



WHZ Westsächsische
Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Cornelia M. Enger
Maik Arnold

Laterale Führung und Innovationskompetenz im mittleren Management sozialer Organisationen

Konzepte, Handlungsempfehlungen und
Fallstudien

[Download book PDF](#)

 Springer Gabler



Laterale Führung in Einrichtungen der Sozialwirtschaft

Prof. Dr. Cornelia M. Enger

Professur für ABWL, Sozialmanagement
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

10 Fragen zur Lateralen Führung

1. Was ist Laterale Führung?
2. Welche Funktion erfüllt die Laterale Führung?
3. Welche Konsequenzen ergeben sich für Organisationen, wenn Laterale Führung gelebt wird?
4. Wie unterstützt laterales Management den organisationalen Kulturwandel?
5. Welche Rolle spielen Innovationen in der Sozialen Arbeit bzw. im Sozialmanagement?
6. Wie entwickelt sich Innovationskompetenz?
7. Welche Qualifikationen sind für Laterale Führung erforderlich?
8. Wie können laterale Führungskompetenzen entwickelt werden?
9. Welche Chancen und Grenzen ergeben sich aus Lateraler Führung?
10. Welche zentralen Erkenntnisse lassen sich zum Thema Laterale Führung zusammenfassen?



Was ist Laterale Führung?

- Führung „von der Seite“
- Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“
- Führung ohne formale Weisungsbefugnis

Zentrale Merkmale

- keine disziplinarische Macht
- kollegiale Kooperation
- situative Verantwortung

» *Einflussnahme durch Kommunikation, Vertrauen und Expertise*

Was ist Laterale Führung?

= *Kollegial-rollenbasierte Führungspraxis*

- Führung ist nicht an formale Instanzen gebunden
- Jede Person kann Führungsverantwortung übernehmen
- Führen, ohne dass Führung offensichtlich sichtbar wird
- Durch Überzeugungskraft, fachliche Kompetenz, Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit
- Entscheidungen entstehen dort, wo die fachliche Expertise vorhanden ist

Expertenmacht

- Fachliche Kompetenz ersetzt hierarchische Autorität

Partizipative Entscheidungen

- Gemeinsame Zieldefinition trotz gegensätzlicher Einzelinteressen

Herausforderungen an soziale Organisationen und ihre Mitarbeitenden

- Dynamische gesellschaftliche Veränderungen
- Zunehmende Komplexität sozialer Problemlagen
- Steigende Anforderungen an Flexibilität und Kooperation
- Höhere Erwartungen an Qualität und Wirkung
- Finanzielle Begrenzungen

Konsequenzen ausgehend von den Herausforderungen

- Klassische Hierarchien und dezentrale Entscheidungen stoßen an Grenzen
- Entscheidungen müssen schneller getroffen werden
- Notwendigkeit bereichsübergreifender Zusammenarbeit
- Ermöglichung innovativer Lösungsansätze und Stärkung der Eigenverantwortung

Leitidee: Je komplexer das Umfeld, desto wichtiger werden laterale Beziehungen und innovationsfördernde Strukturen

Welche Konsequenzen ergeben sich für Organisationen, wenn Laterale Führung gelebt wird?

Organisatorische Voraussetzungen

- Vertrauensbasierte Unternehmenskultur
- Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit
- Transparente gemeinsame Ziele
- Anpassung von Führungsrollen
- Entwicklung entsprechender Kompetenzen
- Unterstützende Strukturen und Prozesse

Fallstudie

- I. Externe Mitarbeiter(soziale)beratung
- II. Geflüchtetensozialarbeit
- III. Interprofessionelle Zusammenarbeit in der klinischen Sozialarbeit
- IV. Kooperationen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Fallstudie: Externe Mitarbeiter(sozial)beratung

*Geschäftsfeld mit **zweiseitiger** Passung*

Extern

- Zum zu beratenden Unternehmen, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Kultur der Organisation
- Definition von Serviceleistungen in Bezug auf Art, Erreichbarkeit, Inhalt und Umfang

Intern

- (Haus- bzw.) trägerintern
- Professionell ausgerichtet in Bezug auf die verschiedensten (SGB-)Hilfangebote mit entsprechenden Strukturen und zielgruppenspezifischen Einrichtungen und Diensten

Fallstudie: Externe Mitarbeiter(sozial)beratung

Ausgangsbedingungen

- Begrenzte Ressourcen für die Bearbeitung eines themen-
übergreifenden Aufgabenfeldes
- Verantwortung liegt bei Sozialarbeitenden, die neben ihrer
beratenden Tätigkeit vielfältige Managementaufgaben über-
nehmen
- Abhängigkeit von trägerinternen personellen Ressourcen
sowie bestehenden Strukturen, Prozessen und Leistungs-
bereichen bei der Angebotsentwicklung und -umsetzung
- Teilweise erforderliche Eingriffe in etablierte Kernprozesse
des Trägers zur Sicherstellung funktionaler interner und
externer Schnittstellen

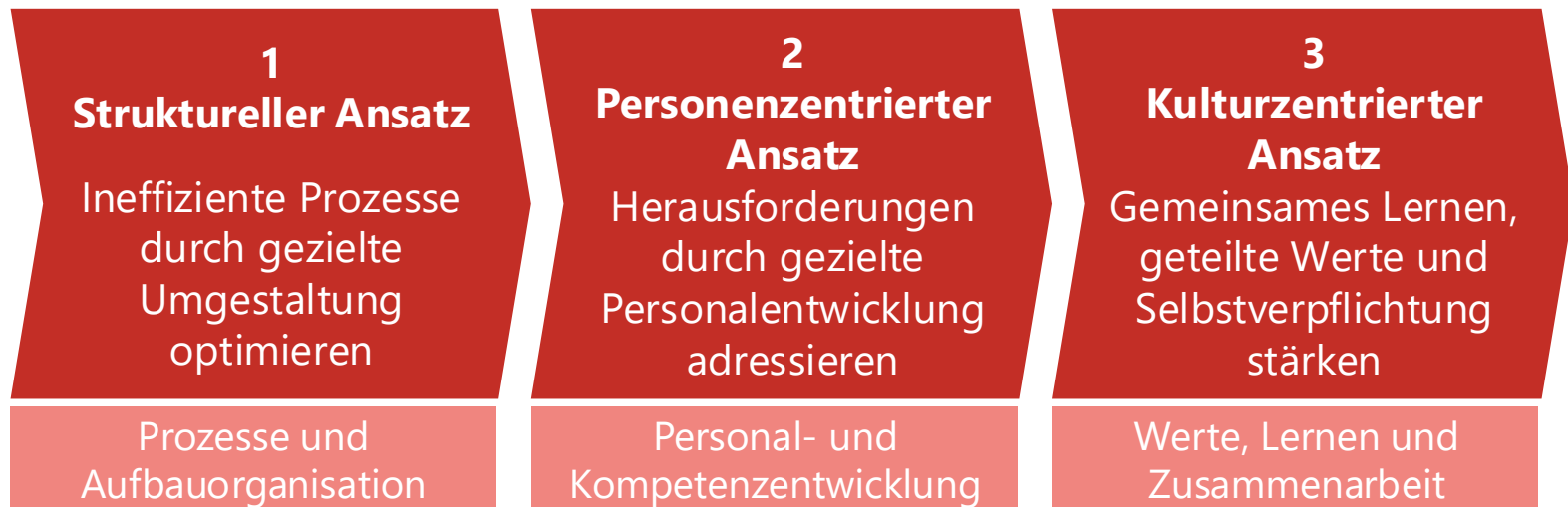
Fallstudie: Externe Mitarbeiter(sozial)beratung

Ausgangsbedingungen

- Nicht zwingend verbunden mit Weisungsbefugnis für die verschiedensten Leistungsbereiche » im Gegenteil
- Grundlegend angewiesen auf Interaktionspartnerschaften, um in *dreifacher Ausrichtung* „lateral zu führen“
 - I. Trägerinterne Zusammenarbeit mit hierarchisch gleichgestellten Personen auf kollegialer Ebene
 - II. Trägerintern nach oben „führend“ » ihnen vorgesetzte Personen
 - III. Kundendimension und andere wichtige externe Interaktionspartnerschaften

Wie unterstützt laterales Management den organisationalen Kulturwandel?

- Veränderungsprozesse erfordern Anpassungen von Arbeitsprozessen, Wissensbeständen und Managementstrukturen
- Laterales Management verankert Selbstverantwortung und hierarchiearmen Führungsstil



- Entscheidungen werden so weit wie möglich „unten“ in der Organisation getroffen » *einhergehend mit Empowerment*

Drei-Säulen-Modell Lateraler Führung (Kühl, 2017)

- Laterale Führung basiert auf drei zentralen, *veränderbaren Mechanismen*, die in *jeder Organisation* kontinuierlich wirken

(Soziale) Macht

- ✓ asymmetrische soziale Relation
- basiert auf Nicht-ersetzbarkeit
- Kontrolle relevanter Unsicherheiten

Verständigung

- ✓ gemeinsame Denkmuster, Normen und Erwartungen
- für Kohärenz und Planbarkeit

Vertrauen

- ✓ Entsteht durch soziales Lernen
- zeigt sich in beobachtbarem vertrauensvollen Handeln

- Macht hat, wem sie durch Kolleginnen und Kollegen gegeben wird
- Mechanismen lassen sich analysieren und gezielt gestalten
» *ohne zwingende strukturelle Anpassungen*

Welche Rolle spielen Innovationen in der Sozialen Arbeit bzw. im Sozialmanagement?

Ziele

- Veränderung gesellschaftlicher Prioritäten
- Ersetzen von herkömmlichen Handlungsabläufen durch neue Steuerungsinstrumente

Mehrwert schaffen

Neuartige Konzepte und Verfahren, die auf neuem oder neu kombiniertem Wissen basieren

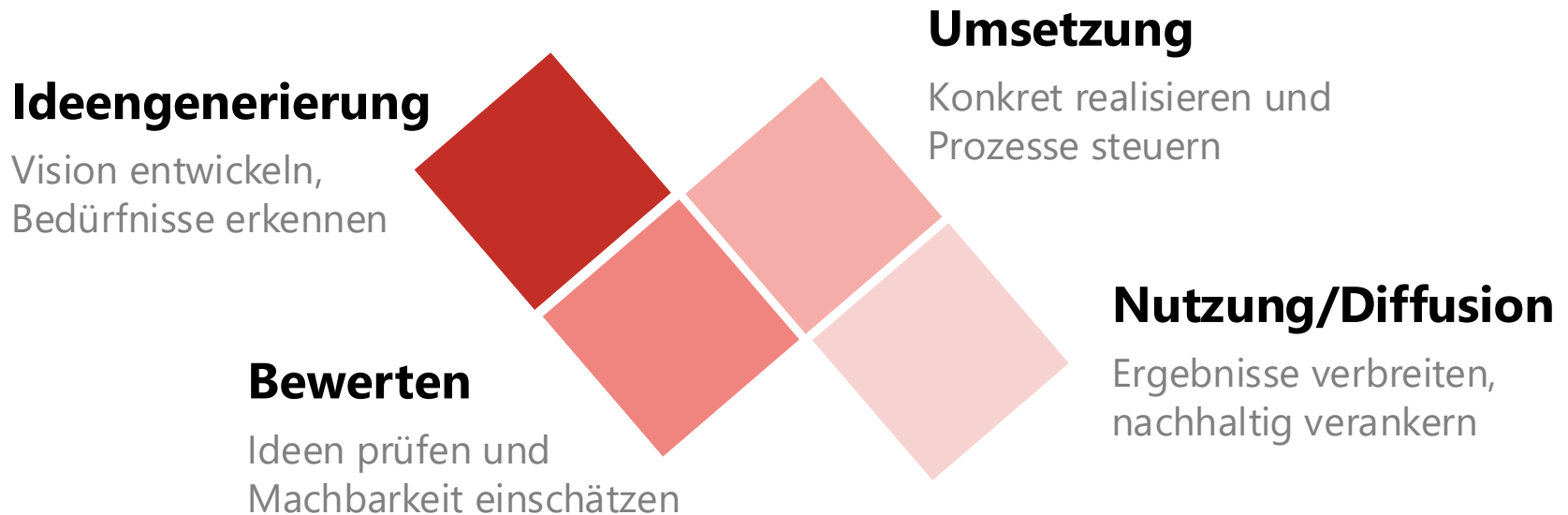
Bedarfsorientierung

Orientierung an realen Problemlagen und deren wirksamer Bearbeitung

Gemeinwohl fördern

Menschen unterstützen, sich selbst zu helfen – mit speziellen Lösungsansätzen

Wie entwickelt sich Innovationskompetenz » in vier Phasen? (Yams, 2017)



- Je nach Phase erfordert innovatives Verhalten unterschiedliche Konfigurationen aus intrapersonalen, interpersonalen und inhaltspezifischen/fachlichen Kompetenzen
- Jedes Organisationsmitglied sollte mindestens über einen Teil dieser Fähigkeiten verfügen

Welche Qualifikationen sind für Laterale Führung erforderlich?

Inhalte lateraler Führungstrainings

- Auftragsklärung und Interessenerkundung
- Delegation, Gesprächs- und Feedbackführung
- Gemeinsame Zielvereinbarungen & verbindliche Prozessschritte
- Verhaltensführung
- Konfliktprävention und Konfliktdeeskalation

Wie können laterale Führungskompetenzen entwickelt werden?

Organisationsseitig

- Herausforderungen offen ansprechen » Themen benennen, die alle zu vermeiden suchen
- Verantwortungsbewusstsein stärken » Jedes Mitglied entwickelt Bewusstsein für die Gesamtorganisation
- Kritisches Denken fördern » Alle aktiv zur Innovationsförderung in ihrer Rolle motivieren
- Lern- und Fehlerkultur etablieren » Supervision, kollegiale Beratung, Fehler- und Feedbackkultur sowie Experimentierfreude

„Laterale Führung kann man lernen. Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden.“

(Liebermeister 2023)

Welche Chancen und Grenzen ergeben sich aus Lateraler Führung?

Chancen

- höhere Beteiligung
- mehr Innovation
- schnellere Entscheidungen
- stärkere Motivation
- bessere Nutzung von Fachwissen

Grenzen

- unklare Verantwortlichkeiten
- Konflikte durch unterschiedliche Interessen
- hoher Kommunikationsaufwand
- mögliche Überforderung

Welche zentralen Erkenntnisse lassen sich zum Thema Laterale Führung zusammenfassen?

- Komplexe Herausforderungen erfordern neue Führungsformen
- Laterale Führung stärkt Kooperation und Eigenverantwortung
- Vertrauen, Verständigung und Expertise ersetzen Weisung
- Innovation benötigt eine lernorientierte Organisationskultur
- Kompetenzentwicklung und Kulturwandel gehören zusammen.

*Laterale Führung ist keine Methode,
sondern eine Haltung organisationaler Zusammenarbeit.*





WHZ Westsächsische
Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität

Cornelia M. Enger
Maik Arnold

Laterale Führung und Innovationskompetenz im mittleren Management sozialer Organisationen

Konzepte, Handlungsempfehlungen und
Fallstudien

 Springer Gabler

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Entwicklung von Leadership & Advocacy-Kompetenzen für die Soziale Arbeit.

Ergebnisse eines trinationalen Lehrforschungsprojektes aus Deutschland, Jordanien und dem Westjordanland

Prof. Dr. Susanne A. Dreass, Prof. Dr. Steffi Kraehmer
Hochschule Neubrandenburg, 12. Juni 2026

Gliederung

1. Fragestellung, Zielsetzung und Hintergrund zum Projekt
2. Grundlagen Leadership & Advocacy
3. Der Lernprozess
4. Darstellung der Projektergebnisse
5. Erkenntnisse für die Lehre in der Sozialen Arbeit
6. Schlussfolgerung

1. Fragestellung, Zielsetzung und Hintergrund zum Projekt

1) Wie lassen sich Lernprozesse zur Vermittlung von Leadership und Advocacy-Kompetenzen im lokalen und internationalen Kontext effektiv gestalten?

2) Wie können wertebasierte Leadership und Advocacy-Ansätze in Curricula der Sozialen Arbeit integriert werden?

Zielsetzung

- Studierende der Sozialen Arbeit in D, JO und den Palästinensischen Gebieten (PG) untersuchen Leadership & Advocacy im lokalen und internationalen Kontext in Form von Praxisprojekten
- Studierende wirken mit an der Entwicklung eines gemeinsamen Lernmoduls für die Soziale Arbeit: Beteiligung an der Entwicklung, Pilotierung und Evaluation

Leadership und Advocacy: Kompetenzentwicklung für die Sozial- und Gesundheitsberufe (Laufzeit: 1.1.2023-31.12.2024)

Hochschuldialog mit der islamischen Welt (DAAD)

Deutschland	Jordanien	Palästinensische Gebiete
Hochschule Neubrandenburg (Projektleitung) Leadership-Praktiken in sozialen Organisationen Hochschule Magdeburg- Stendal Projektmanagement in sozialen Organisationen	German Jordanian University Empowerment-orientierte Peer to Peer Beratung (Mental Health Counseling) Al-Balqa Applied University Praxistools zur Stärkung von Beziehungen von Ehepartnern und Familien	An-Najah International University Advocacy-Kompetenzen zur Verbesserung der Lebenssituation für Dialysepatienten und ihre Angehörigen

Projektsteckbrief

- 5 Praxisprojekte durchgeführt von Studierenden der Sozialen Arbeit (BA und MA) an den 5 beteiligten Hochschulen
- 6 Online Workshops, 2 Summer Schools und 2 Ergebniskonferenzen als transnationale Reflexionsplattformen
- Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Lehrkonzepten zu Leadership und Advocacy unter Einbeziehung der Studierenden
- Output: Zusammenfassung der Lehrkonzepte in einem Training Manual
- Outcomes: Förderung von Leadership- und Advocacy-Kompetenzen bei den beteiligten Studierenden

2. Grundlagen Leadership & Advocacy

Vier Befunde aus Literatur und Profession prägen den Ausgangspunkt:

1 Funktionales Leadership-Verständnis

Oftmals dominiert ein funktionales Leadership-Verständnis, das aus anderen Disziplinen entlehnt ist (Peters 2018, S. 31).

2 Westlich-hierarchische Dominanz

Ein westliches, hierarchisches Verständnis prägt die Führungsliteratur der Sozialen Arbeit (Brunette & Vito 2025; Shera & Bejan 2016; Shier & Handy 2015, S. 2601).

3 Lücke zwischen Ethik und Handeln

Diskrepanz zwischen den bekannten ethischen Leitlinien der Profession und ihrer Übernahme in das eigene Führungshandeln (Elkassem & Murray-Lichtman 2022, S. 633).

4 Leadership-Modelle greifen zu kurz

Bestehende Leadership-Modelle erfassen nur Teilaspekte: administratives Leadership (Bliss et al. 2014) oder individuelles Lernen (Bernotavicz et al. 2013).

Begriffsdefinitionen

Leadership

*Prozess der Einflussnahme in der Gruppe
(Northouse 2019, S. 42)*

- Einflussnahme in der Gruppe, ausgerichtet auf gemeinsame Ziele
- Nicht an Hierarchie gebunden: „Leaders can be in any role or position“ (Packard 2006, S. 144)
- Zielt auf positive Veränderung für Klient*innen und Gesellschaft: Vision setzen, inspirieren, Wandel vorantreiben (Peters & Hopkins 2019, S. 94)
- Abgrenzung zum Management: Planung und operative Aufgaben (Weekes & Harvey 2025, S. 4133)

Advocacy

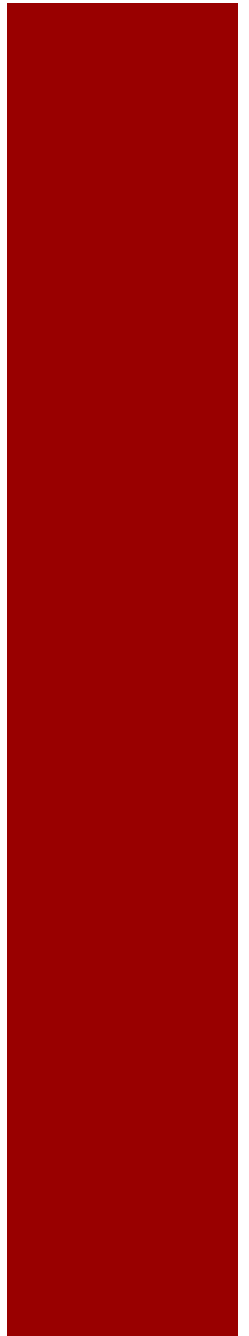
Anwaltschaftliche Vertretung in einem ungerechten System (Wilk 2012, S. 1 f.)

- Exklusive und partnerschaftliche Vertretung von Klient*innen oder eines Anliegens gegenüber unresponsiven Systemen (Wilk 2012)
- Anwaltschaft für marginalisierte Personen und Gruppen: Rechte schützen, Interessen vertreten
- Politisches Handeln in der Sozialen Arbeit (Rieger 2013, S. 64 f.)
- „Umgestaltung bestehender Verhältnisse“ (Löffler 2011, S. 1)

Gemeinsames Verständnis von Leadership & Advocacy als emanzipatorische Handlungsmethoden der Sozialen Arbeit

- Leadership-Ansätze, die Anliegen marginalisierter Gruppen berücksichtigen und danach streben, benachteiligende Strukturen zu verändern (Olapade 2025, Brunette & Vito 2025)
 - Leadership als Haltungsarbeit: kollektives Erkunden statt individuelle Aneignung von Kompetenzen, nicht nur Kennenlernen unterschiedlicher Systeme Sozialer Arbeit in D, JO und PG sondern Reflexion über eigene Positionierung, Glaubenssätze, Grundannahmen und professionelle Verantwortung
 - Ressourcenorientierter Ansatz und Empowerment: Mobilisierung von personalen, sozialen und kommunalen Ressourcen (Caiels et al. 2021)
- => Leadership als Summe von dialogischen, kontext-gebundenen und emanzipatorischen Handlungspraktiken (Freire 1998)

3. Der Lernprozess: Forschendes Lernen, interkultureller Dialog und Entwicklung von Lehrkonzepten



Ablauf des Lernprozesses im Projekt

Phase	Zeitraum
Durchführung der studentischen Praxisprojekte	Jan-Dez 2023
Transnationale Reflexion in Summer Schools und auf Ergebniskonferenzen in Neubrandenburg und Amman	Sep/Nov 2023 Sep/Nov 2024
Partner entwickeln Lernkonzept unter Einbindung ihrer Studierenden	Okt 2023-Feb 2024
Erprobung der Lernkonzepte in Studiengängen der Sozialen Arbeit unter Online-Zuschaltung der Partner	Mär-Jul 2024
Gemeinsamer Evaluationsworkshop mit allen Lehrenden und Studierenden	Jul 2024
Finale Version des Training Manuals	Aug-Dez 2024

Kompetenzdimensionen von Leadership & Advocacy

(abgeleitet aus Literatur und Praxisprojekten)

Ethische Orientierung

Menschenrechte, Gerechtigkeit, IASSW/NASW-Leitlinien, Schutz vulnerabler Gruppen

Empowerment

Selbstbestimmung, Teilhabe, Handlungsmacht der Adressat*innen fördern

Reflexive Professionalität

Eigene Positionierung, Werte, Glaubenssätze, Privilegien kritisch reflektieren

Ressourcenorientierung

Individuelle, soziale, strukturelle Ressourcen bei MA und Adressat*innen mobilisieren

Macht- und Herrschaftskritik

Asymmetrische Machtverhältnisse wahrnehmen und benennen können

Organisations-reflexivität

Institutionelle Steuerungslogiken und Bürokratie reflektieren

Advocacy

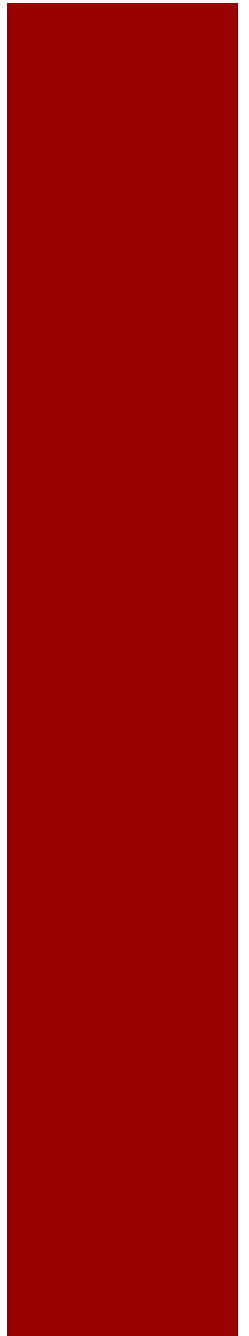
Politische Interessenvertretung für Adressat*innen, Umgestaltung bestehender Verhältnisse

Transformative Leadership

Veränderungsprozesse auf Team-, Organisations- und Sozialraumebene gestalten

4. Darstellung der Projektergebnisse

Wie hat Kompetenzentwicklung im Projekt stattgefunden?



4.1 Kompetenzentwicklung durch interkulturellen Dialog

■ Leadership

Alle drei Länder: traditionell-hierarchisches Verständnis, partizipative Ansätze in JO und PG weniger ausgeprägt als in D

■ Ethische Orientierung

IASSW- und NASW-Leitlinien länderübergreifend anerkannt, ethische Standards gelten als Grundlage für Leadership und Advocacy

■ Rolle der Sozialen Arbeit

D: geprägt durch Wohlfahrtsverbände, Sozialrecht, staatliche Akteure, JO: junge Profession, getragen durch internationale NGO-Koordination, PG: stark durch den Kontext der Besatzung beeinflusst

■ Advocacy-Erfahrung

JO/PG: bereits praktische Erfahrung (Frauenrechte Amman, Checkpoints Hebron), Reflexive Professionalität in JO/PG-Projekten zentral

■ Macht- und Herrschaftskritik

In JO und PG weniger explizit – kulturelle Tabuthemen (Alleinerziehende, LGBTQ+) hemmen offene Auseinandersetzung



Ergebnisse – Interkultureller Dialog

Leadership- & Advocacy-Verständnis im Ländervergleich

Deutschland

Leadership: partizipativ, regelgebunden, institutionenorientiert

Advocacy: Interessenvertretung über Verbände und Netzwerke

Wohlfahrt: konservativ-etatistisch; Staat und Wohlfahrtsverbände als Hauptakteure

Selbstwirksamkeit: gering gegenüber staatlichen Akteuren

Jordanien

Leadership: Führungskräfte als moralische Autoritäten; Respekt vor Älteren und Vorgesetzten

Advocacy: Professionalisierung als Advocacy-Strategie

Wohlfahrt: liberal-fragmentiert und NGO-gestützt

Selbstwirksamkeit: wachsend durch starke Professionalisierung

Palästinensische Gebiete

Leadership: gemeinschafts- und gerechtigkeitsorientiert

Advocacy: direkte Advocacy gegen ungerechte Strukturen

Wohlfahrt: durch Besatzungs- und Konfliktkontext geprägt

Selbstwirksamkeit: hoch trotz struktureller Hürden

Trotz unterschiedlicher institutioneller und kultureller Rahmenbedingungen dominiert ein partizipatives, wertebasiertes Führungsverständnis in allen drei Ländern.

4.2 Kompetenzentwicklung durch Praxisprojekte

HS Neubrandenburg – Leadership-Interviews

Studierende als Co-Forscher*innen;
qualitative Interviews mit Führungskräften in
sozialen Org. (MV)

Kernerkenntnis (Training Manual, Kap. 1):

Ethische Prinzipien werden häufig benannt –
konkrete Beispiele für deren Anwendung im
Führungsalltag fehlen. Klass. administratives
Führungsverständnis dominiert.

HS Magdeburg-Stendal – Projektmanagement

Konferenz „Soziale Arbeit und Demokratie“
als Lernlabor für Leadership by doing

Kernerkenntnis (Training Manual, Kap. 2):

Teamführung, Zielformulierung (SMART)
und Evaluation als praktische Leadership-
Kompetenzen; funktionale Aspekte
standen im Vordergrund.

GJU Jordan – Mental Health Counseling

Peer-to-Peer
Beratungsprojekt;
stärkenbasierter Ansatz

Kernerkenntnis:

*„Promoting justice in the
distribution of resources,
regardless of cultural
context, and achieving
global solidarity“*

Al-Balqa – Eltern- und Paarberatung

Beratungsprojekt für
Mütter/Ehepaare;
Stärkung von Elternschaft

Kernerkenntnis:

Reflexion über Kultur, Ehe
und Familien, allerdings
werden geltende Normen
nicht offiziell in Frage
gestellt

An-Najah – Dialyse-Advocacy

Advocacy für Dialysepatienten
und Angehörige; Human-Rights-
Based Approach

Kernerkenntnis (Training Manual, Kap. 5):

PANEL-Prinzipien (Participation,
Accountability, Non-
discrimination, Empowerment,
Legality) als Advocacy-
Grundlage

4.3 Kompetenzentwicklung durch Co-Konstruktion –

Studierende als Ko-Akteure der Lehrentwicklung

1

Ergebnisse aus Praxisprojekten und Summer Schools fließen in das Lehrkonzept jeder Partnerhochschule ein

2

Jede Hochschule erprobt ihr Lehrkonzept in einem BA oder MA-Studiengang der Sozialen Arbeit

3

Studierende entwickeln Lernübungen aktiv mit und leiten diese selbst an

4

Online-Zuschaltung der Partnerhochschulen: Lehrende und Studierende beobachten und geben Feedback

Lerninhalte: Professionelle Haltung • Selbstreflexion • Umgang mit Macht • Partizipation • Politische Handlungsfähigkeit • Veränderungsorientierung

Training Manual

Stärkung von Kernkompetenzen:

Ausbau von Führungs-, Advocacy- und Projektentwicklungskompetenzen bei Studierenden der Sozialen Arbeit

Schließen einer Ausbildungslücke:

Reaktion auf den Mangel an spezifischer Führungsausbildung im Studium der Sozialen Arbeit

Praxisorientierte Projektentwicklung:

Befähigung der Teilnehmenden, eigenständig Projekte zu konzipieren und umzusetzen,

Aufbau eines nachhaltigen Netzwerks und Förderung des interkulturellen Lernens zwischen den Partnerhochschulen in Deutschland, Jordanien und den Palästinensischen Gebieten

Vermittlung von interkultureller Sensibilität, ethischem Bewusstsein



Higher Education Dialogue with the Muslim World

Leadership & Advocacy:

Skills Development for Social Work and Health Care Professions

Funded by the German Foreign Office, Jan 1, 2023 – Dec 31, 2024

Partners:

HS Neubrandenburg- University of Applied Sciences
(Germany)

HS Magdeburg Stendal- University of Applied Sciences
(Germany)

GJU- German-Jordanian University
(Jordan)

Al-Balqa Applied University
(Jordan)

An-Najah National University
(Palestinian Territories)



Higher Education Dialogue
with the Muslim World



Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



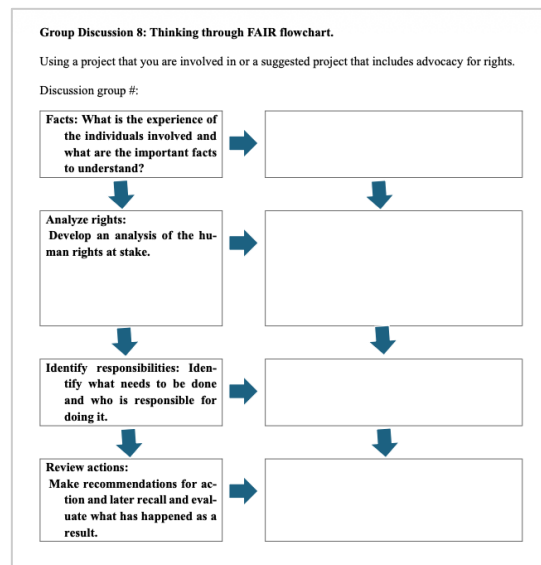
Federal Foreign Office

Übungsbeispiele aus dem Training Manual

Zwei exemplarische Übungen aus den studentischen Praxisprojekten

Advocacy: Thinking through FAIR

Dialyse-Advocacy, An-Najah University · Training Manual, S. 223



Stories of our lives

Gruppenarbeit mit Müttern, Al-Balqa Applied University

5.1. Stories of Our Lives

Learning Objectives:

1. Build an environment where mothers feel safe, accepted, and listened to so they can confidently share their life stories.
2. Team building and encouragement.
3. Start changing views on life circumstances.
4. Learn to seek and recognize positive things in their lives that may still often experience difficulties.

Social Interaction Time: Supportive Group Discussion (15 minutes)

- (Note: This can be done when sharing tea/coffee/snack)
- Discuss the idea of helping others, even when we feel like we are in a difficult place. Encourage women to look for ways this week to share and encourage others around them. Use those precious things within you (character, ideas, strength, wisdom...) to bless others.
- For example: listening to someone sad, encouraging someone, inviting someone for coffee, playing with a child.
- Make time to talk together. Congratulate those who shared their stories. Encourage each other.

5. Erkenntnisse für die Lehre in der Sozialen Arbeit

Bedeutung des nationalen Kontextes spielt für Leadership & Advocacy eine entscheidende Rolle

=> Verständnis für kulturelle Normen und Werte, des kulturell Sagbaren und Nicht-Sagbaren muss erlernt werden

Die Lehre sollte Studierende dazu befähigen, eigene Positionierungen, Privilegien, Glaubenssätze und Machtanteile als Führungskraft kritisch zu reflektieren.

Vergleichende Diskussion zeigt, dass Leadership kulturell und politisch kontextabhängig ist

=> sollte nicht nur über zentrale Führungsmodelle vermittelt werden kann.

Vermittlung von Leadership- und Advocacy-Kompetenzen sollte partizipative, praxisnahe und reflexive Lehrformate nutzen

=> transformative Handlungskompetenzen fördern

Ethnozentristisches Verständnis von Leadership kann durch internationale, postkoloniale und kontextsensible Perspektiven aufgebrochen werden

=> unterschiedliche Formen von Führung, Gemeinschaftsorientierung und Advocacy sichtbar machen!

Curricula sollten organisationale und institutionelle Rahmenbedingungen systematisch einbeziehen.

=> professionelles Handeln wird durch Bürokratie, Governance und Steuerungslogiken geprägt.

6. Schlussfolgerung

Erfolgsfaktor: Verbindung von forschendem Lernen, interkulturellem Dialog und aktiver Beteiligung an der Entwicklung von Lehrkonzepten

Training Manual ist international adaptierbar

Leadership & Advocacy wurden im Projekt als zentrale Handlungskompetenzen der Sozialen Arbeit sichtbar, um soziale Veränderungen anzustoßen und professionelle Handlungsspielräume zu erweitern.

Internationale Zusammenarbeit schärfte den Blick für lokale und kulturelle Prägungen von Leadership & Advocacy und ermöglichte zugleich die Herstellung eines globalen Verständnisses für die internationale Soziale Arbeit.

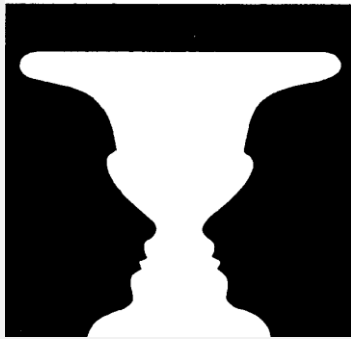
Das Lehrforschungsprojekt verdeutlicht das Potenzial transnationaler und partizipativer Lehrformate zur Verbindung von Forschung, Praxis und Hochschullehre.



Vielen Dank!

Literatur

- Bernotavicz, F., N.C. Mc Daniel, C. Brittain & N.S. Dickinson (2013): Leadership in a Changing Environment: A Leadership Model for Child Welfare, *Administration in Social Work*, 37:4, 401-417, DOI: 10.1080/03643107.2012.724362
- Bliss, D.L., E. Pecukonis & M. Snyder-Vogel (2014) Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application, *Human Services Organizations Management, Leadership & Governance*, 38:1, 5-15
- Caiels J, Milne, A, and Beadle-Brown, J. (2021) Strengths-Based Approaches in Social Work and Social Care: Reviewing the Evidence, Caiels, J, et al... *Journal of Long-Term Care*, (2021), pp. 401–422. DOI: <https://doi.org/10.31389/jltc.102>
- Elkassem, S. & A. Murray-Lichtman (2022): Mapping an Integrative Critical Race and Anti-Colonial Theoretical Framework in Social Work Practice, Vol. 22 No. 2 (Summer 2022), 628-646, DOI: 10.18060/24952
- Freire, P. (1998): *Teachers as Cultural Workers: Letters to Those Who Dare Teach*, Westview Press, 1998, pp. 3945
- Löffler, Christiane (2011): Hinweise auf das Politische und Verpflichtungen an und in der Sozialen Arbeit, Download: https://www.mja-sachsen.de/wp-content/uploads/2021/01/loeffler-christiane_hinweise-auf-das-politische.pdf
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Packard, Thomas (2006): *Leadership and Performance in Human Service Organizations*, San Diego State University, (Chapter 7)
- Peters, S.C. (2018): Defining Social Work Leadership: a theoretical and conceptual review and anlysis. *Journal of Social Work Practice*, 2018, Vol. 32, no. 1, 31–44<https://doi.org/10.1080/02650533.2017.1300877>
- Peters, S.C. & K. Hopkins (2019) Validation of a Measure of Social Work Leadership, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43:2, 92-110, DOI: 10.1080/23303131.2019.1606869
- Rieger, Günter (2014): Soziallobbying und Politikberatung. In: Benz, Benjamin; Rieger, Günter; Schönig, Werner; Többe-Schukalla (Hrsg.): *Politik Sozialer Arbeit. Band 2: Akteure, Handlungsfelder und Methoden*. Weinheim; Basel: Juventa, 329-350
- Shera, W., & Bejan, R. (2016). A post-master's advanced diploma and a MSW specialization in social service administration: Design, delivery, and assessment of outcomes. *Human Service Organizations, Management Leadership & Governance*, 41(3), 240–251. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1256362>
- Shier & Handy (2015): From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits, *Voluntas* (2015) 26:2581–2603, DOI 10.1007/s11266-014-9535-1
- Weekes, A. P. & D. Harvey (2025): Leadership, management, and supervision in social work teams: Challenges of role conflation, *British Journal of Social Work* (2025) 55, 4132–4148, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf229>
- Wilk, T. (2012): *Advoacy and Social Work Practice*, New York: Open University Press



*Selbstführung von Führungskräften
in sozialwirtschaftlichen Organisationen*
Dilemmata und Potentiale

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz

„Möchten Personen erfolgreiche
Führungskraft werden, dann müssen
sie sich zunächst selbst effektiv
beeinflussen und führen.“

(Furtner & Baldegger 2016, S. 59)





*Selbstführung von Führungskräften
in sozialwirtschaftlichen Organisationen*
Dilemmata und Potentiale

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz



Gliederung:

1. Konzeptionelle Grundlagen zur Selbstführung
2. Dilemmata der Selbstführung
3. Exkurs – Ergebnisse einer Interviewstudie
4. Fazit und offene Fragen

Ziel/Gewinn:

- ✓ Selbstführung in Abgrenzung zur Selbstfürsorge/Achtsamkeit
- ✓ Spannungsfelder der Selbstführung
- ✓ Selbstführung aus der Perspektive von Führungskräften
- ✓ Praxistransfer – Diskussion

Definition Führung

Führung – bewusste und zielbezogene Einflussnahme (Nerdinger 2019, S. 96)

Führung – kommunikatives Handeln (Verbinden, Fokussieren, Entscheiden)

Führung – Integration von Personalführung, Prozessmanagement und Visionsarbeit

Führung – ein „**Sitzen zwischen allen Stühlen**“ (Seliger 2008, S. 35ff.).

„Es gibt nichts, was eine Führungskraft nicht können muss“ (Moser u.a. 2024, S. 77):

Führung heißt den Kontext sehen und angemessen zu berücksichtigen.

Führung als organisationales Thema der Kultur, des Selbstverständnisses, der Werte und Visionen und der Beziehungen im inneren und äußeren Netzwerk von Akteur*innen und Institutionen.



2. Konzeptionelle Grundlagen zur Selbstführung

- Amerikanische Führungskräfteforschung: Charles Manz (1986); Manz & Sims (1990)
- **Definition:** Selbstführung zielt auf die der Persönlichkeit entsprechende Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Arbeitstätigkeit gemäß eigener Ziele, Visionen und persönlicher Voraussetzungen (Müller & Braun 2009, S. 13f.).
- S. fokussiert auf die für eine erfolgreiche Verhaltenssteuerung von Führungskräften relevanten psychischen und vitalen Prozesse (Neck, Manz & Houghton 2017).
- Formen: latente, intuitive und reflektierte Selbstführung.
- Erweiterte Anwendung auf Einzelne, Gruppen/Teams und Organisationen.
- Wirksamkeit: Empirische Belege für positiven Zusammenhang zur Identifikation mit den Arbeitsinhalten, der Stressresilienz, Arbeitszufriedenheit, Führungsfähigkeiten und Arbeitsleistung (s. Furtner & Baldegger 2016, S. 85ff.; Dunaetz, Gobrail, Howard, Lord & Yun 2024).

2. Konzeptionelle Grundlagen zur Selbstführung

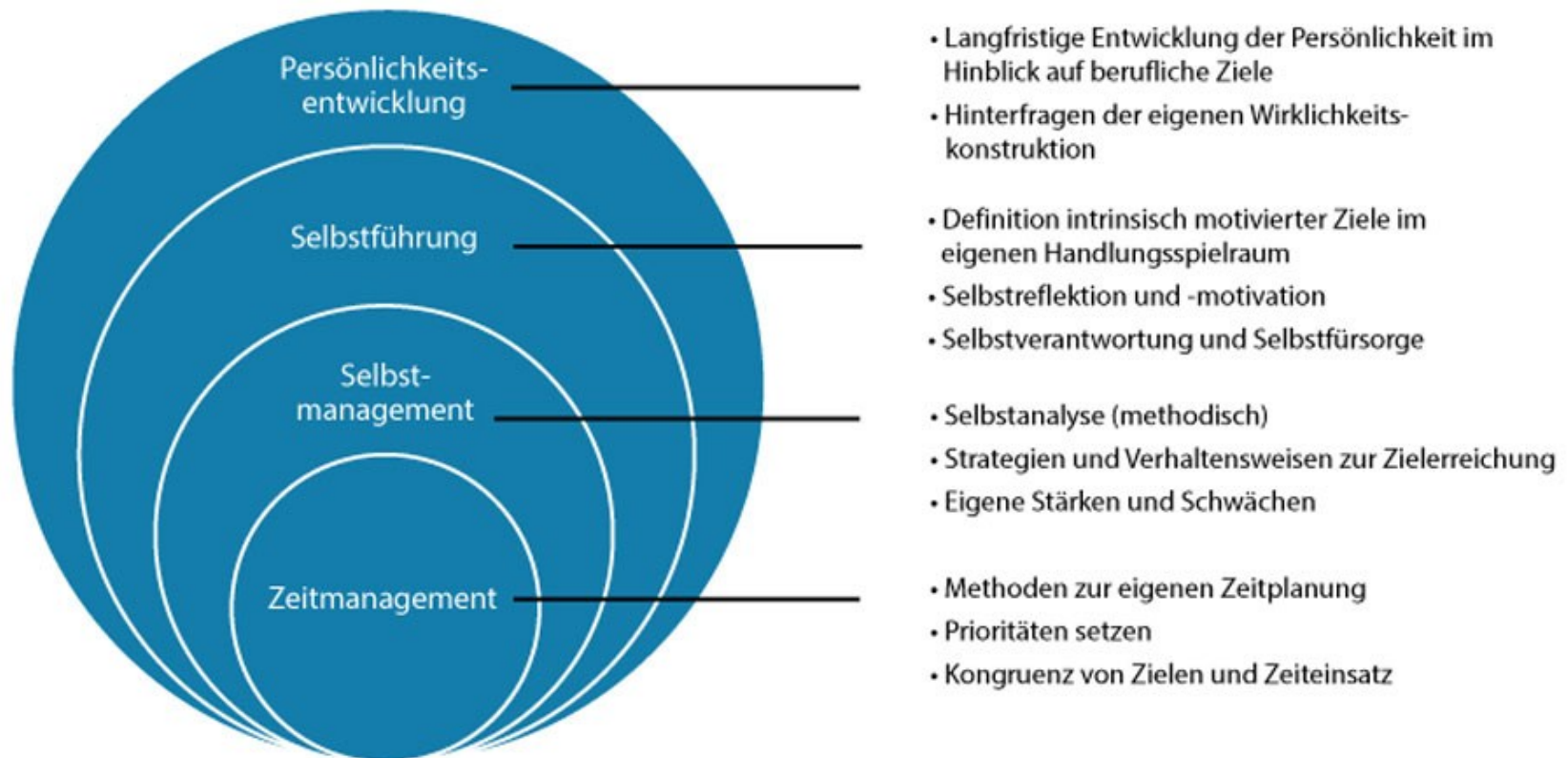
Teilprozesse der Selbstführung:

- die **Selbstbeobachtung** (Wahrnehmungs- und Reflexionsebene),
- die **Willenssteuerung** (Zielbildung und Planungsprozesse),
- die **Gefühlsregulation** (Umgang mit Konflikten, Misserfolgen u.a.),
- die **Selbstmotivierung** (Selbstverstärkung, selbstmotivierende Arbeitskontexte),
- die Entwicklung einer **proaktiven Denkhaltung** (Chancen-Denken u.a.)

(Furtner & Baldegger 2016, S.79ff.; Müller et al. 2018, S. 42ff.).

Begriffsabgrenzung gegenüber Selbstmanagement, Selbstfürsorge und Achtsamkeit notwendig.

Begriffssystematik zwischen Technologie und Individualität



Quelle: Müller & Braun 2009, S. 17

Einführung

Grundlagen

Dilemmata

Ergebnisse

Diskussion

2. Konzeptionelle Grundlagen zur Selbstführung – Begriffsabgrenzung

- **Selbstfürsorge** richtet sich auf die psychische Gesunderhaltung (Psychohygiene)
- körperliche, emotionale, kognitive, soziale u. spirituelle Selbstfürsorge
- Einrichten von ritualisierten Reflexions- und Entspannungsräumen im Arbeitsalltag (Hoffmann und Hoffmann 2020).
- **Achtsamkeit** (mindfulness) - Wurzeln in der buddhistischen Praxis (vor 2500 Jahren)
- Einsatz im therapeutischen Bereich - Mindfulness-Based Stress Reduction-Programm (MBSR; Kabat-Zinn 2013).
- Achtsamkeitsbasierte Methoden zentrieren die (Selbst-)Wahrnehmung und fokussieren auf das aktuelle körperliche und seelische Erleben.
- Gemeinsamkeit – Fokus auf innerpsychische Selbstregulationsprozesse
Unterschiede in Herkunft, theoretischen Grundlagen und Methoden

Gesundheitsfürsorge vs. Verfolgung personenadäquater beruflicher Ziele/Visionen

2. Konzeptionelle Grundlagen zur Selbstführung

Bezugstheorien:

- Rubikon-Modell der Verhaltenssteuerung (Heckhausen & Gollwitzer 1987)
- Die Sozial-kognitive Theorie von Bandura (1986)
- Die Selbstbestimmungs-Theorie von Deci & Ryan (1987)

Es fehlt noch ein „[...] umfassendes Modell zum Thema „Selbstführung“, das sich an der Praxis erfolgreicher Führungskräfte orientiert“ (Bensemann 2011, S. 10; Graf 2019).

2. Selbstführung – Kompetenzdebatte in der Sozialen Arbeit

Ausgangspunkt: Handlungskompetenz-Debatte (Müller u.a. 1982)

Maja Heiner (2010) unterscheidet:

- die **Fallkompetenz** (direkte Klient*innenarbeit: Diagnose, Interaktion, Gestaltung des Hilfeverlaufs),
- die **Systemkompetenz** (indirekte Klient*innenarbeit: Arbeit mit Organisationen, advokatorische Vertretung von Klient*inneninteressen) und
- die **Selbstkompetenz** (reflexive, selbstkritische Grundhaltung, Analyse von Gefühlsreaktionen; „reflexive Professionalität“ (Dewe & Otto 2012))

In der Selbstkompetenz findet sich eine Schnittmenge zu Prozessen der Selbstführung (z.B. Selbstbeobachtung, Willenssteuerung, Gefühlsregulation).

3. Dilemmata in der Selbstführung – offene Fragen „einer“ Führungskraft

- Habe ich für dieses Thema (meine Selbstführung) überhaupt Zeit?
- Modus „Autopilot“ – Kann ich offen genug sein für die Selbstreflexion?
- Bin ich diszipliniert genug, um meine Ziele dauerhaft zu verfolgen?
- Steht die Optimierung von Selbstführung für „Selbstaussbeutung“?
- Entscheide ich mich für das gute Leben oder die „Investition“ in berufliche Leistung?

(Selbst-) Management

- Prozessoptimierung
- Ergebnismaximierung
- Ressourcenanalyse/-einsatz
- Rollenerfüllung



(Selbst-) Verwirklichung

- Suche nach Lebenssinn
- Persönliche Werte verfolgen
- *Berufung* außerhalb
- Selbstschutz/ Abgrenzung

3. Dilemmata in der Selbstführung

Dimensionen auf der Organisations- u. Strukturebene:

- **Gestaltbarkeitsparadox** – zwischen Gestaltungsverantwortung und -begrenzung
- Kontextvorgaben (gesetzlich, monitär, personell u.a.)
- Veränderungs- und Anpassungstempo im Sozialbereich
- Struktur- und Macht in der Organisation (Optimismus vs. Pessimismus)
- **Operatives Paradox** - Funktionieren als Primat vs. die „Auszeit“ zum Reflektieren
- Der Dominanz von operativem Handeln vs. Ressourcen für strategisches Denken
- Dem Wissen um bisherige Erfahrungen (erfolgreiche Handlungsstrategien) und der Offenheit gegenüber neuen/veränderten Umgebungsbedingungen

4. Exkurs – die Interviewstudie

Forschungskonzept/Methode

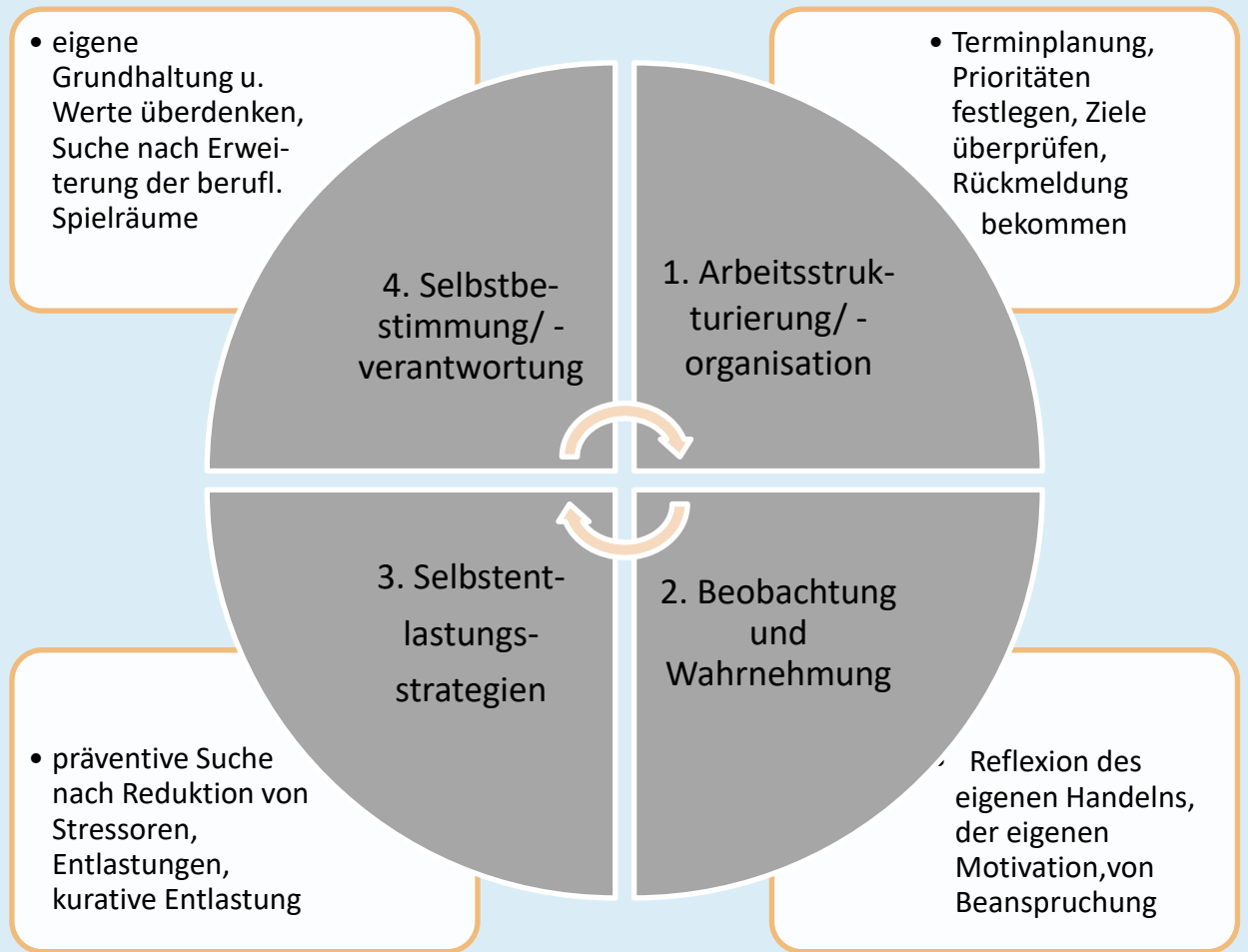
- qualitative Sozialforschung; Lehr-Forschungs-Projekt im MA-Studiengang Management an der EvH Bochum 2021-2023 (Balz, Kotola & Wieking 2023)
- Rekonstruktiver Ansatz; qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2015)
- Experteninterviews: 30 berufserfahrene Führungskräfte (Kinder- u. Jugendhilfe, Kita, Bildungseinrichtungen u.a.)

Fragestellung

- 1) Wie beschreiben berufserfahrene Führungskräfte ihre Selbstführung?
- 2) Welche Entwicklungs- und Schutzfaktoren finden sich für die Selbstführung?
- 3) Welche individuellen, sozialen und institutionellen Faktoren erschweren die Selbstführung?

Zur Frage 1: Kategoriensystem

Bestandteile intuitiver Selbstführung





4. Ergebnisse - Frage 2

Häufigkeiten zu den Kategorien:

1) Eigenlernen

Erfahrungslernen bzw. Lernen durch Einsicht/Training on the Job (22)

Lernen von beruflichen Modellen (15)

Selbstreflexion (18)

2) Beratung und Qualifizierung

(externe/s) Supervision und Coaching (insg. 27)

Aus-, Fort- und Weiterbildungen (19)

(zukünftig) Fortbildungen und Coachings (finanziert) bekommen (16)

3) Dialogische Prozesse

Gespräche mit unterstellten Mitarbeitenden (24)

Gespräche mit Führungskolleg*innen (20)

5. Ergebnisse / Fazit

- Selbstführung von Führungskräften in der Sozialen Arbeit stellt einen sozial reflexiven Planungs-, Umsetzungs- und Auswertungsprozess (Balz 2024)
- Kombination von zeitlich stabilen Kompetenz- und Persönlichkeitsfaktoren sowie flexiblen situationsbezogenen Handlungsstrategien
- Bedeutung der Reflexivität und des Feedbacks (Selbst- u. Fremdwahrnehmung)
- Anreicherung durch externe Begleitung (Supervision, Coaching)
- Bedeutung von organisationalen Rahmenbedingungen (insb. wertschätzendes, fehlerfreundliches, innovationsorientiertes Arbeitsklima)

Offene Fragen:

- Vorbildwirkung für die Selbstführung der Mitarbeiter*innen
- Selbstführung im organisationalen Wandel (z.B. S. und Homeoffice)
- Selbstführung von Teams (Schnittstelle zur Selbstorganisation)

5. Diskussion und offene Fragen

- Selbstfürsorge/Achtsamkeit lassen sich konstruktiv mit Selbstführungsstrategien verbinden
- Supervision und Coaching bieten sanktionsfreie Räume der Selbstreflexion, des Feedbacks und der Erweiterung von Lösungsräumen
- Selbstführung braucht eine Weiterentwicklung des Selbstverständnisses von Führungskräften in der Sozialen Arbeit

Take-Home-Message – Impuls/Fragen

- ... früh übt sich: Wo und wann werden Prozesse der Selbstführung im Studium der Sozialen Arbeit thematisiert und wann im praktischen Training/Übung vertieft?
- Welche Lernfelder und Methoden sind dafür hilfreich, um die Studierenden in ihrer Entwicklung bzw. Stärkung der Selbstführung zu unterstützen?

- Balz, H.-J. (2024). Selbstführung bei Führungskräften der Sozialen Arbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege*. Jg. 171, 2/2024, S. 68-71.
- Balz, H.-J., Kotala, K. & Wieking, S. (2023). Selbstführung bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Eine qualitative Studie zum Begriffsverständnis und zu beruflichen Handlungsstrategien. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30, 4/2023, S. 547-563.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.
- Bensmann, B. (2011). *Die Kunst der Selbstführung: Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften*. Book on Demand.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York.
- Dunaetz, D. R., Gobrail, M., Howard, J., Lord, J., & Yun, J. C. (2024). *Self-Leadership Practices and Beliefs in Nonprofit Organizations: Differences Between Leaders and Non-Leaders*. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(1), 66–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2024-0284>
- Furtner, M.; Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken*. Wiesbaden: Springer.
- Heiner, M. (2010). *Kompetent handeln in der Sozialen Arbeit*. München: Reinhardt.
- Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. & Weinert, F.E.(Hrsg.) (1987). *Jenseits des Rubikon*. Heidelberg: Springer.
- Hoffmann, N., & Hoffmann, B. (2020). *Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Gesund durch Meditation*. München: Knaur.
- Manz, Ch. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: *Academy of Management Review*, 11, 1986, S. 585-600.
- Manz, C. & Sims, H. (1990). *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berkley Trade.
- Moser, K.; Soucak, R.; Galais, N. & Roth, C. (2024). *Onboarding*. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Müller, G. F.; Braun, W. (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber.
- Müller, G. F.; Sauerland, M.; Raab, G. (2018). *Mehr ICH wagen. Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation*. Hamburg: Windmühle.
- Neck, Christopher P.; Manz Charles C., Houghton, Jeffery D. (2017). *Self-Leadership – The Definite Guide to Personal Excellence*. Oaks: Saga.
- Nerdinger, F. (2019). Führung von Mitarbeitern. In: F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 4. Aufl., S. 95 – 117. Berlin: Springer.
- Seliger, R. (2008). *Das Dschungelbuch der Führung*: Heidelberg: Carl Auer.

Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit

Ökonomisierungstendenzen und ihre Folgen für Professionalität
und Handlungsstrategien

Agenda

Führung unter widersprüchlichen Anforderungen

Forschungsstand

Forschungsfrage und Zielsetzung

Methodisches Vorgehen

Zentrale Befunde

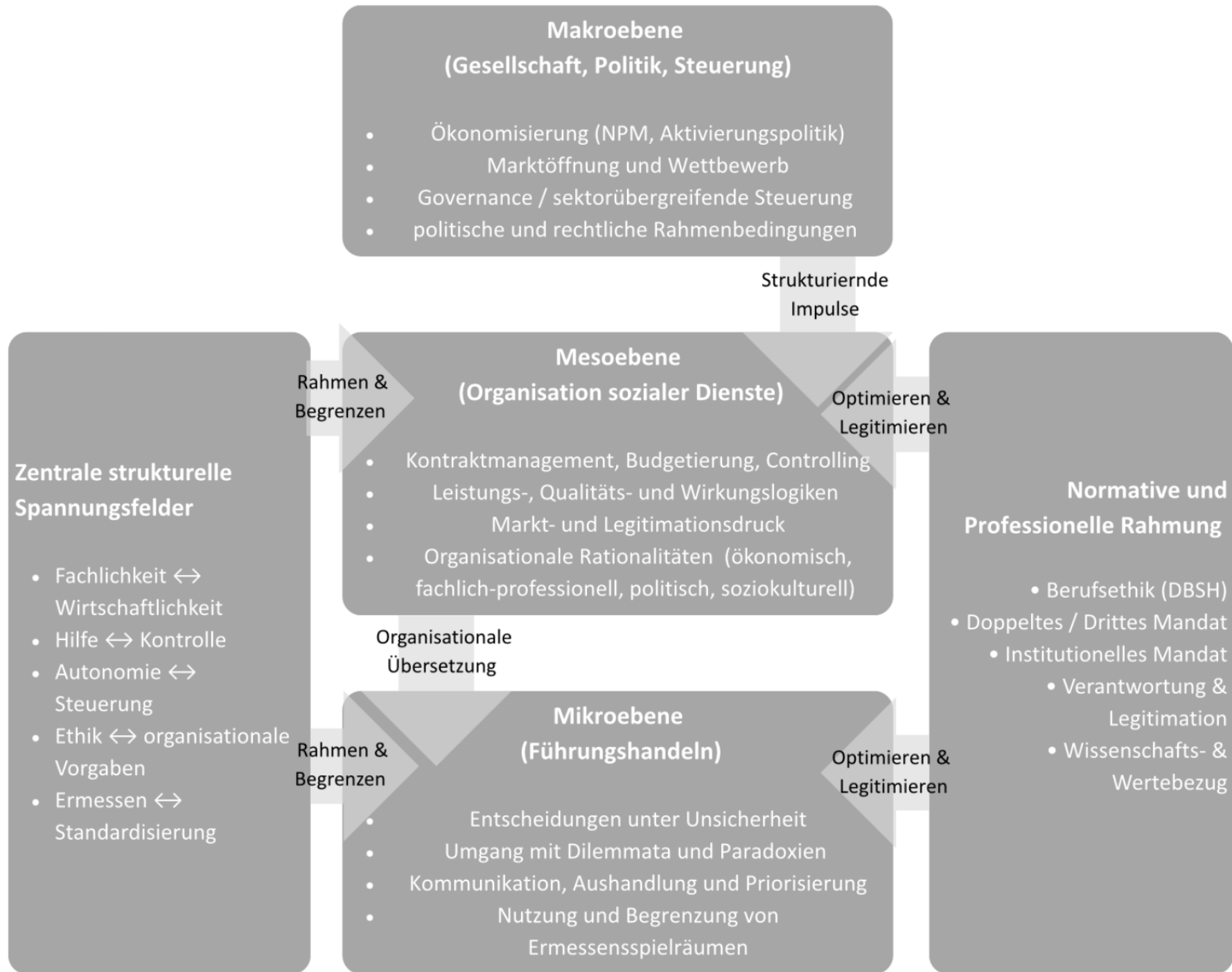
Prototypen

Schlussfolgerungen

Fragen

Führung unter widersprüchlichen Anforderungen

- Verhältnis von Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit wird in der Sozialen Arbeit kontrovers diskutiert:
 - die Positionen reichen von einer Gefährdung professioneller Fachlichkeit (Seithe 2015; Wohlfahrt 2016)
 - bis hin zu einer produktiven Rahmung knapper Ressourcen (Kleve 2015)
 - oder wird dabei als notwendige Voraussetzung sozialer Dienstleitungen sowie als Risiko für professionelle Standards verstanden (Wendt 2016)
- Entscheidungen über Hilfeleistungen werden meist nicht allein über fachliche Abwägung getroffen, sondern unter Bedingungen knapper Ressourcen, politischer Reformlogiken und organisationaler Steuerung (vgl. Kleve 2015, S. 122)
- Führungskräfte bewegen sich in einem Umfeld multipler Rationalitäten (vgl. Greiving/Hülsmann 2022) → daraus entstehen Spannungen, Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien, die zum Normalzustand organisationalen Handelns gehören (vgl. Grothe 2022 / Grunwald 2022)
- Professionelles Führungshandeln besteht nicht in der Auflösung dieser Spannungen, sondern in ihrer reflektierten Bearbeitung (vgl. Herzka 2013 / Schedler 2012)



Forschungsstand

Bisherige Befunde zeigen:

- ökonomische Steuerungsinstrumente führen zu einer stärkeren Dokumentations- und Rechenschaftspflicht sowie zu einer Verdichtung administrativer Aufgaben (Walter et al. 2015)
- Fachkräfte berichten von Spannungen zwischen fachlichen Ansprüchen und organisationalen bzw. finanziellen Vorgaben, insbesondere hinsichtlich Zeitressourcen und Handlungsspielräumen (Spolander et al. 2014)
- Teams entwickeln unterschiedliche Strategien, um professionelle Standards unter ökonomischen Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten (Underwood & Rowitz 2023)
- Führung und organisationale Unterstützung beeinflussen maßgeblich die Umsetzung fachlicher Praxis und organisationaler Veränderungen (Aarons et al. 2014)

Offen bleibt:

- wie Führungskräfte selbst diese Spannungen wahrnehmen
- wie sie Entscheidungen begründen
- welche Strategien sie im Führungsalltag entwickeln

Forschungsfrage und Zielsetzung

Wie beeinflussen externe ökonomische und sozialpolitische Einflüsse das Führungshandeln in sozialen Organisationen und welche Strategien entwickeln Führungskräfte im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit?

Zielsetzungen:

- Rekonstruktion der Perspektiven von Führungskräften auf Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit
- Analyse der Wahrnehmung und Bearbeitung organisationaler Spannungsfelder
- Identifizierung von Strategien professionellen Führungshandelns
- Entwicklung einer Typologie des Umgangs mit dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit

Methodisches Vorgehen



Datenerhebung

Leitfadengestützte
Expert:inneninterviews

3 Führungskräfte aus
Einrichtungen der Kinder- und
Jugendhilfe

Mittlere und obere Leitungsebene

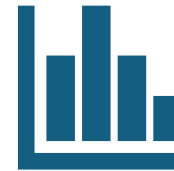
Interviewdauer: 60 – 90 Minuten



Ergänzendes Material

3 Gruppeninterviews aus dem
Forschungsprojekt Leadership
und Advocacy

Kontextualisierung und
theoretische Erweiterung der
Analyse



Datenauswertung

Qualitative Inhaltsanalyse nach
Kuckartz

Inhaltlich-strukturierende
Kategorienbildung

Anschließend typenbildende
Analyse

Leitfaden

1. Führungsrolle und Aufgabenverständnis
2. Fachlichkeit und berufsethische Orientierung
3. Wirtschaftlichkeit und organisationale Steuerung
4. Wahrnehmung von Spannungen zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit
5. Rolle von Führung im Umgang mit konkurrierenden Anforderungen
6. Strategien der Spannungsbearbeitung
7. Zukunftsperspektiven und Handlungsbedarfe

Zentrale Befunde

Befund 1: Knappheit als strukturelle Dauerbedingung

- Ressourcenmangel und Unterfinanzierung werden als Normalzustand erlebt, dazu zählen chronische Unterfinanzierung, Personalmangel sowie dauerhafter Kostendruck
- häufig verbunden mit der Aufrechterhaltung der Angebote sowie der Sicherung der organisationalen Handlungsfähigkeit
- Wirtschaftlichkeit wird nicht primär als Sparlogik verstanden, sondern als verantwortlicher Umgang mit knappen Ressourcen
- Wirtschaftlichkeit als kontinuierlicher Aushandlungsprozess zwischen Fachlichkeit und Machbarkeit

„Wir sehen jetzt finanziell auch nicht so gut aus, [...]. Es wird ja auch regelmäßig an jedem Ort mitgeteilt **Jugend und Soziales sind die beiden Bereiche, die am meisten Geld kosten.**“ (I2)

„Eine fahren wir jetzt gerade aktuell herunter, und wir werden auch noch mindestens eine weitere Einrichtung schließen müssen, **um das Gesamtunternehmen zu halten.**“ (I1)

„We don't have a lot of money, so we're gonna cut it. (...) Some people actually had to fire staff, and then they had to reduce the services that they provided because they cut funding.“ (I4)

Befund 2: Fachlichkeit und Ethik als Gegen- bzw. Ergänzungslogik

„Wir fangen unsere Kinder, Jugendlichen, Familien, die fangen wir alle auf, **egal was das kostet.**“ (I3)

„Es ist auf jeden Fall der Schutz des Kindeswohls. Das ist so, wie gesagt **Kinderschutz steht bei uns an oberster Stelle.** [...] Wir treffen immer auch Entscheidungen mit dem Hintergrund, dass es wirklich allen Kindern, jungen Menschen und Familien dann auch gut geht damit.“ (I2)

„Um, and your best self here today may not be what your best was yesterday, but how can we get to a **at the end of the day, we're focusing on the clients and making that as a priority.**“ (I4)

- Fachliche und ethische Prinzipien bleiben zentrale Orientierungspunkte des Führungshandelns
- Wirtschaftliche Anforderungen werden anerkannt, erhalten jedoch selten Vorrang vor dem Klient:innenwohl
- Berufsethische Prinzipien begrenzen ökonomische Erwägungen
- Spannungen entstehen insbesondere dann, wenn fachliche Bedarfe und verfügbare Ressourcen auseinanderfallen

Befund 3: Führung als Balance- und Vermittlungsarbeit

- Führung wird überwiegend als Beziehungs- und Vermittlungsarbeit verstanden
- Führungskräfte übernehmen Schutz- und Übersetzungsfunktionen gegenüber ihren Teams
- Entscheidungen entstehen durch kontinuierliches Abwägen unterschiedlicher Anforderungen
- Führung wird als Verantwortung für Mitarbeitende, Organisation und Adressat:innen zugleich verstanden

*„**Und das ist nicht das Beste immer für die Menschen.** Aber es ist das Beste, was wir in diesem Spannungsfeld können.“ (I1)*

„Man kann nicht darauf warten, dass die Geschäftsführung oder der Träger kommt **auf dem weißen Ross mit der goldenen Rüstung, mit dem Goldtopf unterm Arm und sagt: Bitteschön.** Das funktioniert nicht.“ (I1)

„Ich [...] kümmere mich um Personal, muss gucken, dass es dem Personal gut geht und muss natürlich auch immer die Seite der Ökonomie irgendwo auch wahren. Also **ich sitze quasi zwischen beiden Stühlen irgendwo.**“ I3

Befund 4: Handlungsspielräume als organisationale Bedingung

- Handlungsspielräume werden stark durch politische, rechtliche und organisationale Rahmenbedingungen geprägt
- Bürokratische Vorgaben und Finanzierungslogiken begrenzen Entscheidungen
- Gleichzeitig bestehen Gestaltungsspielräume innerhalb struktureller Grenzen
- Führungskräfte unterscheiden sich darin, wie sie diese Spielräume wahrnehmen und nutzen

„Es wird wirklich schlimmer. [...] Zum einen, weil die Mittel immer knapper werden und die Kosten immer mehr steigen werden. Das ist so, das kommt so. **Der Landkreis wird das nicht mehr schaffen können.**“ (I2)

„I thought, this system is so broken. This is so broken. **How can I ever be a good social worker within this broken system?**“ (I5)

„We are kind of put in that leadership role, but **not given the authority.**“ (I6)

„**Wir würden viel mehr leisten, wenn wir dürften, wenn wir könnten.** [...] Aber funktioniert nicht, weil die Wirtschaft sagt: Hey Leute, das muss im Rahmen bleiben, ihr müsst effizient arbeiten.“ (I3)

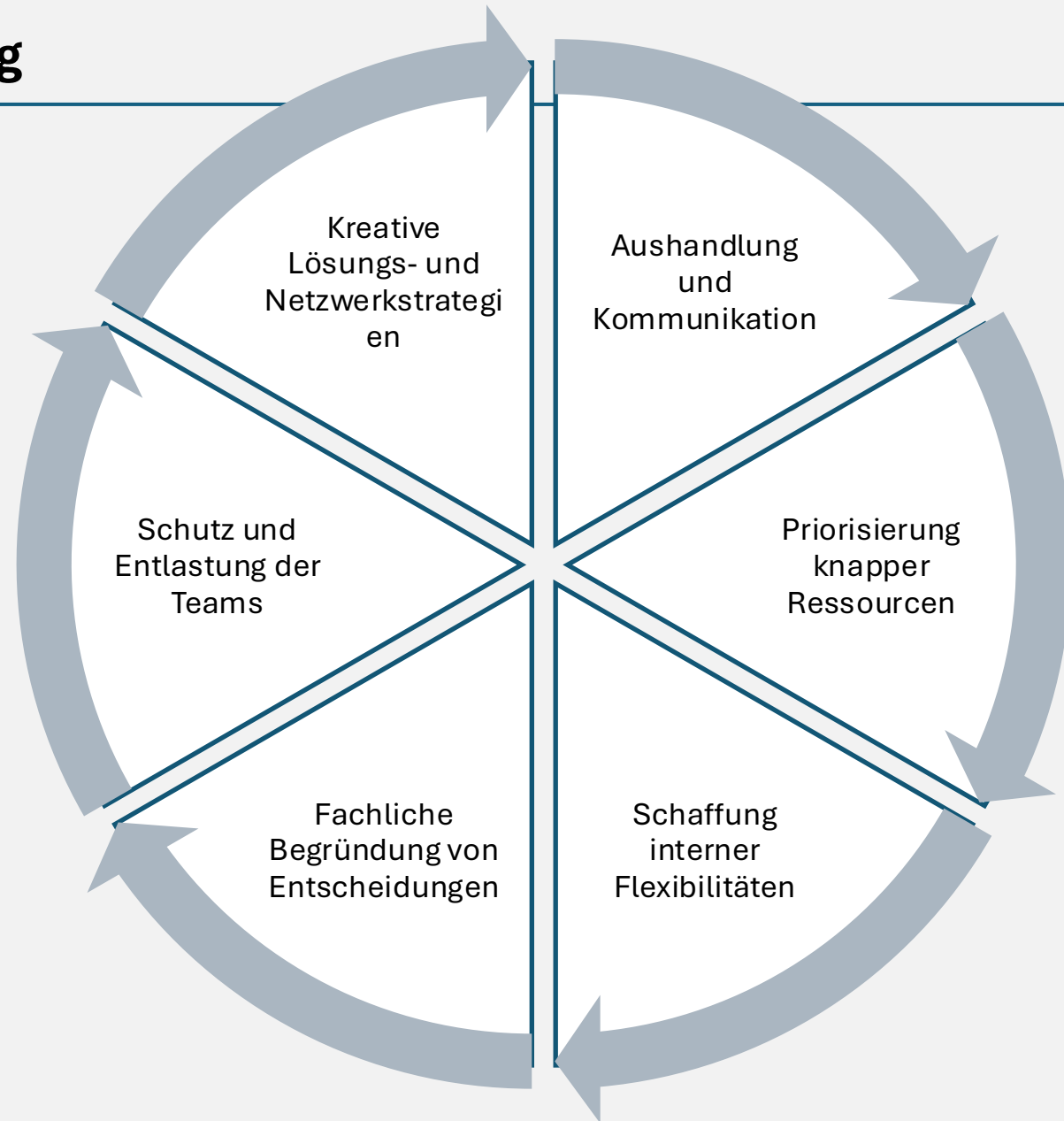
Befund 5: Strategien der Spannungsbearbeitung

„You've got to **diversify** your funds.“ (I4)

Ich sage immer zu meinen Kollegen: Leute, das Jugendamt ist die Hand, die uns füttert. Also **nett, freundlich.**“ (I3)

„Ich meine, das ist ja teilweise wie auf dem Basar. [...] Da geht es um **Kompromisse.**“ (I3)

„Und trotzdem würde ich es den Kollegen nicht mitteilen. [...] **Den Druck**, den ich dann vom Amt für Finanzen bekomme, **den gebe ich halt nicht weiter.**“ (I2)



Prototypen

Dimension	Typ A - Regelorientiert	Typ B - Werteorientiert	Typ C - Gestaltungsorientiert
Ökonomische Steuerungsorientierung	Ökonomie als verbindlicher Rahmen	Ökonomie als notwendige Begrenzung	Ökonomie als gestaltbare Ressource
Fachlich-ethische Priorisierung	Orientierung an normativen Vorgaben	Fachlichkeit und Ethik als Leitprinzip	Fachlichkeit als Grundlage für Entwicklung
Erlebter Handlungsspielraum	Gering	Begrenzt, aber nutzbar	Aktiv erweiterbar
Strategischer Umgang mit Spannungen	Pragmatische Anpassungen	Kompensieren und Schützen	Gestalten und Transformieren
Leitfrage	„Wie halte ich den Betrieb unter den gegebenen Bedingungen stabil?“	„Wie sichere ich Fachlichkeit und Ethik trotz der Bedingungen?“	„Wie kann ich die Bedingungen aktiv verändern?“



„Und in all dem, was wir tun, dürfen wir nie vergessen, dass es ein Unternehmen ist. **Und ein Unternehmen funktioniert nur, wenn es liquide ist.**“ (I1)



„Wir werden weiter kämpfen müssen wie die Löwen, um bestimmte Sachen durchzusetzen, **um für die Kinder da zu sein.**“ (I3)



„**You have to innovate to survive.** You can't keep doing the same thing you've always done; you'll become irrelevant.“ (I5)

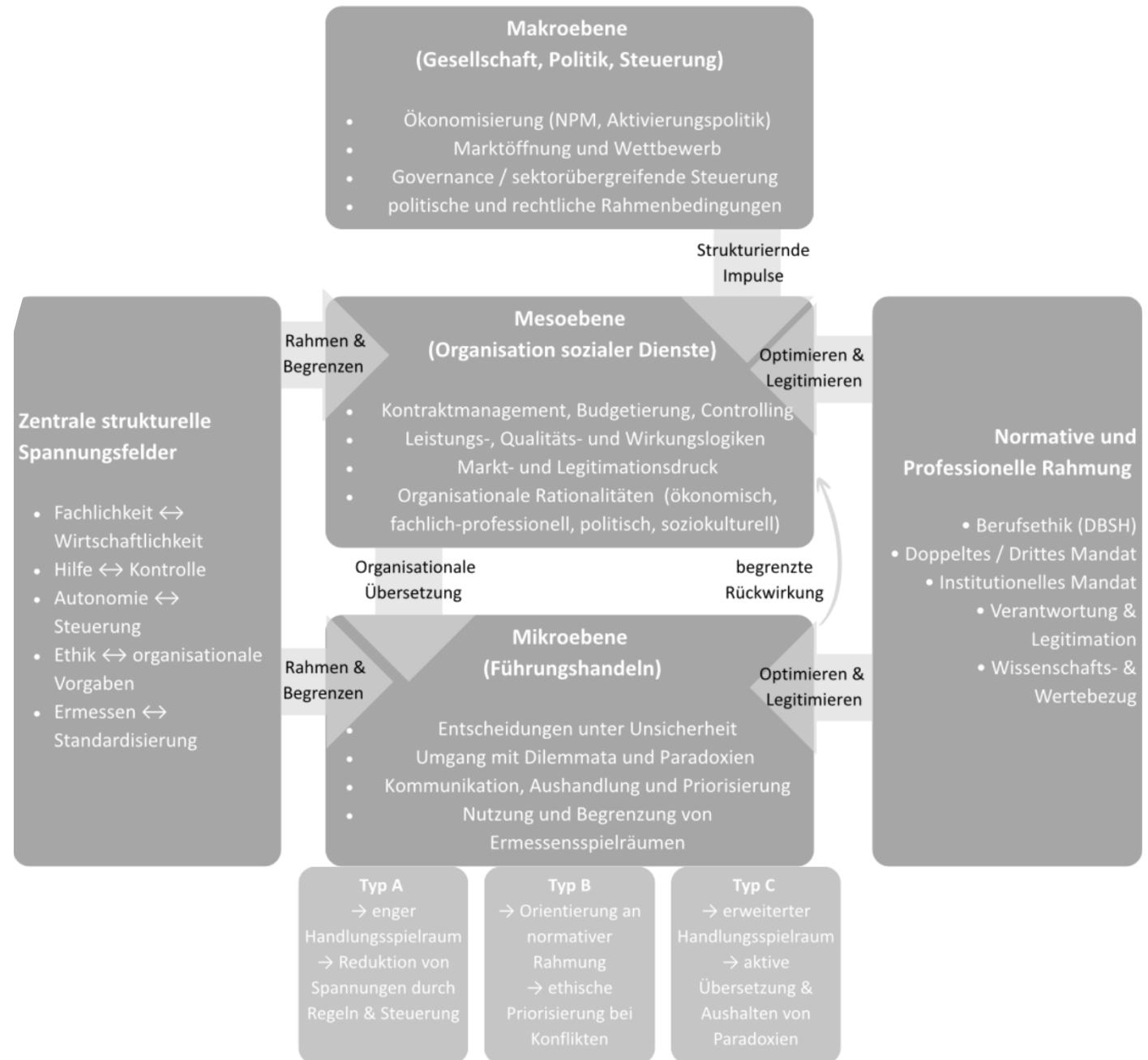
Schlussfolgerungen

1. Knappheit ist keine Ausnahme, sondern Führungsrealität

2. Führung beginnt dort, wo Handlungsspielräume erkannt werden

3. Gute Führung löst Spannungen nicht, sondern bearbeitet sie professionell

Erweiterung des Modells



**Vielen Dank für
Eure
Aufmerksamkeit.**



Literatur

Aarons, Gregory A. u.a.: Aligning leadership across systems and organizations to develop a strategic climate for evidence-based practice implementation. In: Annual Review of Public Health. 35 (2014), H. 1, S. 255 – 274.

Greving, Heinrich/ Hülsmann, Ilona: Aktuelle Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit: Notwendigkeiten für die Unternehmensführung und das Change-Management sozialer Unternehmen. In: Grothe, Jana (Hrsg.): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand. Weinheim/Basel 2022. S. 29 – 66.

Grothe, Jana: Leitung, Führung und Management – Bedeutungshorizonte für Unternehmen Sozialer Arbeit. In: Grothe, Jana (Hrsg.): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand. Weinheim/Basel 2022. S. 14 – 28.

Grunwald, Klaus: Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Eine Einführung. Wiesbaden 2022.

Kleve, Heiko: Die Wirtschaft der Sozialen Arbeit. Zum ambivalenten Wechselverhältnis von Geld und Helfen. In: Soziale Arbeit. 64 (2015), H. 4, S. 122 – 128.

Herzka, Michael: Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden 2013.

Schedler, Kuno: Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen. In: DMS. Der moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management. 5 (2012), H. 2, S. 361-376.

Seithe, Mechthild: Die Vermarktlichung der Sozialen Arbeit. Eine Antwort auf Heiko Kleve. In: Soziale Arbeit. 64 (2015), H. 7, S. 242 – 249.

Spolander, Gary u.a.: The implications of neoliberalism for social work: Reflections from a six-country international research collaboration. In: International Social Work. 57 (2014), H. 4, S. 301 – 312.

Underwood, Lukas/ Rowitz, Lara: Zur (Un-)Bedeutsamkeit der Ökonomisierung. Eine Differenzierung des Einflusses ökonomischer Logiken auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien. 16 (2023), H. 1, S. 74 – 87.

Walter, Albrecht u.a.: Ökonomisierung der Sozialen Arbeit – Am Beispiel der Jugendberufshilfe. Hildesheim/Holzwinden/Göttlingen 2015.

Wendt, Wolf Rainer: Wirtschaften und sozial Arbeiten. Ein notwendiger, kontroverser Beitrag zur Debatte. In: Soziale Arbeit. 65 (2016), H. 9, S. 322 – 324.

Wohlfahrt, Norbert: Das Knappheitsproblem der Sozialen Arbeit. Systemtheoretische Bewältigung durch Nicht-Hilfe: Eine Antwort auf Heiko Kleve. In: Soziale Arbeit. 65 (2016), H. 8, S. 282 – 288.



Agile Führung in Sozialen Organisationen

„Der Tausendfüßler ist stabiler als der Riese auf zwei Beinen.“

Agenda



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

01

Herausforderungen sozialer Organisationen

Warum klassische Führung an Grenzen stößt

02

Was ist agile Führung?

Definition, Prinzipien, Werterahmen

03

Führungsverständnis im Vergleich

Klassisch vs. Agil

04

Agile Methoden in der Praxis

Scrum, Kanban, Retrospektiven, OKR

05

Chancen, Risiken & Erfolgsfaktoren

Was es braucht und was hemmt

06

Praxisbeispiele & Fazit

Übertragbare Erkenntnisse

Organisationen der Sozialen Arbeit unter Druck ?



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

Fachkräftemangel

Qualifiziertes Personal gewinnen und binden

Steigende Komplexität/ Innovationsdruck

Soziale Problemlagen werden vielschichtiger

Digitalisierung und KI- Einsatz

Neue Arbeitsformen & digitale Tools & KI-
Einsatz

Veränderungsgeschwindigkeit

Schnelle Anpassung an Rahmenbedingungen

Transparenz & Wirkung

Steigende Nachweispflichten &
Qualitätsanforderungen &

Generationenwechsel

Teilweise erschöpfte Führungen und
veränderte Erwartungen jüngerer
Mitarbeitender

Klassische hierarchische Führung stößt zunehmend an ihre Grenzen- positive Effekte agiler Ansätze bieten Alternativen .

Was bringen agile Führungsansätze?



Definition

Agile Führung ist ein Führungsansatz, der flexibel auf Veränderungen reagiert, Verantwortung verteilt, Zusammenarbeit stärkt, Lernen fördert und Mitarbeitende aktiv beteiligt.

Servant Leadership gilt häufig als **zentrale Haltung agiler Führung**. Kernfrage ist: "Wie kann ich meinem Team helfen, erfolgreich zu sein?"

- Selbstorganisation der Teams
- Transparenz & offene Information
- Iteratives Arbeiten in Zyklen
- Konstruktive Feedbackkultur
- Klient:innen im Mittelpunkt

Kerngedanke

Nicht Kontrolle steht im Vordergrund, sondern:

Orientierung

Vertrauen

Entwicklung

Befähigung

Agile Führung in der sozialen Arbeit



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

AGILES PRINZIP

WIRKUNG

1 Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen

→ Mehr Eigenverantwortung in den Teams: klein anfangen: Agile Arbeitsformen erproben

2 Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligen/
Veränderungen im Rollenverständnis der Führungskräfte

→ Stärkere Beteiligungen -

3 Flexibel auf Veränderungen reagieren

→ Schnellere Anpassungen auf Veränderungen

4 Aus Fehlern lernen statt Schuldige suchen

→ Bessere Reaktion auf gesellschaftlichen Wandel

5 Klient:innen in den Mittelpunkt stellen

→ Passgenauere Hilfen

Quellen: Hofert (2021); Burkhalter (2024); Unger/Sann/Martin (2022)

1 Komplexe Problemlagen

Komplexe Herausforderungen in den Lebenslagen:

- Armut und prekäre Lebenslagen
- Migration und Flucht
- Psychische Erkrankungen
- Kindeswohlgefährdung
- Fachkräftemangel

→ Agil: schnellere, passgenauere und vernetzte Hilfen

2 Fachkräftemangel

Mitarbeitende wünschen sich:

- Mitbestimmung
- Wertschätzung
- Selbstorganisation
- Flexible Arbeitsformen

→ Agil : steigert Arbeitgeberattraktivität

3 Schnelle Veränderungen

Treiber des Wandels:

- Neue gesetzliche Vorgaben
- Digitalisierung / Einsatz von KI
- Neue gesellschaftliche Anforderungen

→ Agile Teams reagieren schneller als klassische Hierarchien

Was macht starre Strukturen aus?

Lange Dienstwege, feste Zuständigkeiten, Entscheidungen (oft) nur an der Spitze und wenig Handlungsspielraum

Führungsverständnis im Vergleich



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

	Klassische Führung		Agile Führung
Struktur	Hierarchieorientiert	→	Netzwerkorientiert
Steuerung	Kontrolle	→	Vertrauen
Entscheidung.	Entscheidungen oben	→	Beteiligung vieler
Prozesse	Starre Prozesse	→	Flexible Prozesse
Fehlerkultur	Fehler vermeiden	→	Aus Fehlern lernen
Führungsstil	Führung als Anweisung	→	Führung als Unterstützung

Servant Leadership



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

Orientierung schaffen

Klare Vision und Sinn vermitteln

Prozesse moderieren

Dialog und Partizipation fördern

Zusammenarbeit fördern

Kooperation über Silos hinweg

Teams entwickeln

Stärken erkennen und entfalten

Hindernisse beseitigen

Strukturelle Hürden abbauen

Eigenverantwortung stärken

Entscheidungsräume öffnen

Leitfrage: "Was brauchen Mitarbeitende, um erfolgreich arbeiten zu können?"

Scrum

- Kurze Arbeitszyklen (Sprints)
- Regelmäßige Abstimmungen
- Transparente Aufgaben
- Klare Rollen im Team

Scrum ist ein agiles Rahmenwerk, bei dem Arbeit in kurzen Zyklen (Sprints) organisiert wird, um regelmäßig nutzbare Ergebnisse zu liefern und kontinuierlich zu verbessern

Kanban

- Visualisierung von Arbeitsprozessen
- Priorisierung von Aufgaben
- WIP-Limits setzen
- Engpässe sofort erkennbar

Kanban ist ein agiles Steuerungsverfahren, das Arbeit visualisiert und den kontinuierlichen Fluss von Aufgaben optimiert. Aufgaben werden auf einem Board in Phasen dargestellt, wodurch Fortschritt, Engpässe und Prioritäten transparent werden.

Retrospektiven

- Regelmäßige Teamreflexion
- Was lief gut – was verbessern?
- Kontinuierliche Verbesserung
- Alle Stimmen zählen

Daily Meetings

- 15 min tägl. Abstimmung
- Schnelle Problemlösung
- Transparenz im Team
- Klare Tagesplanung

Chancen agiler Führung – Positive Wirkungen



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

Für Mitarbeitende

Mehr Motivation & Engagement

Stärkere Beteiligung

Höhere Selbstwirksamkeit

Bessere Kommunikation

Klare Rollenklarheit

Für Organisationen

Schnellere Anpassungsfähigkeit

Bessere Innovationskraft

Höhere Arbeitgeberattraktivität

Effizientere Zusammenarbeit

Weniger Reibungsverluste

Für Klient:innen

Passgenauere Angebote

Schnellere Bedarfsreaktion

Ko-Produktion möglich

Mehr Würde & Beteiligung

Niedrigschwelligerer Zugang

Herausforderungen & Risiken



Unsicherheit durch neue Rollen

Wer entscheidet was? Neue Erwartungen brauchen klare Kommunikation.

Widerstand gegen Veränderung

Angst vor Kontrollverlust und veränderten Arbeitsweisen.

Fehlende agile Kompetenzen

Methoden werden eingeführt ohne kulturellen Wandel zu begleiten.

Zeitdruck im Alltag

Hohe Fallzahlen lassen wenig Raum für Lernen und Reflexion.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Agilität muss mit SGB-Dokumentationspflichten vereinbar sein.

Mangelnde Leitungsunterstützung

Pseudo-Agilität: Methoden ohne kulturellen Rückhalt von oben.

Agilität bedeutet nicht Chaos – klare Rollen, Kommunikation und Werte bleiben entscheidend!

Warum ist agile Führung so schwer umzusetzen?



1

Traditionelle Hierarchien

Lange Entscheidungswege, starke
Leistungsorientierung

2

Angst vor Kontrollverlust

Verantwortung wird nicht wirklich
abgegeben

3

Gesetzliche Vorgaben

Dokumentation, Datenschutz,
Aufsichtspflichten (SGB)

4

Organisationskultur

Fehler werden sanktioniert, Informationen
zurückgehalten

5

Zeit- und Ressourcenmangel

Wandel läuft neben dem Tagesgeschäft

Kernpunkt: Agile Führung scheitert selten an Methoden, fast immer an der Kultur-Agile Führung ist anspruchsvoll, weil sie einen grundlegenden Wandel von klassischen, hierarchischen Steuerungslogiken hin zu Selbstorganisation, Vertrauen und geteilter Verantwortung erfordert. .

vgl. Burkhalter (2024); Hofert (2021)

Erfolgsfaktoren für agile Transformation



01

Klare Vision

Warum Agilität? Wohin soll die Reise gehen? Alle verstehen den Sinn.

02

Leitungsrückhalt

Führungsebene lebt Agilität vor – keine Pseudo-Transformation.

03

Fehlerfreundliche Kultur

Sichere Lernräume schaffen, in denen Ausprobieren erlaubt ist.

04

Qualifizierung

Mitarbeitende und Führungskräfte begleitet weiterbilden.

05

Schrittweise Einführung

Klein anfangen: ein Pilotteam, eine Methode, drei Monate.

06

Raum für Reflexion

Retrospektiven einplanen – regelmäßig und konsequent.

Empfehlung: "Klein anfangen – kontinuierlich lernen – gemeinsam wachsen."

Workshop: Agile Übungen für soziale Teams



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

A Kanban-Fallboard

30 Min

Ziel: Transparenz über alle Fälle, Engpässe sichtbar machen

Ablauf: Fälle auf einem Board verschieben: Offen → In Arbeit → Wartet → Erledigt

B Retrospektive: Start-Stop-Continue

45 Min

Ziel: Fehlerfreundliche Lernkultur etablieren

Ablauf: Team sammelt: Was beginnen, was beenden, was beibehalten?

C Delegation Poker

40 Min

Ziel: Verantwortung sichtbar verteilen, Kontrollangst abbauen

Ablauf: Konkrete Entscheidungen den 7 Delegationsstufen zuordnen

D Klient:innen-Journey

45 Min

Ziel: Klient:innen konsequent in den Mittelpunkt stellen

Ablauf: Persona erstellen, Weg durch die Einrichtung kartieren, Hürden markieren

nach Appelo (2011), Management 3.0; Hofert (2021)

Praxisbeispiele aus der Sozialen Arbeit



HOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
University of Applied Sciences

Einrichtung	Methode	Ergebnis
Jugendhilfe	Kanban-Board + Daily Stand-up	✓ Schnellere Krisenreaktion, bessere Transparenz, weniger Doppelarbeit
Pflegeeinrichtung	Selbstorg. Dienstplanung + Feedbackrunden	✓ Stärkere Eigenverantwortung, höhere Motivation, weniger Konflikte
Beratungsstelle	Flexible Fallteams + Sprint-Planung	✓ Kürzere Wartezeiten, bessere Kompetenznutzung, höhere Klientenorientierung
Behindertenhilfe	Beteiligungsworkshops + Ko-Design	✓ Innovative Angebote, stärkere Identifikation, bessere Zusammenarbeit

FAZIT & AUSBLICK

Agile Führung als Zukunftskompetenz



Soziale Organisationen benötigen flexible, menschenzentrierte Führungsmodelle



Agile Führung stärkt Mitarbeitende, Teams und verbessert die Servicequalität



Veränderung gelingt durch Beteiligung, Vertrauen und sichere Lernräume



Agilität ist ein Kulturwandel – kein kurzfristiges Methodenprojekt



1. Methode oder Kultur zuerst? Agile Methoden scheitern oft nicht an der Technik, sondern an der Organisationskultur. Wie schafft man den kulturellen Nährboden, *bevor* man Scrum oder Kanban einführt?

2) Kontrolle abgeben – wirklich? Was hindert Führungskräfte daran, Verantwortung tatsächlich loszulassen?

3) Agilität trotz Paragrafen? Dokumentationspflichten, SGB-Vorgaben, Datenschutz – soziale Einrichtungen sind stark reguliert. Wo bleibt dann der Spielraum für echte Flexibilität?

4) Wandel neben dem Tagesgeschäft – wie realistisch ist das? Hohe Fallzahlen, Fachkräftemangel, Zeitdruck: Unter welchen Bedingungen ist eine agile Transformation in sozialen Organisationen überhaupt machbar – und nicht nur ein Privileg gut ausgestatteter Einrichtungen?

Grundlagen agiler Führung

Beck, K. u.a. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung.
agilemanifesto.org

Hofert, S. (2021): Agiler führen. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. München: Vahlen.

Oestereich, B.; Schröder, C. (2019): Das kollegial geführte Unternehmen. München: Vahlen.

Agilität in der Sozialen Arbeit

Burkhalter, M. (2024): Agilität in Organisationen der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.

Unger, F.; Sann, U.; Martin, C. (2022): Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer.

.



Führung von freiwillig Engagierten in der Sozialwirtschaft

Impulse zur Gewinnung und Bindung von Freiwilligen

Neubrandenburg, 12.06.2026

Fragen und Ziel

1. Können Freiwillige beliebig eingesetzt werden?
2. Was wollen Freiwillige während ihrer Engagements?
3. Was können Führungskräfte tun, damit Freiwillige anhaltend Aufgaben im Sinne und zum Zwecke ihrer Organisation erfüllen?

Bestätigte, erweiterte, differenziertere und/oder veränderte Sicht auf freiwilliges Engagement und die Führung von Freiwilligen.



Fallbeispiel

Ein privat-gemeinnütziger Träger Sozialer Arbeit ist auf der Suche nach zwei Freiwilligen, die im Sommer eine zweiwöchige Jugendferienfreizeit begleiten. Falls keine zwei Freiwilligen gefunden werden, kann die Freizeit nicht stattfinden.

Kurz vor der Stornofrist spricht die Geschäftsführerin zwei Personen an. Eine äußert großes Interesse an der Arbeit mit Jugendlichen. Die andere zweifelt und gibt an, eigentlich viel lieber mit älteren Menschen zu arbeiten und mit Jugendlichen nicht so viel anfangen zu können.

Die Geschäftsführerin steht nun vor der Frage: Soll sie das fehlende Interesse der zweiten Person akzeptieren und die Ferienfreizeit absagen? Oder soll sie versuchen, die Person zur Mithilfe zu überreden?

1.

Freiwillige sollten nicht beliebig eingesetzt werden – auch wenn es aus Organisationssicht manchmal wünschenswert wäre.

- Gefährdete Angebote verführen zu Instrumentalisierung
- Freiwillige streben nur bestimmte soziale Erfahrungen an
- Angestrebte Erfahrungen stiften Identität und Teilhabe
- Folgenreiches Konflikt- und Abbruchrisiko bei Nicht-Erfahrung
- Unmögliche Überzeugung wg. biografisch verankerter Motive

➤ Aufgabenprofile sollten Engagementmotiven entsprechen!

(vgl. Kewes/Müller/Munsch 2025; Rüger 2023; Corsten/Kauppert 2007)

Was wollen Freiwillige während Engagements erleben?

2.

Anders als oft dargestellt, haben Freiwillige differenzierte und unbewusste Engagementmotive.

- Oftmalige Systematisierung allgemeiner Motive (z. B. Helfen, Wertschätzung)
 - Tatsächlich differenziertere Orientierungen (z. B. Flüchtlingshelferin)
 - Konflikt und Abbruch bei Ausbleiben einzelner Aspekte
 - Keine, ungenaue oder unzutreffende Selbstoffenbarungen
- Matching von Motiven und Aufgaben ist herausfordernd!

(vgl. Kewes/Müller/Munsch 2025; Rüger 2023; Corsten/Kauppert 2007)

Was können Führungskräfte tun, damit Freiwillige anhaltend Aufgaben im Sinne und zum Zwecke ihrer Organisation erfüllen?

3.

Umfassend informiertes Matching, präsente Begleitung und stützende Unterstützung fördern anhaltendes Engagement.

- Aufgabenvereinbarung auf Basis *genauer* Erwartungskenntnis
 - Kenntnis und Zugänglichkeit verbündeter Ansprechpersonen
 - Qualifizierung, Vereinbarung von Engagement und Lebenslage, Mediation, Organisationsentwicklung
- Führung erfordert Zeit und kommunikativ-reflexive Kompetenz!

(vgl. Kewes/Müller/Munsch 2025; Rüger 2023; Corsten/Kauppert 2007)

Fazit zur Führung von freiwillig Engagierten in der Sozialwirtschaft

Zusammenfassung

1. Freiwillige sollten nicht beliebig eingesetzt werden – auch wenn es aus Organisationssicht manchmal wünschenswert wäre.
2. Anders als oft dargestellt, haben Freiwillige differenzierte und unbewusste Engagementmotive.
3. Umfassend informiertes Matching, präsente Begleitung und stärkende Unterstützung fördern anhaltendes Engagement.

Schlussfolgerungen

- *Gute* Führung von Freiwilligen erfordert Zeit, Geld und ausgeprägte kommunikative und reflexive Kompetenzen.
- Organisationen sollten notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen und Führungskräfte wissenschaftlich fundiert qualifizieren.
- Hochschulen sollten Aus- und Weiterbildungsangebote zur Führung von Freiwilligen curricular verankern.

(siehe auch Rosenkranz/Buchner/Görtler 2023)

Was ist Ihre wichtigste Erkenntnis aus dem Workshop?

Vielen Dank für Ihr Mitwirken!

Kontakt: david.rueger@sw.hs-fulda.de

Quellenverzeichnis

Corsten, Michael/Kauppert, Michael (2007): Wir-Sinn und fokussierte Motive. Zur biographischen Genese bürgerschaftlichen Engagements. In: Zeitschrift für Soziologie. 36. Jg. Heft 5. S. 346–363.

Kewes, Andreas/Müller, Moritz/Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Rosenkranz, Doris/Buchner, Enya/Görtler, Edmund (2023): Pilotstudie Freiwilligenmanagement. Ergebnisbericht. In: https://www.th-nuernberg.de/fileadmin/abteilungen/kom/kom_docs/Weitere-Veroeffentlichungen/Endbericht_Pilotstudie_Freiwilligenmanagement_comp.pdf (Zugriff: 30.05.2026).

Rüger, David (2023): Für eigensinnige Erfahrungen sorgen. Maßnahmen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.