Wissen auf allen Ebenen : Führen ist lernbar

Autor(en): **Dvorak, Andreas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **108 (2011)**

Heft 4

PDF erstellt am: **02.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-840014

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Wissen auf allen Ebenen: Führen ist lernbar

Chefinnen und Chefs von Sozialdiensten müssen hohe Anforderungen erfüllen. Gefragt sind Managementfähigkeiten, sozialarbeiterisches und volkswirtschaftliches Wissen, aber auch kommunikative Kompetenz. Der Weg zum Erfolg führt über Qualifizierung.

Aktuelle Stelleninserate illustrieren, mit welch vielfältigen Anforderungen Führungspersonen im Sozialbereich konfrontiert sind. Dennoch stellen sich viele Personen gerne und mit grossem Interesse einer Führungsaufgabe. Am Anfang einer Karriere entspricht jedoch der Ausbildungs- oder Erfahrungsstand oft nicht den geforderten Bedingungen. Andererseits bewerben sich auf eine Leitungsstelle häufig Personen mit sehr unterschiedlichen Qualifikationen.

Wer am Anfang einer Führungskarriere steht, stellt sich die Frage: Wie und wann soll ich mich auf eine entsprechende Stelle bewerben? Welche Ausbildungen werden erwartet und welche Erfahrungen muss ich mitbringen? Der Weg zu einem Führungs-Job und zu einer Führungskarriere gestaltet sich oft nicht einfach. Wer nur über ein kleines Erfahrungsportefeuille verfügt und keine spezifische Ausbildung mitbringt, kommt kaum zu einer Führungsaufgabe. Doch auch der Zugang zu einer Ausbildung ist nicht immer einfach: Wegen mangelnder praktischer Vorkenntnisse werden manche Leute nicht zugelassen. Dieser Effekt wird von vielen Interessierten als schwierig und belastend beschrieben.

Wachsende Organisationen

Die Anforderungen und die Ansprüche an Leitungspersonen haben sich in den letzten Jahren stark verändert und erhöht. Dies trifft auch auf den Sozialbereich zu, wo die Aufgaben und die Einflussnahme zugenommen haben. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch zahlreiche Zusammenlegungen, Fusionen oder die Regionalisierung von Dienstleistungen. Heute sind viele Organisationen grösser als vor einigen Jahren. Kommt hinzu, dass die Branche stärker im Interesse der Öffentlichkeit steht. Es besteht ein Rechtfertigungs- und Legitimationsdruck, der gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse wie auch Know-how in der Kommunikation und im Umgang mit Medien verlangt. Budgetierung, Rechnungsführung und Controlling stellen zudem einen immer grösseren Anteil der Führungsaufgabe dar.

Wer in einer Führungsaufgabe nicht geplant und systematisch vorgeht, wird rasch mit Stress und Belastung konfrontiert. Bild: Keystone

GESUCHT SIND PERSONEN MIT VIELSEITIGEN QUALIFIKATIONEN

Von Leitenden, die sozialen Institutionen oder Sozialdiensten vorstehen, wird viel verlangt. Die gewünschte Qualifizierung bezieht sich einerseits auf die Ausbildung und andererseits auf die Persönlichkeit. Eine Übersicht zum Anforderungsprofil für Führungskräfte.

Fachliche Anforderungen:

- Abschluss einer höheren Fachhochschule im Sozialbereich
- Vertiefte Kenntnisse im Bereich des Sozialwesens, zum Beispiel in den Bereichen Sozialhilfe und Kindes- und Erwachsenenschutz sowie Sozialversicherungen
- Erfahrung mit Management von NPO
- Vertieftes Fachwissen in der individuellen und institutionellen Sozialhilfe der betreffenden Region und des Kantons
- Die Fähigkeit, die vereinsbezogenen oder verwaltungstechnischen und sozialpolitischen Zusammenhänge zu erkennen und entsprechend zu handeln
- Freude an Projektarbeit und Bereitschaft zur Mitarbeit in wechselnden Teams
- Gewandtheit im schriftlichen und mündlichen Ausdruck
- Kenntnisse und Interesse an Berichten, Protokollen und Verfügungen sowie die Fähigkeit, diese rechtlich korrekt zu verfassen

Persönliche Anforderungen:

- Hohe Sozialkompetenz
- Führungs- und Vorbildqualitäten
- Durchsetzungsvermögen
- Belastbarkeit
- Flexibilität
- Gradlinigkeit
- Hohes Rechtsempfinden
- Angenehme, korrekte Umgangsformen
- Kommunikative Kompetenz
- Sensibilität für das politische Umfeld
- Identifizierung mit dem Arbeitgeber

Ebenso wichtig ist der Umgang mit dem Personal. Mitarbeitende wünschen sich eine verlässliche und kompetente Führungsperson, welche die verschiedenen Interessen offen und gerecht abwägt und ausgeglichene und lösungsorientierte Entscheide trifft. Dafür sind Kenntnisse in den Bereichen strategische Planung und organisationale Gliederung notwendig. Mitarbeitende erwarten sinnvolle, konsistente und nachvollziehbare Organisationsabläufe.

Inmitten eines grossen Dreiecks

Im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich ist die Leitungsspanne generell eher hoch: Nicht selten haben Leitende bis zu 15 direkt unterstellte Mitarbeitende. Chefinnen und Chefs müssen sich also bewusst sein, dass in ihrer Funktion entsprechendes Wissen und die notwendigen Ressourcen gefragt sind, um mit einer solch hohen Zahl an Mitarbeitenden einen führungsbezogenen Umgang zu finden. Dem ist anzufügen, dass Leitungsspannen, die mehr als sechs bis acht Personen umfassen, meist nicht über längere Zeit befriedigend bearbeitet werden können. Dies gilt ganz besonders, wenn die Leitungsperson noch weitere Aufgaben zu bearbeiten hat.

Zu einer Führungsfunktion gehören noch eine ganze Reihe von weiteren handlungs- und methodenbezogenen Aufgaben und Themen: Führungsstil und Führungskultur, Umgang mit Belastungen, Arbeitsmethodik mittels Delegation und Organisation, betriebswirtschaftliche Planung und Überprüfung, Kalkulation, Marketing und Umgang mit Zielgruppen sowie Risk- und Issue-Management. Gerade im Sozialbereich ist es zudem wichtig, sich mit verschiedenen inhaltlichen und fachlichen Themen und deren Bezugsgrössen zu beschäftigen (Sozialhilfe, Asylwesen, Kindes- und Erwachsenenschutz, Sozialplanung, Schulsozialarbeit).

In vielen Bereichen wird mit Klientinnen und Klienten gearbeitet, die einerseits kostenlose Leistungen beziehen, dies jedoch unfreiwillig tun. Somit ergibt sich ein Dreieck zwischen Leistungsbesteller, Leistungszahlerin und Leistungserbringer. Diese besondere Konstellation mit unterschiedlichen Ebenen und Kompetenzen muss auf der Führungsebene bewusst berücksichtigt und entsprechend bewirtschaftet werden. Gefragt sind sozialarbeiterisches, volkswirtschaftliches und betriebswirtschaftliches (Management-)Wissen. Auch politische und normative Ziele sind zentral. Eine Führungskraft muss sich mit der strategisch-politischen Ebene, mit der operativen Managementebene und mit der Fachebene auskennen. Im Weiteren bedarf es sowohl einer Top-down-Übersetzung als auch eines Bottom-up-Transfers: Was im Berufsalltag beschäftigt, ist für die Politik zu übersetzen, was auf politischer Ebene geschieht, muss in der Organisation umgesetzt werden.

Störfaktoren erkennen und ausschalten

Im Zusammenhang mit Führungsaufgaben ist systematisches und geplantes Vorgehen angebracht, andernfalls kann es zu Störungen oder zu Belastungen kommen. Ziele müssen klar und umfassend kommuniziert werden und Themen sollen methodisch und handlungsspezifisch bearbeitet werden. Auch ungeklärte Macht- und Kompetenzzuteilungen können sehr belastend wirken. In Kombination mit noch wenig Führungserfahrung oder wenig Führungswissen können sich auftretende Probleme zu echten Krisen ausweiten. Diese lösen sowohl in der Organisation als auch bei der Führungsperson hohe Belastungen oder gar Schäden aus.

Führen ist eine lernbare Tätigkeit, die einerseits theoretisches Wissen und andererseits Praxiserfahrung voraussetzt. Viele Bildungsangebote von Fachhochschulen, Universitäten oder privaten Instituten bieten sich dazu an. Wer eine Führungsfunktion anstrebt, muss also vorerst die Angebote ausreichend abklären und entscheiden, welche Art der Ausbildung für den angestrebten Bereich zielführend und geeignet scheint. Eine zukünftige Führungsperson nimmt bereits bei diesem ersten Schritt Führungsverantwortung wahr. ■

Andreas Dvorak
Mitinhaber der Beratungsfirma Socialdesign in Bern