht von Kunden und Kundinnen gesprochen wird (vgl. Klatetzki 2010: 8).

## 1.6. Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an dieses Kapitel folgt die Explikation des theoretischen Vorwissens und der Kontext des Forschungsvorhabens. Dabei stehen zwei Bereiche im Fokus. Das erste Unterkapitel geht von einer soziologischen Perspektive an soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen heran und analysiert welche spezifischen Herausforderungen diese für Führungskräfte mit sich bringen. Denn in diesen Dienstleistungsorganisationen bilden sich aufgrund unterschiedlicher Faktoren besondere Strukturen heraus, durch welche das Führungshandeln der Führungsperson gewissen Restriktionen unterliegt. Im zweiten Unterkapitel werden die zentralen Aufgaben von Führungsperson sowie zentrale Stränge wichtiger Führungstheorien vorgestellt. Führungskräfte müssen über gewisse Kompetenzen verfügen um ihre Aufgaben – zu denen auch aber nicht nur die Führung der Mitarbeitenden gehört – zu bewältigen.

Anschliessend wird das methodische Vorgehen begründet und schrittweise beschrieben. Das Forschungsvorhaben und seine Struktur werden dargestellt und die einzelnen Schritte begründet.

Danach werden entlang der generierten Kategorien die Ergebnisse dargestellt und gleich im Anschluss jeweils interpretiert.

Es folgt der Schlussteil mit der Beantwortung der Fragestellungen und einer Synthese der verarbeiteten und erhobenen Wissensbestandteile. Die Arbeit schliesst mit weiterführenden Gedanken und einer kritischen Reflexion.

## II Theoretischer Teil

Im nachfolgenden theoretischen Teil der Arbeit werden die organisationssoziologische und die führungstheoretische Perspektive dargelegt. Die Analyse der Ergebnisse fusst auf dieser theoretischen Aufarbeitung der wesentlichen Literatur.

### 2. Die organisationssoziologische Perspektive

Die Organisationssoziologie ist eine junge Teildisziplin der Soziologie und hat ihren theoriehistorischen Ausgangspunkt in den Organisationskonzepten der klassischen Verwaltungs- und Betriebslehren des frühen 20. Jahrhunderts (vgl. Apelt/Tacke 2012: 9). Mit Aufkommen der Systemtheorie ab Mitte des 20. Jahrhunderts und dem Systembegriff<sup>1</sup>, der sich allgemein gesagt durch die Differenzierung von System und Umwelt definiert, stand das Prinzip der sozialen Systembildung zur Verfügung. Der allgemeine Begriff der Organisation, dem eben dieses Prinzip der sozialen Systembildung zu Grunde liegt, ermöglichte es fortan verschiedenste organisatorische Einheiten als Organisationen zu fassen (vgl. Apelt/Tacke 2012: 9). Moderne Gesellschaften sind durchdrungen von organisatorischen Einheiten, die in ihren Ausrichtungen und Strukturen eine immense Varianz aufweisen. Die bürokratische Verwaltung stellt indes einen Normalfall der Organisation dar (vgl. Apelt/Tacke 2012: 18). Die Prinzipien der Bürokratie – Amtshierarchie und Formalismus – stehen den Prinzipien der Sozialen Arbeit jedoch diametral gegenüber, was die beiden Pole in ein problematisches Verhältnis bringt (vgl. Apelt/Tacke 2012: 18). Diese gegensätzliche Struktur von Bürokratie und Professionalität stellt organisationssoziologisch ein interessantes Phänomen dar. Im Folgenden werden die Spezifika dieser Organisationen herausgearbeitet.

#### 2.1. Von der bürokratischen zur professionellen Organisation

Nach Weber (1922) hat die moderne Gesellschaft einen eigenen Organisationstypus hervorgebracht, der spezifische Funktionsweisen in sich vereint. Im modernen Staatswesen entwickelten sich die Prinzipien der geordneten Kompetenzen durch Gesetze und Reglemente, das Prinzip der Amtshierarchie, die Trennung der Arbeits- und Wohnbereiche, die Fachschulungen als Voraussetzung für spezialisierte Amtstätigkeit sowie eine besondere Kunstlehre für die Amtsführung der Behördenmitglieder als Basis für die öffentlich-rechtlichen Institutionen (vgl. Weber 2014: 914f). Durch diese spezifische Organisationseinheit, wurden die politischen Satzungen des preussischen Staats – Rechtstaatlichkeit, Entwicklung stabiler Wirtschaftsverhältnisse, Abbau von Standesgrenzen – in die Gesellschaft getragen. Die

---

<sup>1</sup> Die moderne Systemtheorie wird hier nicht speziell erläutert, da dieses Wissen vorausgesetzt wird. Für weitergehende Informationen sie z.B.: Willke, Helmut (1991) Systemtheorie; 3. Aufl. Stuttgart, New York.

öffentlichen Verwaltungen sind eng mit den jeweiligen Staatsleitbildern verbunden und ein konstitutives Element moderner demokratischer Gesellschaften (vgl. Richter 2012: 103).

Die obersten Leitungsorgane in den kommunalen Verwaltungen (Gemeinde- oder Stadtrat) sind in den meisten Fällen Laienbehörden und vertreten diese Organisationseinheit von Amtes wegen. Sie tragen grosse Verantwortung und sind in der strategischen Ausrichtung der Organisation gefragt, verfügen jedoch im Normalfall nicht annähernd über das spezifische Fachwissen der operativ tätigen Mitarbeitenden (vgl. Herzka 2013: 22). Durch bürokratische Reglementierung der Arbeitsprozesse wird der individuellen Souveränität der Mitarbeitenden Grenzen gesetzt. Regeln und Vorschriften dienen dem Qualitätsmanagement und sind durch gesetzliche und organisatorische Anforderungen gerechtfertigt. Gleichwohl kann es aufgrund eines übertriebenen Kontrollbedürfnisses der operativen (oder der strategischen) Leitung zu bürokratischen Auswüchsen kommen, die Autonomiedefizite bei den Mitarbeitenden begünstigen (vgl. Friedrich 2010: 108).

Auf der Ebene des Sozialen wird unterschieden zwischen Mitglieder der Verwaltung (Beamte, Angestellte) und den Bürgern und Bürgerinnen, die als Kunden oder Klienten auftreten (vgl. Richter 2012: 101). Für die Angestellten gilt die strenge Amtsdziplin, die den personenunabhängigen sachlichen Regeln und Verfahren der Verwaltung gilt und dadurch Stabilität und Unabhängigkeit sicherstellen soll. Der Anspruch eines rein sachlich orientieren und berechenbaren Verhaltens entspringt der Vorstellung herrschaftliche Willkür abzuwenden und der Sicherung eines Höchstmasses formaler Rationalität des Herrschaftshandelns (vgl. Richter 2012: 98). Diese Formalstruktur dient als Legitimation des Verwaltungshandelns und gipfelt in der Amtsautorität. Dieser bürokratischen Ordnung mit ihrer Amtsautorität steht die wissensbasierte Fachautorität, die auf der egalitären Organisationsform ihrer Professionellen beruht, gegenüber. Insbesondere Talcott Parsons wies auf die Notwendigkeit der Unterscheidung von Autoritäten hin: zum einen die Amtsautorität, die auf dem Innehaben des Amtes beruht und zum anderen die wissensbasierte Fachautorität, die ihre Autorität aus dem Spezialwissen ihrer Profession bezieht (vgl. Klatetzki 2012: 166).

Diese Herausbildung dieser Autoritätsstruktur ist die wesentliche Differenz zwischen professionellen und bürokratischen Organisationen. Während die Amtsautorität mit der Amtshierarchie verbunden ist und das Treffen von Entscheidungen Aufgabe der Vorgesetzten ist, gelten in egalitären Organisationsformen Gleichheit, Konsens und Autonomie als leitende Prinzipien und die «Entscheidungen sind moralisch bindende kollektive Produkte.» (Klatetzki 2012: 177) Dennoch lassen sich gemeinsame Merkmale der Organisationsformen finden; die technische respektive normative Kompetenz des Fachpersonals und die damit verbundene



Rationalität der Zielerreichung. In der Praxis indes ist häufig die Koexistenz von professioneller und bürokratischer Organisation anzutreffen (vgl. Klatetzki 2012: 177).

Scott (1992) beschreibt denn auch eine Organisationsform, die professionelle egalitäre Strukturen innerhalb einer bürokratischen Ordnung verankert, die «intermediäre kollegiale Organisation» (Scott 1992 zitiert in Klatetzki 2012: 176) Diese Form inkorporiert verschiedene kollegiale Einheiten in ein bürokratisches System und wird deshalb als heteronome professionelle Organisation beschrieben. Die Professionellen sind als Angestellte einem hierarchisch-administrativen Rahmen untergeordnet, wodurch ihre professionelle Autonomie relativ gering ist und ihr professionelles Handeln von bürokratischen Regeln und Vorgaben gelenkt wird. Kollegiale Entscheide haben vielmehr informierenden und beratenden Charakter und sind keine autoritativen Vorgaben oder Richtlinien. Die bürokratische Ordnung steht im Rang über den professionellen Wissensinhalten (vgl. Klatetzki 2012: 176f). Der Sozialdienst einer kommunalen Verwaltung kann unter diesen Gesichtspunkten als intermediäre kollegiale Organisationsform bezeichnet werden.

## 2.2. Von der öffentlichen Verwaltung zum professionellen Sozialdienst

Aufgabe des Staates ist es unter anderem die Produktion und Verteilung von meritorischen Gütern<sup>2</sup> durch Gesetze zu steuern und zu kontrollieren. Meritorische Güter – zu denen fast alle Sozialleistungen zählen – werden als öffentliche Güter und Dienstleistungen angeboten (vgl. Horcher 2011: 55). Dem Bedürfnis der Bürger und Bürgerinnen nach sozialer Sicherheit wird in modernen Gesellschaften mit dem öffentlichen Gut der sozialen Wohlfahrt entsprochen. Erbracht werden diese Dienstleistungen von den öffentlichen Verwaltungen der Gemeinden und Städte (vgl. Horcher 2011: 55).

Nach klassischer Lesart war die Jurisprudenz die bürokratische Leitprofession (vgl. Stichweh 1994). Während der Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen hat sich dies verändert und eine Bedeutungszunahme der spezialisierten Professionen für die fachliche Bearbeitung spezifischer Felder ist erkennbar. Die heutigen öffentlichen Verwaltungen sind Organisationseinheiten, die hochgradig arbeitsteilig sind und ihre Leistung innerhalb der Spannungsfelder von politischen Vorgaben, rechtlicher Regulierungen und spezifischen Umwelten erbringen. In demokratischen und pluralistischen Gesellschaften wird die Verwaltung legitimiert durch politische Setzungen und Programme. Sie dient im Allgemeinen der Stabilisierung der vorherrschenden Verhältnisse und orientiert sich im Besonderen am Gemeinwohl (vgl. Richter 2012: 91f). Die öffentliche Verwaltung und die demokratischen

---

<sup>2</sup> Sogenannt unechte, öffentliche Güter. Diese könnten von der Privatwirtschaft zur Verfügung gestellt werden, sie sind für die Allgemeinheit aber so wichtig, dass der Staat sie bereitstellt. (z.B. Bildung, Gesundheitswesen).

Systeme ermöglichen einander – Staatsaufgaben führen zu vielfältigen Tätigkeitsbereichen und im Gegenzug federn die Verwaltungen die Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten der demokratischen Systeme ab. Diese spezialisierten Verwaltungseinheiten bearbeiten primär den zu regelnden Gegenstand und sind weiterhin ihrem professionellen Verständnis verpflichtet (vgl. Richter 2012: 95/102).

Die moderne Soziale Arbeit wird fast ausschliesslich in organisationalen Kontexten erbracht und findet meist in auf die jeweilige Problemlage spezialisierten Organisationen statt (vgl. Mayrhofer 2009: 1). Die Organisationslandschaft der Sozialen Arbeit weist indes eine grosse Heterogenität auf, die sich in den Grössen, Strukturen, Aufgaben und Trägerschaften der Organisationen niederschlägt und sich deshalb über wenige klar abgrenzbare Spezifika definieren lässt. Scherr (2001) beschreibt einen Typus der Sozialen Arbeit als wohlfahrtstaatliche Leistungsverwaltung, wobei es primär um die Vergabe staatlicher, rechtlich geregelter Hilfeleistungen geht. Die sogenannten Sozialämter richten Geldleistungen aus, was an sich ein administrativer Verwaltungsakt ist und noch keine Soziale Arbeit darstellt. Die Gewährung materieller Leistungen ist jedoch oft an die Inanspruchnahme Sozialer Arbeit gekoppelt (vgl. Scherr 2001: 230ff). Diese personenbezogene Interaktion zwischen Leistungserbringer und den Bürgerinnen und Bürgern geht über die reine Zurverfügungstellung von Gütern hinaus. Es handelt sich dabei um eine soziale und personenbezogene Dienstleistung – Beratung und Betreuung – und die Erbringung dieser Dienstleistung weist strukturelle Besonderheiten auf (vgl. Fretschner 2011: 77).

### 2.3. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen

Herzka definiert Soziale Organisationen anhand ihres gemeinschaftsbildenden Auftrages (Herstellung und Förderung von Teilhabe, Teilnahme, Chancengleichheit) und ihres gesellschaftlichen Nutzens, welche der Staat insbesondere durch meritokratische Güter produziert und zur Verfügung stellt. Im Sinne eines aktiv intervenierenden Staates, werden Marktversagen und die daraus folgenden sozialen Spannungen korrigiert (vgl. Herzka 2013: 2). Die Notwendigkeit von Management und die Spielregeln von betriebs- und volkswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Rechnungen wurden in den letzten Jahren vermehrt auch in die Sozialen Organisationen getragen und stossen in der Praxis und der Lehre auf mehr oder weniger Widerstand (vgl. Herzka 2013: 3). Die Tendenz Soziale Organisationen nach wirtschaftlichen Prinzipien auszurichten, steht im Widerspruch zu den hohen professionellen Ansprüchen der Mitarbeitenden. Dies kann zu grossen Spannungen in der Organisation führen, welche die Führungspersonen auf unterschiedlichen Ebenen vor Herausforderungen stellen (vgl. Herzka 2013: 4).

Soziale Organisationen erbringen ihre Leistung im Rahmen einer nicht-schlüssigen Tauschbeziehung; die Inanspruchnahme der Dienstleistung ist unentgeltlich, denn die Finanzierung sichern Dritte. Um seine Legitimation herzustellen und die Finanzierung zu sichern, ist die Organisation auf eine gute Frequentierung des Angebotes angewiesen (vgl. Herzka 2013: 21). Die Leistungen der Sozialdienste sowie deren Mitarbeitenden werden durch den Staat respektive die Gemeinde bezahlt. Die Person, die diese Leistung in Anspruch nimmt, ist von der Verpflichtung befreit diese zu bezahlen. Es handelt sich bei der Dienstleistung also um eine dem Allgemeinwohl dienenden, einer sozialen Dienstleistung. Folglich ist das Ziel der Organisation nicht einen finanziellen Gewinn zu erwirtschaften. Im Mittelpunkt des Handelns stehen die Menschen, die nach der sozialen Dienstleistung nachfragen mit dem Ziel der Bedarfsdeckung (vgl. Klatetzki 2010: 8).

Klatetzki (2010) beschreibt die folgenden Spezifika der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation: Die Dienstleistung ist subjektorientiert, da Menschen den «Gegenstand» der Interventionen darstellen. Der Auftrag und die Arbeitsmethoden- und Verfahren sind nur beschränkt standardisierbar. Die Interventionen bedürfen einer intensiven Auftragsklärung und die Wahl der Mittel und Instrumente ist nicht frei wählbar. Die Organisationsziele sind Zustände und Handlungen der Klienten, die durch die Dienstleistung herbeigeführt werden sollen. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen und deren Organisationsziele reflektieren gesellschaftliche Wertehaltungen und diese müssen nicht zwangsläufig mit den Zielen der Klienten und Klientinnen korrespondieren. Innerhalb der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation treffen einflussreiche und divergierende Ansprüche und Erwartungen der Umwelten aufeinander und bilden besonders die stetige Veränderung der Gesellschaft ab. Die Überprüfung der Zielerreichung ist erschwert, da kein statisches Ursache-Wirkungs-Wissen vorhanden ist und die Erfolgsmasse häufig extrinsisch vorgegeben werden (vgl. Klatetzki 2010: 10-18).

Nach Fretschner (2011) kann die Dienstleistung nur in gleichzeitiger Anwesenheit von Mitarbeitenden und Klientinnen und Klienten (Kopräsenz) und in gemeinsamer Anstrengung (Koproduktion) erbracht werden. Dieses Uno-actu-Prinzip – der simultane Prozess von Produktion und Konsumtion – macht die Gestaltung des Interaktionsprozesses zum zentralen Kriterium für eine gelingende Dienstleistung. Gleichzeitig ist die Intervention ohne aktives Zutun des Klienten oder der Klientin nicht erfolgreich oder nachhaltig (vgl. Fretschner 2011: 79f). Die eigentliche personenbezogene Dienstleistung basiert auf Kommunikation, was hohe soziale und kommunikative Fähigkeiten der Mitarbeitenden voraussetzt. Daneben sind Methoden- und Reflexionskompetenzen nötig, damit trotz der Macht- und Wissensasymmetrie in diesem Experten-Laien-System eine professionelle und kundenorientierte Dienstleistung angeboten wird (vgl. Fretschner 2011: 80f).

## 2.4. Soziale Arbeit in der Sozialhilfe

Die wesentlichen sozialstaatlichen Sicherungssysteme haben sich in der Schweiz im Verlaufe des 20. Jahrhunderts herausgebildet. In dieser Zeit beschränkte sich die Hilfstätigkeit des Staates vorrangig auf die Anerkennung und Subventionierung privater Organisationen, die aus dem Engagement der bürgerlichen Schichten hervorgingen. Bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen durch staatliche Organisationen verstand sich der Staat als Ergänzung zu diesem zivilen Engagement und trat insbesondere bei der Armenfürsorge und in Bereichen des staatlichen Gewaltmonopols in Erscheinung. Dieses subsidiäre Staatsverständnis ist die Grundlage für unseren heutigen liberalen Wohlfahrtsstaat (vgl. Gredig/Goldberg 2010: 403). Das Prinzip der Subsidiarität geht von einer sozialen Struktur der Gesellschaft aus, die linear von der kleinsten Einheit (dem Individuum) über die grösseren zivilen Gemeinschaften und gesellschaftlichen Organisationen führt (Familie, Vereine, Unternehmen) und in den Organisationen des Staates schliesst. Alle Einheiten haben unterschiedliche Funktionen, wobei die staatlichen Organisationen allen anderen Einheiten nachgelagert sind. Der letzte Zweig des sozialen Sicherungssystems in der Schweiz ist – gemäss dem zugrundeliegenden Subsidiaritätsverständnis – die Sozialhilfe. Die Ausgestaltung dieser Sozialhilfe ist in der Kompetenz der Kantone und der Gemeinden (Marti et al. 2007: 256f).

Die Charakteristiken sozialer personenbezogener Dienstleistungen führen zu Besonderheiten in Bezug auf die Führung der Mitarbeitenden (vgl. Klatetzki 2010: 16). Durch die Arbeitsmethoden und -verfahren sowie durch die infrastrukturellen Gegebenheiten der Gebäude findet die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Klienten und Klientinnen abseits der direkten Einflussnahme der Führungspersonen statt. Die Sichtbarkeit der Dienstleistung ist insgesamt gering, wodurch deren Überprüfung erschwert ist. Die vorhandenen Möglichkeiten wie beispielsweise Anwesenheit in den Beratungen erscheint problematisch, da einerseits die Interventionen prozesshaft sind und über längere Zeiträume stattfinden und andererseits das Vertrauen in die Mitarbeitenden unterminieren. Die Führungspersonen sind somit in der unkomfortablen Situation, dass sie auf die Informationen der Mitarbeitenden angewiesen sind, wenn sie wissen wollen was in den einzelnen Fällen passiert. In der Folge sind die Mitarbeitenden in der Lage eigene organisatorische Handlungsinitiativen zu setzen und zu entscheiden, welche Weisungen sie umsetzen. Die Mitarbeitenden verfügen also über einen grossen informellen Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Dieser Umstand kann die Entstehung einer dezentralen Machtstruktur begünstigen, in welcher die Steuerung durch eine einzelne Instanz schwierig ist (vgl. Klatetzki 2010: 16f).

Angesichts dieser Problematiken ist eine Möglichkeit die Qualität der Dienstleistung sicherzustellen, die Wahl von qualifiziertem Personal. Die in der Ausbildung und Praxis erworbene Professionalität soll die Identifikation mit professionellen Normen sicherstellen (vgl.

Klatetzki 2010: 17). Die hoch qualifizierten Mitarbeitende in helfenden Berufen weisen oft eine überdurchschnittliche hohe intrinsische Motivation auf, gepaart mit einem ausgeprägten Autonomiebestreben und dem Wunsch die Organisation partizipativ mitzugestalten (vgl. Herzka 2013: 21). Insbesondere bei hoch qualifizierten Mitarbeitenden hat sich gezeigt, dass ihre Vorstellungen von Autonomie und die Möglichkeiten diese wahrzunehmen, sie in ihrer Motivation, Zufriedenheit und Leistung beeinflusst (vgl. Wick/Blessin 2014: 21). Ein adäquates Mass an Handlungs- und Entscheidungsspielraum herzustellen sowie die Mitarbeitenden im Zusammenspiel zwischen Autonomie und den Anforderungen an Verlässlichkeit und Kooperation zu unterstützen, ist Aufgabe der Führungsperson (vgl. Wick/Blessin 2014: 23). In einer intermediären kollegialen Organisation – wie ein kommunaler Sozialdienst eine ist – stellt diese Konstellation besonders hohe Anforderungen und Herausforderung an die Führungskraft.

### 3. Die führungstheoretische Perspektive

In diesem Kapitel folgt eine begriffliche Klärung von Führung und Management sowie eine Übersicht über die zentralen Aufgaben einer Führungsperson. Anschliessend werden zentrale Stränge wichtiger Führungstheorien vorgestellt.

#### 3.1. Führung in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen

Führungspersonen in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen gestalten letztlich die organisationsbezogenen Bedingungen innerhalb denen die Mitarbeitenden ihre adressatenbezogene Hilfeleistung erbringen. Die Soziale Arbeit ist insofern ein gemeinsamer Ausgangspunkt, als dass die Mitarbeitenden Soziale Arbeit als Dienstleistung erbringen und die Führungspersonen eine Institution leiten, die Soziale Arbeit als Dienstleistung anbietet – dennoch sind die Anforderungen und Kompetenzen inhaltlich deutlich zu unterscheiden (vgl. Merchel 2010: 22).

Im operativen Management unterscheidet Lambers (2015) zwischen der strukturellen und damit indirekten Führung und der interaktiven und damit direkten Führung von Mitarbeitenden. Die strukturelle Führung fokussiert auf die organisationalen Aufbau-, Prozess- und Personalführungsstrukturen und befindet sich im Bereich des Managements (vgl. Lambers 2015: 97). Neuberger spricht hierbei von «apersonaler» Führung, da eine verbindliche Regelung unabhängig von einer direkten Interaktion geschieht (vgl. Neuberger 2002: 39). Bei der interaktiven Führung hingegen geht es um die Führungsstile und Führungsmethoden. Hierbei stehen Fragen der Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden und deren Führbarkeit im Zentrum (vgl. Lambers 2015: 97). Schmidbauer spricht in diesem Zusammenhang von

«Menschenführung» (vgl. Schmidbauer 2007 zitiert in Herzka 2013: 26). Ökonomisch betrachtet kann diese auch als Bewirtschaftung von Humanressourcen beschrieben werden.

Im Sprachgebrauch unterscheidet sich die personelle von der strukturellen Führung respektive zwischen direkter und indirekter Führung durch die – umstrittene – Unterscheidung von Leadership und Management. Diese – in der Theorie – vorgenommene Trennung von struktureller und interaktiven Führung besitzt einen analytischen Wert, erweist sich in der Praxis jedoch als nicht abschliessend durchsetzbar (vgl. Herzka 2013: 26).

Nach Herzka stellt die Führung innerhalb sozialer Organisationen aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung dar. Insbesondere folgende drei Punkte liefern die Grundlagen für diese Annahme (vgl. Herzka 2013: 4):

1. Durch die Vorgabe von Wirtschaftlichkeit für die Erbringung der Aufgaben und der eigentlichen Aufgabe, welcher die Gemeinwohlorientierung zu Grunde liegt, entsteht ein massives Spannungsverhältnis respektive gar ein Widerspruch.
2. Führung ist stets gekennzeichnet durch Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien, welche durch dieses Spannungsverhältnis noch verstärkt werden. Ein sehr hoher Grad an Widersprüchlichkeit wird somit zum konstatierenden Merkmal von Führung in Sozialen Organisationen.
3. Die Bewältigung dieser massiven Spannungsverhältnisse liegt in erster Linie in der Zuständigkeit der Führungsperson. Dadurch stellen sich ausserordentlich hohe multiprofessionelle Anforderungen.

### 3.2. Führungsaufgaben

Empirisch betrachtet können die Aufgaben von Führungspersonen in drei Ebenen gegliedert werden – 1) Leitung, Steuerung und Koordination der Tätigkeiten und Ressourcen 2) personale Führung wie Rekrutierung, Entwicklung und Förderung sowie die Teamentwicklung und 3) Vertretung der Organisation nach aussen und nach oben durch ein Gesicht und eine Stimme (vgl. Herzka 2013: 28).

- Die zeitlich intensivste Tätigkeit ist die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen. Auf dieser **Informationsebene** findet die Lenkung und Kontrolle der Mitarbeitenden sowie die Konzeptionierung der Rahmenbedingungen durch Terminierung und Fokussierung auf bestimmte Themen statt. Die Führungsperson ist das Nervenzentrum der Organisation.
- Auf der **zwischenmenschlichen Ebene** ist die Mitarbeitendenführung im engeren Sinne – Motivation, Entwicklung, Teambildung und Kultur – sowie die Vernetzung mit

Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb der Organisation angesiedelt. Die Führungskraft ist die Vermittlerin und Repräsentantin der Organisation.

- Auf der **Aktionsebene** wird die Führungsperson selbst operativ tätig, indem sie sich ein Bild von den Abläufen macht, Aufgaben ausführt, sich bei Problemen einschaltet und für manche Anliegen direkt zuständig ist. (vgl. Herzka 2013: 29)

Herzka (2013) weist aufgrund des hohen Grades an Widersprüchlichkeit und der Spannungsfelder in der Führung auf die Notwendigkeit von Reflexion und Selbstreflexion hin. Innerhalb des komplexen Geflechtes von Interaktionen zwischen der Führungsperson und der geführten Person muss jede Führungsperson ihr eigenes Führungsverständnis entwickeln, um authentisch führen zu können. Eine dialogische Haltung als eine Denk- und Sichtweise, in welcher Widerspruch nicht nur zugelassen, sondern als Gestaltungskraft verstanden wird, erscheint in dieser Umgebung als sinnvoller Umgang mit Unsicherheit (vgl. Herzka 2013: 82f).

Nach Merchel müssen Führungspersonen über fachliche Kompetenzen in den folgenden fünf Steuerungsbereichen verfügen (vgl. Merchel 2010: 23f):

- Fachliche Steuerung: Steuerungslogiken des Sachziels Fachlichkeit (Soziale Arbeit) und des Formalziels Wirtschaftlichkeit zusammenbringen sowie mögliche Spannungen beurteilen und ausgleichen. Der Dominanz des Sachziels Fachlichkeit soll in Organisationen der Sozialen Arbeit Rechnung getragen werden.
- Ökonomische Steuerung: Gewährleistung einer angemessenen und wirtschaftlichen Verwendung der finanziellen Ressourcen.
- Organisationsbezogene Steuerung: Gestaltung der formellen Strukturen und Abläufe innerhalb der Organisation und reflexive Handhabung der informellen Mechanismen.
- Mitarbeiterbezogene Steuerung: Gestaltung der personellen Ressourcen und interaktiven Bezüge für die Erbringung der sozialen Dienstleistung.
- Reflexion und Gestaltung der Aussenbezüge: Wahrnehmen und Bewerten der relevanten sozialpolitischen Entwicklungen mit Blick auf die Ausrichtung der Leistungen und Anforderungen an die Organisation.

Für die weitere Arbeit interessiert hier die Kompetenz der mitarbeiterbezogenen Steuerung, welche Merchel in weitere vier Dimensionen unterteilt.

- Personalentwicklung

Merchel spricht von mitarbeiterbezogener Steuerung, wenn er organisationsinterne Steuerungsleistungen von Führungspersonen meint, die dazu dienen das Verhalten von Mitarbeitenden zu lenken (vgl. Merchel 2010: 92). Diese Steuerung kann strukturbezogen (Abläufe, Verfahren u.a.) oder personenbezogen sein. Die personenbezogene Steuerung

findet einerseits unmittelbar situations- und aufgabenbezogen statt, andererseits werden situationsübergreifend die Potenziale bezüglich Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden beobachtet, aufrechterhalten und weiterentwickelt (vgl. Merchel 2010: 96).

- Analyse- und Planungskompetenz

Es kann davon ausgegangen werden, dass in fast jeder Organisation die individuellen Handlungsmotive der Mitarbeitenden nicht ausnahmslos mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Je unterschiedlicher die Handlungsmotive der Mitarbeitenden sind und je grösser die Machtdivergenzen sind desto ausgeprägter werden tendenziell die Spannungen. Die aus diesen Spannungen resultierenden Konflikte dürfen ein kritisches Mass nicht überschreiten, da ansonsten die Leistungsfähigkeit der Organisation leidet. Die mitarbeiterbezogene Analyse- und Planungskompetenz der Führungsperson ermöglicht ihr die Spannungen zu erkennen und Vorkehrungen zu treffen, um diese konstruktiv zu bearbeiten und die Balance (wieder-)herzustellen (vgl. Merchel 2010: 97f).

- Interaktions- und Kommunikationskompetenz

Führungspersonen haben Vorbildcharakter; sie pflegen einen Umgang, welcher das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander beeinflusst. Sie setzen mit ihrem Interaktions- und Kommunikationsverhalten Normen und wenn sie diese stets aufs Neue bestätigen, wird eine Kommunikationskultur etabliert und für die Mitglieder der Gruppe verbindlich. Die Sprache der Führungskräfte und die Art und Weise wie sie in vielerlei alltäglichen – angenehmen und unangenehmen – Situationen kommunizieren ist insofern mitarbeiterbezogene Steuerung, als dass eine Differenzierung und Klarheit bezüglich Vorgaben, Kontrollen, Verhandlungen und Entscheidungen entsteht und ermöglicht diese in einer akzeptierbaren Weise zu realisieren (vgl. Merchel 2010: 99f).

- Reflexions- und Evaluationskompetenz

Führungskräfte befinden sich auf zwei Ebenen in einem steten Spannungsverhältnis: einerseits ist dies die Ebene der formale Heraushebung aufgrund des Status der vorgesetzten Person innerhalb eines kollegialen Teams, dass durch professionelle Aspekte der Fachlichkeit geprägt ist. Andererseits durch die reflexive Gestaltung des Nähe-Distanz-Verhältnisses mit den Polen der Zugehörigkeit durch die Fachlichkeit und der Nicht-Zugehörigkeit durch die abgehobene soziale Position. Diese Spannungen müssen sie ausbalancieren und diese Balance muss für ihre Mitarbeitenden erkennbar sein. Die Führungsperson darf keiner Seite zu sehr zuneigen, da ansonsten die Führung der Mitarbeitenden auf die eine oder andere Art ins Leere laufen würde. Zwingend für die Balance ist kontinuierliche Reflexion. Balance ist nie



statisch und für das Erkennen der stabilisierenden und der gefährdenden Momente ist eine interaktive und kommunikative Sensibilität nötig (vgl. Merchel 2010: 100f).

### 3.3. Führungstheorien und Führungskonzepte

Lang und Rybnikova (2014) unterscheiden zwischen Führungstheorien oder führungstheoretischen Ansätzen und praktischen Führungskonzepten anhand von generalisierbaren Aussagen zur Führungsforschung und anschaulichen Aussagesysteme einerseits und den angewandten Führungsansätzen, die das Führungsverhalten steuern und normative Ansprüche daran stellen, andererseits (Lang/Rybnikova 2014: 27f). Obwohl eine klare Abgrenzung schwierig ist, können die theoretische Fundierung (Führungstheorie) und explizite Handlungsempfehlungen (Führungskonzepte) als Kriterien zur Unterteilung herangezogen werden (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 28).

Lang und Rybnikova stützen sich auf die Systematik von Burell und Morgan (1979) wenn sie Führungstheorien entlang ihrer methodologischen Prämissen zuordnen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 22f). Ältere Führungstheorien sind meist dem funktionalistischen Paradigma verpflichtet, während sich neuere Führungstheorien gegenüber anderen Zugängen öffnen. Insbesondere rückt die positivistische Sichtweise, in welcher objektiven weil sichtbaren respektive messbaren Daten der Status der Wahrheit zukommt, in den Hintergrund. Führungsansätze differieren entsprechend der Berücksichtigung von Wandel und Ordnung sowie Subjektivität und Objektivität. Die Führungstheorien lassen sich innerhalb der folgenden vier paradigmatischen Führungstheorien verorten (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 22f):

- Funktionalistisches Paradigma

Die klassischen Führungstheorien legen den Fokus auf die Eigenschaften und das Verhalten der Führungsperson sowie auf die Führungssituation. Eine Führungskraft verfügt über die Gabe, Mitarbeitende zu führen; sie ist Mittelpunkt und Vorbild für die Mitarbeitenden; sie meistert jede Situation adäquat.

- Interpretatives Paradigma

Hier finden sich Führungsansätze, denen ein sozial-konstruktivistisches Gedankengut zugrunde liegt. Der Führung kommt eine symbolische, sinnstiftende und -vermittelnde Funktion zuteil. Durch die subjektive Konstruktion von guter Führung sind eigene Anteile der Führungsperson in ihrem Führungsstil implizit vorhanden.

- Radikaler Humanismus

Grundlegende und übergreifende Merkmale werden der Führung abgesprochen und sie wird einzig als soziale Konstruktion einer herrschenden Klasse angesehen. Ein subjektives

Interesse an der Führung wird vorausgesetzt und in den grösseren Kontext von sozialwissenschaftlicher Forschung gestellt.

- Radikal-strukturalistisch

Die strukturellen Veränderungen im Führungskontext werden als grundlegend für das Führungshandeln verstanden. Führung geschieht innerhalb eines objektiven Rahmens aus Interessen, Hierarchien und Regeln, welche eine Mikropolitik des Führungsverhaltens determiniert.

Im Folgenden werden aktuelle und etablierte Führungstheorien anhand ihrer theoretischen und methodischen Ausrichtung den vier Paradigmen zugeordnet und die wichtigsten Aussagen umrissen. Es findet keine im Detail ausdifferenzierte und vergleichende Analyse statt, da die Kernaussagen für die weitere Arbeit ausreichend sind.

### 3.3.1. Das funktionalistische Paradigma

#### Implizite Führungstheorien

Diese Führungstheorien legen ihr Augenmerk auf bestimmte zentrale Faktoren der sozialen Konstruktion von Führung. Die bisherigen Erfahrungen beeinflussen die Wahrnehmung, Zuschreibung und Wertung des Führungshandelns und sind nichts Anderes als subjektive aber wirkungskräftige Alltagstheorien über Führungshandeln (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 60). Diese impliziten Alltagstheorien fließen in das (Führungs-)Verhalten ein und haben einen erheblichen Einfluss auf die Erwartungen, wie Führungskräfte sind, was sie tun, und was das Ergebnis davon ist – die subjektiven Theorien beziehen sich demnach auf die Eigenschaften, das Verhalten und dessen Wirkung (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 61). In der Breite befassen sich die impliziten Führungstheorien mit praktisch allen Aspekten von Führung; mit den impliziten Führungstheorien von Führungspersonen und Mitarbeitenden als Beteiligte; mit dem kulturellen, institutionellen und organisatorischen Kontext; und die daraus folgende Führungsakzeptanz und -effektivität (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 61).

Die Entstehung von subjektiven impliziten Führungstheorien wird zurückgeführt auf Interaktionen und Beziehung mit Rollenvorbildern wie den Eltern, auf frühe Erfahrungen mit Beziehungen zu anderen und auf die Selbstwahrnehmung. Diese liefern erste kognitive Muster von Autoritäten und ein frühes Idealbild von Führung entsteht. Auf dieser Basis entstehen erste Verhaltensskripte und Interaktionsmuster für die Beziehungsgestaltung (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 69).

Die impliziten Führungstheorien betonen dadurch die Vorstellung von Führung als Phänomen der sozialen Konstruktion. Es lassen sich Facetten des funktionalistischen Paradigmas erkennen, indem die impliziten Führungstheorien mit als faktisch-objektive Sachverhalte betrachtet werden. Die sich anbietende phänomenologische Sichtweise wurde als paradigmatischer Zugang bisher kaum genutzt. Die unterschiedlichen interdisziplinären Bezüge, die auf diesem Ansatz aufbauen, verweisen auf seine grundlegende Bedeutung für die Erklärung und Beschreibung von Führungsphänomenen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 79f).

#### Austauschtheoretische Führungssicht

Indem die Perspektiven von Führungsperson und Mitarbeitenden in die Führungsphänomene eingebracht werden, fasst diese Theorierichtung Führung erstmals interaktiv auf. Den Mitarbeitenden kommt hier eine konstituierende Funktion zu. Diese Sicht rückt die Interaktionen zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden in den Fokus und betrachtet diese auf der Grundlage der sozialen Austauschtheorie. Denn Führung wird als sozialer Austauschprozess verstanden, bei dem beide Seiten Ressourcen anbieten können und aus diesem Austausch Folgen erwarten (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 122). Die soziale Austauschtheorie ist eine Handlungstheorie, welche als Grundstruktur der interpersonellen Beziehung den sozialen Austausch annimmt. Sie basiert auf einem rationalen Menschenbild.

Die Handlungsannahmen basieren auf den Hypothesen von Homans (1968). Erstens wird angenommen, dass belohnte Aktivität wiederholt wird. Die Wiederholung einer Tätigkeit wird durch positive Belohnung angeregt. Zweitens wird angenommen, dass je wertvoller die Belohnung subjektiv empfunden wird, desto häufiger wird die Tätigkeit in Erwartung der Belohnung ausgeführt. Drittens wird angenommen, dass eine geringere Belohnung als erwartet, zu negativen Emotionen führt. Die Folge daraus: Menschen gehen nur soziale Beziehungen ein oder halten diese aufrecht, wenn sie sich eine Belohnung versprechen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 124).

Die Betrachtung von Führungsphänomenen als Austauschprozess zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden mit dem Ziel der Gewinnmaximierung fusst auf einem gewinnmaximierenden Menschenbild. Die austauschtheoretischen Führungstheorien sind dem funktionalistischen Paradigma zuzuordnen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 143).

#### Mikropolitische Führungsansätze

Führung wurde stets als Einflussnahme der Führungspersonen auf die Mitarbeitenden verstanden. Die neueren mikropolitischen Modelle betrachten diese Einflussnahme auch wechselseitig. Nach diesen Führungsansätzen bedarf Führung der Machtquellen und Ressourcen, die taktisch eingesetzt werden, um die Mitarbeitenden zu bestimmten

Handlungen, die dem eigenen Interesse entsprechen, zu bewegen. Die Machtposition und die Führungsbeziehung werden dadurch erhalten und weiter ausgebaut. Jedoch verfügen auch die Mitarbeitenden über bestimmte Machtquellen, die sie strategisch zu ihrem Nutzen gegenüber der Führungsperson einsetzen (vgl. Lang/Rybikova 2014: 182). Der Fokus der Mikropolitik liegt auf dem Denken und Handeln der Akteure und Akteurinnen in den alltäglichen Handlungen innerhalb vorhandener Strukturen, in welchen Macht aufgebaut, genutzt und erhalten wird.

Den mikropolitischen Führungstheorien liegen unterschiedliche Definitionen von Macht und Machtquellen zugrunde, allen gemeinsam ist jedoch die Interdependenz zwischen den Beteiligten – die Macht basiert letztlich auf Zuschreibungen und ermöglicht das Durchsetzen der Interessen erst (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 185ff). Die Strategien und Taktiken der Interessensdurchsetzung können indes legitim und illegitim sein. Die mikropolitische Führungssicht interessiert sich deshalb für den organisationalen und den situativen Kontext, in dem Führung geschieht, ebenso wie für die eigentliche Führungsbeziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden. In diesem Rahmen konstituieren die Akteure und Akteurinnen ihre Ressourcen, was die Basis für die wechselseitige Wahrnehmung und Interpretation des Handelns darstellt (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 195).

Dem funktionalistischen Paradigma folgend, wird die Führungsinteraktion in den mikropolitischen Führungsansätzen als Ressourcentausch betrachtet und dient der Gewinnmaximierung der Beteiligten. Diese Ansätze können jedoch ebenso dem interpretativen Paradigma zugeordnet werden, indem die symbolische Perspektive miteinbezogen wird; der strategische Einsatz von Symbolen unterstützt die Führungshandlung und dient der Durchsetzung der Interessen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 196).

### Kritische Ansätze

Führungstheorien bauen auf unterschiedlichen theoretischen Konzeptionen auf und fassen Führung unter verschiedenen Paradigmen zusammen und dennoch haben alle eine Gemeinsamkeit; der Führungsperson respektive dem Führungshandeln wird zugestanden auf die Mitarbeitenden und deren Verhalten Einfluss auszuüben. Die Annahme, dass Führung keine oder zumindest keine unverzichtbare Einflussquelle auf das Verhalten der Mitarbeitenden darstellt, ist bisher kaum vertreten. Fakt ist jedoch, dass Führungstheorien oftmals die Bedingungen und Einflüsse der Organisation, des Arbeitsplatzes aber auch der Gesellschaft ausblenden oder zumindest stark verkürzt betrachten. Die kritischen Ansätze plädieren dafür Führungsphänomene eingebettet in die Kontexte und jenseits der unmittelbaren Interaktion zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden zu betrachten und zu analysieren. Führungsphänomene sind eingebettet in gesellschaftliche, organisationale und

persönliche Prozesse, Normen und Sozialisierungen. Dies sind Faktoren, die die Einflüsse der personalen Führung stark mindern können (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 260).

Paradigmatisch weisen die kritischen Ansätze Merkmale des radikalen Strukturalismus sowie des Funktionalismus auf, wobei die funktionalistischen Facetten überwiegen. Das Erkenntnisinteresse liegt in den Tatbeständen, die in Organisationen vorzufinden sind und Führungsverhalten wird als objektiv erfassbarer Aspekt betrachtet (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 279).

### 3.3.2. Das interpretative Paradigma

#### (Neo)Charismatische Führungstheorien

Führung bedeutet Entwicklung von Visionen, Inspiration, Integration und Motivation und ermöglicht Wandel und Veränderung – und dies war in den 1980er Jahren in der amerikanischen Wirtschaft aufgrund abnehmender Wettbewerbsfähigkeit gefragt. Die Wurzeln der neocharismatischen Führungstheorien liegen in den klassischen Eigenschaftsansätzen der 1930er Jahre, in welchen der Führungsperson die Rolle des Leaders zukommt. Die heutigen Ansätze unterscheiden sich davon insofern, als dass die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden sowie die subjektive Zuschreibung von Charisma als entscheidend betrachtet wird. Obwohl in den Theoriepositionen deutliche Unterschiede vorhanden sind, sind diese vier Aspekte allen Ansätzen gemeinsam (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 92):

- Der Fokus liegt auf der führenden Person, den Eigenschaften und Verhaltensweisen. In den neueren Eigenschaftsansätzen werden spezifische Eigenschaften und bestimmte stimulierende Verhaltensweisen hervorgehoben.
- Die Führungsbeziehung ist in einem sozialen Prozess herzustellen und die Rolle der Mitarbeitenden wird betont.
- Die Führungsbeziehung ist eine subjektive Konstruktion, die auf Wahrnehmungs- und Attributionsprozessen beruht. Die Führungsperson muss als Vorbild gewertet und anerkannt werden, denn die Zuschreibung von Charisma ist die Grundlage für die Entstehung der charismatischen Führungsbeziehung.
- Wichtige Faktoren für die Entstehung, die Qualität und die Dauer von Führungsbeziehungen sind Mitarbeitereigenschaften, Führungskontext und Führungserfolg.

In den neocharismatischen Führungstheorien sind mehrere und unterschiedliche Stränge zu finden, wobei der charismatische und der transformationale Führungsansatz die beiden bedeutendsten sind. Das Konzept der charismatischen Führung fusst auf Max Webers

«charismatische Herrschaft» (Weber 1980). Die darauf basierenden Konzepte setzten sich intensiv mit dem Begriff Charisma auseinander, mit den spezifischen Eigenschaften einer charismatischen Führungsperson, den Attributionsprozessen und den Widersprüchen zwischen charismatischem Führungshandeln und organisationalen Gegebenheiten (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 93ff). Der transformationale Führungsansatz unterscheidet sich davon in zweierlei Hinsicht; Charisma ist eine notwendige aber nicht ausreichende Bedingung und die emotionalen Aspekte und Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden stärker einbezogen, wodurch die Führungsperson weniger auf sich selbst und mehr auf die Mitarbeitenden und die Mitarbeiterförderung bezogen ist (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 101ff).

Die neocharismatischen Führungstheorien lassen sich meist einer sozial-konstruktivistischen Position im Sinne des interpretativen Paradigmas zuordnen. Es finden sich jedoch auch Positionen, die der funktionalistischen Logik folgen und das Führungsverhalten, die Führungsbeziehung und deren Effekte als objektive Daten betrachten und erheben (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 90).

### 3.3.3. Das humanistische Paradigma

#### Psychoanalytische Führungssicht

Die Psychoanalyse<sup>3</sup> hat zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Annahmen zu Fremd- und Selbstsicht innerhalb der Sozialwissenschaften tiefgreifend verändert. Das bis dahin vorherrschende rationale Menschenbild wurde revidiert und die unbewussten Prozesse und sozialen Interaktionen in den Vordergrund gestellt. Über die Zeit haben sich diverse Strömungen herausgebildet, die jedoch alle die beiden Grundannahmen teilen: erstens das Vorhandensein des Unbewussten. Die menschliche Psyche besteht aus drei hierarchisch verknüpften Regionen – dem «Es», dem «Ich» und dem «Über-Ich» Zweitens die enge Korrespondenz dieser drei Regionen, wobei das Ich (Bewusstsein) das Es (Unterbewusstsein) bändigt und steuert (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 36f).

Für die Führungsforschung erlangte erstmals das Unterbewusste der Führungsperson Beachtung sowie die frühkindlichen Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungsperson zur Erklärung des Verhaltens. Die psychoanalytische Theorierichtung basiert auf den Annahmen, dass «die Führungsphänomene, wie alle anderen sozialen Phänomene auch, ausschliesslich mit Hilfe von unbewussten psychischen Prozessen zu erklären sind.» (Lang/Rybnikova 2014: 34) Die bisher angenommene Rationalität von Führungsverhalten wurde grundlegend in Frage

---

<sup>3</sup> Auf weiter Ausführungen wird an dieser Stelle verzichtet, da diese Wissen vorausgesetzt wird. Für weitergehende Informationen siehe z.B.: Wolfgang Mertens (2008) Psychoanalyse. Geschichte und Methoden. 4. Aufl. Beck, München.

gestellt und die Forschung wandte sich den unbewussten Anteilen des Führungsverhaltens zu (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 34).

Inhaltlich prägen drei bedeutende psychoanalytische Überlegungen den Führungsbereich. Zum einen ist die Psychoanalyse des Geführten im Fokus, wobei der Frage nachgegangen wird, wie Führung entsteht und weshalb sich Menschen von anderen Menschen leiten lassen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 37ff). Zweitens geht es um die Führungsbeziehungen, die aus Sicht der Transaktionsanalyse wie kindheitsbezogene Interaktionsmechanismen modelliert werden, denn die Mitarbeitenden agieren nach unbewussten mentalen Mustern, die sich in der Eltern-Kind-Beziehung entwickelt haben (Lang/Rybnikova 2014: 39). Der dritte Bereich der Führung aus psychoanalytischer Sicht befasst sich mit den Persönlichkeitstypologien von Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 42ff).

Obwohl die Anfänge der Psychoanalyse inzwischen mehr als hundert Jahre zurückreichen, wird der psychoanalytische Führungsansatz von Lang und Rybnikova den neuen Ansätzen zugeordnet. Dies einerseits, weil der Mensch in der Psychoanalyse als psychisches Subjekt mit einer individuellen Subjektivität gilt und dies eine durchaus moderne Sichtweise des Menschen ist (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 34). Andererseits, da die psychoanalytische Sichtweise die Führungsbeziehung nicht mehr als formal-funktionale Transaktion betrachtet, sondern die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse in den Fokus rückt (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 51).

Die psychoanalytischen Führungstheorien lassen sich dem radikalen Humanismus zuordnen. Es existiert eine ernsthafte Kritik an den modernen Organisationen aufgrund ihrer Infantilisierung der Mitarbeitenden und der Verherrlichung der Führungskräfte (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 51). Gleichwohl ist ein psychologischer Reduktionismus vorhanden, der die Faktoren der Situation und der Umwelt nahezu ausblendet. Als ausschliessliche Erklärung für das Verhalten von Individuen gelten die bewussten oder unbewussten psychischen Vorgänge (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 52).

### 3.3.4. Das strukturalistische Paradigma

#### Verteilte und geteilte Führung

Die veränderten Arbeitskontexte, in denen dem Wissen und der Qualifikation der Mitarbeitenden ein viel höherer Wert zukommt als bisher, haben zu einer Fülle an kooperativen Ansätzen geführt, die Einbeziehung der Mitarbeitenden als Qualitätsmerkmal definieren. Weiter ist kooperative Führung ein Ausdruck des Wertewandels in modernen Gesellschaften

– die Partizipationserwartung des Individuums ist gestiegen, was die Ideen der demokratischen Ordnung auch in die Organisationen bringt (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 153).

Die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden reichen von Konsultationen, in denen die Mitarbeitenden beratend miteinbezogen werden, über die gemeinsame Entscheidungsfindung bis hin zur Delegation einzelner Kompetenzbereiche an die Mitarbeitenden (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 152). Als Vorläufer der heutigen partizipativen Ansätze gilt das Modell der kooperativen Führung nach Wunderer (1980), dessen Hauptdimensionen die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen (Partizipation) und die partnerschaftliche interpersonelle Arbeits- und Führungsbeziehung (soziale Dimension) sind.

Merkmale eines kooperativen Führungsverhaltens finden sich in der gemeinsamen Einflussausübung der Gruppenmitglieder, der Sachautorität von Mitarbeitenden auf Basis ihrer fachlichen Kompetenz, in Konfliktregelung durch Verhandeln, in der Gruppenorientierung der Führung, im Vertrauen als zentrales Steuerungsinstrument, im Ziel der Bedürfnisbefriedigung und in der bedürfnisorientierten Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 156f). Die beiden aktuell populärsten Ansätze sind die geteilte und die verteilte Führung. Die Grundüberlegungen sind beiden Ansätzen gemein (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 154):

- Führungsaufgaben werden geteilt und auf verschiedene Mitglieder der Organisation verteilt. Die Trennung kann inhaltlicher und aufgabenbezogener Natur oder formeller und personenbezogener Natur sein.
- Führungsverantwortung für die Zielerreichung wird verteilt
- Machtressourcen und Einflusschancen werden verteilt
- Kollektive Einflussausübung bezüglich Führung, Führungsprozesse und Ergebnisse auf Basis geteilter Annahmen

Unterscheidungen finden sich hinsichtlich der Tragweite der Ansätze; während der Kern der geteilten Führung die laterale Verteilung von Führung auf mehrere Personen ist, schliesst die verteilte Führung strukturelle und kulturelle Führungsformen ein.

Diese Führungsansätze ersetzen die anderen Arten von Führung nicht, sondern werden eher als Ergänzung betrachtet und genutzt. Die theoretische Basis bilden insbesondere die sozialen Austauschbeziehungen, die informellen Beziehungen und Machtbeziehungen sowie das Zusammenspiel von Strukturen in sozialen Gruppen. Die Ansätze können dem humanistischen Paradigma zugeordnet werden, da sich der Wandel der Führungsbeziehung auf eine normative Grundlage bezieht. In der Umsetzung wird jedoch deutlich, dass die meisten Ansätze dem strukturalistischen Paradigma folgen (vgl. Lang/Rybnikova 2014: 153).



### III – Empirischer Teil

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen im Einzelnen beschreiben und die jeweiligen Schritte begründet. Die Forschungsfragen fokussieren auf soziale Zusammenhänge, entsprechend ist das Forschungsdesign abgestimmt auf eine qualitative Erhebung.

#### 4. Forschungsdesign

Für die Untersuchung sozialer Zusammenhänge eignet sich die qualitative Forschung. Der Untersuchungsgegenstand ist ausschlaggebend für die Wahl der Methode und dieser wird möglichst in seiner Ganzheit erfasst. Das Ziel ist Neues zu entdecken und dessen theoretische Relevanz zu begreifen (vgl. Flick 2010: 27). Zentral bei der qualitativen Forschung ist die Gegenstandsangemessenheit der verwendeten Methode und Theorie sowie die Reflexion der Forschenden als Teil des Forschungsfeldes (vgl. Flick 2010: 26).

Das qualitative umgesetzte Vorhaben die Fragestellung mit bereichsspezifischen Wissensbeständen im Sinne von Erfahrungsregeln der Führungspersonen zu beantworten, wurde mit leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Die Transkripte anschliessend mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, wobei induktive und deduktive Kategorien entstanden sind. Die Ergebnisse werden entlang dieser Kategorien dargestellt. Jeweils im Anschluss folgt die Interpretation der Ergebnisse.

##### 4.1. Datenerhebung – Experteninterview

Eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen ist die Mitarbeiterführung im fachlichen und personellen Sinne. Dieses Handlungsfeld innerhalb des organisationalen Kontextes bildet den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Die Führungspersonen sind als Teil des Forschungsgegenstandes in besonderer Weise kompetent, wodurch sie optimal als Datenquelle dienen. Doch nicht die Person der Führungskraft als Einzelfall ist von Interesse, sondern die Führungsperson als Repräsentant der Berufsgruppe. Nach Meuser und Nagel (1991) kommt der Führungskraft dadurch der Status des Experten zu. Entsprechend sind Experteninterviews als Erhebungsmethode die richtige Wahl (Meuser/Nagel 1991: 442). Denn die exklusiven Wissensbestände und Erfahrungen, die auf Basis der Funktion und den damit verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb des organisationalen Kontextes, sind typischerweise Gegenstand von Experteninterviews (vgl. Meuser/Nagel 1991: 444). Auch nach Bogner und Menz (2002) verfügen Experten und Expertinnen «über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht.» (Bogner/Menz 2002: 46) Expertenwissen besteht demnach aus systematisiertem und reflexiv zugänglichem Fachwissen und weist zudem Praxis- und

Erfahrungswissen auf, das geprägt ist von individuellen, kollektiven und sozialen Bezügen und Maximen (vgl. Bogner/Menz 2002: 46).

Das Experteninterview ist eine Sonderform des qualitativen Interviews, welches diverse Eigenheiten bezüglich Feldzugang, Durchführung und Auswertung mit sich bringt (vgl. Flick 2010: 214f.). Im Folgenden wird auf diese im Einzelnen eingegangen:

## 4.2. Feldzugang und Sampling

Die vorliegende Arbeit ist auf die Mitwirkung von Experten angewiesen, womit sich die Frage nach dem gelingenden Feldzugang stellt. Die möglichen Zugangshindernisse bei Experteninterviews stellen einerseits statustypische Merkmale wie Zeitrestriktionen und oftmals zahlreiche Interviewanfragen dar, andererseits wirken auch gruppenspezifische Schemata wie die Bewahrung der eigenen Interessen, einer gruppentypischen Sprache oder die Gewichtung der Kontaktpflege zu nachrangigen Personen (vgl. Brandl/Klinger 2016: 46f). Brandl und Klinger (2016) entwickelten einen Ansatz, der diese Problematiken des Feldzuganges sowie der Bereitschaft zur persönlichen Teilnahme von Expertengruppen diskutiert und konkrete Handlungsempfehlungen liefert. Hier gewinnen die Motivlagen der interviewten Personen an Relevanz, wobei jedoch tauschökonomische Aspekte und Statuszuschreibungen den Kern des Feldzuganges bilden (vgl. Brandl/Klinger 2016: 52-59).

Für die vorliegende Arbeit wurden entsprechend der Empfehlungen von Brandl und Klinger Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen gewählt, mit denen die Autorin bereits persönlichen Kontakt im beruflichen Umfeld hatte. Die interviewten Personen kennen die Autorin als vertrauenswürdige Person, was allfällige diesbezügliche Unsicherheiten bei den Experten und Expertinnen reduziert (vgl. Brandl/Klinger 2016: 60). Den potentiellen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen muss anschliessend der Nutzen der Forschungsarbeit aufgezeigt werden, sodass sie einen Vorteil durch ihre Teilnahme erkennen können (vgl. Brandl/Klinger 2016: 59). Da Führung ein komplexer Interaktionsprozess ist und die Führungskräfte vor eine Vielzahl von Herausforderungen stellt, sind unterschiedliche Kompetenzen nötig, um handlungsfähig zu bleiben (vgl. Kauffeld 2011: 69). Nach Meier (2015) bildet das Wissen über Führung im Sinne einer fachlich-methodischen Kompetenz eine der Grundlagen für gelingende Führung (vgl. Meier 2015: 19). In Bezug auf die Akquisition von Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen dient die Zurverfügungstellung der Forschungsergebnisse als Gegenleistung für ihre Aufwendungen, welches mit grossem Interesse angenommen wurde.

Das Sample der Untersuchung ist geprägt von den Restriktionen des Feldzuganges. Damit dennoch eine genügende Anzahl an Interviewpersonen zustande kommt, wird der Empfehlung

von Brand und Klinger (2015) gefolgt und in erster Linie Kontakt mit Berufskollegen aufgenommen.

Aufgrund der föderalistischen Strukturen der Schweiz macht es Sinn, einen angemessenen Vergleichsrahmen zu schaffen. Anhand der Kantonalen Gesetzgebung ist dies durch die Wahl eines Kantons – hier der Kanton Aargau – möglich. Durch die Wahl eines Berufsfeldes mit einem hohen Formalisierungsgrad kann die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden. Weiter haben alle interviewten Personen eine Ausbildung in der Sozialen Arbeit abgeschlossen, was eine möglichst einheitliche Ausgangslage schafft. Die biografischen Daten nehmen hier einen geringen Stellenwert ein, da der Fokus auf dem spezifischen Bereich der Mitarbeiterführung liegt. Bezüglich der Dauer der Berufserfahrung in vergleichbaren leitenden Positionen ist eine Polarität von kurzer Dauer (von 3 Jahren) bis sehr langer Dauer (über 30 Jahre) abgedeckt. Im Sampling finden sich kleine und mittelgrosse Dienste (7 – 10 Mitarbeitende), bis hin zu grossen Diensten (11 bis 20 Mitarbeitende).

Aufgrund der Restriktionen, welchen ein Experteninterview unterliegt, fand kein eigentliches theoretisches Sampling statt. Nach Helfferich (2011) ist die Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse ein grundsätzliches Problem qualitativer Forschung und die Repräsentativität für ein qualitatives Sampling kein sinnvolles Kriterium (vgl. Helfferich 2011: 172). Die vorliegenden Daten erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Verallgemeinbarkeit und können deshalb als Illustration des Besonderen im Führungshandeln von Führungspersonen in kommunalen Sozialdiensten dienen.

Die Kontaktaufnahme fand jeweils mit einem persönlichen Anschreiben per Mail statt. Sechs der angefragten Personen haben nach Rückfragen zu Inhalt und Dauer rasch und zeitnah zugesagt und zeigten grosses Interesse am Forschungsgegenstand und an den Ergebnissen. Zwei der angefragten Personen haben nicht auf die Mailanfrage reagiert. Aus welchen Gründen keine Antwort erfolgte, kann nicht beantwortet werden. Die Interviews wurden in den Büros des jeweiligen Interviewpartners oder Interviewpartnerin geführt. Das Sample setzt sich aus den folgenden Personen zusammen:

<b>Geschlecht</b>	<b>Ausbildung</b>	<b>Anzahl Mitarbeitende</b>	<b>Anzahl Jahre Berufserfahrung</b>
Männlich	Polyvalenter Dienst	20	Insgesamt: 6 Jahre Vor Ort: 3 Jahre
Weiblich	Polyvalenter Dienst	16	Insgesamt: 6,5 Jahre Vor Ort: 6,5 Jahre

Weiblich	Polyvalenter Dienst	15	Insgesamt: über 10 Jahre Vor Ort: 1,5 Jahre
Männlich	Sozialhilfe	15	Insgesamt: 9 Jahre Vor Ort: 3 Jahre
Männlich	Polyvalenter Dienst	7	Insgesamt: 4,5 Jahre Vor Ort: 4,5 Jahre
Männlich	Polyvalenter Dienst	6	Insgesamt: über 30 Jahre Vor Ort: über 10 Jahre

#### 4.2.1. Kritische Würdigung – Sampling

Das unausgewogene Sampling kann unter Umständen zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben. So waren männliche Vertreter klar in der Mehrheit, was möglicherweise Rückschlüsse auf geschlechtsspezifische Faktoren verhindert hat. Dennoch wies das Sampling bezüglich vieler Faktoren (Alter, Berufserfahrung, Grösse der Abteilung) eine grosse Varianz auf und vermag somit im Sinne der qualitativen Forschung ein grosses Spektrum an Führungspersonen in Sozialdiensten abzudecken.

Weiter stellt sich die Frage, inwieweit der Anteil persönlicher Bekanntschaft die interviewten Personen beeinflusst hat und in welche Richtung. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die Kollegen und Kolleginnen bewusst oder unbewusst möglichst gut – fair, souverän oder kompetent – dargestellt haben. Dies kann nicht prinzipiell ausgeschlossen werden, jedoch findet sich dieser Aspekt der sozialen Erwünschtheit in sämtlichen sozialwissenschaftlichen Forschungen. Im Falle der Experteninterviews kann sogar davon ausgegangen werden, dass die Experten einem «immanenten Zwang zur Wahrheit» folgen, da sie um die Kontrollfunktion der anderen Interviews wissen (vgl. Meuser/Nagel 1991: 466f). Die Autorin erlebte die Interviews, die jeweils mindestens eine Stunde dauerten und einen hohen Grad an Ausführlichkeit und Differenziertheit ausweisen, als inhaltlich kongruent und glaubhaft. Durch die Zuhilfenahme von eigenen Beispielen wurden die Situationen anschaulich dargestellt und die Argumentationen nachvollziehbar. Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurden als sehr authentisch wahrgenommen und äusserten sich auch offen über ihre Schwächen und Unsicherheiten.

#### 4.3. Erhebungsinstrument – Leitfaden

Als Erhebungsinstrument bei Experteninterviews empfehlen Meuser und Nagel (1991) das Leitfadeninterview in einer möglichst offenen Form. Eindeutige Vorteile sind dabei die thematische Begrenzung des Forschungsinteresses – was der Forschenden, als auch dem Experten dienlich ist – sowie die Vorbereitungsarbeiten zur Entwicklung des Leitfadens,

wodurch sich die Autorin im Interview als kompetente Gesprächspartnerin erweist (vgl. Meuser/Nagel 1991: 448). Die Konzentration des Leitfadens auf den Forschungsgegenstand ist legitim, da die Bandbreite der potenziell relevanten Informationen sowie die verfügbare Zeit, bei Experteninterviews eingeschränkter sind, als bei anderen Interviewarten (vgl. Flick 2010: 215). Der Leitfaden stellte auf vier Bereiche der theoretischen Aufarbeitung ab:

- Ihre Vorstellung (Soll) - Vorstellung von Führung, Führungsprinzipien, Führungsmodelle, Führungsideal, Wissen
- Ihre Einschätzung (Ist) - Ideal in der Praxis, Anwendungsmöglichkeiten, Einschränkungen, Abweichungen, Differenzen, Gründe dafür
- Einfluss der Sozialen Arbeit - Einfluss der Sozialen Arbeit auf das Führungshandeln, Unterschiede auf Soziale Arbeit zurückzuführen sind, wie und wieso
- Konkrete Führungssituationen - Kein Ist/Soll Vergleich, nur was wirklich passiert

#### 4.4. Datenauswertung – qualitative Inhaltsanalyse

Die Interviews wurden mit Einverständnis der interviewten Personen auf Tonband aufgenommen, transkribiert und anonymisiert. Bei der Transkription hatte die inhaltliche Vollständigkeit Priorität – auf die Interpretation von nonverbalen und paraverbalen Elemente wurde verzichtet (vgl. Meuser/Nagel 1991: 455). Die Transkripte sind für die Leserschaft nicht zugänglich. Dies dient dem Schutz der interviewten Personen sowie den erwähnten Mitarbeitenden. Es soll vermieden werden, dass auf Basis der Aussagen mögliche Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Sozialdienste gemacht werden können.

Nach der Durchführung der Interviews lagen je sechs Transkripte vor, welche auf Basis eines theoretisch fundierten Vorwissens generiert wurden. Dieses Vorwissen dient sowohl als Grundlage zur Erstellung des Leitfadens als auch als Basis des Kategoriensystems zur Auswertung der Daten. Ein deduktives Kategoriensystem als Basis der Auswertung ist aufgrund der Fokussierung auf den thematischen Vergleich naheliegend und sinnvoll. Der Text wird nicht in seiner individuellen-besonderen Struktur betrachtet, sondern ermöglicht das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten (vgl. Meuser/Nagel 1991: 452).

Methodisch wurde die Auswertung der Daten nach der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt (vgl. Mayring 2010: 92ff). Diese Analysetechnik hat zum Ziel das Material zum Thema zu extrahieren und zusammenzufassen (vgl. Mayring 2010: 94). Als Basis dient das theoriegeleitet entwickelte Kategoriensystem, wodurch alle Textbestandteile, die durch das Kategoriensystem angesprochen wurden, systematisch extrahiert wurden. Das extrahierte Material wurde in Form von Paraphrasen pro Unterkategorie und anschliessend pro Hauptkategorie zusammengefasst, dabei wurde entlang der zusammenfassenden Inhaltsanalyse vorgegangen (vgl. Mayring 2010: 98) Anschliessend wurde der paraphrasierte

Textbestandteil innerhalb der entsprechenden Kategorie mit konkreten Textstellen als Ankerbeispiele versehen sowie bei Abgrenzungsschwierigkeiten nach Gehalt der Aussage zugeordnet (vgl. Mayring 2010: 92). Die technische Umsetzung der Auswertung fand mit der Analysesoftware MAXQDA statt.

Nach der Analyse des Materials zeigten sich relevante Textstellen mit gehaltvollen Aussagen, die keiner deduktiven Kategorie zugeordnet werden konnten. Diese Textstellen wurden anschliessend nach dem Modell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse weiterbearbeitet (vgl. Mayring 2010: 67ff). Diese induktiven Kategorien wurden schrittweise und entlang dem Datenmaterial entwickelt und durch die inhaltsanalytische Zusammenfassung generiert. Mit diesem Schritt wurden die vorhandenen Kategorien mit weiterem Material und Erkenntnissen angereichert, sodass zum Schluss Ergebnisse resultieren, die zentrale Erkenntnisse festhalten und sich an der Theorie als auch an der Praxis der Führungspersonen orientieren. Durch dieses Wechselspiel von deduktiver und induktiver Auswertung wurde theoriegestützt vorgegangen und gleichzeitig konnten durch Offenheit und Unvoreingenommenheit neue relevante Aspekte erfasst werden. Die Praxis und das Wissen der befragten Führungskräfte konnte erfasst und abgebildet werden, wodurch es möglich wird gemeinsame und divergierende Aussagen zu erkennen, zu erklären und zu interpretieren.

## 4.5. Übersicht der Ergebnisse

Aus diesem Prozess der deduktiv-induktiven Inhaltsanalyse resultierten schliesslich die folgenden acht Kategorien:

- Soll – Diese Kategorie subsumiert Aussagen zu Vorstellungen und Führungsmodellen der Führungskräfte und zeigt auf, was ihnen Orientierung bietet.
- Ist – In dieser Kategorie sind Beschreibungen des Führungshandeln sowie Aussagen zu Bestandteilen und der Entwicklung des Führungsstils zusammengefasst.
- Differenz von Soll und Ist – die eigene Bewertung des Führungshandeln und rückblickende Einschätzungen und Bilanzierungen sowie Aussagen zu Grenzen von Führungshandeln werden in dieser Kategorie subsumiert.
- Explizite Führungsaufgaben – Darin enthalten sind Aussagen zu den expliziten Aufgaben der Führungskräfte auf den drei Ebenen Umwelt, Sozialdienst/Team und Mitarbeitende.
- Implizite Führungsaufgaben – Diese Aussagen betreffen Aufgaben der Führungskräfte auf den drei Ebenen Umwelt, Sozialdienst/Team und Mitarbeitende, die sie selber wahrnehmen und als ihre Aufgabe beschreiben, jedoch keinen expliziten Auftrag diesbezüglich haben.

- Entscheidungen – Thematisierten die befragten Führungskräfte ihr Vorgehen bei der Entscheidungsfindung sowie die Basis dieser Entscheide, wurden die Aussagen dieser Kategorie zugeteilt.
- Umwelt – Aussagen zu Bedingungen des Führungshandelns und relevanten Aspekte ausserhalb der Einflussnahme der Führungspersonen wurden in dieser Kategorie subsumiert.

## IV – Schlussteil

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse der Datenauswertung dargestellt und analysiert. Die Ergebnisse werden in Kategorien und den dazu gehörenden Unterkategorien dargestellt.

Die Ankerbeispiele werden bewusst nicht den Interviews zugeordnet. Dies dient der Anonymität der Interviewten, da Aussagen personalrechtlicher Art gemacht wurden. Weiter soll vermieden werden, dass Passagen mit weiteren Aussagen verknüpft werden können und dadurch für Berufskollegen eine Zuordnung zu einer interviewten Person respektive zu einem Sozialdienst möglich sein könnte. Da die Datenlage und nicht die biografischen Bezüge der Personen im Fokus stehen, ist die Zuordnung der Ankerbeispiele für den Lesenden nicht zwingend notwendig.

Die Verknüpfung der Daten mit dem Grundlagenmaterial sowie die Interpretation der Ergebnisse werden direkt in den entsprechenden Unterkapiteln vorgenommen. Dies dient der Übersichtlichkeit und soll Wiederholungen vermindern. Mittels farblicher Abhebung werden die Textpassagen und die Ergebnisse deutlich von den Interpretationen abgegrenzt.

Es sei an dieser Stelle nochmals erwähnt, dass es sich nicht um repräsentative Ergebnisse handelt und nicht allgemein gültige Aussagen getroffen werden können. Die Gültigkeit der Ergebnisse und deren Interpretation kann nur für die geführten sechs Interviews beansprucht werden. Die Aussagen wurden anhand ihrer Differenziertheit und Häufigkeit bewertet und geben lediglich einen Überblick über das Führungshandeln der interviewten Personen.

## 5. SOLL

In dieser Kategorie werden alle Aussagen zu Vorstellungen und Führungsmodellen der Führungskräfte subsumiert und es wird aufgezeigt, welche Modelle den Führungskräften Orientierung bieten.

### 5.1. SOLL – was den Führungskräften Orientierung bietet

Führungskräfte orientieren sich bei ihrem Führungshandeln einerseits an den objektiven Tatsachen wie der Aufgabe der Abteilung und der Regeln des Arbeitgebers:

«Für mich ist in der Führung wichtig, dass wir uns an den Regeln des Arbeitgebers orientieren.»

«Aber als erstes kommt das Ergebnis. Das heisst wir müssen Sozialhilfe ausrichten, ziemlich einfach eigentlich (lacht) und die Mitarbeiterführung ist eigentlich nur eine Folge der Aufgabe.»

Andererseits orientieren sie sich aber auch an subjektiven Normen und Werten, die unter anderem auf die Ausbildung als Sozialarbeitende zurückzuführen sind.



«Also das Ethos der Sozialen Arbeit finde ich in meiner Führungsaufgabe wichtig.»

«Und dann aber auch eine gewisse Überzeugung, wo ich auch gelernt habe, was in etwa richtig ist. Wo die Ausbildung und die Erfahrung als Sozialarbeiter auch viel dazu beigetragen haben.»

Orientierung bieten auch der Anspruch an das eigene Führungshandeln und die Situation der Mitarbeitenden.

«Also ich hatte 15 Jahre einen Chef, bei dem ich immer gewusst habe; so führe ich nie! Das war so, ich wusste; so einfach nicht! So will ich nie, nie führen!»

«Natürlich habe ich das schon auch hier drinnen (legt die Hand auf dir Brust). Ich möchte, dass sie mich eine gute Chefin finden. Ich möchte, dass sie Vertrauen haben, dass sie kommen, dass sie hinter meinen Entscheidungen stehen. Das ist schon auch da.»

«Also da muss man schon Rücksicht nehmen, denke ich. Die Belastung, die die Person vielleicht den ganzen Tag über hatte, muss man berücksichtigen.»

Dennoch ist nicht immer ganz klar was das Handeln leitet.

«Ich kann dir auch viele Sachen nicht erklären, warum ich jetzt genau das mache.»

«Das ist noch schwierig festzumachen.»

«Oftmals habe ich das Gefühl ich springe in's kalte Wasser, wenn ich eine Entscheidung treffe im Führungsbereich.»

Nach Neuberger (2002) bilden personenunabhängige Faktoren wie Werte, Normen, Strukturen und Instrumente für Führungspersonen (und geführte Person) einen verbindlichen Rahmen. Die Orientierung der Führungskräfte an den Prinzipien der Sozialen Arbeit erstaunt wenig, da sie alle ausgebildete Sozialarbeitende sind und vermutlich durch ihre jahrelange Praxis einen entsprechenden Habitus entwickelt haben.

Indirekt wirken immer auch weitere Personen an den Führungshandlungen mit. Dies können die vorgesetzten Gemeinderäte, externe Beraterinnen und Berater der Führungsperson und andere Gruppen sein (vgl. Neuberger 2002: 40). Dies zeigt sich auch hier, wenn die Rede von den Regeln des Arbeitgebers und der Auftrag der Abteilung ist.

Interessant erscheint, dass keine der Führungskräfte sich explizit an Inhalten einer Weiterbildung orientiert. Die letzten Zitate sind von Führungskräften, die Weiterbildungen im Bereich der Führung absolviert haben.

## 5.2. SOLL – Modelle und Vorstellungen von Führung

Gemäss den befragten Führungskräften bedeutet Führung die «wichtige Verbindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer», wobei es die Führungskräfte als wichtig erachten «dass ich informiere, was meine Themen sind, welche Entscheidungen gefällt wurden» und dass sie eine «präsenste Leitung» sind.

Die Vorstellungen sind geprägt von Kriterien, die auch in der Sozialen Arbeit hochgehalten werden. Die Aspekte der Mitwirkung, Partizipation, Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden und Kommunikation auf Augenhöhe werden wiederholt betont.

«Ich habe selber für mich den Anspruch partizipativ zu führen und meine Mitarbeitenden so gut es irgendwie geht miteinzubeziehen bei der Entscheidungsfindung.»

«Also ich habe nicht die Idee, dass wenn ich sage; so läuft es jetzt und ihr müsst jetzt! Sondern mir ist der Austausch wichtig und da fällt mir kein Zacken aus der Krone, wenn ich dann sage; doch, diese Argumente überzeugen, wir machen es jetzt doch anders, als ich mir das zuerst überlegt habe.»

«... möglichst viel Verantwortung den Mitarbeitenden geben, also sofern es für die Mitarbeitenden nach meiner Einschätzung auch möglich ist.»

«Und wenn es Probleme gibt, dann auch wirklich zusammen hinzusitzen und wirklich auf Augenhöhe miteinander zu diskutieren, Lösungsansätze zu entwickeln.»

«Das ich die Leute mitnehme und nicht einfach von oben herab einen Entschied fälle.»

Wichtig erscheint ihnen ein Mix aus emotionaler Nähe und motivierendem Arbeitsumfeld, sodass eine Grundlage für Identifikation und eine gemeinsame Richtung geschaffen werde.

«Und es braucht irgendwelche Formen von emotionalen Beziehungen, die tragfähig und produktiv und gut werden. Es ist schwierig zu erklären, aber das ist ein Bereich, der mir noch wichtig ist.»

«Also wir lachen häufig und das muss auch Platz haben. Gerade in einem Sozialdienst, wo wir viele Fälle haben, die nicht lustig sind.»

«Was mir sehr wichtig ist, ist eine gute Stimmung im Team. So dass eine grosse Motivation da ist, bei den Mitarbeitenden und bei mir, dass eine grosse Identifikation auch da ist und dass schlussendlich eine gute Arbeit resultiert.»

«Und da merke ich, finde ich, ist es ziemlich wichtig, immer alle in meinem Boot zu haben. Eben, vielleicht sitzt einer hinter mir, einer sitzt direkt neben mir, das muss ich dann handeln im Boot drin. Aber ich muss immer alle in diesem Boot haben.»

Es sei ihre Aufgabe für die Mitarbeitenden verlässlich und klar zu sein und Vorgaben zu machen, mit denen die Mitarbeitenden arbeiten können.

«Aber ich denke, ich kann auch dazu beitragen, zu dieser guten Stimmung, indem ich klar kommuniziere, indem ich klare Vorgaben mache...»

«Und das sind für mich Fachexpertinnen, die hier arbeiten und die haben ihre eigenen Methoden, ihr eigenes Knowhow ect. Und ich muss einfach schauen, dass das zu Entfaltung kommt im Rahmen des gesetzlichen Auftrages, den wir haben.»

«Was sie brauchen zum Arbeiten im Tagesgeschäft sind Vorgaben, Leitlinien, Ansprechpersonen, Vorlagen, Abläufe und das gebe ich ihnen. Damit können sie gut funktionieren.»

Drei der befragten Führungskräfte haben keine konkreten Führungsmodelle.

«Ich mache mir nicht so grosse Vorstellungen davon, wie ich führen sollte.»

«Ich habe mir das noch gar nie so überlegt. Also ich habe nicht für mich eine Überschrift oder so.»

«Also wirkliche Modelle oder Führungskonzepte oder so, das habe ich nicht.»

Aktuelle Führungstheorien besagen, dass Partizipation, Übertragen von Verantwortung und Teamorientierung die Motivation der Mitarbeitenden und das Arbeitsergebnis positiv beeinflussen. Dennoch muss letztlich eine vorgesetzte Person die Zügel in der Hand halten und über Entscheidungsgewalt verfügen (vgl. Wick/Blessin 2014: 25).

Die Vorstellungen der Führungskräfte sind deutlich von kooperativer Führung geprägt. Ihre Entscheide treffen ist nicht «von oben», sondern gemeinsam mit ihrem Team respektive stellen ihre Entscheide zur Disposition. Bildlich gesprochen sollen die Mitarbeitenden in ihrem Boot sitzen und werden entsprechend ihrer Fähigkeiten miteinbezogen. Die Abgrenzung findet bei der Delegation von Führungsaufgaben oder –verantwortung statt. Keine der Führungspersonen stellte sich Aspekte der geteilten oder verteilten Führung vor – dies kann mit der hierarchischen Struktur innerhalb der Verwaltung zu tun haben, in welcher dieser Führungsstil nicht vorgesehen ist.

Die Beziehungsgestaltung scheint eine wichtige Komponente im Führungshandeln zu sein. Sie sehen sich in der Verantwortung die aktive Rolle zu übernehmen, eine Beziehung aufzubauen und Vorbild zu sein. Diese Sorge um das zwischenmenschliche Beziehungsgeflecht gehört nach Herzka zum Grundauftrag einer Führungsperson (vgl. Herzka 2013: 86). Den Führungskräften scheint auch das Spannungsverhältnis Nähe-Distanz bewusst zu sein. Die emotionalen Aspekte wie Freude, Nähe und Zusammengehörigkeit werden bewusst eingebracht und gefördert um die Mitarbeitenden zu motivieren und um Wertschätzung zu vermitteln, was letztlich dem Ziel dient ein gutes Arbeitsergebnis zu erreichen.

Mehrere Führungskräfte sagten, dass sie keine grossen Vorstellungen ihrer Führung hätten und sich noch nie konkret Gedanken dazu gemacht hätten. Dennoch traten scheinbar intrinsische Führungscredos zu Tage, die konkret beschrieben und differenziert mit Inhalt gefüllt wurden. Denkbar ist, dass diese Credos, wie oben beschrieben, aus ihrem sozialarbeiterischen Habitus Eingang in ihr Führungsdenken gefunden haben. Der Habitus und das Ethos der Sozialen Arbeit als Grundlage für ihre Führungsvorstellungen wurden in den Interviews wiederholt angerufen. An anderer Stelle wird gezeigt, dass Wissen als wichtiger Faktor beschrieben wird. Spezifisches theoretisches Wissen zu Führungstheorien oder -konzepten wurde jedoch von keiner Führungskraft – auch keiner mit spezifischer Weiterbildung – vorgebracht.

## 6. IST

In dieser Kategorie werden die Beschreibungen des Führungshandeln sowie Aussagen zu den Bestandteilen und der Entwicklung des Führungsstils zusammengefasst.

### 6.1. IST – Entwicklung des Führungsstils

Die Ansicht, dass sich ihr Führungsstil durch ihre Erfahrung entwickelt hat ist klar vorherrschend. Dies wird als «trial an error» beschrieben - ein Vorgehen wird ausprobiert und wenn es funktioniert wird das beibehalten, wenn es nicht funktioniert, ändern sie ihre Vorgehensweise, «also best practice». Durch diese Erfahrungen ist «mein Führungsstil wirklich gewachsen» und Führung ist «je nach Situation und je nach Person» anders und dadurch «entwickelt sich mit der Zeit etwas Eigenes».

«Ich denke nicht, dass... Also ich habe nicht intensiv daran gearbeitet.»

«Ich habe mir kein Modell zurechtgelegt und nach dem Stil handle ich, sondern das hat sich klar über die Jahre so ergeben.»

«Wenn man neu Leute führt, muss man auch erst abtasten, wie das funktioniert.»

«Es hat diesen Reifungsprozess gebraucht. Und ich muss mich immer bremsen, nicht zu stark zu intervenieren, aber dann habe ich bemerkt, eben, ich trage die grösste Krone hier drin. Und damit die entsprechende Verantwortung.»

«Bei der ersten Kündigung habe ich das nicht realisiert. Bei der zweiten kommt; auf das muss ich achten. Bei der dritten; ah ja, auf das muss ich achten. Und so wird die Palette immer breiter mit der Erfahrung.»

«Das ist etwas, was mir vielleicht auch schon besser gelingt. Wo ich vor fünf sechs Jahren noch nicht so klar geschafft hätte, wie heute. Wo mir meine Führungserfahrung mittlerweile auch etwas bringt.»

Auch die eigenen Erfahrungen als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sind dabei wichtig.

«Es ist ganz sicher auch der eigene Rucksack, die eigenen Erfahrungen, die ich in meinem Leben gemacht habe.»

«Klar, ich hatte schon 15 Jahre Erfahrung in der Sozialen Arbeit und schon verschiedene Führungspersonen- und Stile erlebt.»

«Ich denke es spielt auch eine grosse Rolle, wie das Team, das man zuerst führt, wie das ist. Ob dort der Einstieg als Führungsperson schwierig wird oder, ob es einem einfach gemacht wird. Ich denke, das hat einen Einfluss»

Die befragten Führungskräfte entwickeln ihren Führungsstil in der Praxis und bauen dabei auf Erfahrungen aus unterschiedlichen (Lebens-)Bereichen auf. Die Perspektiven als Mitarbeitende und als Sozialarbeitende spielen dabei genauso eine Rolle wie der persönliche Rucksack, der ihr Handeln prägt. Von einem gewissen Respekt zeugt die Aussage, dass man sich an Führung herantastet und dass dieser Prozess als «Reifungsprozess» beschrieben wird. Obwohl an anderer Stelle von Persönlichkeitsanteilen oder -prägungen als Bestandteil des Führungsstils die Rede ist, wird hier deutlich, wie behutsam diese Entwicklung voranschreitet.

Wenn die Führungskräfte von best practice oder trail an error sprechen, kann dies auch eine pragmatische Komponente haben. Damit das Team funktioniert und eine gute Arbeit resultiert, setzen sie auf die ihnen bekannten erfolgreichen Vorgehensweisen.

## 6.2. IST – Bestandteile des Führungsstils

Als Bestandteil ihres Führungsstils nannten sie «Intuition», »Erfahrung«, «Vertrauen» sowie unterschiedliche Aspekte ihrer «Persönlichkeit».

«Das mache ich sehr intuitiv.»

«Ich fühle mich wohl bei dieser Aufgabe, deswegen sage ich viel Intuition.»

«Für mich gehört ganz viel Lebens- und Menschenerfahrung dazu, vor allem, wenn du Sozialarbeitende führst.»

«Heute fällt mir das auch einfacher, weil ich habe dazugelernt und bin älter geworden und habe wahrscheinlich gemerkt; jawoll, wenn du eine Haltung hast und jetzt sagst; Leute es tut mir leid, es ist jetzt so, wir machen das jetzt so, ich weiss, damit sind die Leute nicht einverstanden. Das bedeutet nicht gerade den Abbruch von guten Arbeitsbeziehungen.»

«Also mein Führungsstil basiert sehr auf dem Vertrauen in das Können der Mitarbeitenden und auch in die Qualität ihrer Arbeit und auch in ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.»

«Und das hat sicher damit zu tun, dass ich dort eben relativ viel Vertrauensvorschuss geben kann und auch die Erfahrung gemacht habe, dass sie mit Fragen kommen, sie merken, da wo es heikel wird, sie das ok von mir abholen.»

«Das muss man erstens wollen (lacht) und man muss ein Stück weit Spass haben daran, an dieser Vielfältigkeit, jetzt in dem Job, den wir machen, an dieser Vielfältigkeit an Aufgaben, die wir haben und an diesem grossen Anspruch, der an uns Leitungspersonen gestellt wird in einem kleinen oder mittleren polyvalenten Dienst.»

«Das sind wohl schon Persönlichkeitsprägungen, aber wahrscheinlich sind die gewachsen.»

«Ich würde das als Empathie beschreiben und ich beobachte extrem viel.»

«Ich bin sehr direktiv, von Natur aus.»

Der Umgang mit den eigenen Emotionen, vor allem in Konfliktsituationen, wird als sehr wichtiger Aspekt von Führungshandeln beschrieben.

«Also ich finde das gefährlich, wenn man es [einen Konflikt] emotional abarbeitet, dann habe ich den Eindruck, kommt das Falsche raus. Man muss die Emotionen erkennen und wissen, wie man das Richtige macht.»

«Da muss ich drei Mal schlucken und merken; ok, ich muss die Person jetzt abholen, weil sonst habe ich ein Problem. Das finde ich eine Herausforderung, eine grosse Herausforderung.»

«Ja und meine eigene Verfassung, meine Möglichkeit Empathie aufzubringen, auf die anderen zugehen zu können und mein eigener Rucksack.»

«Genau, wir sind ja keine Maschinen. So wie ich Mensch bin, der nicht immer genau gleich reagiert, Tagesform abhängig, das hängt bei mir wahrscheinlich auch an den Faktoren Arbeitsbelastung, was bei mir im Moment grad sonst noch los ist, ist das auf der anderen Seite natürlich auch so.»

Trotz ihrer Erfahrung sind einige in schwierigen Situationen unsicher oder nervös, wogegen es sich bei anderen eine Routine eingestellt hat.

«Und dann nach so vielen Jahren, habe ich weiterhin oft das Gefühl; oh, ist es richtig so?»

«Ich hatte vor einem Monat ein sehr schwieriges Gespräch und ich habe gedacht... Ich hatte Bauchschmerzen vorher, nach dem Gespräch hatte ich knallrote Backen und so... sowas ist für mich immer wie das erste Mal.»

«Es hat so eine Zeit bei mir gegeben, bei meinen früheren Stellen, wo ich sehr darunter gelitten habe, wenn ich unpopuläre Entschiede treffen musste. Wenn ich wusste; oh, das kommt jetzt gar nicht gut an und habe dann ich versucht zu erklären und zu erklären und die Leute wirklich zu überzeugen bis zum geht nicht mehr und habe schlaflose Nächte gehabt, wenn ich gewusst habe; oh, da sind jetzt meine Mitarbeitenden gar nicht zufrieden damit. Das ist heute nicht mehr der Fall.»

Die Führungskräfte erachten ihre Persönlichkeit beziehungsweise Persönlichkeitsanteile als wichtige Voraussetzung um die Führungsfunktion zu erfüllen. Menschen sind keine trivialen Systeme und weder die Führungskräfte, noch die Mitarbeitenden agieren und reagieren stets gleich - auch wenn noch so viele Faktoren in das Führungshandeln einbezogen werden, sind die Konsequenzen selten absehbar. Die Fähigkeit und der Wille sich dem immer aufs Neue zu stellen, die Herausforderung anzunehmen und auf das beste Resultat hinzuarbeiten, ist ein unverzichtbarer Persönlichkeitsanteil.

Die schwierigen Anteile von Führungshandeln (z.B. Konfliktsituationen) stellen für die Führungskräfte vor allem emotional eine Herausforderung dar. Der reflektierte Umgang mit diesen emotionalen Anteilen scheint mehrheitlich zu gelingen und die Führungskräfte in ihrem Führungshandeln weiterzubringen. Obwohl durch Erfahrungen vieles einfacher wird, bleiben schwierige Gespräche schwierig. Dies hat nichts mit einer zweiflerischen respektive unschlüssigen Haltung zu tun, sondern ist viel mehr Zeichen einer grossen Anstrengung der Führungskraft sich weiterzuentwickeln (vgl. Herzka 2013: 105).

Interessant erscheinen die Aussagen aller Führungskräfte, dass ihre Kenntnisse bei der Übernahme der ersten Führungsaufgabe marginal waren und sie nicht so recht wussten, was auf sie zukommt. Dies mag Bescheidenheit oder gesunder Respekt sein – ebenso kann es aber eine Überhöhung von Führung und Management aufgrund des aktuell sehr präsenten und dominierenden Diskurses sein (vgl. Herzka 2013: 75). In den konkreten Ausführungen wird nämlich deutlich, dass sich alle Führungspersonen klar positionieren und ihre Haltungen und Erwartungen deutlich formulieren. Es scheint, als sei ihnen nicht klar, über wie viel Erfahrung und welches grosse Wissen sie zu diesem Thema verfügen.

### 6.3. IST – Beschreibung des Führungsstils

Teilweise ordneten die befragten Führungskräfte ihre Führungsstile entsprechenden theoretischen Konzepten zu. Genannt wurden beispielsweise «situativen Führungsstil»,



«Führung an der langen Leine», «sehr direktiv», «partizipativ-autoritär» sowie «situativ und zwar auch aus dem Bauch heraus».

Bei den Vorstellungen von Führung wurde der Aspekt der Partizipation genannt. In den Beispielen führten sie aus, wie dies in der Praxis aussieht.

«Also ich diktiere nichts, wenn es nicht nötig ist, dann besprechen wir es zusammen. Mitreden und Mitentschieden ist wichtig. Es ist wichtig, dass man akzeptiert wird und dass man gewisse Sachen auch zusammen bespricht.»

«Und man sie eben auch einbezieht. Wie wollen wir das machen? Oder auch, dass ich sage; ich möchte das so haben. Und dann auch rückfragen; wie seht ihr das? Was meint ihr?»

«Zum Beispiel, dass hier Sozialarbeitende am Tisch sitzen und ich wirklich zurückfrage; was ist dein Vorschlag? Diese Umstellung auf die neuen SKOS Richtlinien gerade, dass ich da abfrage; wie machen wir das organisatorisch? Wie seht ihr das? Wir haben die und die Ideen. Dann kommen auch Inputs, das ist sehr partizipativ.»

«..., dass sie auch abgeholt werden und ich nicht nur immer gerade die Frage beantworte, sondern sie auch denken lasse. Ich kann mir ja schon auch meine eigenen Gedanken machen, aber so kommt dann auch... Ich finde das eigentlich wertvoll und das erwarte ich auch.»

Trotz dieser Partizipation, machen sie deutlich, dass der abschliessende Entscheid bei ihnen liegt und sie diesen auch selber treffen.

«Schlussendlich ist es mein Entscheid, aber es ist eine gewisse Form um Meinungen und Haltungen abzuholen.»

«... dass ich in meine Entscheidungen die Meinung der Leute fliessen lasse. Ob ich dann aber so entscheide oder nicht, ist dahingestellt.»

Als Grundlage für die Partizipation dient die eigene Haltung zu einem Thema ohne die Offenheit für bessere Argumente zu verlieren.

«Also was ich merke; eine Haltung haben, Ideen haben, das auch immer wieder in Frage stellen lassen, das ist wichtig.»

«Und dann gibt es schon auch noch gewisse Handlungs- und Interpretationsspielraum und dann sage ich schon; ich möchte es so haben (lacht) und dann wissen aber die Sozialarbeitenden schon lange, und die anderen merken es dann mit der Zeit, dass man das auch in Frage stellen kann, was ich jetzt finde und dass ich auch darauf angewiesen bin, dass es kritisch hinterfragt wird, damit es mitgetragen werden kann.»

«Ich bin nicht der Typ der sagt; wenn ich etwas entschiede, dass ist das sakrosankt und nur was ich sage ist richtig.»

Genannt wurden auch der Freiraum und die Eigenverantwortung in der Arbeit der Mitarbeitenden. Sie müssen einerseits eigene Erfahrungen sammeln und andererseits selbstständig arbeiten. Dabei werden Zuständigkeiten abgegrenzt und Verantwortung übergeben. Die Haltung und die Kommunikation der Führungskräfte bezüglich ihren Erwartungen an die Mitarbeitenden erscheint klar und transparent.

«Ich führe eigentlich an der langen Leine. Ich erwarte aber auch viel von den Leuten. Also ich kontrolliere nicht jeden Tag. Ich finde von diesen Leuten kannst du erwarten, dass sie ihre Aufgabe möglichst gut erledigen.»

«Grundsätzlich gebe ich sehr viel Spielraum den Mitarbeitenden und schalte mich dann ein, wenn ich merke, dass etwas nicht gut läuft. Die Leute müssen Eigenverantwortung tragen, das verlange ich und das sage ich bereits bei den Vorstellungsgesprächen.»

«Und dieses Loslassen und sagen; ok, ich weiss es wird nicht klappen, aber ich muss auch ein Stück weit ein Fenster offenlassen, dass sie Sachen ausprobieren dürfen.»

«Und dort sage ich einfach; jetzt probieren wir das aus und schauen wie es tut. Und wenn du merkst, es geht gar nicht, dann schauen wir das wieder an und überlegen uns wieder, wie man es anders lösen könnte.»

«Aber eben, ich gebe das dann zurück und sage einfach; sitzt einmal zusammen und überlegt euch, wie ihr das machen wollt.»

«Und nicht alle Verantwortung an mich zu reißen und zu sagen; so, das ist jetzt Chefsache. Sondern wirklich; wie kann ich dich unterstützen, dass du dieses Problem lösen kannst?»

«Da habe ich als Führungsperson einerseits den Part übernommen; ich höre euch an, ich höre euch zu, ich hole euch ab und nehme eure Ängste wahr. Und ich habe im gleichen Gespräch gesagt; und wenn euch das nicht passt, dann müsst ihr gehen.»

«Und dann habe ich ihm extra viel Druck gemacht. Dann habe ich ihm gesagt; hör mal, am besten würdest du jetzt gehen. Weil sonst machen wir die Gespräche, die nötig sind, damit wir zu einer Kündigung kommen.»

«Dann in weiteren Gesprächen oder im Jahresgespräch in denen ich manchmal auch Ziele vorgebe. Dann darf man natürlich selber entschieden, ob man das will oder nicht. Aber wenn man es nicht will, hat man die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.»

«Aber, wenn es darum geht zu sagen, dass mich etwas stört und wie ich es haben will, das mache ich dann im Liniengespräch. Also das ist wirklich auch reserviert, dass ich es nicht irgendwie zwischen Tür und Angel machen muss und andere das vielleicht auch noch mitbekommen.»

Präsenz, Niederschwelligkeit und Interesse sowie die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur sind weitere wichtige Aspekte ihres Führungsstils.

«Ich habe zum Beispiel immer die Türe offen. Also da können sie immer, wenn ich die Türe offen habe, was meistens der Fall ist, einfach kommen und fragen. Da ist eine niedrige Schwelle.»

«Meine ersten Fragen sind auch immer; wie geht's? Hast du Anliegen? Wie geht es dir in der Arbeit? Wie ist es mit der Belastung? Wie ist es mit der Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeitenden und Sozialarbeitenden?»

«Also ich gebe immer einen Vertrauensvorschuss und ich bin nicht jemand, der eine Null-Fehler-Kultur lebt. Es dürfen Fehler passieren, aber ich will davon erfahren und dann muss man zusammen schauen, wie dieser Fehler passiert ist und was muss man machen, dass der nicht mehr passiert.»

«Ich sage meinen Mitarbeitenden hier; du musst bei mir lernen zu sagen, ja, das habe ich falsch gemacht. Und dann ist es für mich ok. Ich mache auch Fehler. Es tut mir leid. Punkt, abgeschlossen.»

«Natürlich, wenn sich Fehler wiederholen oder so, das hat es auch schon gegeben (lacht), dann musste ich auch mal streng sein oder ja, musste ich halt einmal auf den Tisch klopfen. Also im übertragenen Sinne und sagen; das geht nicht, das muss anders laufen.»

Die Aussagen der befragten Führungskräfte weisen Anteile von funktionalistischen und strukturalistischen Paradigmen auf. Die Eigenschaften der Führungskräfte sind teilweise Grundlage ihres Führungshandelns und ihr Verhalten soll die Mitarbeitenden in eine bestimmte Richtung beeinflussen (implizite Führung). Die Interaktionen basieren auf der Interdependenz von Führungskraft und Mitarbeitenden mit dem Ziel ihre Interessen zu bedienen (austauschtheoretische Führung). Dennoch ist das Vorgehen wann immer möglich kooperativ angelegt und die Mitarbeitenden geniessen Autonomie und Vertrauen (geteilte Führung).

Der Qualifikation und dem Wissen der Mitarbeitenden kommt eine grosse Bedeutung zu, denn die Führungskräfte beziehen sie in ihre Entscheidungen mit ein und lassen sich von besseren Argumenten überzeugen. In einer intermediären kollegialen Organisation (Scott 1992 zitiert in Klatetzki 2012: 176) ist dies Ausdruck einer egalitären professionellen Ausrichtung, in welcher die professionelle Autonomie hoch gewichtet wird. Dieser Führungsstil passt gut in demokratische Organisationen, in welcher die geteilte oder verteilte Führung gelebt werden kann. Dass dies jedoch in einer bürokratischen Organisation – wie in einem Sozialdienst als Zweig einer Verwaltung – nicht zur Gänze möglich ist, zeigt die klare Position, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht. Die Führungsperson entscheidet auf jeden Fall autonom und wenn diese Entscheidung nicht mitgetragen werden, sind die Mitarbeitenden aufgefordert, die Konsequenzen daraus zu ziehen und allenfalls das Arbeitsverhältnis zu beenden. Interessant scheint, dass keine der Führungspersonen versucht dies zu legitimieren oder zu relativieren oder sich in einer Weise für diese Haltung zu rechtfertigen. An anderer Stelle (implizite und explizite Aufgaben) wird deutlich, dass sie sich verpflichtet fühlen, den Sozialdienst bestmöglich auszurichten und den Nutzerinnen und Nutzer sowie den Finanziererinnen und Finanzierer qualitativ gute Sozialarbeit zu garantieren.

Die Führungskräfte bewegen sich in diesem Spannungsfeld zwischen der Autonomie der Mitarbeitenden, welchen sie mit einem grossen Vertrauen begegnen, und dem Anspruch ihren Regeln und Vorgaben zu folgen, falls dieses Vertrauen nicht erfüllt wird. Dies wird insofern ausgeglichen, als dass sie den Mitarbeitenden Mitsprache und Autonomie gewähren und nur Einfluss nehmen, wenn sie korrigierend einwirken müssen. Dadurch stellen sie sicher, dass die Entscheidungen mitgetragen werden. Wenn die Mitarbeitenden auch dann immer noch nicht mitziehen, kommunizieren sie ihre Erwartungen offen und transparent.

Insgesamt sind hohe ethische Ansprüche in ihrem Führungshandeln erkennbar. Beim Beschreiben ihrer Vorstellungen (Rubrik SOLL) zeigt sich, wie ausgeprägt ihre subjektiven Theorien sind und hier wird deutlich, wie sie dies in der Praxis leben.

Die Führungskraft kümmert sich um ihre Mitarbeitenden und stellt sicher, dass es ihnen gut geht und sie gut funktionieren können. Diese Rolle der fürsorgenden Führungskraft steigert letztlich auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden (implizite Führung).

Neben diesen Mustern von Beziehungsgestaltung steht gleichzeitig die Absicht dahinter das Commitment der Mitarbeitenden herzustellen respektive sicherzustellen, dass die Vorgaben umgesetzt werden. Dieser Aspekt kann als mikropolitische Vorgehensweise interpretiert werden, denn es findet eine gegenseitige Einflussnahme mit dem Ziel der Gewinnmaximierung statt – die Führungsperson kann sich auf die Umsetzung durch die Mitarbeitenden verlassen und die Mitarbeitenden konnten bei der Ausführung ihre Perspektive (mindestens teilweise) einbringen. (austauschtheoretische F)

## 7. Differenz von Soll und Ist

In dieser Kategorie wurden eigene Bewertungen des Führungshandelns, rückblickende Einschätzungen und Bilanzierungen sowie Aussagen zu den erfahrenen Grenzen von Führungshandeln subsumiert.

### 7.1. Differenz von Soll und Ist - Bewertung des Führungshandeln

Die Ausführungen zeigen, dass sich ihr Führungshandeln «in der Praxis bewährt hat», dass «es eigentlich gut läuft» und sie merken, «das kommt bei den Mitarbeitenden gut an» und, dass sie «nicht so ganz falsch liege(n)».

Ihr Führungshandeln zeigt bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten Wirkung und sie erhalten positive Rückmeldungen von den Mitarbeitenden.

«Sie merken; ok, der Abteilungsleiter hat das Vertrauen in meine Fähigkeiten, er lässt mir Entscheidungsspielräume, er weiss, was ich kann. Dann führt das auch dazu, dass diese Fähigkeiten genutzt und ausgebaut werden und die eigene Entscheidungskompetenz dann auch wirklich ausgenutzt wird. Das sie sagen können; ja, das kann ich jetzt selber entscheiden, da muss ich auch nicht jedes Mal den Chef fragen.»

«Das behaupte ich jetzt mal so, weil ich auch die Kompetenzen erhalten habe und die Freiheit gewisse Sachen auch zu entscheiden, wie die Organisation hier laufen soll und wie nicht.»

«Es kam; sie finden es sehr angenehm, sie fühlen sich gut informiert, sie wissen, dass sie Informationen holen können.»

«Da nicht sagen zu können, wie sich die Dinge aus meiner Sicht verhalten, finde ich ganz schwierig. Und nichts desto trotz glaube ich, dass das etwas ist, dass von allen Mitarbeitenden geschätzt wird.»

Sie weisen auch drauf hin, was noch nicht gut läuft und wo sie etwas anders machen könnten.

«Also ich könnte die Mitarbeitenden ein bisschen mehr einbeziehen in die Organisation, in die Strukturen.»

«Und das gelingt noch nicht immer wie gewünscht. Die Klärung von Reibungen gelingt noch nicht immer.»

«Ich stelle mir vor, wenn ich so eine Chefin hätte wie mich hätte, würde es mich manchmal anscheissen, dass mir immer jemand sagt, was ich zu tun habe.»

«Ich glaube ich bin manchmal strenger als ich es wünsche.»

Teilweise sehen sie Differenzen zwischen ihren Vorstellungen und dem theoretischen Wissen und dem Alltag, den sie in der Praxis erleben. Ausschlaggebend sind eigene Anteile sowie gewisse Strukturen.

«Also ich weiss, eben ich habe sehr hohe Erwartungen, manchmal ein bisschen unrealistische. Und das ist vielleicht der Unterschied zwischen Ist und Soll [...] Aber das können sie mir auch sagen, da bin ich offen. Also ein Unterschied zwischen Soll und Ist sehe ich eher bei mir selber. Ja, wirklich.»

«Es braucht da relativ viel, bis ich meinen grossen Rechner [den Kopf] wirklich ausschalte. Auch in der Situation selber. Da ziehe ich mich vielleicht manchmal eher zu stark zurück. Das ist dann das andere Thema, dass dann vielleicht nicht mehr so ganz korrespondiert.»

«Ich habe nicht gerne schwierige Personalsituationen, wo ich dann auch mal direktiv sein möchte und sagen; und ich erwarte jetzt und bis morgen machst du dies und das und jenes und dann... Ich habe den Eindruck manchmal geht es nicht anders Man kann nicht immer alles bis zum geht nicht mehr ausdiskutieren.»

«Und das ist vielleicht etwas Anderes in einer Verwaltung. Weil du klebst an deinem Sessel. Das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis gibt auch viel mehr Sicherheit für die Mitarbeitenden. Was gut ist, ich finde das sehr gut. Aber dann musst du mehr erklären, musst du mehr überzeugen, damit sie wirklich in die gleiche Richtung gehen.»

«Also die Differenz ist wohl dort, wenn man es genau nach Lehrbuch machen will, müsste man wahrscheinlich sehr viel mehr Zeit investieren in gewisse Sachen.»

Eine Führungsperson sah Differenzen zwischen Soll und Ist auch in ihrer Aufgabe begründet.

«Das war auch schwierig für mich, weil als Mensch konnte ich das Arbeitszeugnis nicht unterschreiben, aber als Führungsperson musste ich [...] Das ist, was die Mitarbeitenden nicht immer verstehe. Man muss das machen, ob es uns gefällt oder nicht. Sonst muss man den Job wechseln, wenn man das nicht machen kann.»

Neuberger (2002) weist auf die Problematik der Messung von Führungserfolg respektive Wirkung von Führung hin. Den Erfolg theoretisch zu operationalisieren ist ein schwieriges Unterfangen, wohingegen es scheint, als dass die interviewten Führungskräfte eine konkrete Vorstellung ihres Führungserfolges haben. Alle konnten auf Fragen betreffend Wirkung ihres Führungshandelns differenziert und ohne Zögern antworten. Dies kann als Ausdruck von Reflektion betrachtet werden – sie machen sich Gedanken zu ihrem Führungshandeln, holen Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten ab und wissen um ihre Stärken und Schwächen. Das zeigt, dass sie ihr Führungshandeln nicht als gegeben hinnehmen und für Anpassungen bereit sind.

Dilemmata beschreiben sie in emotional aufgeladenen oder konflikthaften Situationen. Dort haben sie die Intention direktiv zu sein und auch einmal den Ton anzugeben - jedoch entspricht dies nicht ihrem Führungsverständnis und sie denken, dass dies bei den Mitarbeitenden letztlich nicht wirkt.

Das Beispiel der Führungsperson betreffend dem Arbeitszeugnis verdeutlicht, worin sie den Unterschied zwischen ihrer persönlichen Haltung und der Aufgabe als Führungskraft sieht: die eigenen Wertvorstellungen müssen manchmal hinter der Aufgabe zurücktreten und die Organisationsinteressen determinieren das Handeln.

## 7.2. Differenz von Soll und Ist - Grenzen des Führungshandeln

Die Führungskräfte beschreiben Grenzen unterschiedlicher Art bei ihrem Führungshandeln. Einerseits geht es dabei um Strukturen, die nicht immer beeinflusst werden können.

«Aber ich möchte das Andere ja auch gut erfüllen und das geht nicht ohne Geld. Also die Finanzen hängen schon zusammen mit den Möglichkeiten als Leitung.»

«Das sind dann halt eher Sachen, die nicht nur ich beeinflussen kann. Aber da sollte man auch daran arbeiten und weiterkommen. Also das heisst es gibt auch Teile, wo es nicht klappt im Moment oder in denen es sehr lange dauert, bis es dann vielleicht klappt.»

«Und auch die Beziehung zu mir zu klären. Ich habe da sicher eine aktivere Rolle, habe aber auch nicht immer alle Zeit dafür und bräuchte manchmal mehr Zeit dafür.»

«Und ich kann dann nicht sagen; dann endet hier unser Weg. Weil ich finde, in der Sozialarbeit ist es nicht einfach Leute zu finden.»

«Wo ich sage; ja, vielleicht könnte ich ein wenig menschlicher sein, diesbezüglich. Aber das Problem ist, wir sind knapp an Personal.»

«Eben, das liegt halt in der Natur der Sache, dass wir einfach auch viel zu tun haben und dass, das was wir zu tun haben, auch stetig leicht zunimmt und auch komplexer wird zum Teil und es doch ziemlich regelmässig Veränderungen gibt, die wieder umgesetzt werden müssen. Das kann an der Motivation der einzelnen Mitarbeitenden nagen, das kann demotivierend sein.»

Andererseits lassen sich die Grenzen auch am Handeln der Mitarbeitenden festmachen.

«Also ich kenne sie, aber sie kennen auch mich. Sie wissen zum Beispiel genau, wenn ich unter Druck bin, dann kommen sie mich nichts fragen. Sie warten bis ich wieder entspannter bin. Und sie merken das sofort. Nur wenn im Gang laufe, hören sie, ob ich gestresst bin oder unter Druck bin oder ob sie mich etwas fragen können oder sagen können, sie haben Scheisse gebaut.»

«Gerade die Berufsbeistände, die sehr autonom sind, in der Fallführung ist das ja so, das ist auch gut so. Und wenn dann aber mal was kommt, dann... Nö, das brauchen wir jetzt nicht.»

«Ich habe als Vorgesetzter klar gesagt, wie ich das erwarte und das wird einfach nicht gemacht. Das ist dann so die persönliche Ebene, wo ich sagen muss; also hallo! Das war jetzt klar und deutlich und ist auch eine Weisung vom Chef gewesen, begründet, nachvollziehbar und es wird nicht gemacht, aus welchen Gründen auch immer.»

«Das hat auch damit zu tun, dass wenn man etwas sagt, es dann auch kontrollieren muss. Weil wenn man das nicht macht, wird man auch nicht unbedingt ernst genommen.»

Des Weiteren wurden diverse persönliche Anteile als Grenzen ihres Handelns genannt.

«Da muss man auch ein wenig damit leben können und das hat dann eben auch mit der Persönlichkeit zu tun, dass man nicht alles wissen kann und kontrollieren kann, sondern eben ein Stück weit vertrauen darauf, dass es schon gut kommt und dass, wenn Fehler passieren, dass es keine groben sind und dass man die dann auch wieder korrigieren kann.»

«Es gibt natürlich Situationen, in denen die Emotionen das andere überdecken, also das theoretische Wissen. Die sind immer stärker, die Emotionen sind immer stärker.»

«Dinge, die ich schwierig finde; Konflikte von Anfang an ansprechen, nicht alles aussitzen wollen.»



«Also Differenzen gibt es dort, wo ich dann mal nicht mehr mag. Es gibt Situationen, in denen ich dann auch mal merke; ich bin am Limit, es fällt mir schwer, ich bin nicht mehr das Vorbild, das ich sein möchte, ich kann es nicht mehr so vorleben, wie ich mir das vorstelle.»

Die Führungskräfte erkennen sehr gut, in welchen Bereichen sie Einfluss nehmen können und wo sie an Grenzen stossen. Diese Grenzen werden aber nicht einfach hingenommen – deren Ab- und Umbau ist Bestandteil ihres Führungshandelns. Gerade die kleineren polyvalenten Dienste, die direkt dem Gemeinderat unterstellt sind, haben relativ grosse Freiheiten und sind strukturell autonomer als einzelne Sektionen innerhalb grösserer Abteilungen. Die gesetzliche Grundlage dazu bietet die Kompetenzdelegation des Stadt- respektive Gemeinderates, da laut § 6 Absatz 1 Sozialhilfe- und Präventionsgesetz des Kanton Aargau die Ausgestaltung der Sozialhilfe im Kanton Aufgabe der Gemeinden ist (vgl. <https://gesetzsammlungen.ag.ch/frontend/versions/2278?locale=de>).

Die Herausforderungen, die sich in einer «intermediären kollegialen Organisation» (vgl. Scott 1992 zitiert in Klatetzki 2012: 176) stellen, werden hier gut sichtbar. Die Amtshierarchie reicht nicht aus, um das Handeln der Mitarbeitenden zu steuern. Denn die Sozialarbeitenden (oben Berufsbeistände) bewerten Sachverhalte aufgrund ihrer Fachautorität autonom und teilen dies der Führungsperson mit. Die bürokratischen Regeln und Vorgaben, die die Führungsperson aufgrund ihrer Fachautorität etablieren will und durch ihre Amtsautorität auch legitimiert ist, wird von den Professionellen nicht zwingend übernommen. Die Führungskraft benötigt jeweils gut fachliche Argumente.

Die Grenzen zwischen dem Soll und Ist des Führungshandelns werden auch bei den eigenen Anteilen sichtbar. Diese betreffen hier insbesondere die Interaktions- und die Planungskompetenz. Die Bereitschaft eigene Grenzen zu erkennen und persönliche Anteile zu bearbeiten, ist auch eine positive Aussage über die Werte der Führungskräfte und ihre eigenen Ansprüche an ihr Führungshandeln.

## 8. Explizite Aufgaben – Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst und Umwelt

Die Kategorie der expliziten Aufgaben wurde anhand der Subjektbezogenheit respektive entsprechend den Zielgruppen der Interaktionen zugeordnet. Der Logik der Aussagen der interviewten Führungspersonen wurde dadurch beibehalten. Die Beispiele folgten entlang der drei Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst und Umwelt. Auf allen Ebenen lassen sich unterschiedliche explizite Aufgaben finden, die klar als solche definiert werden.

Auf der Eben der Mitarbeitenden ist dies die Unterstützung, Anleitung und Entlastung der Mitarbeitenden, die Steuerung der fachlichen Entwicklung und der Beurteilung der Arbeitsleistung sowie der Schutz der Mitarbeitenden in unterschiedlicher Hinsicht.

«Und dann musst du gucken; wie Sorge ich dafür, dass meine Mitarbeitenden nicht den Bettel hinschmeissen? Wie Sorge ich dafür, dass sie nicht ausbrennen und gesund bleiben? Dann halt entlasten und sagen; hei, ihr macht das gut!»

«Wie kann man die Leute auch bei Laune halten, auch wenn es nicht mehr Lohn gibt? Das es ja, dass sie sich wichtig fühlen, denn sie haben eine wichtige Funktion hier. Wenn sie wegfallen würden, wären sie nicht so einfach zu ersetzen. Ja, das ist eine wichtige Führungsaufgabe.»

«Ich erwarte gewisse Sachen, also einerseits muss man den sozialhilferechtlichen Teil können, man muss aber auch zusammenarbeiten können und sich beteiligen können im Team und man muss neben dem ganzen rechtlichen auch den sozialarbeiterischen Teil bei den Klienten nicht vergessen.»

«Wenn wir zum Beispiel vermehrt jung Erwachsene ohne Ausbildung haben, müssen wir Weiterbildungen suchen im Bereich junge Erwachsene ohne Ausbildung. Und wenn jemand sagt 'pfft, interessiert mich nicht', dann sage ich; ok, dann hast du hier nichts zu suchen.»

«Und da habe ich eine Kontrollfunktion und muss allenfalls mal auf die Füsse stehen oder dann irgendwann in letzter Konsequenz auch personalrechtliche Massnahmen ergreifen.»

«Es ist meine Verantwortung meine Mitarbeitenden zu schützen. Wenn sie etwas falsch machen, auch wenn ich das Gefühl habe sie haben ein bisschen unsorgfältig gearbeitet, es ist meine Rolle sie zu schützen (...) Wenn jemand etwas falsch gemacht hat, dann wird das intern gelöst. Es wird niemand so blossgestellt.»

«Dann habe ich eine Art Schutzfunktion gegenüber meinen Mitarbeitenden. Also nach oben sicher, gegenüber den Klienten auch und auch gegenüber aussen. Also eigentlich überall habe ich eine gewisse Verantwortung, dass meine Mitarbeitenden Schutz erfahren.»

Auf der Ebene des Teams/des Dienstes sind die Aufgaben insbesondere der Aufbau einer Teamkultur, die Herstellung von Richtlinien für die inhaltliche Fallarbeit, den Überblick über die Fälle und die Pendenzen sichern sowie die Steuerung und Weiterentwicklung der Abteilung.

«Und es braucht nicht zwingenst eine wahnsinnige Teamidentität, damit sie mal grundsätzlich läuft. Aber damit sie gut läuft, das glaube ich dann schon. Und das ist eine Führungsaufgabe.»

«Das würde ich als Führungsaufgabe beschreiben. Ich bin zuständig und verantwortlich für die Teamkultur oder wenn es Spannungen gibt, finde ich, bin ich auch verantwortlich, dass ich die anspreche und aufgreife, wenn sie es untereinander nicht lösen können.»

«Wo dann eine Schwierigkeit auch ist, dass andere das dann anders machen. Da ist mir einfach wichtig, dass die sich austauschen und da merke ich aber auch, da ist der Bedarf da, dass von mir her, oder vielleicht nicht unbedingt nur von mir her, dass da mehr Controlling passiert. Also, dass man das aufeinander abstimmt.»

«Und ich habe einen Überblick darüber, was läuft. Das ist für mich dann so eine Controllingfrage. Ich weiss, was bei uns an Pendenzen offen ist, welche Pendenzen und wie wir da überhaupt drin sind.»

«Im Grundsatz ist mir lieber ich weiss über den gesamten Fall ein wenig Bescheid, als dass ich mich mit so Kleinigkeiten belaste. Also das schon, ich möchte schon auch wissen was läuft und den Überblick haben.»

«Es ist so und das ist meine Aufgabe als Leiter auch mal unpopuläre Entscheidungen zu treffen und die dann auch zu vertreten.»

Auf der Ebene der Umwelt wurden insbesondere die Verantwortung im Umgang mit den Steuergeldern der Gemeinde, der Schutz der Klienten und Klientinnen sowie die Vertretung der Abteilung nach aussen genannt.

«Es sind Steuergelder und ich bin verantwortlich für diese Steuergelder und ich muss vor der Gemeinde dafür geradestehen.»

«Und ich bin andererseits bereit die Verantwortung zu übernehmen, es stört mich nicht. Auch wenn wir zu viel Geld ausgeben, zu sagen; ja, es ist so und ich kann das belegen.»

«Weil ich trage die Verantwortung, dass unsere Klienten gut betreut sind. Die Klienten selber haben meistens keine Chance sich zu wehren und deswegen, wenn Fehler passieren muss ich schauen und sagen; so nicht!»

«Da habe ich gesagt; ich führe eine Fristenkontrolle ein, weil ich merke, wir halten die Fristen der KESB nicht ein und das wirft kein gutes Licht auf uns und unsere Organisation und ist für das Familiengericht kompliziert.»

«Also es ist einmal auf der inhaltlichen Ebene, es ist wirklich keine gute Arbeit, wenn Aktennotizen nicht geschrieben sind. Ich kann keine Stellvertretung machen dort. Es ist peinlich nach aussen, wenn ich nicht Auskunft geben kann, wenn ich nicht weiss, wie Mitarbeiter xy das jetzt geregelt hat.»

Folgt man der Unterscheidung nach Lambers (2015) führen die befragten Führungskräfte sowohl indirekt über strukturelle Steuerung, als auch interaktiv durch Interaktionen. Diese zwei Führungsarten sind auf der operativen Ebene angesiedelt und damit explizite Aufgaben der Führungspersonen (vgl. Lambers 2015: 97).

Die expliziten Aufgaben können den drei Ebenen Informations-, der Aktions- und der zwischenmenschlichen Ebene (vgl. Mintzberg 2010: 70f) zugeordnet werden. Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen wird intensiv genutzt und dient der Herstellung des konzeptionellen Rahmens sowie der Lenkung und Kontrolle. Bei den Führungskräften laufen die Fäden zusammen. Die Mitarbeiterführung im engeren Sinne sowie die Vernetzung und Vermittlung mit anderen Ansprechgruppen wird in unterschiedlichen Bezügen sichtbar. Das operative Tätigkeitsfeld (Klientenarbeit in der Sozialhilfe) ist bei allen befragten Führungskräften nach wie vor ein Gebiet in dem sie selber arbeiten und das Handeln mit den Mitarbeitenden abstimmen.

Nach Leseart von Merchel (2015) werden die fünf Steuerungsbereiche der Führung auf der Ebene der expliziten Aufgaben bearbeitet. Insbesondere die mitarbeiterbezogene Steuerung durch die Personalentwicklung wird ausgeprägt besprochen. Die struktur- und personenbezogenen Aspekte werden die befragten Führungskräfte als zentrale Aufgabe. Aber auch die Aufgaben und Kompetenzen zu Analyse und Planung, Kommunikation und Reflexion werden als explizite Aufgabe deutlich sichtbar (vgl. Merchel 2010: 92f).

## 9. Implizite Aufgaben – Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst, Umwelt

Es existieren auch Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die nicht explizit als Führungsaufgaben benannt werden, aber implizit klar zu ihren Aufgaben zählen. Diese Beschreibungen konnten wie die explizit genannten Aufgaben den drei Ebenen Mitarbeitende, Team/Dienst und Umwelt zugeordnet werden.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden wurde die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung als Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterin und das Vorgehen bei privater Nutzung der Arbeitszeit genannt.

«Es gibt hunderttausend Führungssituationen. Es kommen mir immer viele so Sachen in den Sinn, die mit einem Defizit zu tun haben. Mit einem Defizit in der Bearbeitung. Ein kleines Beispiel ist die Ablage, das gleiche ist die Verwendung von Medien, also das Handy auf dem Tisch und dann zu viele SMS schreiben oder sowas.»

«Es gibt es im Einzelfall, wenn ich merke, dass jemand zu viel Privates in der Arbeitszeit macht, irgendwelche SMS schreibt oder ein Konzertticket kauft oder irgend sowas, ich dann sagen muss; da musst du aber in der Mittagspause machen.»

«Dann gibt es auch einen Anspruch, dass meine eigene sozialarbeiterische Haltung entsprechend auch einigermaßen angemessen ist oder so wie ihre halt, aber das ist nicht (lacht) Nein, aber halt nicht komplett anders (...) Und das ist das, was dann auch manchmal zu Trennungen führt oder wie auch immer. Wenn man nicht die gleiche Haltung hat und die unüberbrückbar ist oder so.»

Auf der Ebene des Teams/des Dienstes geht es um die zwischenmenschlichen Belange; um das Loslassen, Vorausgehen und Fairness herstellen.

«Wenn ich nie diese Freiheiten lasse meinen Unterstellten etwas selber zu probieren, dann ist das wie Wasser ohne Sauerstoff für Fische. Dann sterben sie, also es geht nicht. Sie brauchen auch ein bisschen Raum um Erfahrungen zu sammeln. Und das finde ich schwierig.»

«Und wenn ich dann nicht da bin und quasi vorausgehe, dann finden das die Mitarbeitenden nicht lässig. Also das sagen sie mir dann auch ziemlich schnell, die zwei, drei mit denen ich nah zusammenarbeite.»

«Also manchmal ist das [Konflikte zwischen Mitarbeitenden] ein Eiertanz. Manchmal kannst du es nicht lösen und bewegst dich in einem Mienenfeld. Entscheides du dich so, trittst du der Person auf die Füße, entscheidest du dich anders, trittst du der anderen Person auf die Füße.»

«Das funktioniert einfach nicht, weil der Markt spielt bei der Einstellung halt eine Rolle. Das ist leider so. Aber das liess sie nicht gelten, deswegen ist das immer wieder aufgeflammt.»

Weitere implizite Aufgaben finden sich in der Zusammenarbeit mit den Klienten und Klientinnen und den Ressortvorsteher respektive dem Gemeinderat.

«Wir haben eher eine grosszügige Tradition hier, wir wollen nicht streng sein. Wir haben einen Steuerfuss von [xy] %, wir haben in den letzten [xy] Jahren [xy] Millionen Vermögen angehäuft. Es ist nicht nötig und so lange das der Gemeinderat so sieht...»

«Ich denke, nur wenn der Ressortleiter gut informiert ist, kann er das Richtige in den Gemeinderat tragen und wir fühlen uns gut vertreten im Gemeinderat, das funktioniert.»

«Also ich bin ja in so einer Pufferrolle. Einerseits habe ich die Mitarbeitenden, andererseits gibt es den Gemeinderat. Ich bin ja auch nicht nur Chef, sondern habe wiederum vorgesetzte Stellen, wo ich dann auch wirklich gucken muss. Von dem, was der Gemeinderat an Erwartungen hat, an mich als Sozialdienstleiterin, was ist einlösbar, was können wir, was

können wir nicht. Und eben, um das machen zu können, bin ich darauf angewiesen, dass meine Leute gute Arbeit machen, dass ich das auch belegen kann.»

Die obige Aussage, dass Führungssituationen oftmals aus Defiziten entstehen, korreliert mit der Ansicht von Neuberger (2002), wonach Führung abstrakt und defizitorientiert als Lösung von Problemen betrachtet wird. Die Aufgabe der Führungsperson ist es demnach nicht optimale Situationen zu verbessern und das Verhalten den Mitarbeitenden in eine andere Richtung zu lenken.

Der Anspruch der Mitarbeitenden an die ethische Haltung der Führungsperson kann hier als Berufsidentität verstanden werden. In der Sozialen Arbeit sind Themen wie Umgang mit Macht und Kontrolle sowie Akzeptanz von Führung seit jeher schwierig. Beachtet man dazu das sehr problembeladene Arbeitsfeld und die Motivlagen der Mitarbeitenden, führt dies zu diffizilen ethische und führungsethische Fragestellungen (vgl. Herzka 2013: 51).

Die Aussagen auf der Ebene des Teams/des Dienstes zeigen die verschiedenen Spannungsfelder auf, in denen sich die Führungskräfte bewegen. Die Führungskräfte versuchen eine Balance zu finden, den Ausgleich zu schaffen und Fairness herzustellen. Allerdings ist ein Ausstieg aus diesen Spannungsfeldern nicht möglich und manchmal erreichen sie das Ziel nicht. Dies bedingt grossen Achtsamkeit, Empathie und Durchhaltevermögen im stressigen Arbeitsalltag.

Die Hauptaufgabe der Führungskräfte liegt in einer effizienten und den fachlichen Anforderungen entsprechenden Betriebsführung. Implizit liegt jedoch auch ein Auftrag nach aussen und nach oben vor – die Führungspersonen fühlen sich gegenüber der Öffentlichkeit respektive deren gewählten Vertreterinnen und Vertreter in der Verantwortung und haben deren Anliegen und Ansprüche im Blick.

## 10. Entscheidungen

Das Vorgehen bei der Entscheidungsfindung sowie die Basis dieser Entscheidungen wurden von den befragten Führungskräften ausführlich beschreiben. Diese Aussagen wurden der folgenden Kategorie zugeteilt.

### 10.1. Entscheidungen – Basis für Entscheidungen

In den Interviews wird beschrieben auf welcher Basis ihre Entscheidungen getroffen werden. Teilweise wurde explizit danach gefragt und teilweise führten sie dies in ihren Beispielen aus.

Die Basis der Entscheidungen ist ihre Verantwortung als Leitungsperson des Sozialdienstes.

«Es gibt gewisse Bereiche, bei denen man mehr Verantwortung hat, als in anderen und gesetzliche Sozialhilfe ist so ein Bereich.»

«Der grosse Unterschied ist, dass ich die Verantwortung habe für das Ergebnis und ich darum anders handle als die Sozialarbeitenden, die eher im Einzelfall Verantwortung haben und nicht für das Gesamte.»

«Aber ein Teil ist auch; ich habe aber die Verantwortung und deswegen mache ich auch Sachen, die ich als richtig empfinde.»

Die Kompetenzverteilungen sowie die Einschätzung der Führungskräfte zu den Stärken und Methoden ihrer Mitarbeitenden sind weitere Ausgangspunkte für ihre Entscheidungen.

«Dafür muss ich meine Mitarbeitenden kennen.»

«Und ich verteile die Fälle nach diesen Ansätzen, die sie haben. Ich habe probiert zu sagen; nein, wir müssen so und so arbeiten. Aber dann... Sie brauchen ein bisschen Freiheit.»

Zum Setzen von Prioritäten orientieren sie sich an ihren Aufgaben und an deren Wichtigkeit.

«Also du hast eine konkrete Aufgabe und überlegst dir; wie mache ich das? Oder wie kommuniziere ich das?»

«Ich gebe schon recht viel vor, aber das ist jetzt nicht meine Laune oder so, sondern das sind dann wirklich... also jetzt als Beispiel die neuen SKOS Richtlinie, die gelten einfach»

«... oder muss wirklich immer alles so laufen wie ich es haben möchte oder sage ich; nein, das ist mir jetzt nicht so wichtig, komm lass sie machen.»

«Verlange nichts, was du nicht umsetzen kannst und drohe nichts an, was du nicht umsetzen kannst.»

Eine Führungskraft führte aus, dass Schwierigkeiten in der Rekrutierung von geeignetem Personal ihre Entscheidungen beeinflussen kann.

«Das hat auch mit der Angst zu tun; oh, wenn jemand abspringt, dann muss ich jemanden neuen suchen und ich weiss, es ist nicht einfach jemanden zu finden und ich muss wieder jemanden einarbeiten. Das hat mit viel Angst zu tun.»

Die Übernahme von Verantwortung wird durch unterschiedliche Bezüge sichtbar – es geht um die Fachlichkeit der gesetzlichen Sozialarbeit, der Tatsache, dass die Entscheidungen unterschiedliche Gruppen tangieren sowie letztlich um die (Amts-) Autorität, die sie verpflichtet, notwendige Entscheidungen zu treffen. Aus dieser (Amts-) Autorität nehmen sie letztlich die Legitimation ihre Entscheide zu treffen und durchzusetzen. Wie oben beschrieben, ist es keine Option die Verantwortung oder die Aufgaben der Führung respektive Teile davon an die Mitarbeitenden abzugeben.

Die Entscheidungshilfen sind teilweise vorgegeben und in den gesetzlichen Grundlagen oder organisatorischen Strukturen zu finden. Es geht aber nicht ohne die Fachkenntnisse und das Wissen um die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die Tatsache, dass auch die angespannte Arbeitsmarktsituation die Entscheide der Führungskraft beeinflussen kann, zeugt von mikropolitischen Führungsaspekten. Die Mitarbeitenden bieten ihre Arbeitskraft an und können diese in die Waagschale werfen. Die Führungspersonen sind – bis zu einem gewissen Grade – darauf angewiesen ihre Mitarbeitenden halten zu können.

Weiter wird deutlich, dass die Führungskräfte abwägen, wo sie ihre Ressourcen investieren und wo sie den Mitarbeitenden auch Spielraum lassen können. Inwieweit sie hier den Anliegen der Mitarbeitenden mikropolitisch entgegenkommen, kann nicht beantwortet werden.

## 10.2. Entscheidungen – Vorgehen bei Entscheidungen

Die Zuständigkeit ist ein Faktor, der stets neu bewertet werden müsse.

«Das muss glaube ich von Situation zu Situation immer wieder neu ausgelotet werden; was heisst das für mich? Um was muss ich mich kümmern, inhaltlich und personell? Wie muss ich Prioritäten setzen? Wie beziehe ich das verschiedene Akteure mit ein?»

«Ich checke dann immer wieder ab in persönlichen Gesprächen, ist das jetzt etwas... Soll ich das entschieden oder nicht? Oder soll ich den Ball wieder zurückgeben und sagen; welche Argumente hast du?»

«Ich habe sie entsprechend geschult und schulen lassen, unterstützt usw. und sie hat es nicht geschafft. Ihr hat wirklich die Kraft gefehlt. Und deswegen habe ich dann eingegriffen und konnte ihr das auch erklären.»

Die Argumente der Mitarbeitenden beziehen sie in die Entscheidung ein und wissen bereits im Vorfeld welche Aspekte verhandelbar sind.



«Es kommt selten überraschend und weiss auch schon vorher worüber ich mit mir reden lasse und wo nicht. Was ist verhandelbar und was nicht. Aber häufig gehe ich es schon so an, dass ich den Teil, der verhandelbar ist, auch wirklich verhandeln lasse.»

«Mich auch von Argumenten leiten lasse, worin eine gewisse Bandbreite möglich ist und darin kann man sich bewegen.»

Der Austausch mit den Mitarbeitenden ist eine wichtige Entscheidungshilfe. Geht es dabei um personelle Aspekte steht die Reflexion im Vordergrund.

«Aber da nehme ich sicher – wenn es etwas ist, worüber ich eine grössere Gruppe informieren muss – nochmals Rücksprache mit der Person, die aus meiner Sicht am besten Bescheid weiss.»

«Es kann auch sein, dass ich mich mit ihnen austausche und das hilft. Es ist ein Bereich, in dem ich immer wieder reflektieren muss, weil es ist ein schwieriger Bereich. Also ich bearbeite sicher nicht mit anderen irgendwelche Personalgeschichten. Also das ist ein No-Go»

«Informationen die heikel sind, personeller Art zum Beispiel. Was wird im Kreis der Bereichsleitung diskutiert? Wie sehr gehe ich in's Detail? Wo hülle ich mich eher in Schweigen?»

Entscheidung personeller Art werden in Rücksprache mit den Vorgesetzten beziehungsweise den Personalverantwortlichen getroffen. Gleichermassen bietet der Austausch mit anderen Abteilungsleitenden Unterstützung bei Entscheidungen.

«Und das sind dann Sachen, die ich mit nach Hause nehme und denke; oh je, habe ich recht gehabt? Dann habe ich mich mit der Personalleitung ausgetauscht und die hat gesagt; ja, du hast völlig recht gehabt! Das sind eben so Sachen...»

«Ich suche Ratschläge bei ihm, so kann ich im Voraus wissen; ok, wenn ich das mache und es kommt zu einer Kündigung oder irgend sowas, dass ich unterstützt werde. Deswegen kläre ich viel im Voraus und das funktioniert gut.»

Führung ist geprägt von widersprüchlichen Situationen und Spannungsfeldern und das Führungshandeln ist letztlich abhängig von der individuellen Entscheidungsfindung. Die Aussagen beschreiben bildlich, wie Einflüsse interpretiert, Konsequenzen abgewogen, Alternativen geprüft und Risiken in Kauf genommen werden (vgl. Herzka 2013: 76). Diesen Entscheidungen kommt eine moralische Dimension zu, da sie fast immer auf andere bezogen sind und andere beeinflussen. Vorschriften und Standards müssen beachtet werden und dennoch bleibt oftmals Spielraum, bei welchem entschieden werden muss, zu welchen Gunsten er ausgenutzt wird. Es ist deshalb zentral nicht willkürlich und unüberlegt, sondern nach bestem Wissen und Gewissen zu entscheiden.

Damit die Logiken von Sachziel (Soziale Arbeit) und Formalziel (Wirtschaftlichkeit) vereinbart werden können, müssen Führungspersonen ein hohes Mass an fachlicher Steuerung an den Tag legen. Spannungen zwischen der Autonomie der Sozialarbeitenden in der Fallführung und die bürokratischen und organisatorischen Vorgaben sind vorprogrammiert und müssen in eine Balance gebracht werden. Die Führungskräfte beurteilen dazu ihre Kompetenz und ihre Zuständigkeit immer wieder neu.

Die Haltung, nicht alles selber zu entscheiden, sondern den verhandelbaren Teil vom Team entscheiden zu lassen und innerhalb einer gewissen Bandbreite zu diskutieren und durch Argumente leiten zu lassen, erscheint rücksichtsvoll und partizipativ. Dies fördert neben der Motivation auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Entscheidung (vgl. Wick/Blessing 2014: 21). Gleichzeitig hilft es die Spannung zwischen der formalen Heraushebung der Führungsperson aufgrund ihres sozialen Status innerhalb eines professionellen, kollegialen Teams zu reduzieren – es bringt die Führungsperson näher an das Team heran. Die Führungskraft ist wieder Teil des Teams und versichert sich dessen Zugehörigkeit (vgl. Merchel 2010: 100f).

Entscheidungen personeller Art werden reflektiert und bedacht getroffen, wobei mit Vorgesetzten Rücksprache genommen wird. Die Führungskräfte stellen ihre Sichtweise zur Diskussion. Sie sichern dadurch eine gewisse Objektivität und gleichzeitig sichern sie ihr Vorgehen arbeitsrechtlich ab.

## 11. Umweltfaktoren

Die Aussagen zu den Bedingungen ihres Führungshandelns und die relevanten Aspekte ausserhalb der Einflussnahme der Führungspersonen wurden in dieser Kategorie subsumiert.

## 11.1. Umweltfaktoren – Wissensformen und deren Bewertung

Drei der sechs befragten Führungskräfte haben eine Weiterbildung im Bereich Personalführung. Drei der Führungskräfte haben keine spezifische Weiterbildung absolviert, interessieren sich aber dafür. Alle Führungskräfte erachten theoretisches Wissen im Bereich der Mitarbeiterführung als wichtig, «einfach auch zum Verstehen und zum Erklären, was überhaupt abgeht».

Die Führungskräfte ohne spezifische Weiterbildung eigneten sich Wissen aus Literatur an oder absolvierten einzelne Sequenzen zu spezifischen Themen, die beispielsweise vom Arbeitgeber angeboten wurden.

«Dann habe ich vor kurzen gelesen; Konflikte und das wo man nicht einverstanden ist damit, rechtzeitig ansprechen, sofort ansprechen.»

«Ja und so hin und wieder liest man dann auch noch mal was. Ich habe jetzt dann doch auch mal was gelesen zum Thema Führung, weil mich das schon auch ein Thema ist, das mich beschäftigt und ich mich auch theoretisch ein bisschen mehr mit beschäftigen möchte.»

Sie ergänzen ihr Wissen explizit mit anderen Wissensarten, «zum Beispiel das Wissen darüber, wie ein Mensch funktioniert. Da muss ich einen Sozialarbeitenden nichts vormachen.» Insbesondere einer der Führungskräfte ist durch die Weiterbildung aufgefallen, «wie der eigene Rucksack mein Handeln bestimmt, auch wenn man das selber gar nicht so bemerkt, diese Schatten-Dinger». Wichtig ist auch das Wissen, was es emotional bedeuten kann eine Führungsrolle einzunehmen.

«Wissen ist ein wichtiger Faktor und das hat auch mit der Sozialen Arbeit zu tun. Es ist auch dort so, je mehr man weiss, desto besser kann man mit gewissen Situationen umgehen und diese handeln und ich denke, das ist bei der Führung auch der Fall. (...) Gewisse Sachen, die man als Sozialarbeitende einfach hat.»

«Ich spiele viel mit der Kommunikationsart bei den Leuten. Das ist ein Wissen, dass ich in der Führung einsetze.»

«Dann nutzt mir meine Erfahrung auch, dass ich weiss; je höher man in der Hierarchie ist, desto alleine ist man. Das ist so eine Tatsache und man muss nicht das Gefühl haben, man erhalte jetzt eine wahnsinnige emotionale Unterstützung, weil man Vorgesetzter ist. Sondern wenn es darauf ankommt, ist man einfach alleine. Es ist einfach so und das muss man wissen und aushalten können. Darauf muss man vorbereitet sein.»

Eine andere Führungskraft mit Weiterbildung findet, «da gibt es sicher Lehrbücher, die das genau beschreiben, aber ich denke, es kommt auf die Abteilung an, um was es geht».

«Und dann spielt das Wissen auch eine grosse Rolle. Wissen über das Arbeitsgebiet, aber auch Wissen über die Personalführung. Wenn ich jemanden führe, muss ich auch Bescheid wissen, ob die Leute ihre Aufgaben machen. Man muss nicht jede Teilaufgabe selber von A bis Z können, das ist klar. Aber was die Leute machen, das muss man also schon wissen (lacht).»

Deutlich wird, dass dem Wissen durchaus eine wichtige Stellung für das Führungshandeln zugeschrieben wird. Interessant dabei ist, wie viele und unterschiedliche Wissensarten genannt wurden – Wissen zum Arbeitsgebiet, zu dessen Aufgaben und Inhalte, Selbstreflexion und Wissen über Kommunikation, allgemeine Menschenkenntnisse sowie emotionalen Aspekten in Zusammenhang mit der Führungsposition.

Wissen zu personenbezogenen Führungsaspekten (Bedürfnisse der Mitarbeitende) werden gleichermassen genannt wie sachbezogene Aspekte (Bedürfnisse der Abteilung). Die operativen Aspekte (anleiten, vorgeben) stehen gleichwertig neben den strategischen Aspekten (Visionen geben, Vorbild sein).

Jede der befragten Führungspersonen hat ihr Führungsverständnis (mehr oder weniger bewusst) beschrieben und erklärt. Jedoch hat sich keine auf eine Führungstheorie oder ein Führungskonzept bezogen. Führungsphänomene einer übergeordneten Theorie wurden keine genannt. Jedoch wurden viele Detailaussagen getroffen, welche als handlungsanleitenden Prinzipien dienen. Diese sind durchaus kohärent, zeigen Wirkung in der Praxis und sind in einem grösseren Kontinuum von Wissen und Praxis angesiedelt. Es erscheint nicht nötig oder nicht möglich diesem Führungsverständnis eine Definition zu geben – es ist kein Schema X, sondern eine Mischung unterschiedlicher Anteilen.

## 11.2. Umweltfaktoren – positive und negative Emotionen

Im Zusammenhang mit der Führungsfunktion wurden positive als auch negative Emotionen beschrieben. In den Ausführungen überwiegen die negativen Emotionen, was in der Fragestellung begründet sein kann.

Die positiven Emotionen haben einerseits mit dem Arbeitsbereich zu tun; «ich könnte nichts Anderes machen, also Sozialarbeit und gesetzliche Sozialarbeit finde ich hochinteressant, etwas Anderes kann ich mir kaum vorstellen». Andererseits geht es dabei auch um die Möglichkeiten, die mit dieser Position einhergehen; «ich finde es auch toll, wenn du in einem

Betrieb bist, wo du so viel gestalten kannst und Kreativität und Motivation hineinbringen und Leute reinholen, das finde ich schon extrem spannend und befriedigend».

«Es ist so: jemandem auf die Finger zu schauen, entweder du machst das gerne oder besser gesagt, du siehst das Ziel dahinter und deswegen nimmst du diesen Weg in Kauf oder du muss keine Führungsrolle übernehmen.»

«Es hat zwei Seiten; auf der einen Seite hast du diese viele Verantwortung und du gehst heim und denkst; uh, morgen ist es wieder so... Aber auf der anderen Seite kann ich so viel einbringen und so viel machen und walten, das finde ich lässig.»

Negative Anteile wurden im Zusammenhang mit anspruchsvollen Personalsituationen und schwierigen Entscheidungen genannt.

«Ich finde es anspruchsvoll, manchmal ist es auch schwierig, ja. Manchmal ist es auch zum Davonlaufen. Gerade eben so schwierige Situationen, wo ich nicht gerne habe. Da sage ich auch mal; das, was ich als Abteilungsleiter mehr habe an Geld, das ist nicht Lohn, das ist Schmerzensgeld (lacht) Das ist manchmal so.»

«Und das finde ich wirklich schwierig, es ist wirklich Erbsen zählen. Man muss alles dokumentieren und beweisen und das raubt enorm viel Energie.»

«Ich hoffe mal ich werde gelassener, irgendwann...»

«Ich finde es anstrengend, weil ich immer wieder einen Schritt zurück mache und jemanden reinholen muss. Und eigentlich würde ich gerne weitergehen.»

Ein weiterer negativer Aspekt ist die mit der Funktion einhergehende Distanz zu den Mitarbeitenden und die damit verbundene emotionale Abgrenzung.

«Ich finde man ist sehr einsam in dieser Funktion (...) Weil ich finde es nicht so toll, so alleine.»

«Und das führt dann wieder zu dieser Einsamkeit und dem Frust. Weil ich denke; Wem kann ich das mitteilen? Mit wem kann ich das teilen?»

«Aber du musst schon, ich finde du musste eine harte Haut haben. Und ich weiss ja, dass immer wieder hinten durch... (...) Und ich finde, man muss eine harte Haut haben, man braucht etwas eine Elefantenhaut.»

«Und eben, man muss das dann auch wirklich aushalten können. Das ist etwas, das mache ich nicht gerne. Ich habe nicht gerne schwierige Personalsituationen.»

Die Führungskräfte sprachen sehr offen und reflektiert über ihre Emotionen im Zusammenhang mit der Führungsaufgabe. Dies kann einerseits in ihrer sozialarbeiterischen Ausbildung und damit einhergehenden Fähigkeit zu Selbstreflexion begründet sein, als auch an ihren Persönlichkeitsanteilen liegen. Die offene Art Schwierigkeiten zu benennen und einzugestehen, dass es durchaus unangenehme Situationen gibt, sowie anzuerkennen, dass diese dazugehören und Teil der Aufgabe sind zeugt von einer verantwortungsbewussten, pragmatischen und zielorientierten Haltung.

Obwohl mehr negative Emotionen beschrieben wurden, kann davon ausgegangen werden, dass das Positive überwiegt. Genannt wurden insbesondere die Gestaltungsmöglichkeiten und das interessante Arbeitsfeld. Der höhere Verdienst wurde nicht erwähnt.

### 11.3. Umweltfaktoren – Strukturen

In der Aufgabenerfüllung dient das Team aus Sozialarbeitenden und Sachbearbeitenden als Arbeitsinstrument, das entsprechend eingesetzt wird. Die Strukturen, um ihr Führungsverständnis in der Praxis umzusetzen, gestalten sie aktiv.

«Und wenn ich das [den Auftrag] nicht schaffe, ist es meine Aufgabe die Instrumente zu holen oder zu suchen, die mir erlauben das umzusetzen. Ich sehe meine Position so und ich sehe auch meine Mitarbeitenden so.»

«Und da geht es schon auch darum sich zu überlegen; welche Leute habe ich? Welches Ziel wollen wir erreichen? Wie kann ich diese Leute, die ich habe, so einsetzen, dass wir unser Ziel erreichen? Und das auch nicht nur kurzfristig, sondern mittel- und langfristig.»

«Ich persönlich finde, ich erwarte gewisse Sachen, also gibt es eine Entwicklung in diese Richtung, wenn er das nicht so erfüllt.»

«Es gibt sicher Teile, die kann ich auch so umsetzen, aber es hat viel mit den Strukturen zu tun. Also ich muss die Strukturen schaffen, damit ich es überhaupt umsetzen kann.»

«Ja, und zwar so, dass ich verschiedene Gefässe institutionalisiert habe; durch die Sitzungen in den unterschiedlichen Bereichen und eine Teamsitzung mit dem ganzen Team.»

«Und das heisst, es ist sehr zentralistisch geregelt, dass sehr viel zu mir kommt, auch an Informationen, an Fragen usw. und das ermöglicht natürlich eine auch eine gewisse Steuerung reinzubringen und von der Führung her etwas zu machen.»

Der Organisationsstruktur wird ein grosser Einfluss auf das Führungsverhalten beigemessen. Die Anzahl der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit mit der politisch vorgesetzten Person sowie die Unterscheidung zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft werden genannt.

«Eben, wenn die Organisation noch grösser wäre, dann wäre die ganze Organisationsstruktur noch stärker ausgebaut und sagen müsstest; ok, ich muss jetzt wirklich nicht wissen, was Mitarbeiter Nr. 522 kann, dafür gibt's dann eben die Hierarchiestufen dazwischen.»

«Und in der Privatwirtschaft, da wissen die Leute; es braucht keinen Grund, um gekündigt zu werden. Man kann einfach sagen; ich brauche dich nicht mehr, punkt. Und das ist vielleicht auch etwas Anderes in einer Verwaltung, weil du klebst an deinem Sessel.»

«Also ich habe einen Gemeinderat, der mich unterstützt und von dem ich Rückendeckung habe und Support habe und mittlerweile auch vom Einwohnerrat und das musste ich mir ein Stück weit auch erarbeiten, aber das erleichtert die Arbeit natürlich, wenn die Arbeit, die du machst, gesehen wird und auch geschätzt wird (...) Ich bin Vorgesetzter, habe aber selber auch Vorgesetzte und das hat mit den Strukturen zu tun.»

Sie erfahren von den politischen Vorgesetzten «Rückhalt» und «Unterstützung» und können mit ihnen «Prozesse und das Vorgehen absprechen» oder suchen «Ratschläge». Der Sozialdienst genießt «ein sehr grosses Vertrauen». Dieses Vertrauen gilt sowohl bei den finanziellen als auch bei den personalrechtlichen Anteilen.

«Wir können ja im August nicht sagen; es gibt nichts mehr, wir haben das Budget aufgebraucht. Aber da hat der Gemeinderat auch so akzeptiert. Sie wissen auch, dass man hier eigentlich nichts machen kann.»

«Und wenn ich meinem Gemeinderat sage; ok, und wenn ich wirklich sage, das und das geht jetzt nicht, dass ist das auch so. Und dieses Vertrauen, das ich in meine Leute habe, dass ich das auch weitergeben kann, nach oben.»

Die Führungskräfte befinden sich im Bereich der Strukturen auf der operativen Ebene. Die Mitarbeitenden werden als Instrumente zur Erfüllung des Auftrages eingesetzt – die Organisationsziele auf der normativen und der strategischen Ebene sind gesetzt und die Mitarbeitenden werden durch die entsprechenden Strukturen in diese Richtung beeinflusst. Dieses Verständnis wird bei den obigen Aussagen deutlich und korreliert mit den theoretischen Grundlagen von Führung (vgl. Herzka 2013: 27).

Inhaltlich trennen die Führungskräfte zwischen organisations- und mitarbeiterbezogener Steuerung, die Trennung wird aber nicht semantisch vorgenommen. Wenn von Strukturen die Rede ist, sind organisationsbezogene Eingriffe wie Sitzungseinheiten, Kontrollmechanismen und anderes gemeint. Diese dienen jedoch oftmals eigentlich dazu, das Handeln der Mitarbeitenden zu steuern – es sind also mitarbeiterbezogene Steuerungsinputs. Nach Klatetzki ist es in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sehr schwierig das Handeln der Mitarbeitenden sichtbar und damit steuerbar zu machen (vgl. Klatetzki 2010: 16f). Insofern sind diese organisationalen Steuerungselemente durchaus brauchbar um eine dezentrale Machtstruktur zu verhindern und Einfluss auf das Handeln der Mitarbeitenden auszuüben und sind somit gleichzeitig mitarbeiterbezogene Steuerungselemente.

Die Kommunikation mit den verschiedenen Ebenen (Mitarbeitende und Vorgesetzte) wird zur Ausgestaltung des konzeptionellen Rahmens eingesetzt und zeigt, wie die zentrale Aufgabe der Kommunikation von den interviewten Führungspersonen wahrgenommen wird (vgl. Herzka 2013: 29).

Die Führungskräfte fokussieren immer die Gesamtheit der Organisation – Mitarbeitende und Vorgesetzte, Abläufe und Prozesse, Finanzen und Ressourcen, Aufgaben und Zuständigkeiten – alles bildet eine abstrakte Einheit und die Führungskräfte erkennen das Ganze und dessen Einzelheiten. Dies ist Ausdruck einer systemischen Sichtweise und es zeugt vom Bewusstsein, dass das Ganze und dessen Einzelheiten wiederum eine Wirkung auf ihr Führungsverhalten hat.

#### 11.4. Umweltfaktor – Mitarbeitende

Aufgrund «der Offenheit des Teams» und der Ansicht, dass «jeder (...) gerne eine Führung und eine Leitung [hat]» können sie ihre Vorstellungen von Führung in die Praxis tragen. Ihre Mitarbeitenden setzen «sich überdurchschnittlich ein in der Organisation, der Struktur usw.» Dies kann sich aber ändern, wenn «sich die Zusammensetzung des Teams ändert».



Die Führungskräfte gehen auf die Mitarbeitenden ein und spüren gleichzeitig deren hohe Erwartungen.

«Es ist ein bisschen abhängig von den Mitarbeitenden. Es gibt solche, die das fast schon suchen und froh sind traut man ihnen das zu und das auch gerne machen und man quasi offene Türen einrennt und dann gibt es die, die nicht unbedingt abwehren, aber eben, so ein wenig unsicher sind und fragen; kann ich das? Was heisst das?»

«Die Generation, die jetzt kommt, ist anders aufgewachsen. Die sind viel mehr einbezogen worden. Und die, die jetzt später kommen, die erst recht. Ich glaube das kommt... In der heutigen Zeit darfst du einfach mitreden.»

«Aber ich merke, da ist natürlich auch eine grosse Erwartung. Also ich habe gewisse Erwartungen an die Mitarbeitenden und lebe das vor, aber die haben auch Erwartungen an mich.»

Sie alle haben in ihrem Team einen oder eine beziehungsweise mehrere Mitarbeitende, die ihnen nähersteht, als die anderen. Dies sind meist die Stellvertretungen oder die direkt unterstellten Mitarbeitenden. Auch langjährige Mitarbeitende können zu Vertrauten werden, abhängig davon «was (...) man für eine Geschichte miteinander [hat]». Die Führungskräfte gehen damit reflektiert um.

«Wo dann auch eine Nähe entsteht, einfach eine emotionale Nähe, eine Vertrauensebene. Das kann durchaus sein und das finde ich eigentlich auch normal. Aber wo meine Aufgabe auch ist gleichwohl den Ausgleich wieder zu schaffen, dass alle gleichbehandelt werden. Das ist mir schon auch wichtig.»

«Aber es ist nicht so, dass ich privat etwas mit jemandem unternehmen würde (...), weil ich das trennen will.»

Sie beschreiben die Führung der Sozialarbeitenden anspruchsvoller als die Führung der Sachbearbeitenden. Als Gründe dafür wurden die tertiäre Ausbildung, die Spezifika der Sozialen Arbeit sowie das Selbstverständnis der Mitarbeitenden genannt.

«Den Sozialarbeitenden kannst du nicht einfach etwas vormachen. Also der Anspruch an die Führungsperson ist bei den Sozialarbeitenden deutlich höher als bei den Sachbearbeitenden (lacht) (...) Die wehren sich dann auch mal und sagen; nein, das machen wir sicher nicht so! Oder irgendwie so. Die stehen dann auch mal auf die Hinterbeine und sagen; he, aber bitte, so nicht! Die Sachbearbeiterinnen die motzen vielleicht ein wenig, aber so wirklich... Die haben nicht gelernt sich so zu wehren.»

«Der Einbezug der Mitarbeitenden wird sicherlich durch diesen Kontext mehr von mir gefördert. Ich denke, dass das ganze Handlungsfeld der Sozialen Arbeit – eben Empowerment, Partizipation usw. – sind ja dann die grossen Qualitätskriterien auch Sozialer Arbeit und das wird natürlich von den Mitarbeitenden dann auch bei der Führungsperson eingefordert.»

«Und die Partizipation, die ist extrem wichtig. Der Anspruch ist aus der Sozialen Arbeit viel mehr vorhanden, als zum Beispiel aus der Sachbearbeitung. Die haben das auch gelernt, das sind Ausführende und die Sozialarbeitenden sind nicht einfach Ausführende, das sind auch Mitgestaltende. Man bildet sie auch so aus, mindestens wenn die an einer Hochschule sind.»

«Ich denke es sind Menschen, die sicher nicht 0815 sind, die meisten und es sind Menschen, die immer gerne aktiv mitgestalten, mitreden, mit dabei sind, angehört werden.»

«Und ich muss eben schauen, auch wenn ich mit neuen Mitarbeitenden spreche, ich muss aufpassen, weil im KV-Bereich sind sie viel mehr Hierarchie orientiert.»

Einerseits schätzen sie die Haltung und das Selbstverständnis der Sozialarbeitenden, da dies die Grundlage für Qualität in der Arbeit sei, andererseits macht es den Führungsalltag aufwändig und anstrengend.

«Auch dieser Habitus der Sozialarbeitenden, der halt wirklich auch eine gewisse Eigenständigkeit hat. Der halt auch mit seiner Person und seiner Persönlichkeit arbeiten muss. Er ist nicht einfach ein Produkt, das zusammengezimmert wird. Es steht sehr viel Haltung und Wertigkeit dahinter.»

«Weil die Charaktere der Mitarbeitenden spielen eine grosse Rolle und die Sozialarbeitenden, stelle ich fest, sind in der Führung auch nicht immer ganz einfach. Sie haben eine eigene Meinung, sind gut ausgebildete Mitarbeitende und das soll auch so sein und deswegen kann man auch etwas mehr verlangen von ihnen.»

«Weil die Sozialarbeitenden müssen schlussendlich die Klienten beobachten, analysieren, Ziele setzen usw. und das machen sie auch automatisch mit mir.»

«Also es ist schon viel – also das ist jetzt verallgemeinert, aber ich erlebe es so – es ist stark ein ‘Spürst du mich? Fühlst du mich?’ und ‘holst mich du mich ab’ und ‘ich erhalte zu wenig Anerkennung von dir’.»

«Bei den Sozialarbeitenden, da muss ich wirklich so breite Schultern machen und die Zähne zeigen, damit sie mich ernst nehmen (lacht) Also das ist natürlich übertrieben, aber sie sind nicht so beeindruckt, wie die Sachbearbeiterinnen die wir hier haben.»

Insbesondere die Umsetzung von Weisungen und die Rückmeldungen zu Entscheidungen der Führungskräfte werden im Führungsalltag als aussergewöhnlich beschrieben.

«Und da kriege ich tatsächlich die Rückmeldung 'Wie kannst du sowas alleine entscheiden? Ich finde das bedauerlich.' (...) Ich glaube sowas erleben wir noch öfter.»

«Weil manchmal denke ich, das kann es ja nicht sein, dass mir jemand ein Mail schreibt 'meine innere Ruhe ist nicht mehr hergestellt'. (...) Dann waren drei Sozialarbeiterinnen hellauf entsetzt. Das geht gar nicht, dass ich jemanden einstelle und sie müssen mit ihm zusammenarbeiten. Ich habe ihn eingestellt ohne ihnen vorzustellen.»

«Es gibt Leute die sagen 'Jawohl, du bist Abteilungsleiterin, du bist Chefin, wenn du das so entscheidest, dann machen wir das jetzt so'. Das sind dann in der Regel nicht die Mitarbeitenden mit dem höheren Bildungsabschluss, sondern eher die Sachbearbeitung (...) Wirklich Diskussionen oder das Entscheidungen von mir nicht umgesetzt werden, habe ich vor allen Dingen mit den Personen, die selber einen tertiären Abschluss haben in der Sozialen Arbeit.»

«Ich muss selten warten, bis ich merke die Weisung wird nicht umgesetzt. Sie melden mir das, das finden sie scheisse.»

Zwei von ihnen führten aus, dass die Führung zwar anstrengend sei, dies aber kein Problem darstelle, da sie selber auch Sozialarbeitende seien.

«Als ich Leiter geworden bin, hat mir der Stadtammann gesagt, ich führe die schwierigste Abteilung überhaupt. Die Sozialarbeitenden sind sehr schwierig zu führen, wenn sie überhaupt führbar sind. (...) Die Aussage hat sich für mich nicht bestätigt, da ich selber Sozialarbeiter bin. Da ich auch so denke wie meine Mitarbeitenden»

«Ich bin ja selber Sozialarbeiterin und erwarte, dass sind dann eher so die Diskussionen im Gemeinderat, dass man nicht einfach irgendwie sagt; so und so machen wir jetzt das, sondern dass man mich einbezieht und auf Augenhöhe mit mir etwas diskutiert.»

Die Beschreibungen der Führungspersonen geben sehr gut die Positionen von Scott (1992) und Merchel (2010) wider. Die Führung von professionellen Mitarbeitenden in einem bürokratischen System stellt sehr hohe Anforderungen an die Führungskräfte.

Durch die professionellen egalitären Strukturen, die von akademischen Wissensbeständen geprägt sind, hat die reine Amtsautorität keine grosse Wirkung auf die Sozialarbeitenden. Diese orientieren sich an ihrer eigenen Haltung und lassen sich allenfalls von fachlichen Argumenten der Führungskräfte überzeugen. Die Mitarbeitenden scheinen sich ihrer fachlichen Position sehr klar zu sein und wenden sich eher gegen die Führungskraft, als gegen ihre professionellen Überzeugungen. Die Handlungsautonomie und die Orientierung am wissenschaftlichen Wissen (ohne bürokratische Regulierungen) sowie die selbstständige Etablierung der Leistungsstandards sind zentrale Aspekte von Professionalität, die in der Konstellation eines kommunalen Sozialdienstes verletzt werden (vgl. Klatetzki 2012: 172). Für die Mitarbeitenden einer Verwaltung gelten Regelkonformität, Hierarchie und die Pflicht zur Rechenschaftslegung – eine solche Autoritätsstruktur ist kein Teil von Professionen.

Neben der Ebene der Interaktion ist die Ebene des Sozialen von Bedeutung. Der Ausgleich zwischen Nähe und Distanz kann nur durch Reflexion und eine angemessene Kommunikation und Interaktion sichergestellt werden (vgl. Merchel 2010: 101). Die Führungsperson bewegt sich ohnehin im Spannungsfeld, trotz der abgehobenen sozialen Stellung als Führungsperson sich der fachlichen Zugehörigkeit zum Team zu versichern, und gleichzeitig ist sie in einer sozial sehr einsamen Position (vgl. Merchel 2010: 25). Interessant erscheint, dass die Führungskräfte sich diesen herausfordernden Situationen nicht entziehen oder die Verantwortung negieren und auf «konsequente dezentralisierte Eigenverantwortung» (Merschel 2010: 25) setzen, sondern sie eine Balance zwischen Bürokratie und Fachlichkeit suchen und die Organisation aktiv gestalten.

Die Führungskräfte erachten zum einen die Ausbildung und zum anderen gewisse Persönlichkeitsanteile der Mitarbeitenden als ausschlaggebend für die anspruchsvolle Führung. Für die Führungskräfte bedeutet dies zeitintensive Diskussionen, die Suche nach guten Argumenten und grosse Überzeugungsarbeit, aber auch eine Sensibilität für machtpolitische Aspekte und hohe ethische und fachliche Erwartungen von Seiten der Mitarbeitenden.

## 12. Schlussfolgerungen

Im Schlussteil werden nach einem allgemeinen Fazit, die zu Beginn der Arbeit gestellten Fragestellungen einzeln beantwortet. Es geht dabei um eine kurze und prägnante Zusammenfassung ohne Bezüge zum Grundlagentext herzustellen, da diese bereits im Ergebnis- und Interpretationsteil zu finden sind. Anschliessend werden in einer kritischen Würdigung einige Diskussionspunkte aufgegriffen. Die Arbeit schliesst mit weiterführenden Fragen, die sich im Laufe der Arbeit gestellt haben.

Der Schlussteil dient der Illustration der Ergebnisse. Es sei an dieser Stelle nochmals daran erinnert, dass sich diese auf die Interviews mit den sechs befragten Führungskräften beziehen und kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird.

### 12.1. Allgemeines Fazit

Die im Theorieteil aufgezeigten Besonderheiten in der Führung von Mitarbeitenden in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen wurden in der empirischen Erhebung deutlich bestätigt. Alle befragten Führungspersonen beschrieben mehr oder weniger grosse Herausforderungen in der Führung der sozialarbeitenden Mitarbeitenden, welche allgemein auf das Verständnis von Profession und besonders auf das Verständnis und die Prinzipien der Sozialen Arbeit zurückzuführen sind.

Der Umgang der Führungskräfte mit diesen spezifischen Herausforderungen sowie die Antwort in Form ihres Führungshandeln sind kompatibel mit den neueren Führungstheorien. Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und die Orientierung an den Mitarbeitenden gehen nicht an den Führungskräften vorbei, sondern sie richten ihr Führungshandeln – soweit möglich – darauf aus. Gemäss der Erhebung machen die Führungskräfte damit gute Erfahrungen in ihrem Führungsalltag.

Die Organisationslogik der behördlichen Verwaltung – Amtshierarchie, Bürokratisierung und Formalitäten – und die professionelle Organisationform der Sozialen Arbeit – Kollegialität, Fachautorität und Wissenschaftlichkeit – sind die zwei Pole einer Verwaltungsabteilung, die letztlich die fachlichen Anforderungen an qualitativ gute Soziale Arbeit erfüllen und gleichzeitig die Regeln der Arbeitgeberin und die gesetzlichen Grundlagen einhalten und umsetzen muss. Die Führungskräfte richten ihr Führungshandeln darauf aus, diese beiden Logiken zusammenzubringen und innerhalb dieses Spannungsverhältnisses eine funktionierende Abteilung zu etablieren und zu positionieren. Dafür wenden sie viel Zeit und Energie auf, legen viel Flexibilität und Sensibilität an den Tag und erbringen eine stetige Reflexionsleistung.

Die Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe den Sozialarbeitenden innerhalb dieses Spannungsverhältnisses einen möglichst förderlichen Rahmen zu bieten, damit sie ihre

anspruchsvolle Arbeit qualitativ gut erledigen können. Durch Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden auf der fachlichen Ebene (Fallarbeit) sowie deren Einbezug auf der Prozess- und Strukturebene der Organisation verschaffen sie den Mitarbeitenden – innerhalb dieser formalisierten Verwaltungseinheit – ein möglichst hohes Mass an Autonomie und Handlungsspielraum. Gleichzeitig fördern sie deren Engagement und Identifikation, tragen zu einer positiven Teamkultur bei und koordinieren die Aufgaben und Prozesse der Abteilung. Diese Kombination aus Aufgaben- und Beziehungsorientierung zeichnet ihr hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen Anspruchsgruppen sowie die Sensibilität für führungsethische Fragen aus. Neben dieser Aufgaben- und Mitarbeiterbezogenheit beachten die Führungskräfte die Gesetzmässigkeiten der öffentlichen Verwaltung und setzen Regeln und Normen entlang der gesetzlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen. Ihr Führungshandeln zeigt sich anschlussfähig an die organisationalen Gegebenheiten eines Sozialdienstes. Durch klare Strukturen, Abläufe und Prozesse, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten wird die Basis für eine fachliche und effiziente Arbeitshaltung geschaffen.

Innerhalb ihres Auftrages verfügen die Führungskräfte über viele Gestaltungsmöglichkeiten, spüren aber auch hohen Verantwortungsdruck. Sie befinden sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen und Ansprüchen von verschiedenen Seiten. Sie sind sich ihrer abgehobenen sozialen Stellung im Team und der damit einhergehenden sozial relativ einsamen Position bewusst. Trotz – oder wegen – der hohen emotionalen Belastung zeichnet sich ihr Führungshandeln diesbezüglich durch eine hohe Selbstreflexion aus. Sie besitzen die Fähigkeit zur Differenzierung und Verhandlung der verschiedenen Ansprüche, die Fähigkeit ihre Präferenzen und die Entscheidungsfindung transparent zu machen sowie die Vorgaben und Absprachen in angemessener Weise zu kommunizieren. Die Kontaktformen und der Ausgleich zwischen Nähe und Distanz findet reflexiv und mit einer hohen Sensibilität statt. Das Führungsverhalten kann unter diesen Gesichtspunkten als höchst anspruchsvoll und ausserordentlich anforderungsreich beschreiben werden.

## 12.2. Beantwortung der Fragestellungen

Im folgenden Teil werden erst die beiden Unterfragestellungen und anschliessend die Hauptfragestellung beantwortet.

Unterfragestellung I

Korrespondiert das Führungsverhalten von Führungspersonen von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit mit ihren Führungsmodellen?

Auf die Frage nach ihren Vorstellungen und Modellen von Führung antworteten alle Führungskräfte, dass sie keine konkreten Vorstellungen haben respektive sich noch keine konkreten Gedanken dazu gemacht haben. Während der Interviews wurde jedoch deutlich, dass sie alle über konkrete, differenzierte und klare Vorstellungen von Führung verfügen. Es liegt denn auch eine hohe Deckung zwischen den Vorstellungen und der Praxis der befragten Führungskräfte vor.

Die Vorstellungen von Führungshandeln sind deutlich geprägt von den Grundwerten der Sozialen Arbeit und weisen folglich Anteile der geteilten Führung auf. Aspekte der austauschtheoretischen Führungssicht treten insbesondere dann zu Tage, wenn das Verhalten der Mitarbeitenden in eine bestimmte Richtung gelenkt werden soll (z.B. Weiterbildungen, Zielvereinbarungen). In ihren Vorstellungen von Führung sind auch implizite Führungstheorien erkennbar. Sie haben eine bestimmte Vorstellung davon, wie eine Führungsperson zu sein hat und welche Eigenschaften sie mitbringen soll. Die Beschreibung der Führungskräfte ihrer Idealen und Werten, sind letztlich implizite Führungstheorien.

Die Grenzen ihres Führungshandelns sehen sie insbesondere in den strukturellen Gegebenheiten und in eigenen Anteilen. Inwieweit sie Einfluss auf die Struktur der Organisation nehmen können, ist abhängig von der Einbindung der Abteilung im Gefüge der Verwaltung. Führungskräfte von kleineren Verwaltungseinheiten verfügen über mehr Autonomie und können entsprechend mehr eigenes einbringen. Das Ziel diese Schranken auszuräumen, um für die Mitarbeitenden bessere Arbeitsbedingungen zu schaffen, deckt sich mit ihren Vorstellungen von Führung und Führungshandeln.

Schwierige Personalsituationen und Konflikte im Team stellen die Führungskräfte vor Herausforderungen. Auch nach einigen Jahren Berufserfahrung sind sie jeweils persönlich und fachlich gefordert und sehen hier Entwicklungspotenzial. Die Interviews zeugen diesbezüglich von einer hohen Sensibilität und Verantwortung, die nicht mit Unsicherheit zu verwechseln ist.

#### Unterfragestellung II

Korrespondiert das Führungsverhalten von Führungspersonen von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit mit einem spezifischen Führungsstil?

Das Führungsverhalten lässt sich nicht einem Führungsstil zuordnen, sondern weist Anteile von impliziten Führungstheorien, einer austauschtheoretischen Führungssicht sowie der geteilten Führung auf, und entspricht damit dem funktionalistischen als auch dem strukturalistischen Paradigma.

Die Führungskräfte führen mitarbeiterorientiert und bauen tragfähige emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitenden auf. Der Qualifikation und dem Wissen der Mitarbeitenden kommt eine grosse Bedeutung zu, denn die Führungskräfte beziehen sie in ihre Entscheidungen mit ein und lassen sich von besseren Argumenten überzeugen. In einer intermediären kollegialen Organisation (Scott 1992 zitiert in Klatetzki 2012: 176) ist dies Ausdruck einer egalitären professionellen Ausrichtung, in welcher die professionelle Autonomie hoch gewichtet wird. Dieser Führungsstil passt in demokratische Organisationen, in welcher die geteilte oder verteilte Führung gelebt werden kann.

Dass dies in einer bürokratischen Organisation – wie in einem Sozialdienst als Zweig einer Verwaltung – nicht gänzlich möglich ist, zeigt unter anderem die klare Position, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht. Die Führungsperson entscheidet auf jeden Fall autonom und erwartet von ihren Mitarbeitenden diese Entscheidungen mitzutragen und Weisungen umzusetzen. Die Führungskräfte sind sich der starken Position der Mitarbeitenden bewusst – sie sind auf ihre Mitarbeitenden angewiesen, denn Ersatz ist nicht einfach zu finden – und gehen entsprechend Kompromisse in der Führung ein. Sie wägen ab, zu welchen Zugeständnissen sie bereit sind. Die Mitarbeitenden beeinflussen somit das Führungsverhalten und erhalten eine Verhandlungsbasis. Dies sind deutliche Anzeichen einer austauschtheoretischen Führungssicht mit mikropolitischen Inhalten.

Die Führungskräfte sehen sich in einer Vorbildfunktion – sie motivieren und entlasten ihre Mitarbeitenden und versuchen identitätsstiftend zu wirken. Mit ihrer Haltung tragen zu einer Teamidentität bei und bieten den Mitarbeitenden Orientierung. Die Führungskräfte haben hohe ethische Ansprüche an ihr eigenes Führungsverhalten und beschreiben gewisse Persönlichkeitsanteile als zentralen Faktor für ihren Führungserfolg. Dies sind Führungsfaktoren, wie sie implizite Führungstheorien beinhalten.

#### Hauptfragestellung

Wie beschreiben Führungskräfte von Sozialdiensten im Kanton Aargau mit Ausbildung in Sozialer Arbeit ihr Führungsverhalten?

Die Führungskräfte beschreiben den Auftrag der Abteilung und die Regeln des Arbeitgebers als konstituierende Elemente in ihrer Führung. Sie sehen die Mitarbeiterführung als eine Folge ihrer Aufgabe sowie sich selber als auch die Mitarbeitenden als Arbeitsinstrumente zur Erreichung des Auftrages, welcher lautet Sozialhilfe auszurichten und Soziale Arbeit zu bieten.



Das Ziel des Führungshandelns ist das Funktionieren der Abteilung als verwaltungsrechtliche Einheit sowie die Sicherstellung von qualitativ guter Sozialarbeit. Sie sehen die Mitarbeitenden in der Sozialarbeit als Fachpersonen, für die sie möglichst gute Rahmenbedingungen herstellen müssen, sodass das hoch qualifizierte Team leistungsfähig sein kann. Die befragten Führungskräfte fördern die fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden und begegnen ihnen mit einem grossen Vertrauensvorschuss. Sie nehmen ihre Vorbildfunktion als Abteilungsleiter oder Abteilungsleitern wahr und sind bemüht eine gute Teamkultur zu entwickeln. Gleichzeitig stellen sie hohe Anforderungen an die Fachlichkeit, die Selbstständigkeit und die Loyalität ihrer Mitarbeitenden. Die Führungspersonen gestalten den Sozialdienst nach ihren Vorstellungen, was auch personalrechtliche Massnahmen miteinschliesst. Sie scheuen sich nicht davor Mitarbeitende zu entlassen, wenn sie die Anforderungen nicht erfüllen, sind sich aber der Spezifika von öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen<sup>4</sup> bewusst. Deshalb beziehen sie ihre Vorgesetzten bei Schwierigkeiten mit ein.

Ihr Führungshandeln ist geprägt von ethischen Grundhaltungen, die auch in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert geniessen. Die Partizipation der Mitarbeitenden, ihre Verantwortungsübernahme im entsprechenden Kompetenzbereich, eine Offenheit und Transparenz in der Kommunikation und der Entscheidungsfindung sowie eine generelle Diskursorientierung und Diskretion in Personalangelegenheiten sind entscheidende Aspekte. Einerseits berufen sie sich dabei auf das Ethos der Sozialen Arbeit und ihre Überzeugungen, andererseits haben sie damit gute Erfahrungen in der Praxis gemacht. Sie bauen diese Faktoren bewusst in ihr Führungshandeln ein und entscheiden sehr reflektiert in welchen Bereichen wie viel Spielraum besteht respektive welche Aspekte inwieweit verhandelbar sind.

Insgesamt beschreiben sie die Führung von Sozialarbeitenden als anspruchsvoller als die Führung von Sachbearbeitenden. Bei der Führung der Sozialarbeitenden benötigen sie viel Geduld, Fingerspitzengefühl und Überzeugungskraft sowie eine gute fachliche Basis und Argumente. Diese Führung ist sehr mitarbeiterorientiert, da sie wissen, dass sie ausschliesslich mit ihrer Amtsautorität bei den Sozialarbeitenden nichts erreichen. Sie beziehen sie wann immer möglich in Entscheidungen mit ein. Die Reichweite des Einbezuges reicht von reiner Informationsgewinnung bis hin zu gemeinsamer Entscheidungsfindung. Dadurch holen sie das Know-how der Mitarbeitenden ab, entsprechen deren Wunsch nach Partizipation und stellen gleichzeitig ein möglichst hohes Commitment sicher. Die Orientierung

---

<sup>4</sup> Der Unterschied zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen findet sich insbesondere in der Regelung der Kündigung (vgl. Müller, Roland/von Graffenried Caroline (2011). Unterschiede zwischen privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Anstellung. In: recht. Zeitschrift für juristische Weiterbildung und Praxis. Heft5/6. Jg. 29. Bern: Stämpfli Verlag AG. S.156-170.)

am fachlichen Diskurs und die nötige Überzeugungsleistung ist für die Führungskräfte oftmals nervenaufreibend und zeitintensiv, aber nötig damit alle Mitarbeitenden im selben Boot sitzen.

Ihre Funktion als Führungskraft beinhaltet auch Aufgaben, die nicht ihrer persönlichen Haltung entsprechen und dennoch ausgeführt werden müssen. Sie legen einen reflektierten Umgang mit diesem Spannungsfeld an den Tag, was ihnen hilft sich bei schwierigen (Personal-)Situationen abzugrenzen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten Führungspersonen der kommunalen Sozialdienste im Kanton Aargau ein Führungsverhalten beschreiben, welches auf Basis des funktionalistischen und es strukturalistischen Paradigmas fusst, Aspekte der geteilten Führung sowie Anteile von Austauschtheoretischen und Impliziten Führungstheorien aufweist, auf der Informations-, Aktions- und zwischenmenschlichen Ebene zu verorten ist sowie über Kompetenzen in den Bereichen Personalentwicklung, Planung und Analyse, Interaktion und Kommunikation sowie Reflexion und Evaluation, verfügen.

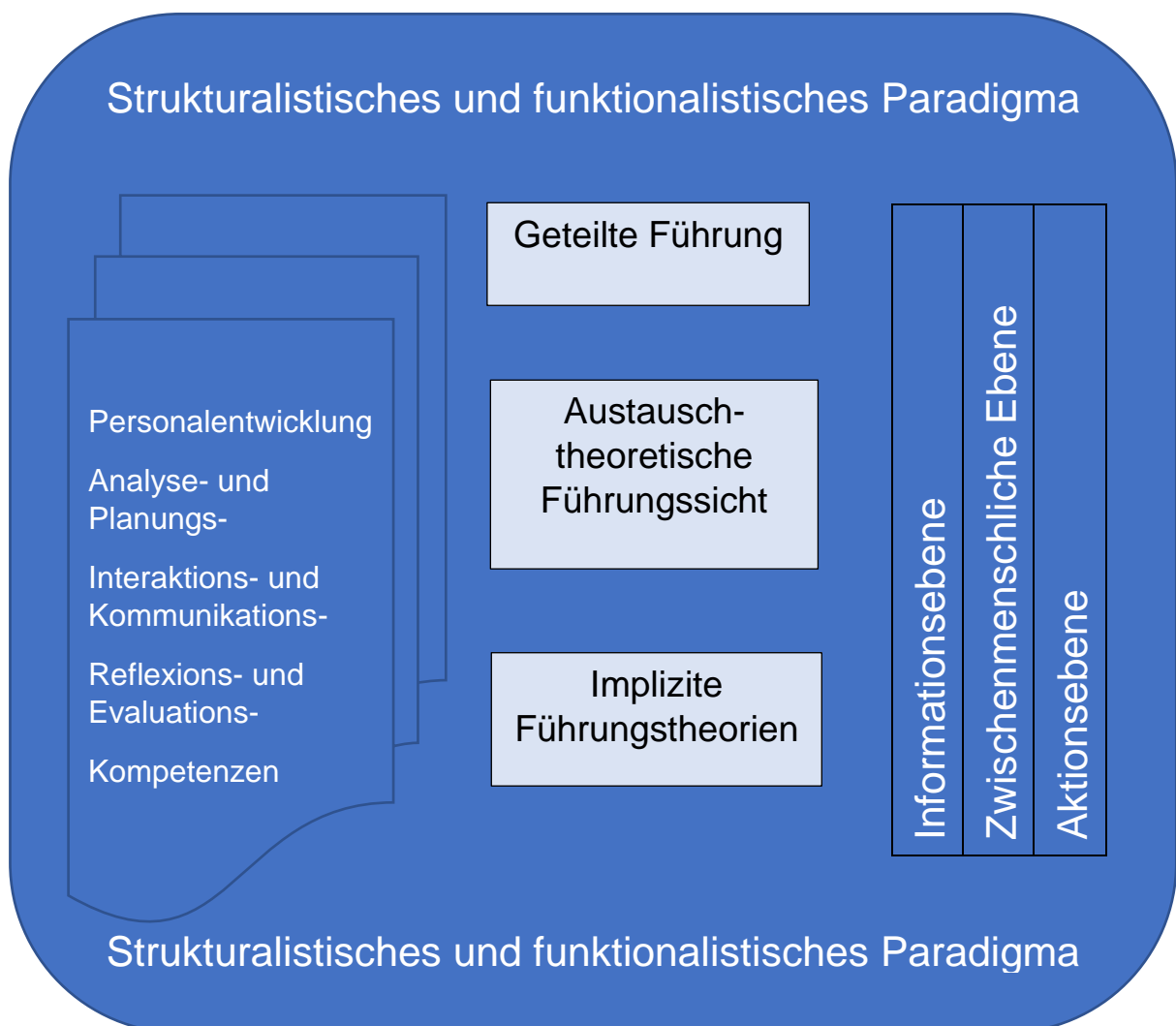


Abbildung 1: Verortung Führungsverhalten (eigene Darstellung)

### 12.3. Kritische Würdigung

In den Interviews wird spürbar, dass die Sozialarbeitenden ihre eigenen Qualitätsansprüche in ihre Arbeit einbringen und sich nicht ausschliesslich an den Vorgaben der Führungskraft orientieren. Ihre Professionalität und ihr Anspruch an ihr sozialarbeiterisches Handeln treiben die Sozialarbeitenden an. Dies stellt die Führungskräfte vor Herausforderungen und spezifischen Ansprüchen an ihr Führungshandeln. Was dabei jedoch nur unscharf herauskommt, sind die konkreten Bereiche in welchen die Mitarbeitenden Mitsprache fordern. Es wird nicht deutlich, ob dies vermehrt in der Fallarbeit und den fallrelevanten Entscheidungen oder doch mehrheitlich in der Ausrichtung der Organisationsstruktur eingefordert wird. Es kann angenommen werden, dass dies in beiden Bereichen stattfindet. Dennoch bleibt die Arbeit hier eine konkrete Antwort schuldig.

Innerhalb des Führungshandelns sind unterschiedliche Dimensionen erkennbar. In der Breite und in der Varianz unterscheidet sich das Führungshandeln der befragten Führungskräfte jedoch nicht bedeutend. Alle Führungskräfte setzen auf sehr ähnliche Grundsätze und Vorgehensweisen in ihrer Führung. In der Arbeit werden diese analysiert und Bezüge zu den organisationstheoretischen Grundlagen hergestellt. Das Führungshandeln wird jedoch nicht problematisiert, in dem auf allfällige Konsequenzen für Mitarbeitende sowie Klienten und Klientinnen eingegangen wird. Beispielsweise wird das Verhältnis von Führungskraft und Behördenmitglied nicht näher beleuchtet.

Alle befragten Führungskräfte werden von den Behördenmitgliedern geschätzt und die Sozialdienste geniessen hohes Vertrauen und Wertschätzung. Dies zeugt von einer verantwortungsbewussten und verlässlichen Arbeits- und Führungshaltung. Alternative könnte diese Arbeitgeberorientierung jedoch auch als Vermeidungsverhalten interpretiert werden – es scheint, als würden keine Grenzen strapaziert und ausgereizt. Es stellt sich somit die Frage, ob die Führungskräfte ihren ganze Handlungsspielraum zu Gunsten der Mitarbeitenden (und der Klienten und Klientinnen) nutzen. Dieser alternativen Sichtweise wurde in der vorliegenden Arbeit nur unzureichend nachgegangen. Eine Auslegeordnung bezüglich der Motivlagen der Führungskräfte ist somit nicht möglich.

### 12.4. Weiterführende Fragestellungen

In der Analyse des Führungshandelns wird kompetentes Führungshandeln sichtbar – die Kompetenzen sind theoretisch definierbar und empirisch erkennbar. Anhand von Beispielen zeigten die Führungskräfte ihr Handeln auf und führten ihre Prinzipien aus. Es wäre nur ein logischer Schritt nun die Mitarbeitenden nach ihren Sichtweisen zu fragen. Dabei wäre es interessant zu sehen, ob eine Deckung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung vorhanden ist. Sind es tatsächlich die Prinzipien der Führungskräfte, die bei den Mitarbeitenden

ankommen? Genauso wäre die Frage nach den erfolgreichen Führungsstrategien wichtig zu stellen. Bewerten die Mitarbeitenden das Führungshandeln genauso erfolgreich wie die Führungskräfte? Nicht zuletzt ist die Frage nach dem Verhältnis von Struktur der Organisation und der Professionalität der Sozialarbeitenden interessant. Erkennen die Sozialarbeitenden dieses Spannungsverhältnis? Wie gehen sie damit um?

In den Interviews wurden mehrmals die Themen Psychohygiene und Gesundheit der Arbeitnehmenden angesprochen. Die Arbeit am eigenen Wohlbefinden und die Bewältigung der Berufsrollen sind insbesondere im Berufsumfeld der Sozialen Arbeit präventive und stärkende Massnahmen zum psychischen und physischen Gesundheit. Studien zeigen, dass Berufsleute in sozialen Berufen, die dauerhaft über ihre physischen und psychischen Grenzen hinausgehen, zu emotionaler Erschöpfung und verminderter Leistungsfähigkeit führen (vgl. Tacke 2010: 117). Angebote zu Psychohygiene und psychischem Wohlbefinden sollten in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen vorhanden sein und von Arbeitgebenden gefördert werden. Inwieweit die befragten Führungskräfte Massnahmen zum Gesundheitsschutz ergreifen und damit auch ihre Führungsverantwortung wahrnehmen, kann hier nicht beantwortet werden. Es scheint aber ein Bewusstsein für dessen Notwendigkeit und ein Verständnis für das Bedürfnis der Mitarbeitenden vorhanden zu sein.

Die Rolle der Führungskräfte als «Primus inter Pares» (Fassbind 2012: 63) ist im Kontext der Sozialen Arbeit in einer Verwaltungseinheit eine speziell interessante Fragestellung. Das grundsätzliche Kollegialitätsprinzip der Professionen aber insbesondere die dem Berufsbild der Sozialen Arbeit immanente Gleichwertigkeit und Gleichheit der beteiligten Personen, macht dies zu einer zentralen Frage des Führungshandelns. Die befragten Führungskräfte wiesen diese Besonderheit nicht speziell aus, in der Analyse ihres Führungshandelns, trat die Interpretation einer Orientierung an Kollegialität und Konsens dennoch deutlich hervor. Inwieweit diese Rolle bewusst oder unbewusst gestaltet wird, was die Möglichkeiten und Schwierigkeiten dabei und wie letztlich die Mitarbeitenden diesen Fakt bewerten, wären weitere interessante Aspekte die weitere Forschung benötigen.

## 13. Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe und nur mit der dargelegten Literatur verfasst habe.

Küttigen, im Juli 2017



Jolanda Kröll

## 14. Literatur

Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2012). Handbuch Organisationstypen. Einleitung. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 7-20.

Brandl, Julia/Klinger, Stephan (2006). Probleme eines Feldzuganges zu Eliten. Erschienen im März 2006. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie. 31. Jg. (1). S. 44-65.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate, Menz, Wolfgang (Hg.). Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich. S. 33-70.

Fassbind, Patrick (2012). Führung von Sozialarbeitenden. Unter besonderer Berücksichtigung von Sozialarbeitenden um Kindes- und Erwachsenenschutz und in der Sozialhilfe mit sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten. Bern: Verlag Edition Soziothek.

Flick, Uwe (2010). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Friedrich, Andrea (2010). Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fretschner, Rainer (2011). Soziales Dienstleistungsmanagement. In: Fritze, Agnès/Maelicke, Bernd/Ubelhart, Beat (Hg.). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 74-87.

Gredig, Daniel/Goldberg, Daniel (2010). Soziale Arbeit in der Schweiz. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 3. überarbeitet und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 403-423.

Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Herzka, Michael (2013). Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Horcher, Georg (2011). Strukturen und Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft oder Sozialen Ökonomie. In: Fritze, Agnès/Maelicke, Bernd/Ubelhart, Beat (Hg.). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 48–73.

Kauffeld, Simone (2011). Arbeits-, Organisations- und Personal-psychologie. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

Kieser, Alfred/Ebers, Mark (2002). Organisationstheorien. 7. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Klatetzki, Thomas (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hg.). Soziale personenbezogene Dienstleistungs-Organisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 7-24.

Klatetzki, Thomas (2012). Professionelle Organisationen. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 165-183.

Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlage Franz Vahlen GmbH.

Lambers, Helmut (2015). Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwissenschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Lang, Reinhart/Rybnikova, Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pärli, Kurt/Mösch Payot, Peter/Marti, Adrienne/Schleicher, Johannes/Schwander, Marianne (2007) Recht für die Soziale Arbeit. Grundlagen und ausgewählte Aspekte. Bern: Haupt Verlag.

Mayrhofer, Hemma (2009). Organisationen der Sozialen Arbeit aus soziologischer Perspektive. In: soziales-kapital. wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschulstudiengänge sozialer arbeit. Erschienen 2009. (4).

Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meier, Rolf (2015). Wirksame Menschenführung. Die systemisch-wertschöpfende Mitarbeiterführung in Unternehmen. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Merchel, Joachim (2015). Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 3. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Merchel, Joachim (2010). Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 441-471.

Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Richter, Peter (2012). Die Organisation der öffentlichen Verwaltung. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 91.112.

Scherr, Albert (2001). Soziale Arbeit als organisierte Hilfe in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Tacke, Veronika (Hg.). Organisationen und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 215-235.

Stichweh, Rudolf (1994). Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Weber, Max (2014). Gesammelte Schriften zur Religionssoziologie. E-arnow Verlag. eISBN-13: 9788026817932.

Wick, Alexander/Blessin, Bernd (2014). Führung im Wandel. Neue Kooperationsstrukturen fördern und gestalten. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Wildemann, Bernd (2015). 21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen. Konsequenz, essenziell, vertrauensvoll. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

#### Sekundärquellen:

Burrell, Gibson/Morgan, Gareth (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. Heinemann Educational Books. London.

Homans, George Caspar (1968). Elementarformen sozialen Verhaltens. Köln: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



Scott W. Richard (1992). Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. 3. Auflage. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Weber, Max (1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5 revidierte Auflage. Mohr Siebeck Verlag.

Wunderer, Rolf/Grundwald, Wolfgang (1980). Führungslehre. Band 2: Kooperative Führung. Berlin/New York: De Gruyter Verlag.

Internetquelle:

Kanton Aargau. Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe und die soziale Prävention. Sozialhilfe- und Präventionsgesetz SPG. Stand 01.08.2016. URL: <https://gesetzsammlungen.ag.ch/frontend/versions/2278?locale=de> [Zugriffsdatum: 12.07.2017]