

Ansatzmöglichkeiten für Systemisches Coaching für pädagogische Führungskräfte in der Jugendhilfe

Abschlussarbeit - Ausbildung zum Systemischen Coach
bei InKonstellation in Düsseldorf 2021/2022

Susanne Wiencke

09.01.2022

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	3
2	Systemisches Coaching.....	4
2.1	Definition Systemisches Coaching.....	4
2.2	Abgrenzung zu Therapie, Beratung und Supervision	4
3	Führungskräfte-Coaching	6
3.1	Definition	6
3.2	Abgrenzung zu anderen Formaten.....	7
4	Führungskräfte in der Jugendhilfe.....	8
4.1	Die Jugendhilfe	8
4.2	Anforderungen an pädagogische Führungskräfte der Jugendhilfe	9
4.3	Herausforderungen für Führungskräfte	10
5	Ansätze für systemisches Coaching für pädagogische Führungskräfte.....	11
6	Fazit	14
7	Literaturverzeichnis.....	15

1 EINLEITUNG

In der vorliegenden Ausarbeitung geht es um Ansatzmöglichkeiten für systemisches Coaching für pädagogische Führungskräfte in der Jugendhilfe.

„Das Management sozialer Organisationen bewegt sich in einem mehrpoligen Spannungsfeld zwischen Sozialer Arbeit, Betriebswirtschaftslehre und Staat (Wöhrle 2017, S. 11). [...] Das ergibt einen imposanten Aufgabenkatalog.“ (Zahw, 2018, S.3f.)

„In diesem komplexen Feld von Verantwortung, scheint es bewundernswert, wenn Leitungskräfte ein ausgewogenes Work-Life-Gleichgewicht haben. Klar ist, dass die Leitung von Teams in sozialen Organisationen eine grosse Herausforderung ist, die Leitungsposition sich in ihrer Rolle nie sicher sein kann und die Unerfüllbarkeit der geforderten Leistungen anerkennen muss.“ (Winter, 2018, S.50, abgerufen am 05.01.2022)

Ausgehend von meiner eigenen Berufs- und Führungserfahrung in der Jugendhilfe möchte ich mich damit auseinandersetzen, welche Möglichkeiten das systemische Coaching den Führungskräften in diesem Kontext bieten kann. Dazu werde ich zunächst den Begriff des systemischen Coachings und seine Abgrenzung zu anderen Formen erklären. Im Anschluss daran schaue ich mit das Führungskräfte-Coaching und seine Einsatzmöglichkeiten genauer an, ehe im Folgenden dann die Führungskräfte in der Jugendhilfe im Fokus stehen. Dazu stelle ich zunächst die Jugendhilfe als einen Arbeitsbereich der Sozialen Arbeit dar, ehe ich näher auf die Anforderungen und Herausforderungen für die pädagogischen Führungskräfte eingehe. Daran ansetzend möchte ich die Ansatzmöglichkeiten und Themenfelder für das systemische Coaching zusammenstellen und die Arbeit mit einem daraus resultierenden Fazit beenden.

Die Arbeit hat nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Es kann nur ein genereller Überblick über Ansatzmöglichkeiten gegeben werden, da das Feld der Jugendhilfe zu groß und zu komplex ist, um detaillierter im Rahmen dieser Arbeit darauf eingehen zu können.

2 SYSTEMISCHES COACHING

Um in das Thema einsteigen zu können, ist es notwendig, zunächst den systemischen Coaching-Begriff zu definieren und in Abgrenzung bzw. Unterscheidung zu Therapie, Beratung und Supervision zu setzen.

2.1 DEFINITION SYSTEMISCHES COACHING

„In der systemischen Arbeit verstehen wir unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen- findet.“ (Sonja Raddatz, 2000, S. 85)

Im Prozess berücksichtigt das Coaching ganzheitlich den Coachee und sein System und bezieht alle relevanten fachlichen, persönlichen, organisatorischen, kulturellen und zwischenmenschliche Aspekte mit ein. Dabei steht der Coach außerhalb der Lebenswelt des Coachee bzw. befindet sich in einer systemunabhängigen Position. (vgl. Inkonstellation, 2021, S.17). Beiden Seiten muss bewusst sein, dass jede Veränderung, die im Coaching herbeigeführt wird, eine Auswirkung auf das System des Coachees hat. Daher ist es Aufgabe des Coaches, auf die Wechselwirkungen und ihre Bedeutungen für den Coachee zu achten. (vgl. Inkonstellation, 2021, S.25).

Das Coaching ist dabei ein Prozess, in dem der Coachee zwischen den Sitzungen Besprochenes in der Praxis umsetzen und ausprobieren kann. Der Coaching-Prozess durchläuft dabei die folgenden Phasen:

- Kontakt herstellen: Beim systemischen Coaching bilden der Coach und der Coachee ein eigenes System, so dass dem Punkt herstellen, eine wichtige Bedeutung zukommt.
- Aktuelle Situation: Hier geht es darum, eine Situationsanalyse zu erstellen und die aktuelle Situation zu verstehen. Daraus wird das Ziel für den Prozess und auch für die jeweilige Sitzung abgeleitet.
- Ziel- und Problembearbeitung: In dieser Phase wird mit Hilfe von Interventionen und (Frage-)techniken am Ziel gearbeitet
- Vorhaben und Transfer: Hierbei werden die erarbeiteten Strategien und Lösungsvorschläge analysiert, bewertet und die geeignete Strategie ausgewählt.
- Rückblick und Ausblick: Zum Abschluss werden sowohl die einzelnen Sitzungen als auch der ganze Coachingprozess reflektiert, offene Fragen geklärt und der Coachee in seinem Vorhaben gestärkt.

(vgl. Inkonstellation, 2021, S.50)

2.2 ABGRENZUNG ZU THERAPIE, BERATUNG UND SUPERVISION

An dieser Stelle soll nur tabellarisch eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Formaten dargestellt werden, um das Coaching noch weiter zu definieren und zu spezialisieren, da eine weitere Auseinandersetzung den Rahmen dieser Ausarbeitung sprengen würde.

	Supervision	Coaching	Beratung	Therapie
DEFINITION	Verfahren, bei dem Einzelpersonen/ Gruppen mit Hilfe eines Supervisors arbeitsbezogene Problemstellungen reflektiert z.B. durch Fallsupervision	Lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen, vorwiegend im beruflichen Umfeld, zur Förderung der <u>Selbstreflexion</u> , Wahrnehmung, des Erlebens und Verhaltens	Strukturiertes Gespräch, praktische Anleitung, um Probleme zu lösen bzw. sich Lösungen anzunähern	Behandlungen bei einer Krankheit; Maßnahme gegen unerwünschte Zustände
WAS	Bietet die Möglichkeit, berufliche Handlungen zu analysieren, zu überdenken, neu zu strukturieren	Individuelle Beratung auf Prozessebene, d.h Coach liefert KEINE direkten Lösungsvorschläge sondern begleitet und regt an	Beratende Hilfe für verschiedene Lebensprobleme, oft zeitlich begrenzter Raum (Kurzzeit-Beratung)	Symptom-bezogener Prozess mit dem Auftrag, die Heilung zu fördern.
WANN	Wenn Situationen oder Zustände im beruflichen Ablauf stören oder blockieren	bei Neuanfängen, in Konflikt-situationen, bei Bedarf an Veränderung oder Wachstum, beim Finden von Entscheidungen oder in Stresssituationen	Bei privaten oder beruflichen Problemen, neuen Lebenssituationen oder andauernden, nicht selbst lösbaren, Konflikten	Wenn die persönlichen oder familiären Probleme die Lebensqualität und soziales Leben im Privatleben oder bei der Arbeit längere Zeit beeinträchtigen
FÜR WEN	Fachkräfte verschiedener Berufsgruppen (z.B Lehrer, Mediziner, Manager...)	Einzelperson oder genau definierte Kleingruppen mit Führungsverantwortung	Vorwiegend Einzelpersonen (nicht berufsbezogen), aber auch kleine Gruppen	Vorwiegend Einzelpersonen, jedoch auch Gruppen, Paar-Therapie möglich
ZIEL	Entwicklung neuer Ideen, neuer Sichtweisen, lösen von Verstrickungen, Entlastungen, Unterstützung in komplexen Situationen, Unterstützung im Bereich des Lernens und Leitens	Verbesserung der Selbst-management-fähigkeit, Förderung von Kommunikationsstrukturen, Aktivierung und Nutzung von vorhandenen Ressourcen	Neu gewonnene Autonomie, Lösung des Konfliktes, Stärkung des Selbstwertgefühls,	Erlangen eines „gesunden“ Selbstbewusst-seins, Probleme eigenständig und selbstverantwortlich zu lösen, Erlangen von besserem Selbstausdruck neuer Spontanität und Lebenslust
METHODEN ?	Reflexions- und Austausch-Gespräch, kreative Gestaltungsarbeit, Lehrgespräche	Erfahrungs-übungen, Auswertungsgespräche, Aktivierung und Stärkung einzelner bereits vorhandener Ressourcen	Dialogischer Kommunikationsprozess, Gestalttherapie, Szenische Gestaltung, individuelles Gespräch	Individuelle Gespräche, Atem-und Wahrnehmungsübungen, Gestalttherapie

(<https://userpages.uni-koblenz.de/~luetjen/ws10/tus.pdf>, abgerufen am 05.01.2022)

3 FÜHRUNGSKRÄFTE-COACHING

Nachdem im vorherigen Punkt der Begriff definiert wurde, soll es hier nun um eine spezifische Form, das Führungskräfte-Coaching gehen. Dazu wird zunächst der Begriff definiert und zu anderen Coaching- und Trainingsformen abgegrenzt.

3.1 DEFINITION

Das Führungskräfte-Coaching, auch Leadership-Coaching genannt, ist eine spezielle Form des Business-Coachings und richtet sich speziell an die Führungsebenen von Unternehmen. Im Fokus steht dabei die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, die Stärkung der Führungsrolle und der Reflexion von führungsbezogenen Themen. (vgl. Clevis, 2022) Dabei ist es zeitlich begrenzt und arbeitet auf klar definierte Ziele hin. Anders ausgedrückt:

„Führungskräfte-Coaching ist das zeitlich begrenzte Hinzuziehen von Personen, die individuell den Aufbau von Kompetenzen unterstützen, um die Führungskraft auf aktuelle oder zukünftige konkrete Herausforderungen vorzubereiten.“ (WPGS, 2022)

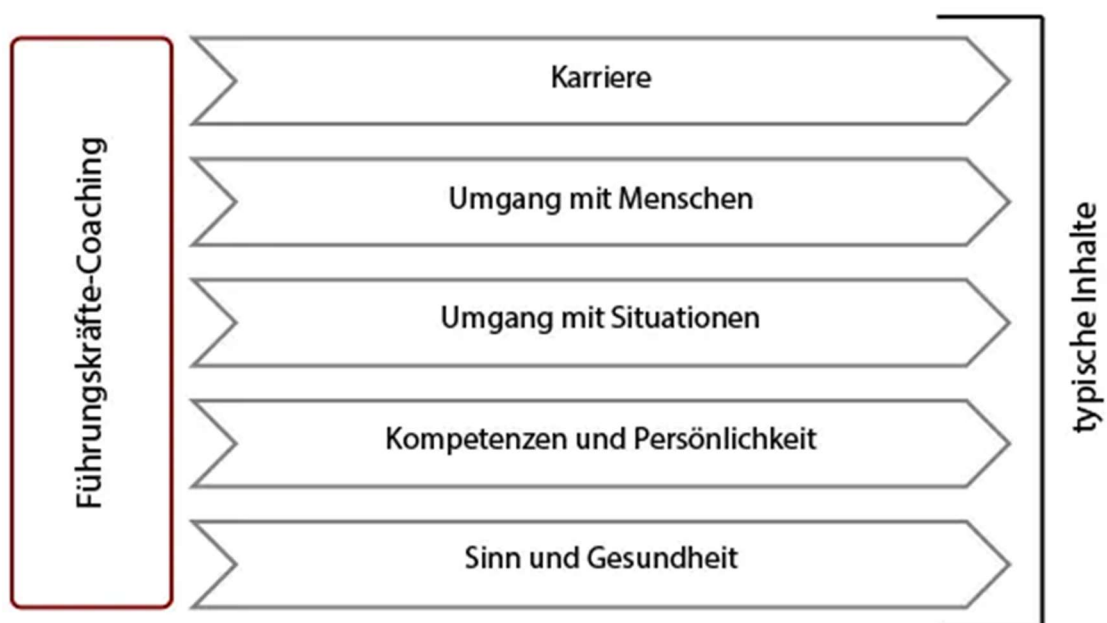
Man unterscheidet zwischen Führungskraft-Coaching, Management-Coaching und Executive-Coaching. (vgl. Clevis, 2022)

Führungskraft-Coaching: Hier liegt der Schwerpunkt auf der Führungskompetenz – also beispielsweise Persönlichkeit, Vorbildwirkung und Mitarbeitermotivation

Management-Coaching: anders als im Führungskraft-Coaching ist der Fokus breiter und es geht um alle Fähigkeiten, die für Manager notwendig sind. Häufig werden beide Begriffe synonym verwendet.

Executive-Coaching: Hierbei handelt es sich um ein Management-Coaching, das die oberste Hierarchie-Ebene eines Unternehmens als Zielgruppe hat. Es ist somit also ein Spezialfall des Management-Coachings.

Mögliche Themen bei der Entwicklung der Führungskraft können sein,



„**Umgang mit Situationen.** Wie kann ich in bestimmten Situationen (Präsentationen, Kundengespräch, Mitarbeitergespräch, neue Führungsposition) souveräner werden? [...]

Eigene Kompetenzen und Entwicklung als Person. Wie kann ich entscheidende Kompetenzen verbessern? Wie kann ich mich als Führungskraft und Person weiterentwickeln?

Karriere. Wie sieht der nächste Karriereschritt aus, wie kann ich ihn umsetzen, wie kann ich auf der neuen Position erfolgreich starten?

Umgang mit Menschen. Wie werde ich erfolgreicher im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen Führungskräften? Hier spielen oft Inhalte wie beobachten und zuhören können sowie andere Aspekte der Kommunikation, etwa Fragen stellen, eine Rolle.

Sinn und Bedeutung der Arbeit. Wie bekomme ich meine Arbeit und meine Werte zusammen? Wie kann ich das, was ich tue, als sinnvoller empfinden oder so verändern, dass Sinn entsteht?

Gesundheit. Wie erhalte ich meine Gesundheit und gehe nachhaltig mit Druck und Stress um?“

(WPGS, 2022)

3.2 ABGRENZUNG ZU ANDEREN FORMATEN

Das Führungskräfte-Coaching grenzt sich von Führungskräfte-Training, Beratung und Mentoring ab. Beim Führungskräfte-Training steht ein Thema im Mittelpunkt und nicht der Coachee und sein individuelles Anliegen. Häufig findet es in Gruppen statt.

Im Gegensatz zur Beratung setzt das Coaching auf Hilfe zur Selbsthilfe und den Aufbau von Kompetenzen.

Im Vergleich zum Mentoring geht es im Coaching um ein konkretes Thema in einem begrenzten Zeitrahmen und nicht um den Aufbau einer Beziehung zu einer anderen Person, die bei zukünftigen Themen hilft.

4 FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER JUGENDHILFE

Im folgenden Punkt sollen die Adressat*innen des systemischen Coachings beschrieben werden. Dazu wird zunächst das Arbeitsfeld der Jugendhilfe erläutert, aus der dann im folgenden die Anforderungen an die Führungskräfte zusammenstellt werden. Zum Abschluss des Kapitels beschäftige ich mit den Herausforderungen, denen sich pädagogische Führungskräfte in diesem Bereich stellen müssen.

4.1 DIE JUGENDHILFE

Die grundlegenden Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe werden in § 1 Absatz 3 des SGB VIII beschrieben. Danach soll sie:

- junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung fördern und dazu beitragen, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen,
- Eltern und andere Erziehungsberechtigte bei der Erziehung beraten und unterstützen,
- Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl schützen,
- dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe werden einerseits durch die Jugendämter der Städte oder Landkreise erbracht und andererseits durch Träger der freien Jugendhilfe wie Initiativen, Vereine oder Stiftungen. Gewollt ist eine vielfältige Trägerlandschaft, in der unterschiedliche Wertorientierungen und vielfältige Inhalte, Methoden und Arbeitsformen angeboten werden (§ 3 Absatz 1, SGB VIII).

Diese Aufgaben werden in folgenden Arbeitsfeldern umgesetzt.

- Tageseinrichtungen und Tagespflege für Kinder
- Kinder- und Jugendarbeit
- Jugendsozialarbeit
- Schulsozialarbeit
- Erzieherischer Kinder- und Jugendschutz
- Familienförderung
- Hilfen zur Erziehung (ambulant und stationär)
- Jugendhilfe im Strafverfahren
- Inobhutnahme
- Adoption- und Pflegefamilien

Derzeit arbeiten rund 1.000 000 Menschen in diesem Bereich, von denen die meisten sozialpädagogische Fachkräfte sind. Der Frauenanteil liegt bei 70% (in der Kindertagesbetreuung bei 92.6%) (Destatis, 2018), (Destatis, 2021) 2018 lag der Anteil der Einrichtungen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder bei 31900 mit ihren jeweiligen Führungskräften in den verschiedenen Hierarchieebenen. (Destatis, 2018) Hinzu kommt der Anteil der Leitungskräfte in der Kindertagesbetreuung von 39686. (Destatis, 2021)

Gleichzeitig steigen die gesellschaftlichen Erwartungen an Zahl und Qualität von Angeboten und Leistungen durch Hilfen und die Komplexität und die Koordination multipler und interdisziplinärer Hilfen haben die Anforderungsprofile verändert. Diese Veränderungen sorgen für einen gestiegenen Bedarf an qualifizierten Fachkräften in diesen Arbeitsfeldern, der sich bereits jetzt in einem Fachkräftemangel äußert. (Jugendhilfeportal, 2022)

4.2 ANFORDERUNGEN AN PÄDAGOGISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE DER JUGENDHILFE

Von pädagogischen Fachkräften werden vielschichtige Kompetenzen erwarten, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Pädagogische Grundqualifikation
- Kommunikative Fähigkeiten und interkulturelle Kompetenz
- Analytische Kompetenz
- Konzeptionelle Kompetenz und Kompetenzen für Qualitätsentwicklung und Evaluation
- Grundlegende beraterische Fähigkeiten und praktische Handlungskompetenz
- Fähigkeit zur Mitarbeit an der Jugendhilfeplanung und sozialraumorientierten Ausgestaltung der Jugendhilfe
- Kooperationsfähigkeit
- Kompetenzen im Bereich der Außendarstellung
- Bildungskompetenz
- Vertretung der Interessen von jungen Menschen und Eltern, Beteiligungskompetenz
- Medienkompetenz
- Bereitschaft zur Fortbildung und Supervision
- spezielle Anforderungen in einzelnen Aufgabenbereichen der Jugendhilfe

(BAG, 2005)

Für Führungskräfte kommen weitere Anforderungen hinzu:

- Schaffung von klientenorientierten, effektiven, effizienten und professionellen sozialen Dienstleistungen
- Gestaltung einer wertorientierten und lernenden Organisation und konstruktivem Konfliktmanagement
- Förderung von zielgerichteter und mitarbeiterorientierter Kommunikation und Innovationsprozessen
- Förderung der Personalentwicklung durch Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation der Teammitglieder
- Einflussnahme auf wirtschaftliches Handeln und ökonomische Sicherheit im Zusammenhang ihrer Rolle und Ausrichtung der Organisationsstrategie
- Gestaltung eines professionellen Images der Organisation im Anbetracht des Spannungsfeldes von Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Organisationen
- Orientierung an Zielen, Ergebnissen, Kontrolle und Entscheidung als Kernaufgaben
- Qualitätssicherung
- Erweiterung des eigenen professionellen Habitus als Leitungsposition (vgl. Sonnentag, 2005, S. 11)

Zudem erfordern diese Stelle ein hohes Maß an persönlichen Kompetenzen wie Reflektionsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Ressourcenorientiertheit und der Umgang mit Widersprüchen und Ambiguitäten.

4.3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte im pädagogischen Bereich müssen mit verschiedenen Spannungsfeldern in ihrer Arbeit zurechtkommen, im Bereich der Institution/Organisation, in der Zusammenarbeit mit ihrer Klientel und in der Mitarbeiterführung.

Die soziale Arbeit ist geprägt von Sachzielen, da sie sich nicht wie wirtschaftliche Unternehmen am Gewinn messen lassen kann und ihre Abläufe häufig nicht standardisierbar sind. Die Ziele müssen dabei den Anforderungen der beteiligten Akteure und Interessenvertretern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft gerecht werden.

Durch ihre besondere Rolle in der Gesellschaft, und als Dienstleister für öffentliche Stellen und als Empfänger von öffentlichen Mitteln und Ressourcen, stehen Organisationen und damit auch ihre Führungskräfte unter Beobachtung der Öffentlichkeit. Zudem sorgt diese Beobachtung für schnellere Reaktionen und Konsequenzen und einen größeren Imageverlust, wenn ein Regelbruch oder eine Gesetzesverletzung stattfindet, als bei Unternehmen in anderen Sektoren.

Dabei kommt es im sozialen Bereich zu nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen. Anders als in der Wirtschaft in der Ware/Dienstleistung gegen Bezahlung getauscht wird, stehen Führungskräfte im pädagogischen Bereich in dem Dilemma, vielen Akteuren gerecht werden müssen. Es besteht eine Verpflichtung sowohl dem/der Kostenträger*in (Kommune) als auch dem/der Leistungsempfänger*in (Klientel) gegenüber. Dieses Doppelmandat schafft eine große Komplexität und führt auf der Führungsebene zu weiteren Herausforderungen, da auch die Mitarbeiter*innen in den Prozess mit einbezogen werden müssen. Alle Akteure*innen beeinflussen mit vielschichtigen Anforderungen, Wünschen und Ressourcen die Beziehung und jede Partei vertritt eigene Interessen und Ideen, wie die Beziehung ausgestaltet und die Dienstleistung zu erbringen ist.

Dabei ist auch zu beachten, dass es immer wieder zu Konstellationen kommt, in denen pädagogische Kräfte in „Zwangsbeziehungen“ mit ihren Klienten*innen und damit auch in zwischenmenschliche Extremsituationen kommen (z.B. in der Jugendhilfe im Strafverfahren, im Kinder- und Jugendschutz, Inobhutnahme, Hilfen zu Erziehung). Oftmals sind Führungskräfte kaum oder gar nicht an der praktischen Umsetzung Sozialer Arbeit beteiligt, indem sie beispielsweise eigene Begleitungen oder Betreuungen durchführen. Häufig sind sie nur in Krisen fachliche Ansprechpartner*innen für die Mitarbeitenden oder die Klientel, um in Form von „Rufbereitschaften“ zu schlichten, Konflikte zu lösen oder Entscheidungen zu treffen, die zwar im nachfolgenden Alltag für die Basis- und Beziehungsarbeit der Mitarbeitenden und Klient*innen Konsequenzen haben, nicht aber für den Alltag der Leitungskräfte. (AGJ, 2010, S.3) Dennoch sind im Zuge ihrer Fürsorgepflicht gefordert, gerade in schwierigen Situationen ihre Mitarbeiter*innen zu unterstützen und ihnen Hilfsmaßnahmen (Supervision, Konfliktberatung usw.) zukommen zu lassen.

Durch den immer größer werdenden Fachkräftemangel steht die Mitarbeiterführung immer mehr im Fokus. Den Führungskräften muss es nicht nur gelingen, neue qualifizierte Mitarbeiter*innen zu werben und einzustellen, sondern auch das bestehende Personal zu halten. Dazu gehört es Mitarbeiter*innen zu motivieren, ihr Potential zu entfalten und ihnen die Möglichkeit zu geben, Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. Dabei sind die Führungskräfte gefordert, ihre Mitarbeiter*innen ressourcen- und stärkenorientiert einzusetzen, um eine hohe Identifikation mit der Arbeit und Zufriedenheit herzustellen. Davon profitiert wiederum das Image der Organisation, denn gerade im pädagogischen Bereich steht und fällt die Qualität der Arbeit mit den Mitarbeiter*innen.

Zudem sind Führungskräfte oft in einer Doppelrolle als Teammitglied und als Vorgesetzte(r) und agieren in sehr heterogenen Personalstrukturen, die ihr eigenen Herausforderungen mit sich bringt

Diese Mitarbeiterführung offenbart ein weiteres Spannungsfeld. Eine gute Mitarbeiterführung benötigt Zeit und Raum für Gespräche. Allerdings ist gerade fehlende Zeit etwas, worüber die meisten Führungskräfte klagen, da ihre Aufgaben in den letzten Jahrzehnten angewachsen und die Anforderungen an die Leistungen und die Qualität der Arbeit gestiegen sind, bei gleichzeitig fehlendem Personal.

Daraus resultiert die nächste Herausforderung. Pädagogische Führungskräfte müssen im Spannungsfeld zwischen professioneller, ethischer Haltung und ökonomischen Erfordernissen agieren. Ein Spagat, der auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung haben kann.

Dabei ist die ethische Haltung ein wichtiges Merkmal sozialer Organisationen und stellt Führungskräfte im Besonderen vor Herausforderungen. Die eigenen Werte, Normen und ethischen Vorstellungen darüber, wie Führung aussehen soll, rücken in den Vordergrund und müssen mit den Werten, Normen und ethischen Vorstellungen, die durch die Organisation vorgegeben werden, vereinbar sein.

All diese Herausforderungen erfordern Führungskräfte mit einem hohen Maß an Selbstreflexionsfähigkeit, um einen geeigneten Führungsstil zu entwickeln und den Blick über das gesamte System, und die eigene Rolle darin, zu behalten.

An dieser Stelle setzt das systemische Führungskräfte-Coaching an, dessen Einsatz- und Ansatzmöglichkeit ich im nächsten Kapitel darstellen möchte.

5 ANSÄTZE FÜR SYSTEMISCHES COACHING FÜR PÄDAGOGISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE

Ausgehend von der Haltung, dass man Führung lernen kann und dem Wissen, dass die Leistungsfähigkeit von Institutionen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wesentlich von der Qualität des Leitungsverhaltens abhängt, kommt der Unterstützung von Führungskräften eine große Bedeutung zu.

Gerade Menschen im sozialen Bereich, die häufig eine hohe Menschenorientierung und eine hohes Empathievermögen besitzen, geraten durch mangelnde oder mangelhafte Ressourcen und die unsicheren Erfolgsaussichten ihres Handelns häufig in belastende oder auch überlastende Situationen.

Daher sind verschiedene Themenfelder fürs Coaching dabei denkbar:

- Mitarbeiterführung
- Konfliktmanagement
- Reflexion der eigenen Rolle
- Gesundheitsschutz/Burn-Out-Prävention
- Persönliche und/oder berufliche Weiterentwicklung

Da die Angebote der Jugendhilfe als personale Dienstleistungen erbracht werden, und die Qualität und Quantität der Dienstleistung in hohem Maße von der Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen abhängig ist, kommt der Mitarbeiterführung eine Schlüsselfunktion zu. Gerade durch die komplexen Personalstrukturen in der Jugendhilfe mit verschiedenen Professionen, haupt-, nebenberuflichem und ehrenamtlichen Personal sowie Praktikant*innen, Auszubildenden und FSJlern/Bufdis und der häufigen Situation, dass Führungskräfte auch immer wieder im pädagogischen Bereich als Teammitglied agieren (müssen), haben die Kompetenzen der Führungskraft eine besondere Bedeutung. Im pädagogischen Bereich geht es vor allem darum, Haltungen und Wertvorstellungen abzugleichen bzw. gemeinsame Standards zu entwickeln, um für das Klientel und

unter Berücksichtigung des Leitbilds der Organisation qualitative Angebote zu entwickeln. Dabei ist wichtig, dass Mitarbeiter partizipieren, eigenverantwortlich Aufgaben erfüllen, anhand ihrer Stärken eingesetzt werden können und die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung haben, um eine hohe Mitarbeitermotivation sicher zu stellen. Die Angebote der Jugendhilfe lassen sich ohne engagierte Mitarbeiter*innen nicht umsetzen. Führungskräfte brauchen für diese anspruchsvolle Aufgabe gute Kompetenzen in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, wertschätzende Feedbackkultur, da sich die Haltungen und Arbeitsweisen in der Pädagogik in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben und es gilt, berufserfahrene und junge Kolleg*innen ins gemeinsame Handeln zu führen. Ein wertschätzender, authentischer und die Einrichtung prägender Führungsstil ist notwendig.

Bei all diesen Punkten kann Coaching ansetzen und die Führungskräfte unterstützen, ihre Fähigkeiten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Möglich sind neben systemischen Fragen dabei Tools wie das Wertequadrat, Muster des Gelingens oder Teamaufstellungen z.B. anhand des Rieman-Thomann-Modells.

Aufgrund der komplexen Strukturen ist ein gutes Konfliktmanagement eine Voraussetzung für gelingende Führung. Nicht nur Konflikte im Team (zwischen Mitarbeiter*innen oder auch zwischen Leitung und Mitarbeiter*in), sondern auch Konflikte mit der Klientel gehören zum Alltag einer Führungskraft. Daher sind Kompetenzen in diesem Bereich unerlässlich, um diese wertschätzend, mit klarer Haltung lösen zu können. Gerade im Umgang mit der Klientel kann es zu verbalen und auch körperlichen Übergriffen kommen, denen Einhalt geboten werden muss und in denen Mitarbeiter*innen unterstützt werden müssen. Wichtig dabei sind Selbstdisziplin, Toleranz, Respekt, Einfühlungsvermögen und eine lösungsorientierte Haltung gepaart mit Klarheit, Transparenz und Durchsetzungsvermögen. Diese Haltung im Spannungsfeld zwischen Integration aller Konfliktbeteiligten und gleichzeitiger konsequenter Konflikt- und Entscheidungsbereitschaft gilt es durch Coaching (weiter) zu entwickeln und zu stabilisieren. Der Coach dient in diesem Fall als Sparringspartner, der unterstützt, konfrontiert, hinterfragt und Feedback gibt. Im Coaching kann es in diesem Fall darum gehen, herauszufinden, welches Konfliktverhalten der Führungskraft leicht oder schwer zu händeln fällt, welche Konflikttypen welche emotionale Reaktion auslösen und welche Konfliktlösungsstrategien die Führungskraft nutzt und welche sie noch ausbauen/entwickeln kann. Tools im Coaching sind z.B. die Transaktionsanalyse, inneres Team, Wertequadrat, der Ansatz der gewaltfreien Kommunikation oder das Harvard-Konzept.

Um den alltäglichen Herausforderungen gerecht zu werden, ist es für Führungskräfte unerlässlich ihre eigene Rolle immer wieder zu reflektieren. Dabei gilt es sowohl den Führungsstil als auch die notwendigen Managementkompetenzen zu hinterfragen. Dazu zählt auch sich den Erwartungen an die eigene Position und den damit einhergehenden Rollen bewusst zu werden und Rollenkonflikte aufzudecken. Es gilt dabei zu bedenken, dass ethische Kompetenzen und somit eine ethische Führung von den Leitungskräften erwartet werden und diese einen großen Teil des professionellen Handelns ausmacht und die Führungskraft als Vorbild für ihre Mitarbeiter*innen dient. Gleichzeitig ist sie auch diejenige Person, die Entscheidungen treffen muss, für die Aufgabenerfüllung verantwortlich ist und sich für die Qualität der Arbeit in ihrer Institution/Organisation verantworten muss. Das Coaching kann den Prozess der Reflexion begleiten, indem konkrete Führungssituationen reflektiert, Werte für die Arbeit definiert und Haltungen hinterfragt werden.

Gerade die Merkmale dieses Berufsfeldes (gestiegene Anforderungen, hohe Arbeitsbelastung, mangelhafte Belohnung und Anerkennung, Rollenkonflikte sowie unterschiedliche Wertvorstellungen) können ein Burnout-Syndrom begünstigen. Umso wichtiger ist es hier im Coaching anzusetzen und frühzeitig an Themenfeldern wie einem realistischen Selbstbild, der regelmäßigen Überprüfung von Zielen und Ansprüchen, der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, dem Entgegensteuern von

negativen Tendenzen oder der Work-Life-Balance zu arbeiten. Dazu kann es wichtig sein, sich Bereiche wie Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Konfliktmanagement oder den emotionalen Umgang mit Belastungssituationen anzuschauen, um die Kompetenzen wie Selbstreflexion und Selbstdisziplin und damit auch die Resilienz der Führungskraft zu stärken. Mögliche Tools dazu sind das Lebensrad, das Wertequadrat, das Restriktionsmodell und das Muster des Gelingens.

In diesem Zusammenhang werden auch Fragen der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung thematisiert. Dazu gehören Themen wie eine Standortbestimmung, die nächsten Karriereschritte, Einrichtungs- und Arbeitsfeldwechsel, Umorientierungen und Weiterbildungen. Der Bereich der Jugendhilfe bietet dazu viele Möglichkeiten, ist allerdings auch von Fluktuation und Fachkräftemangel aufgrund der oben beschriebenen Spannungsfeldern gekennzeichnet. Das Coaching kann hier ansetzen, um eine Zufriedenheit mit der eigenen Position herzustellen, neue Perspektiven zu erschließen und eine Karriereplanung zu erstellen. Mögliche Tools dafür können das Lebensrad, das Wertequadrat, das Karrieremosaik, die Timeline oder auch das Tetralema sein.

In allen oben genannten Fällen ist der Coach Gesprächspartner, der durch die verschiedenen Fragestellungen mit dem Coachee reflektiert, ihn bei Entscheidungen unterstützt, mit ihm Positionen überprüft, kritisch hinterfragt und bei der Klärung eigener "blinder Flecken" behilflich ist. Daher sollte sich der Coach möglicher Themenfelder in der Kinder- und Jugendhilfe und auch den Spannungsfeldern, denen Führungskräfte ausgesetzt sind, bewusst sein. Zudem gilt es sich der Persönlichkeitsstruktur bewusst zu werden. Viele pädagogische Kräfte und damit auch pädagogische Führungskräfte haben offenbar aus einem Helfermotiv heraus die Berufswahl getroffen und diese ist häufig ein noch zentrales Identifikationsmerkmal von Führungskräften. Viele vermissen häufig die inhaltliche Basisarbeit mit der Klientel oder bauen diese mit in ihre Arbeit noch mit ein, was zu einer zusätzlichen Belastung führen kann. Zudem ist vielen Führungskräften der Beziehungsaspekt sowohl zu den Klienten*innen als auch zu den Mitarbeiter*innen wichtig. Diese kommunikative Aufgabe der Personalführung liegt den Führungskräften aufgrund ihrer Ausbildung und der Berufssozialisation häufig. Zu beachten ist dabei, dass von Führungskräften erwartet wird, dass sie ihre Mitarbeiter*innen fordern, Leistungen beurteilen und Entscheidungen treffen. Diese Anforderungen lassen sich schwerer mit der begleitenden und unterstützenden Haltung pädagogischer Kräfte erfüllen. Dem Coach sollten diese unterschiedlichen Haltungen und Rollen bewusst sein, um Führungskräfte zu unterstützen, eine wertschätzende Konflikt- und Feedbackkultur aufzubauen, die dennoch von Klarheit und Transparenz gekennzeichnet ist. Für den Coach sollte auch die Hypothese eine Rolle spielen, aus welchen Motiven die Führungskraft sich für ihren professionellen Weg entschieden hat, um mögliche Glaubenssätze zu erkennen und Konfliktlösungsstrategien zu verstehen.

6 FAZIT

Im Verlauf der Ausarbeitung ist deutlich geworden, dass sich pädagogische Führungskräfte in verschiedenen sich stetig verändernden Spannungsfeldern bewegen.

„In der Führungspraxis liesse sich auch von Zielkonflikten sprechen, die beispielweise entstehen aus der Orientierung an dem Willen und den Bedürfnissen der Klienten und Klientinnen Sozialer Arbeit, an den Erfordernissen effizienter Prozesse und an den behördlichen Auflagen. Der Begriff «Dilemma» legt nahe, dass es keine dauerhafte Lösung gibt: «Vielmehr stecken im Balancieren und im Finden einer eigenen Position, von der aus ein Balancieren gelingen kann, die eigentlichen Herausforderungen. Dabei ist zu bedenken, dass bei strukturell bedingten Widersprüchen das Finden einer Balance, wie schon der Begriff «Balance» semantisch mitteilt, nie dauerhaft und verlässlich, sondern immer fragil und tendenziell bedroht ist» (Merchel 2015, S. 107).“ (zaw, 2018, S.4)

Zur Erhaltung dieser Balance ist Coaching eine sinnvolle Unterstützung, da nur der einzelne für sich seine Herausforderungen, Aufgaben, Anliegen und Balance definieren kann. Zudem ist es sinnvoll, von Anfang an mit Coaches zu arbeiten, und nicht wie in der Jugendhilfe häufig üblich, wenn Konflikte- oder Problemlagen auftreten. Es wäre wünschenswert, wenn sich die öffentliche Verwaltung ein Beispiel an der Businesswelt nehmen würden, in den Führungskräfte-Coaching ein fester Bestandteil ist. Dieses Vorgehen würde die Führungskräfte stärken, gesund erhalten und würde eine größere Zufriedenheit und damit auch eine Personalstabilität herstellen. Gerade in Zeiten, in denen die Burn-Out-Rate bei pädagogischen Führungskräften immer weiter ansteigt und das Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Klient*innen und der Auftraggeber*innen immer größer wird.

Um Führungskräfte zu helfen, ihre Rolle regelmäßig zu reflektieren und für ihre Aufgaben weiterzuentwickeln, halte ich systemisches Coaching für ein probates Mittel. Anders als in der Supervision, die im pädagogischen Bereich weit verbreitet ist und bei der es vor allem um Fallbesprechungen geht, setzt das Coaching an der individuellen Entwicklung an und bietet eine Art Hilfe zur Selbsthilfe, denn

„Gefragt sind Personen, die in schwierigen Situationen mit einem funktionierenden ethischen Kompass und einem hohen Grad an Selbstreflektion kreative Lösungen finden. Mit anderen Worten: Es braucht Mut und Demut zugleich.“ (zaw, 2018, S.5) Und diese Haltung ist der des systemischen Coachings sehr ähnlich. Zudem sind es pädagogische Führungskräfte gewöhnt, lösungsorientierten zu handeln, um eine Weiterentwicklung ihrer Organisation zu gewährleisten und auch um die alltäglichen Herausforderungen zu bewältigen. All dieses bietet eine gute Voraussetzung für erfolgreiche Coachingprozesse.

7 LITERATURVERZEICHNIS

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe: Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung, 2010 unter <https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2010/Leitungskraefte%20%282%29.pdf>, abgerufen am 05.01.2022.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter: Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, 2005 unter http://www.bagljae.de/downloads/094_fachkraeftegebot_2005.pdf, abgerufen am 05.01.2022.

Clevis Consult Homepage 2022 unter <https://www.clevis.de/ratgeber/fuehrungskraefte-coaching/>, abgerufen am 05.10.2022.

Deutsches Statistisches Bundesamt: Einrichtungen und tätige Personen (ohne Tageseinrichtungen für Kinder) am 31.12.2018 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/Tabellen/einrichtung-taetige-personen.html;jsessionid=2902B8134F4C3E7A4E49082C29857196.live722>, abgerufen am 05.01.2022.

Deutsches Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 449 vom 23. September 2021 unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/09/PD21_449_225.html, abgerufen am 05.01.2022.

Deutsches Statistisches Bundesamt: Zahl der Beschäftigten in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen steigt weiter an, 2018 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kinderhilfe-Jugendhilfe/aktuell-einrichtungen-kinder-jugendhilfe.html;jsessionid=0D4BDF383ACB32E5EFC6B38D215C3136.live721>, abgerufen am 05.01.2022.

Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe: Ohne Fachkräfte keine qualifizierte Kinder- und Jugendhilfe, 2018 unter <https://www.jugendhilfeportal.de/hze/artikel/ohne-fachkraefte-keine-qualifizierte-kinder-und-jugendhilfe/>, abgerufen am 05.01.2022.

Frost-Ebinger, Silvia; Herzig, Michael: Führungsdilemmata in sozialen Organisationen, ZHAW Soziale Arbeit, 2018 unter <https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialearbeit/News/zhaw-fuehrungsdilemma-soziale-organisationen.pdf>, abgerufen am 05.11.2022.

Homepage Wirtschaftspsychologische Gesellschaft: Führungskräfte-Coaching: Inhalte, Methoden und Erfolgsfaktoren 2022 unter <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungskraefte-coaching/>, abgerufen am 05.01.2022.

Inkonstellation - Ausbildungsakademie, Skript zur Ausbildung zum Systemischen Coach, 2021.

Marlen, Rikli: Burnout-Syndrom im Berufsfeld der Sozialen Arbeit - Über die Merkmale im Berufsfeld der Sozialen Arbeit, welche die Entstehung eines Burnout-Syndroms begünstigen können, 2018 unter https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/26348/Rikli_Marlen_2018_BA_FHNW.pdf?sequence=1, abgerufen am 06.01.2022.

Merchel 2015, S. 107 zitiert in Frost-Ebinger, Silvia; Herzig, Michael: Führungsdilemmata in sozialen Organisationen, ZHAW Soziale Arbeit, 2018 unter

<https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialearbeit/News/zhaw-fuehrungsdilemma-soziale-organisationen.pdf>, abgerufen am 05.11.2022.

Raddatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag - Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen, Literatur-VSM e.U., 2000, S. 85.

Sonnentag, 2005, S. 11 zitiert in Winter, Joana: Führen und Leiten in Organisationen der Sozialen Arbeit - Eine kritische Diskussion über die Bedeutung der Berücksichtigung von ethischen Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel 2018, unter

https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/26349/Winter_Joana_2018_BA_FHNW.pdf?sequence=1, abgerufen am 05.01.2022.

<https://userpages.uni-koblenz.de/~luetjen/ws10/tus.pdf>, zitiert in Inkonstellation - Ausbildungsakademie, Skript zur Ausbildung zum Systemischen Coach, 2021 abgerufen am 05.01.2022.

Winter, Joana: Führen und Leiten in Organisationen der Sozialen Arbeit - Eine kritische Diskussion über die Bedeutung der Berücksichtigung von ethischen Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel 2018, unter

https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/26349/Winter_Joana_2018_BA_FHNW.pdf?sequence=1, abgerufen am 05.01.2022.s