

# PÄDAGOGIK

Herausgegeben vom  
**LVKE**  
Landesverband katholischer Einrichtungen und  
Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e. V.

# HEUTE



# FÜHRUNG

4.0

Liebe Leserinnen und Leser,

wieder einmal darf ich Ihnen ein paar Gedanken zu unserer aktuellen Verbandszeitschrift „Pädagogik Heute“ und ihren aktuellen thematischen Schwerpunkten mitteilen.

Doch zunächst ein paar Worte zum veränderten Design:

Diese Ausgabe 1/2022 erscheint in einem „neuen Gwand“, wie man in Bayern sagt. Im Rahmen unserer Mitgliederversammlung in 2020 erhielten wir den Auftrag, einen „Relaunch“ unserer Zeitschrift zu starten! Zielsetzung für den Relaunch war und ist es, ein neues, zeitgemäßes Erscheinungsbild mit einem offenem, lichten und modernen Design zu schaffen. Ich hoffe, das ist uns gelungen und der „Relaunch“ gefällt Ihnen. Ab sofort können Sie die aktuelle Ausgabe auch online lesen

<https://www.lvke.de/download/paedagogik-heute/paedagogische-rundbriefe>

Soweit zum Format.

Nun zum Inhalt:

Diese Ausgabe beschäftigt sich ganz zentral mit dem Thema „Führen“. Gerade jetzt ist dieses Thema hochaktuell wie nie. Denn was heißt Führen in diesen unruhigen, dynamischen, von Finanzknappheit und Fachkräftemangel geprägten Zeiten? Welche Bedeutung hat Führen unter fachlichen, ethischen, kirchlichen und auch politischen Aspekten für unsere Tätigkeit? Welchen Einfluss haben Werte und Haltungen auf Führungshandeln – welchen Einfluss nimmt die jetzige Generation auf Führung und Veränderung? Fragen über Fragen, die – so finde ich – eine hohe Dringlichkeit und Relevanz haben.

Wesentlich dabei ist für mich - im Mittelpunkt ist der Mensch! Die uns anvertrauten jungen Menschen, ihre Familien und auch unsere Mitarbeitenden. An dieser Stelle möchte ich unseren Vorsitzenden Michael Eibl zitieren: *„Nur wer Perspektiven hat, kann anderen eine Perspektive geben!“*

Mit dieser Haltung und mit seinem unermüdlichen Einsatz hat er kürzlich eine hohe Auszeichnung erhalten – den Bayerischen Verfassungsorden. Herzlichen Glückwunsch!

An dieser Stelle möchte ich allen Autorinnen und Autoren ganz herzlich für die hochinteressanten Beiträge danken! Sie zeigen und skizzieren die ganze Bandbreite aus den unterschiedlichsten Perspektiven heraus von „Führen im Wandel der Zeiten“.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre, aus der Sie den ein oder anderen Impuls mitnehmen können und eine schöne Sommerzeit!

Herzliche Grüße,



Petra Rummel

Geschäftsführung LVKE

# Inhalt

<u>Vorwort</u>	▶	2
<i>Petra Rummel</i>		
<u>Fünf Fragen an Karl-Heinz Weiß, ehem. Geschäftsführung Thomas-Wiser-Haus, Regenstauf</u>	▶	4
<u>Wohlfahrtliche Organisationen der Sozialwirtschaft in unruhigen Zeiten</u>	▶	7
<i>Daniel Kiesel</i>		
<u>Passung als Erfolgskriterium und Herausforderung im Sozialmanagement</u>	▶	11
<i>Walter Krug</i>		
<u>„Ob nun Jugendfußballmannschaft oder Landtagsbüro ist eigentlich fast egal...“</u>	▶	18
<i>Gedanken des Landtagsabgeordneten Johannes Becher zum Thema Führung</i>		
<u>Fragen an Sr. Emmanuela Kohlhaas</u>	▶	21
<i>Schriftliches Interview: Andreas Schrötter</i>		
<u>Führung</u>	▶	24
<i>Andrea Degl</i>		
<u>Buchrezension „Die neue Kunst des Leitens – wie Menschen sich entfalten können“</u>	▶	28
<i>Sr. Emmanuela Kohlhaas</i>		
<u>Personalien</u>	▶	29
<u>Termine</u>	▶	32
<u>Anhang Der Förderverein KSH stellt sich vor</u>	▶	35
<i>Herbert Borucker</i>		

# 5

## Fünf Fragen an Karl-Heinz Weiß, ehem. Geschäftsführung Thomas-Wiser-Haus, Regenstauf

**H**err Weiss, nach drei Jahrzehnten als Leitung des Thomas-Wiser-Hauses in Regenstauf und nach vielen sehr aktiven Jahren im Vorstand des LVkE, gehen Sie nun in Ihren wohlverdienten Ruhestand.

**I**ch freue mich auf die Zeit, meine Tage völlig frei und ohne Termindruck verbringen zu dürfen. Und natürlich mehr Zeit für meine Familie und Hobbies zu haben. Vermissen werde ich vieles: Das sind vor allem die vielen und schönen Begegnungen, die ich beruflich mit Menschen haben durfte. Aber auch etwas gestalten und bewegen zu dürfen, bessere Bedingungen für die Arbeit mit jungen Menschen zu schaffen, werde ich sehr vermissen. Soziale Arbeit braucht Mut, Kreativität und eine gesunde ethische Basis. Ich habe mich in diesem Feld sehr gerne bewegt.

**D**as Thomas-Wiser-Haus durchlief in den letzten 30 Jahren enorme Veränderungen und hat sich von einem kleinen Heim in Regenstauf zu einer namhaften Jugendhilfeeinrichtung mit differenzierten Angeboten an

mehreren Standorten gewandelt – eine Entwicklung, die Sie maßgeblich geprägt haben. Rückblickend betrachtet, was waren auf diesem Weg Ihre „Highlights“, wo fanden Sie Stolpersteine vor?

**H**ighlights gab es viele: Mitte der 90er Jahre haben wir im Hause einen Corporate Identity-Prozess durchgeführt. Dabei wurde unser schönes Logo und die Leitidee entwickelt. Alle im Hause - Kinder und Mitarbeiter:innen - waren daran beteiligt – gelungene Partizipation. Der Begriff „Heim“ verschwand aus unserem Namen. Das war den Kindern sehr wichtig. „Leben im Thomas-Wiser-Haus – Mensch sein, sich begegnen und erleben“ wurde zu unserer Handlungsmaxime. Dass wir vor gut 10 Jahren all unsere Gruppen im Stammhaus an der Hauptstraße in Regenstauf generalsanieren konnten und sich dadurch unser Haus nicht nur von seiner schönsten Seite zeigte, sondern sich die Lebensbedingungen der Kinder, sowie das Arbeitsfeld der Mitarbeiter:innen verbessert hat, freut mich besonders. Finanziell war es ein enormer Kraftakt. Dank vieler Unterstützer:innen und

Zuschussgeber:innen gelang es doch die Summe von über fünf Millionen Euro zu stemmen. Hier hat uns natürlich die Schirmherrschaft von Karin Seehofer und der Besuch zur Einweihung mit dem damaligen bayer. Ministerpräsidenten Horst Seehofer sehr geholfen.

Auch die Mitarbeit auf Landesebene an der Neufassung der fachlichen Empfehlungen zu § 34 – Heimerziehung war äußerst interessant und ist immer noch ein Wegweiser – sowohl im Genehmigungsverfahren der Regierungen, als auch für die Einrichtungen selbst. Aktuell freut es mich, dass wir auch von anderen Trägern das Vertrauen ausgesprochen bekommen, ihre Einrichtungen weiterführen zu dürfen. Dies ist sicher eine fachliche Wertschätzung für unsere Arbeit und Qualität, aber auch eine enorme Verantwortung für die Kinder und die übernommenen Mitarbeiter:innen, hier auf einem guten Weg gemeinsam weiter zu gehen.

**A**uch beim LVkE konnten Sie in den letzten Jahren, sowohl im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Vorstand, als auch als Vorsitzender des Fachforums stationäre Einrichtungen wichtige Impulse setzen und den Landesverband durch mitunter schwierige und unruhige Zeiten begleiten. Was waren hierbei, Ihrer Einschätzung nach, die entscheidenden Wegmarken, was erlebten Sie als besonders herausfordernd?

**D**er LVkE leistet hervorragende Arbeit für die Kinder und Mitarbeiter:innen in den Einrichtungen der Erziehungshilfe. Bedeutende Wegmarken waren sicher die „Heim-danke-Kampagne“ die ich mit anstoßen durfte. Hier ging es darum, die Erfolge der Heimerziehung plakativ nicht nur in die Fachöffentlichkeit, sondern in die gesamte Öffentlichkeit zu bringen – mit echten Biografien.

Thematisch haben wir vieles bearbeitet und unterstützend mit auf den Weg gebracht. Erhöhung der platzbezogenen Pauschale für Kinder auf 930 Euro, Stellungnahmen zur SGB VIII – Reform, Krisenmanagement zur Bewältigung der Flüchtlingsströme 2015 und aktuell - sowie Forderungen und Strategien zum Fachkräftemangel - um nur einige zu nennen. Herausfordernd war sicher die fachliche Aufarbeitung

der schrecklichen Geschehnisse der Heimerziehung während der 50er und 60er Jahre. Auch die weitere Digitalisierung, Management in Zeiten von Pandemien (Corona), Partizipation und Inklusion sind aktuelle und zukünftige Herausforderungen.

Besonders schön war es für mich an der Gestaltung der 100+1-Jahr-Feier des LVkE mitarbeiten zu dürfen. Wir erfuhren hier höchste Wertschätzung seitens der Politik durch Sozialministerin Trautner und Kardinal Marx. Die Mitwirkung des Landesheimbeirates war Partizipation par Exzellenz.

**U**.a. im Kontext des neuen Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes gewinnt Partizipation in der Kinder- und Jugendhilfe noch mehr an Bedeutung. Wie wird Partizipation strukturell und inhaltlich im Thomas-Wiser-Haus umgesetzt und was bedeutet Ihrer Ansicht nach Partizipation für die weitere verbandliche Arbeit des LVkE?

**M**oderne Pädagogik ist ohne Partizipation nicht mehr denkbar. Pädagogik geschieht hier auf Augenhöhe zwischen Kindern und Mitarbeitenden. Achtsamkeit, gelebte Wertschätzung, Anerkennung von Kinderrechten ist mit einem Gefälle zwischen beiden nicht möglich. Daher sind bei uns im Thomas-Wiser-Haus auf vielen Ebenen Beteiligungsprozesse der Kinder selbstverständlich. Ob dies beispielsweise die Freizeitgestaltung, Gruppenregeln, Essenseinkauf, Ferianausflüge, Zimmergestaltung uvm. betrifft, oder auch die Einbeziehung der Kinder in die Planung ihres Spielplatzes: Immer sind die Kinder mit ihrer Meinung und Wünschen selbstverständlich mit dabei. Meiner Meinung nach basiert Partizipation auf den Kinderrechten. Hier gilt es schon in den kleinsten Prozessen gegenseitig Anerkennung, Rücksicht und Respekt vor dem Gegenüber zu zeigen. Das gilt für beide Seiten: Kinder und Erwachsene. Das muss regelmäßig geschult, thematisiert, hinterfragt und im Alltag gelebt werden.

Der LVkE ist hier auch wertvolle Plattform für den Austausch der Heimleiter:innen auf hohem fachlichen Niveau und bietet somit wichtige Impulse für die Arbeit in den Einrichtungen. Ich habe gerade diese Foren immer sehr inspirierend erlebt und geschätzt.

**B**ewältigung der Corona-Pandemie, Umsetzung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes, eine ggf. einsetzende neue Flüchtlingswelle: Gegenwärtige und neu auftretende Problemstellungen werden dem LVkE und seinen Einrichtungen auch in Zukunft alles abverlangt.

**D**ie Heimerziehung unterliegt noch vielen Vorurteilen in der Bevölkerung und auch in Teilen der Politik. Der LVkE hat sich auf die Fahne geschrieben, hier aufzuklären und über die aktuellen fachlichen Entwicklungen zu berichten. Diesen im Vorstand gemeinsam beschlossenen Weg halte ich weiterhin für wesentlich. Damit wird die Bedeutung der Arbeit unserer Mitarbeiter:innen an den Menschen - als auch die Lebenssituation der betreuten Kinder - ins richtige Licht gerückt.

Die Aufgaben des LVkE haben sich stark gewandelt: Ereignisse sind oft sehr komplex: Kommunikation und die Nachrichtenlage ändern sich sehr schnell. Hier ist der Verband gefordert, auch schnell und effektiv zu reagieren. Das erfordert eine schlagkräftige, gut vernetzte Struktur. Hier hat sich der LVkE bereits gut ent-

wickelt. Dennoch wird vieles ehrenamtlich bearbeitet. Hier muss darüber hinaus weiter eine Professionalisierung stattfinden und gegebenenfalls auch neue Strukturen geschaffen werden. Auch das ganze Feld „social media“ bedarf der kontinuierlichen Pflege und professionellen Inputs, damit auch zukünftige, junge Mitarbeiter:innen erreicht werden und der LVkE in diesem Bereich wahrgenommen wird. Dazu ist unsere Aufgabe zu wichtig, hier keine Lücken entstehen zu lassen. Aber ich bin mir sicher, dass alle im Landesverband hier die richtigen und zukunftsweisenden Entscheidungen weiterhin treffen werden.

Es arbeiten im LVkE viele erfahrene Menschen mit hoher Professionalität und Expertise zusammen! Es bestehen tragfähige Kooperationen, die aber weiterhin der Pflege bedürfen. Und Zuletzt: Jugendhilfe braucht auch immer mutige Entscheidungen!

Alles Gute!

Eurer

KH Weiß

### Biografische Informationen zu Karl-Heinz Weiß:



Geschäftsführer im Thomas-Wiser-Haus und der Dechant Wiser Stiftung,  
Vorstandsmitglied im Förderverein Thomas-Wiser-Haus  
Mitglied im Vorstand LVkE, Leiter Fachforum Stationär LVkE

*Immer schneller, weiter und besser oder*

*immer schneller, unsicherer und unberechenbarer?*

## Wohlfahrtliche Organisationen der Sozialwirtschaft in unruhigen Zeiten

von Daniel Kiesel

**D**ie Entwicklungsdynamiken im Bereich der Sozialwirtschaft und Wohlfahrt haben sich in den letzten Jahren deutlich beschleunigt. Viele Entwicklungen sind dabei auch durchaus sehr positiv zu bewerten. Die Bewertung dieser steht in diesem Beitrag aber nicht im Zentrum. Vielmehr soll hier impulsartig skizziert werden, welche Ansätze bzw. Aspekte, der Erfahrung nach, helfen oder beachtet werden können, damit die Steuerung auch zukünftig gelingt und damit eine gute Perspektive für wohlfahrtliche Organisationen der Sozialwirtschaft weiterhin besteht. Beispielhaft seien hier nur einige Entwicklungen aufgeführt, deren Umfang und Auswirkungen sich von langfristig bis kurz- oder unkalkulierbar kategorisieren ließen:

- ▶ Die je nach Angebotsbereich unterschiedlich intensive Ausweitung von Markt und Wettbewerb und damit eine neue Vielzahl von Akteuren neben den etablierten Wohlfahrtsorganisationen
- ▶ Neue Finanzierungs- und Marktsteuerungsformen
- ▶ Die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, das

Bundesteilhabegesetz (BTHG) und die damit auch verbundene Konversion von Komplexeinrichtungen sowie seit Neuem auch

- ▶ die Umsetzung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG)
- ▶ Fachliche Entwicklungen unter den Stichwörtern: Personenzentrierung und Sozialraumorientierung, Inklusion und Partizipation
- ▶ In Ihrer Zahl steigende und teilweise nicht abgestimmt oder sich sogar widersprechenden bürokratischen Anforderungen
- ▶ Digitalisierung (mit unterschiedlichsten Fördertöpfen)
- ▶ Fachkräftemangel bei gleichzeitigem Ausbau von Leistungsansprüchen und Angeboten
- ▶ Corona-Pandemie
- ▶ Schnell steigende, aktuell nicht refinanzierte Sachkosten bei teils wenig planbaren Liefer- und Umsetzungszeiten

Jede dieser beispielhaft aufgeführten Entwicklungen bringen in unterschiedlichem Umfang Herausforderungen bei allen Beteiligten mit sich und zwar auch für Leistungsträger .....

..... und -empfänger:innen. Nun ist es nichts Neues, dass Organisationen auf Wandel reagieren müssen bzw. versuchen, diesen aktiv zu gestalten bzw. vorherzusehen, um sich frühzeitig darauf einzustellen. Jedoch ist auch klar, dass Wandel eben auch Zeit braucht, damit sich Organisationssysteme mit ihren Akteure:innenn neu ausrichten und Schnittstellen, intern wie extern, neu justiert werden können.

Entscheidend ist also u.a. die zeitliche Taktung und Intensität von Entwicklungen, die durch eine Organisation mit begrenzten Ressourcen nachhaltig bewältigt werden kann, damit die Beteiligten bei den Veränderungsprozessen nicht auf der Strecke bleiben. Diese Faktoren können sozialwirtschaftliche Organisationen, die sich in einem streng regulierten Umfeld bewegen, jedoch eben nur in Teilen selbständig bestimmen bzw. entscheiden.

Im Zuge der Corona-Pandemie haben wir gezeigt, wie schnell im Zweifel auf Veränderungen reagiert werden kann, aber auch wie „energieraubend“ diese Schnelligkeit für alle Beteiligten ist. Dienste und Angebote wurden unter schwierigsten Bedingungen aufrechterhalten und Mitarbeitende, und ganze Systeme sind an ihre Grenzen gegangen. Die Umsetzung von teils tagesaktuellen, sich bei multiprofessionellen Einrichtungen auch teils widersprechenden Regelungen haben allerdings ihre Spuren hinterlassen, die wir noch die nächsten Jahre spüren werden. Gerade die hohe Taktung bei den Änderungen der Rahmenbedingungen und oft die Ungewissheit über das, was kommt, waren und sind eine hohe Herausforderung.

Solch kurzfristigen Entwicklungen und damit verbunden Herausforderungen für Organisationen, wie die Corona-Pandemie, sind und bleiben hoffentlich die Ausnahme. Denn gerade diese bündeln ein hohes Maß an Ressourcen, die dann im Zweifel für weitere notwendige Entwicklungen fehlen oder diese weiter verzögern.

Klar ist aber auch, Veränderungen und Entwicklungen gab und wird es immer geben, wohlfahrtliche Organisationen der Sozialwirtschaft, mit all ihren Organisationsteilen müssen aber ein Verständnis dazu entwickeln, dass die Taktung und Intensität von Entwicklungen und Komplexitäten im Alltag in den kommenden Jahren nicht abnehmen wird und

Veränderungen zur Routine werden, eine gewisse organisatorische Resilienz ist dazu unabdingbar.

## Die Rolle von Strukturen, Organisationseinheiten und Verantwortung

Im Laufe der letzten Jahre hat sich gezeigt, dass Entwicklungen u.a. dann gut gesteuert und adaptiert werden können - und zwar sowohl Entwicklungen von außen wie auch von innen - wenn klare, professionelle Strukturen und vergleichbare Organisationseinheiten in einer Organisation vorhanden sind. Diese bieten das Potential Rahmenbedingungen, wie Funktionen, Prozesse und Kommunikationskanäle, klar zu beschreiben und zu standardisieren und damit effizient zu nutzen. Kurz zusammengefasst, die Wege sind für alle Beteiligten klar.

Wie oben beschrieben, bewegen sich Organisationen der Sozialwirtschaft mit ihren Diensten und Angeboten in hochgradig regulierten Bereichen und damit vorgegebenen Rahmenbedingen, welche sich darüber hinaus sehr nach Angebot und Dienst unterscheiden. Daraus lässt sich folgern, dass Entwicklungen oft individuell auf die jeweilige Angebotssituation vor Ort adaptiert werden müssen, was sehr steuerungs- und ressourcenintensiv sein kann. Vor diesem Hintergrund hat sich außerdem ein abgestimmtes und nicht zu breit ausdifferenziertes Angebotsportfolio bewährt. Man könnte hier zur Diskussion stellen, dass Erfolg eben nicht mit einer maximalen Ausdifferenzierung, sondern mit einer klaren Fokussierung auf zentrale Kernbereiche verbunden ist.

Wenn Entwicklungen in ihrer Dynamik und ihrer Intensität zunehmen, kommt zwei Aspekten eine besondere Bedeutung zu: Kommunikation und Entscheidung.

Kommunikationswege und -plattformen sollten, wo möglich, zielführend klar organisatorisch verankert sein. Hinzu kommt, dass allen Akteur:innen klar sein sollte, welche Entscheidungen auf welcher Ebene der Organisation getroffen werden. Gerade bei hohen Entwicklungsdynamiken kommen Organisationen mit sehr starren und ausschließlich nach oben fokussierten Entscheidungswegen hinsichtlich der Entscheidungsgeschwindigkeit an ihre Grenzen. So hat sich gerade .....



..... bei all den Herausforderungen in der Corona-Pandemie gezeigt, wie wichtig es ist, dass die Verantwortlichen vor Ort schnell entscheiden und damit auch schnell in die Umsetzung kommen können. Es erscheint also wichtig, dass gerade bei großen wohlfahrtlichen Organisationen der Sozialwirtschaft klar ist, wer, wann, welche Entscheidungen trifft - ein Thema, welches zu reflektieren sich stets lohnt.

Es zeichnet sich hier ab, dass insbesondere die Verantwortlichen in den Einrichtungen vor Ort in ihrer Entscheidungsfähigkeit empowert werden. Grundlage dafür sind gleichwohl auch klare Rahmenbedingungen wie Strukturen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege. Aber gerade so können größere Organisationen zu einem Mehr an Agilität in abgestimmter Steuerung kommen, was durchaus eine Voraussetzung ist, um diese Entwicklungsdynamiken bewältigen zu können.

### Die Rolle von Führungskräften, Mitarbeitenden und die fortlaufende Reflexion

Bei aller struktureller Sorgfalt gegenüber den Rahmenbedingungen des alltäglichen Handelns könnte jedoch durchaus die These aufgestellt werden, dass Organisationssysteme immer nur so gut sein können, wie die Akteur:innen, die diese mit Leben befüllen und gestalten. So kommt es also im Bereich der Steuerung, in einer grundsätzlichen Art und Weise darauf an, die „richtigen“ Menschen – hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Begabung – an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit zu haben. Dies kann aber nicht immer aktiv gestaltet werden, sondern ist gleichermaßen von externen Einflussfaktoren abgänglich. Es braucht in der Steuerung also immer auch das gewisse Quäntchen Glück – der berühmte „Glücksgriff“ bei Personalentscheidungen.

Damit Organisationen und insbesondere die hierin wirkenden Akteur:innen ein gewisses Maß an Agilität entfalten können, kommt klaren und verbindlichen Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle zu. Diese sollten dabei, wo immer möglich, so gestaltet sein, dass Mitarbeitende innerhalb dieser sich soweit wie möglich selbst entfalten und damit motiviert und mutig die Dinge vor Ort aktiv gestalten können. Mit Blick auf den oben beschriebenen Absatz wird allerdings

klar, dass es durchaus eine gewisse Gratwanderung zwischen fest definierten Vorgaben und der Freiheiten zur Entscheidung und persönlichen Entfaltung ist, welche eine fortlaufende Reflexion notwendig macht – Regelung wo nötig, Freiheit wo möglich.

Bei all diesen Aspekten spielt auch Vertrauen und Transparenz eine wichtige Rolle, die einen entscheidenden Beitrag leisten, um formale Vorgaben und Prozesse auf ein effizientes und effektives Maß zu reduzieren. Damit verbunden ist im Zweifel aber auch eine gewisse Fehlertoleranz und -kultur.

Es wird deutlich, dass der fortlaufenden Reflexion, die Zeit benötigt, eine besondere Rolle bei all den oben aufgeführten Aspekten zukommt. Wenn sich hieraus Änderungsnotwendigkeiten in den Rahmenbedingungen ergeben, sollte aber nicht vergessen werden, dass auch diese wiederum zu Unsicherheiten bei den Akteur:innen führen. Je nach Taktung und Intensität empfiehlt sich im Zweifel zusätzlich die Reflexion der Reflexion z.B. hinsichtlich Notwendigkeit und Folgen.

### Die Rolle von Kooperationen und Interessensvertretung

Die hohen Entwicklungsdynamiken betreffen dabei nicht nur die Träger mit ihren Einrichtungen und Diensten, sondern auch die grundsätzlichen wohlfahrtlichen Strukturen in Deutschland. Insbesondere, wenn dies in Bezug auf die oben aufgeführten Entwicklungen zu Markt und Wettbewerb sowie neuen Finanzierungs- und Marktsteuerungsformen bewertet wird. Dabei ist u.a. obendrein die Rolle und die Bedeutung der „klassischen“ wohlfahrtlichen Verbände in Politik und Gesellschaft betroffen.

Vor diesem Hintergrund kommt, bei all den Entwicklungen, die aktuell stattfinden und noch auf uns zukommen werden, der übergreifenden Kooperation eine hohe Bedeutung zu, um die so wichtige Rolle wohlfahrtlicher Verbände und Unternehmen für Politik und Gesellschaft weiter voranzubringen.

Es gilt Kooperationen, insbesondere auch im Sinne der uns anvertrauten Menschen, aktiv zu stärken und voranzubringen, sei es nun auf Verbands-, Träger- oder Einrichtungsebene. Gerade der Wissenstransfer spielt .....

..... hier eine bedeutende Rolle, denn das „Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden“ und letztlich geht es doch darum, für die uns anvertrauten Menschen, in Zeiten hoher Entwicklungsdynamiken, bestmögliche Orientierung zu bieten und individuelle Lösungen zu finden.

Hierfür sind ebenso nach außen klare, nachvollziehbare Kooperationen im Sinne der Interessenvertretung von hoher Bedeutung. Dem fortlaufenden Dialog mit Politik und Verwaltung über die Auswirkungen von bestehenden und ggf. kommenden Regelungen auf die Einrichtungen und Dienste vor Ort, kommt vor diesem Hintergrund eine ganz besondere Rolle zu. Gerade wenn es darum geht, inhaltlich und wirtschaftlich nachhaltige und qualitativ hochwertige Angebote für Menschen aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln. Umso abgestimmter und relevanter für eine Vielzahl von Akteur:innen die Themen sind, umso wirksamer kann dieser so notwendige Dialog auf unterschiedlichsten Ebenen erfolgen. Gerade die wohlfahrtlichen Organisationen der Sozialwirtschaft sind in Zeiten hoher Entwicklungsdynamiken in ihren regulierten Arbeitsfeldern auf diese beiden Aspekte der Kooperation angewiesen und sollten diese nicht aus dem Blick verlieren.

## Zum Autor:



Daniel Kiesel,

Vorstand Soziales  
Katholische Jugendfürsorge der Diözese Augsburg e.V.

Ausbildung:  
Diplom Sozialwirt und M.A. Management in Nonprofit-Organisationen

Werdegang:  
Stabsstelle Sozialpolitik, Stiftung Liebenau  
Geschäftsführung, Brüsseler Kreis e.V.  
Bereichs- und Einrichtungsleitung bei der KJF Augsburg e.V.

## Auf dem Weg

Gute professionelle Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege wo nötig, das Setzen auf unsere starken Mitarbeitenden und Führungskräfte zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle – dies alles in Verbindung mit den notwendigen Freiheiten zur Entscheidung sowie die Weiterführung und Intensivierung des Denkens und Handelns in ebenenübergreifenden Kooperationen und Vernetzung – scheinen vor diesem Hintergrund mehr denn je Erfolgsfaktoren zu sein, um in Zeiten hoher Entwicklungsdynamiken erfolgreich bestehen und steuern zu können.

Die wohlfahrtlichen Organisationen der Sozialwirtschaft können hier auf viele Entwicklungen in den vergangenen Jahren aufbauen und diese fortlaufend entsprechend weiterentwickeln. Hoffentlich haben diese, auch nach so intensiven Phasen wie der Corona-Pandemie, die hierfür so wichtige und notwendige Energie und Ressourcen, denn der Invest in diese Themen lohnt.

Die etablierten Organisationen der Wohlfahrt können, werden und müssen sich diesen dynamischen Entwicklungen stellen und sind bereits auf dem Weg. Nun liegt es an jedem von uns, diesen Weg aktiv und ohne Scheuklappen weiter mit Augenmaß und einem gesunden Maß an Gelassenheit – wo immer möglich – zu beschreiten.



# Passung als Erfolgskriterium und Herausforderung im Sozialmanagement

Walter Krug

## Passung

Ein System funktioniert immer dann gut, wenn die Teile, aus denen es besteht, zusammenpassen. Diese „Theorie der Passung“ hat Jochen Brandtstädter beispielsweise für gelingende Entwicklungsbedingungen von Kindern expliziert. Nach ihr schafft die Passung von Entwicklungsanforderungen und Entwicklungsangeboten des Umfelds und Entwicklungszielen und Entwicklungspotentialen des Kindes ein förderliches Klima für die kindliche Entwicklung<sup>1</sup>. Aus einer Diskrepanz zwischen den Faktoren, aus ihrer fehlenden „Passung“, entstehen Entwicklungsprobleme. In der neueren Literatur wird dieses Thema unter dem Begriff der „Genom-Umwelt-Passung“ behandelt<sup>2</sup>. Klaus Grawe hat diese Sichtweise in seiner „Konsistenztheorie“ auf innerpsychische Vorgänge angewandt<sup>3</sup>. Grawe geht davon aus, dass die Person nach Übereinstimmung bzw. Vereinbarkeit der gleichzeitig ablaufenden neuronalen und psychischen Prozesse strebt. Diese Übereinstimmung bezeichnet er als Konsistenz.

Im Sozialmanagement ist dieser Gesichtspunkt der Passung kein besonders betontes Thema. Dabei zwingen die sich deutlich dynamisierenden Veränderungen in der Sozialwirtschaft zu vielfältigen Anpassungsprozessen bestehender Systeme, gerade auch was die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in sozialen Diensten und Einrichtungen angeht. Im Wesentlichen geht es um eine dreifache Passung zwischen

- ▶ Aufgabe der sozialen Dienstleistung
- ▶ Kompetenz und Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ Management des sozialen Dienstes oder der Einrichtung und Mitarbeiterführung.

## Traditionelles Führungsverständnis

Fredmund Malik stellt in seinem Buch „Führen leisten leben“ sechs Grundsätze wirksamer Führung vor, die in der Folgezeit nachhaltigen Einfluss auf das Führungsverständnis in der Wirtschaft hatten<sup>4</sup>:

- ▶ Resultatorientierung
- ▶ Beitrag zum Ganzen
- ▶ Konzentration auf Weniges
- ▶ Stärken nutzen
- ▶ Vertrauen geben und haben
- ▶ positiv denken.

Übertragen auf das Handlungsfeld einer Komplexeinrichtung der Beruflichen Rehabilitation und im Rahmen des Leitgedankens der Dienstgemeinschaft innerhalb der katholischen Caritas können auf diesen Merkmalen MALIKS für eine wirksame Führung verbindliche Führungsgrundsätze formuliert werden. Diese hat das B.B.W. St. Franziskus Abensberg 2012 in seinem Qualitätsmanagementsystem wie folgt verankert und die Katholische Jugendfürsorge der Diözese Regensburg e.V. in leicht veränderter Form in ihr Leitbild aufgenommen:

### Führen in der Dienstgemeinschaft

Die Führungsperson versteht sich als aktive:r Christ:in und Mitglied der Dienstgemeinschaft der KJF. Sie verfolgt deshalb zusammen mit den Mitarbeiter:innen konsequent und wirksam den Auftrag ihrer Einrichtung und verantwortet deren christliche Grundausrichtung. ....

### ..... Beitrag zum Ganzen

Als Leitung hat die Führungsperson ihren gesamten Verantwortungsbereich im Blick. Sie denkt in vernetzten Bezügen, steuert und entscheidet mutig und berücksichtigt dabei die Notwendigkeiten der Einrichtung, die Vorgaben des Trägers und die der verschiedenen Interessensgruppen. Sie hat die Bedürfnisse der begleiteten und betreuten Menschen besonders im Blick.

### Zielorientierung und Dynamik

Die Führungskraft denkt voraus. Sie sorgt für klare Zielsetzungen in ihrem Verantwortungsbereich und kommuniziert diese eindeutig. In regelmäßigen Planungsgesprächen werden individuelle Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbart. Die Führungskraft erkennt die Dynamik in ihrem Handlungsfeld und gestaltet entschlossen notwendige Veränderungsprozesse in ihrem Verantwortungsbereich.

### Mitarbeiter:innenorientierung

Soziale Arbeit lebt von den Menschen, die sie machen. Von daher entwickelt, motiviert und fördert die Führungsperson ihre Mitarbeitenden. Sie erkennt deren Fähigkeiten und Stärken und baut auf ihnen auf. Ein menschlicher, die Person der Mitarbeiter:in achtender Umgang, ist für sie steter Auftrag. Die Führungsperson achtet auf gesundheitssichernde Arbeitsbedingungen, vermeidet die Überforderung von Mitarbeiter:innen und steht ihnen in Krisensituationen bei.

### Wirtschaftlichkeit

Soziale und gemeinnützige Arbeit finanziert sich zu weiten Teilen aus öffentlichen Mitteln. Es ist die Verantwortung der Führungskraft dafür zu sorgen, dass diese Mittel wirtschaftlich und sparsam verwandt sowie dem Verwendungszweck entsprechend effizient und effektiv eingesetzt werden.

### Konfliktbereitschaft

Führungsarbeit findet immer in Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Interessen statt. Auch wenn eine gerechte Kompromissbildung Vorrang hat, muss die Führungsperson bereit sein, notwendige Konflikte durchzustehen und Auseinandersetzungen zu führen. Auch in kritischen Zeiten nimmt die Führungsperson ihre Verantwortung wahr.

### Vertrauen als Basis

Die Führungsperson ist sich bewusst, dass sie sowohl ihre Einrichtung, den Träger, wie auch die katholische Kirche repräsentiert. Von daher verhält sie sich persönlich und beruflich so, dass sie dieser Verantwortung gerecht wird. Durch ihr Verhalten erwirbt sie sich das Vertrauen der Mitarbeiter:innen und der Kooperationspartner:innen. Sie handelt und entscheidet gerecht und uneigennützig.

In den vergangenen zehn Jahren haben sich diese Führungsgrundsätze als verbindliche Leitlinien für wirksames Führungsverhalten bewährt. Allerdings sind sie von einer Sichtweise geprägt, die möglicherweise unter den Bedingungen eines „Bewerber:innenmarktes“ im sozialen Arbeitsbereich nicht mehr gut funktioniert. Grundlage dieser Prinzipien ist eine Haltung, dass die soziale Aufgabe durch ein optimiertes System geleistet wird, in das neue Mitarbeiter:innen eingeführt und eingepasst werden können. Umfangreiche Einführungscurricula für neue Mitarbeitende sind eine der notwendigen Folgen. Dynamische Dienstleister:innen richten ihr Augenmerk dabei vor allem darauf, den sich stetig veränderten Auftrag, z.B. durch neue Bestimmungen in den Sozialgesetzbüchern, möglichst gut in ihren Strukturen und Prozessen abzubilden – sie denken vor allem kundenorientiert. Die Berücksichtigung der veränderten Mitarbeiter:innenbedürfnisse und –interessen ist zunächst zweitrangig.

### Junge Menschen der Generation Y und Z als unpassende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

---

Aus jungen Menschen unserer Gesellschaft werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen. Unter den Etiketten „Generation Y“ (GenY - die Geburtsjahrgänge zwischen den frühen 1980er Jahren bis zu den späten 1990er Jahren) und „Generation Z“ (die Jahrgänge zwischen 1997 und 2012 – kurz: GenZ) werden diese als unterscheidbare Gruppen mit besonderen Merkmalen, Interessen, Fähigkeiten und Problempotential behandelt.

Die Generation Y verfügt über eine gute Ausbildung und ist technikaffin, was sich auch in ihrem Lebensstil zeigt. Ihre Mitglieder sind die erste Generation, die weitgehend in einem Umfeld von Internet und mobiler .....

Kommunikation aufgewachsen ist. Sie arbeiteten lieber in Teams als in tiefen Hierarchien, suchen die Freude an der Arbeit und halten Status und Prestige für eher sekundär. Der Job muss einen Sinn bieten. Zentrale Anforderungen an ihre Arbeitswelt sind Freiräume, die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie eine Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit. Mitglieder der Generation Y sind sich bewusst, dass sie „gesucht“ sind, dass ihnen die demographische Entwicklung Macht gegenüber den Arbeitgeber:innen verleiht.

Zentrales Merkmal der Generation Z ist zum einen, dass sie von frühester Kindheit an mit digitalen Medien konfrontiert waren und daraus eine intuitive Beziehung zu diesen entwickeln konnten und zum anderen, dass ihre vergleichsweise geringe Anzahl ihre Einzelpersonen zu begehrten Objekten der Gesellschaft und der Wirtschaft macht. Die Generation Z verfügt aber über mehr Potential als ihre IT-Affinität. Sie ist vielschichtig, sensibel, wertbewusst und bunt, auch wenn ihre Mitglieder oft eine Herausforderung für die etablierten Systeme darstellen. Der deutsche Jugendforscher Klaus Hurrelmann kennzeichnet die Generation Z mit ihrem Stärken-Schwächen-Profil so: „Wir bekommen eine hochsensible junge Generation, die alles blitzschnell aufnimmt und erfasst und enorm multitaskingfähig ist, dann aber auch nicht mehr so konzentriert ist, sich schnell ablenken lässt und ein kurzes Durchhaltevermögen besitzt“<sup>5</sup>. Die Mitglieder der Generation Z suchen in der Regel keine langfristigen Bindungen (mit Ausnahme der Familie), sondern sehen das Leben als „eine Ansammlung aus unterschiedlichen Lebensabschnittspartnerschaften aus unterschiedlichen Bereichen“<sup>6</sup>.

Eine umfassende Darstellung der beiden Gruppen würde den Rahmen des Beitrags bei weitem sprengen. Deshalb sollen lediglich zentrale Problembereiche benannt werden, die eine Einpassung dieser jungen Menschen in die herkömmlichen Arbeitswelten erschweren können<sup>7</sup>. Junge Menschen der Generation Y und Z charakterisieren sich, bezogen auf die Arbeitswelt, oft durch folgende Merkmale:

- ▶ großes Bedürfnis nach Information und Beteiligung
- ▶ Zuhause sein in der digitalen Welt und in sozialen Netzwerken – Angst, nicht verbunden zu sein
- ▶ Ungeduld, kurze Konzentrationsspannen, Reizhunger, kurze Lernsequenzen

- ▶ Geschwindigkeit geht über Genauigkeit
- ▶ Bedürfnis im Zentrum zu stehen, ständige Aufmerksamkeit zu genießen und individuell behandelt zu werden
- ▶ Wunsch, Spaß an der Arbeit zu haben und Arbeit als Erlebnis zu sehen
- ▶ Arbeit muss Sinn haben, Aufträge wollen verstanden werden
- ▶ Erwartung klarer Arbeitszeiten, die weit im Voraus geplant sind und auch eingehalten werden
- ▶ Bedürfnis nach Entfaltungsmöglichkeiten, Selbst- und Mitbestimmung, Wahlfreiheit und flexiblem Arbeiten (GenY)
- ▶ Egozentrismus (GenY)
- ▶ Bedürfnis nach Work-Life-Balance (GenY)
- ▶ Suche nach neuen Herausforderungen und Ergebnisorientierung (GenY)
- ▶ hohe Anforderungen an Führung: Kompetenz der Führungspersonen, flache Hierarchien, viele Freiräume (GenY)
- ▶ Erwartung eines kollegialen Arbeitsklimas (GenY)
- ▶ Erwartung von demokratischen Entscheidungsprozessen und dem Recht, Entscheidungen offen zu hinterfragen (GenY)
- ▶ ausgeprägtes Selbstbewusstsein, Aufgaben werden lieber als Einzelkämpfer:in statt im Team erledigt (GenZ)
- ▶ vermeiden langfristiger Bindungen (auch an den Betrieb) (GenZ)
- ▶ die Arbeit muss zum Privatleben passen – Leben steht im Vordergrund (GenZ).

## Was muss passend gemacht werden: Der Auftrag, das Management oder die Mitarbeitenden?

Jean Piaget<sup>8</sup> hat festgestellt, dass Lernprozesse von Kindern durch Ungleichgewichtssituationen ausgelöst werden. Wenn die Handlungs- oder Erklärungsmuster des Kindes nicht mit den Wahrnehmungen oder Gesetzmäßigkeiten der Umwelt zusammenpassen (hier spricht PIAGET vom Ungleichgewicht) werden zwei Veränderungsprozesse ausgelöst um eine Passung herzustellen: Entweder ändert das Kind seine Denk- und

..... Verhaltensmuster (Akkomodation) oder es verändert die Umweltsituation (Assimilation). Ziel ist immer die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Subjekt und Umwelt (Passung).

Angewandt auf unser Thema stellt sich die Frage, an welcher Stelle im Kräfterdreieck zwischen Aufgabe, Mitarbeitenden und Management eine möglichst gute Passung hergestellt werden könnte. Da der Auftrag für die soziale Dienstleistung von außen kommt und auf der Grundlage gesetzlicher Regelungen erfolgt, ist eine Veränderung langwierig. Dazu kommt, dass soziale Dienstleistungen Antworten auf real existierende gesellschaftliche Notlagen darstellen, die per se nicht einfach veränderbar sind – also ein wenig erfolgversprechender Weg! Auch die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich zu verändern und an eine bestehende Arbeitswelt anzupassen erscheint in der gegenwärtigen Situation herausfordernd zu sein. Die Lebenserfahrung „einzigartig und besonders“ zu sein, gepaart mit der Wahrnehmung ein rares Gut für Unternehmen aller Sparten darzustellen, erleichtert es den jungen Menschen wenig Veränderungsdruck auf sich selbst zuzulassen. Tiefgreifende Veränderungen werden an dieser Stelle nur langsam in der langwierigen Auseinandersetzung mit der Lebensrealität als Erwachsene:r stattfinden. So liegt vermutlich der einzige erfolgversprechende und relativ schnell wirksame Weg eine bessere Passung herzustellen darin, dass sich das Management sozialer Einrichtungen und die Führungsinstrumente an die veränderten Bedingungen des Handlungsauftrags und an die gewandelten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen – auch das ist eine Herausforderung.

Ein bisschen Trost bietet an dieser Stelle wieder Jean Piaget: Piaget stellt in seinen Untersuchungen fest, dass sich die Änderungsprozesse immer gegenseitig bedingen und Veränderungen auf der einen Seite auch Veränderungen auf der anderen bewirken. Er nennt diese Erkenntnis „Äquilibationsprinzip“<sup>9</sup>.

## Agiles Arbeiten als Lösung?

Der Ursprung der Idee Agilen Arbeitens stammt aus der IT mit ihren Erfordernissen zu schneller Entwicklung, dem Vorherrschen projektorientierter Arbeitsformen und den hohen Anforderungen an Vernetzung und schnellem Informationsaustausch. Agiles Arbeiten und

agile Führung wurden auch auf Organisationen außerhalb der IT angewandt. In diesem Sinn verstehen sich als „agil“ Unternehmen, die hoch motivierte Mitarbeiter:innen haben, etwas erreichen wollen, schnell und gewandt sind und sich an ständig einwirkende Einflüsse und wechselnde Anforderungen anpassen können<sup>10</sup>. Als wichtigste Methoden digitalen Arbeitens haben sich Scrum, Kanban, Design Thinking, Daily Standups, Business Modell Canvas und Retrospektiven herausgebildet.

Tatsächlich scheint Agiles Arbeiten vor allem die Generation Y zu erreichen, da sie deren Stärkenprofil und dominierende Interessenlage gut aufnehmen kann. Hier entsteht also eine Passung zwischen Organisationsausrichtung, Führungsverhalten und Arbeitsbedürfnissen junger Menschen. Auch wenn der Effekt auf die Generation Z schon etwas schwächer ausgeprägt sein dürfte, könnten über die Einführung agiler Arbeitsformen junge Menschen besser gewonnen und in der Einrichtung gebunden werden. Problem also gelöst?

Leider nein! Agile Organisationen erleichtern zwar die Passung zwischen Organisationsmanagement und Mitarbeit junger Menschen, haben aber ein massives Problem mit den Anforderungen von Diensten und Einrichtungen in der Sozialen Arbeit, vor allem im stationären Bereich. Wenn eine 24/7- Betreuung gewährleistet werden muss, wenn verlässliche Beziehung, hohe Kontinuität und mühsam angestoßene Entwicklungsprozesse im Zentrum des Auftrags stehen, verlieren agile Arbeitsformen ihre Stärken. Augenblicklich gibt es keine tragfähigen Konzepte zur Gestaltung rehabilitativer und erzieherischer Prozesse im Sinne Agilen Arbeitens.

## Was ist also zu tun?

Im Folgenden sollen drei Impulse exemplarisch für Handlungsmöglichkeiten des Managements zur Herstellung einer besseren Passung genannt werden, wovon einer umfangreicher ausgeführt wird.

### Mitarbeiter:innengewinnung

Es besteht weite Übereinstimmung darüber, dass der Prozess der Mitarbeiter:innengewinnung und -bindung .....

..... an die Gewohnheiten und Interessen der jungen Menschen angepasst werden muss. Nur wenn diese auf ihren Kanälen und in ihrer Sprache erreicht werden, wird man sie an Bord holen können. Dabei kommt der Darstellung als „unverwechselbare, glaubwürdige und attraktive Arbeitgebermarke“<sup>11</sup> eine besondere Bedeutung zu. Eine schnelle und adäquate Reaktion auf Interessensbekundungen junger Bewerber:innen sowie auf einer überzeugenden Nutzung digitaler Kanäle werden positiv wahrgenommen. Eine kompetente Begleitung und ein strukturiertes Vorgehen in der Einarbeitungsphase sind notwendig und stellen an die Führungskräfte deutlich erhöhte Anforderungen.<sup>12</sup>

### Interne Kommunikation

Junge Mitarbeiter:innen wollen informiert und beteiligt sein. Sie wollen verstehen, was im Unternehmen geschieht und Veränderungen nachvollziehen können. Sie sind es auch gewohnt nach ihrer Meinung gefragt zu werden und dass ihre Rückmeldungen berücksichtigt werden. Von daher spielen stimmige, aktuelle und gegenläufige interne Informationsprozesse eine zunehmend wichtigere Rolle. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte, kontinuierliche Formen sicherzustellen, die den Informationsbedürfnissen und –gewohnheiten junger Menschen möglichst entgegenkommen. Prägnante Meldungen auf digitalen Kanälen statt langer Texte entsprechen deren kurzen Aufmerksamkeitsspanne.

### Personzentrierte Führungsarbeit

Dieser Anforderung kommt eine besondere Bedeutung zu: Zum einen unterscheiden sich junge Mitarbeitende erheblich voneinander; die Multioptionalität unserer Gesellschaft führt zu einer hohen individuellen Variation in diesen Altersgruppen. Zum anderen sind viele von ihnen gewohnt, dass sie eine hohe Aufmerksamkeit ihrer Umwelt genießen und individuell behandelt werden. Viele Führungskräfte, sowohl in der Wirtschaft, wie in sozialen Handlungsfeldern, sind nicht auf ihre Führungsaufgabe systematisch vorbereitet worden. Häufig sind es Fachleute, die über ihr „Expert:innenentum“ sich ausgezeichnet haben, dabei sicherlich Führungsqualitäten entwickelt und gezeigt haben, die aber Führung nicht wirklich „gelernt“ haben. Auch junge Studienabgänger:innen aus dem Bereich der Betriebswirtschaft oder Jurist:innen die schnell in Führungsverantwortung gelangen, haben meistens nur

ein standardisiertes Wissen über Menschenführung und Persönlichkeitsentwicklung. Analysieren Sozialwissenschaftler:innen die heute so begeistert aufgenommenen Führungskräftebildungen, finden sie häufig lediglich basale Ansätze einer „Menschenkunde“, die dem heutigen Wissen über den Menschen und über das Funktionieren des komplexen Systems „Person“ bei weitem nicht entspricht.

Dabei muss Führungskräften klar sein: Natürlich wird Führung institutionell wahrgenommen, aber die wirkliche Führungskraft, die Aktivierung der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen an „Manpower“ und damit der entscheidende Vorsprung gegenüber Mitkonkurrent:innen, geschieht in der personalen Interaktion mit den Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen – gerade bei Vertreter:innen der Generation Y und Z. Was wissen unsere Führungskräfte über Grundbedürfnisse von Menschen und wie sie sich diese für die betriebliche Zielerreichung langfristig nutzbar machen können? Was wissen Sie über Kränkungen und deren destruktiven Effekte für die Zusammenarbeit? Was wissen sie über die Typen menschlicher Fehlleistungen und die passgenaue Intervention als Führungskraft, wenn diese Fehler vorkommen?

Wenn man sich die Inhalte von Seminaren zur Personalführung ansieht, fällt auf, dass sie immer davon ausgehen, dass es die Führungskraft mit „der/dem Mitarbeiter:innen“ zu tun hat und entsprechend werden uniforme Modelle mit diesem umzugehen präsentiert und bestenfalls eingeübt. Es gibt den Mitarbeitenden aber nicht, sondern es gibt ganz verschiedene Personen, die jeweils ganz unterschiedlich „funktionieren“. Natürlich kann es die Führungskraft so handhaben, dass sie nur einen Personentypen unter sich versammelt und dann funktionieren diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermutlich tatsächlich ähnlich, aber damit wird auch eine massive Reduktion an Wirksamkeit des Zusammenspiels und der Zusammenarbeit von Menschen in Kauf genommen.

Wirklich effiziente und langfristig effektive Führungsarbeit berücksichtigt die Vielfalt von Menschen und setzt deren individuelle Eigenheiten zur langfristigen Zielerreichung ein. Das setzt natürlich voraus, dass die Führungskraft bestimmte Eigenschaften besitzt wie Menschenkenntnis, Empathie, Interesse am menschlichen Verhalten, Kommunikationsfähigkeit, eigene .....

..... stabile Persönlichkeit u.v.m. Sie muss allerdings nicht fehlerlos, allwissend und nicht einmal menschlich gut (im Sinne moralischer Ansprüche) sein. Aber sie muss sich klar sein, dass Führung nicht technisch abzuwickeln ist im Rahmen reiner Prozesssteuerung, sondern das menschliche Engagement von Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen braucht. Und um diese für die Mitarbeit an den eigenen persönlichen Absichten und Zielsetzungen zu gewinnen, müssen deren individuellen Bedürfnisse, Sichtweisen, Ressourcen und Schwächen erkannt und berücksichtigt werden. Es braucht einen differenziert individuellen Umgang mit diesen Menschen – genauso wie mit dem Kunde:innen, wo diese Sichtweise sehr viel verbreiteter ist.

Früher wurde dieses Führungswissen im Rahmen langjähriger Führungskarrieren intuitiv erworben. Heute erleben wir, dass diese „Lehrzeit“ für Führungskräfte im Regelfall nicht mehr besteht. Fähige junge Menschen werden in Unternehmen schnell mit Führungsverantwortung betraut. Sie werden aber das volle Potential von Führung nur dann langfristig entwickeln, wenn sie sich kompetent machen in ihrem Wissen um das Funktionieren des Menschen und die individuelle Vielfalt menschlicher Persönlichkeit berücksichtigen. Dafür müssen Sie in ihrer Verantwortung nachhaltig motiviert

und intensiv geschult werden!

Personalisierte Führungsarbeit geht davon aus, dass

- ▶ effiziente Führungsarbeit immer die Mitarbeit anderer Menschen braucht
- ▶ Menschen komplexe, nicht-deterministische Systeme und individuell sehr unterschiedlich sind
- ▶ diese Menschen ihr Potential dann voll entfalten, wenn ihre persönlichen Bedürfnisse und Eigenschaften von der Führungskraft erkannt und berücksichtigt werden
- ▶ Menschen sich nicht rein rational verhalten und dem Bewusstsein nur schwer zugängliche Strömungen massiven Einfluss auf Verhalten haben.

Eine generell personenzentrierte Führungsarbeit erleichtert der Leitung eines sozialen Betriebs auch den Umgang mit der Tatsache, dass nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Y und Z zu führen sind, sondern viele Menschen mit ganz anderen Sozialisationserfahrungen und Überzeugungen.

## Fazit

**Eine fehlende Passung zwischen sozialer Dienstleistung, Unternehmensführung und Struktur der Mitarbeitenden führt zu Reibungsverlusten und einer Minderung der Wirksamkeit in der Leistungserbringung. Aktuell sind soziale Dienste und Einrichtungen stark mit ihrer Anpassung an veränderte gesetzliche Vorgaben (z.B. im Bereich des SGB IX und VIII) beschäftigt. Den zusätzlichen Herausforderungen durch stark gewandelte Ansprüche junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sich nur wenige soziale Betriebe systematisch. Dabei trifft viele von ihnen der Fachkräftemangel im sozialen Bereich schmerzhaft und führt mitunter bereits zu einer Reduzierung des Leistungsangebots.**

**Eine verbesserte Passung kann kurzfristig vorrangig nur durch ein verändertes Management und einen Kompetenzzuwachs der Führungskräfte erreicht werden. Strukturen und Prozesse der Dienste und Einrichtungen sind zu überprüfen und umzugestalten, um junge Menschen für soziale Arbeitsfelder zu gewinnen und mittelfristig zu binden. In diesen Fragen werden die Führungskräfte sozialer Dienstleister besonders herausgefordert. Die Kenntnis der Kompetenzen, Bedürfnisse und Interessen junger Menschen und die Bereitschaft sich darauf einzustellen werden zum unverzichtbaren Bestandteil eines zukunftsträchtigen Managements.**

**Ob darüber hinaus die Überzeugung der katholischen Caritas, Soziale Arbeit im Rahmen einer Dienstgemeinschaft zu organisieren, zukünftig „passungsfähig“ ist, ist nicht Gegenstand dieses Beitrags. Eine Diskussion dazu und .....**



..... eine tragfähige Bewertung unter Berücksichtigung der jungen Generationen wäre aber sicher hilfreich für die zukünftigen Herausforderungen im Bereich der Sozialen Arbeit der Caritas.

**Am Schluss dieses Beitrags bleibt die Feststellung:**

**„Jede Gesellschaft hat die jungen Menschen, die sie verdient!“**

**Machen wir das Beste daraus, denn schließlich ist dieses Statement zunächst wertfrei. Ob wir es im Sinne von Resignation oder von Hoffnung verstehen – das liegt ganz an uns.**

## Literatur

- BRANDSTÄDTER J. (1985): „Entwicklungsberatung unter dem Aspekt der Lebensspanne“. Göttingen: Hogrefe.
- FISCHER P. (2022): „Generationengerechte Führung und Diversity Management“. Unveröffentlichtes Skript des Seminars des VKJF in der Reihe „Führen am Puls der Zeit“ am 30.03.2022, virtuell.
- GRAWE K. (2004): „Neuropsychotherapie“ Göttingen u.a.: Hogrefe.
- HAUFE TALENT (2021): „Mitarbeiter Onboarding – 10 Erfolgsfaktoren“. Whitepaper 02/2021, Haufe, o.O.
- HURRELMANN K. (2019): „Was Generation Z vom Berufsleben erwartet“. (<https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article%20152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html>) (Stand: 22. Februar 2020).
- MALIK F. (2006): „Führen leisten leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.“ Frankfurt/Main: Campus.
- MÖRSTEDT A.-B. (2021): „Generation Z – Geht'z noch?. Die Generation in der Ausbildung“. Referat auf der Ausbildungskonferenz Bayern 2021, virtuell, 15.11.2021.
- MÖRSTEDT A.-B. (2022): „Generation Z – Rekrutieren und binden“. In: Die Berufliche Rehabilitation. Heft 2, 2022, S. 6-20.
- OERTER R. / MONTADA L. (Hrsg.) (2002): „Entwicklungspsychologie“. Weinheim Basel Berlin: Beltz, 5. Auflage.
- PIAGET J. (1976): „Die Äquilibration der kognitiven Strukturen“. Stuttgart: Klett.
- SVOBODA D. (2019): „Praxisseminar Agiles Führen“. Unveröffentlichtes Seminarskript des Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> BRANDSTÄDTER 1985
- <sup>2</sup> PLOMIN et.al.; nach: OERTER MONTADA 2002 S.29ff
- <sup>3</sup> GRAWE 2004
- <sup>4</sup> MALIK 2006
- <sup>5</sup> HURRELMANN 2019
- <sup>6</sup> MÖRSTEDT 2021
- <sup>7</sup> MÖRSTEDT 2021, 2022 und FISCHER 2022
- <sup>8</sup> z.B. PIAGET 1976
- <sup>9</sup> Ebd.
- <sup>10</sup> nach: SVOBODA 2019
- <sup>11</sup> FISCHER 2022
- <sup>12</sup> siehe auch HAUFE TALENT 2021

## Zum Autor:



**Walter Krug,**

geb. 1959, studierte Psychologie, Sozialmanagement und Sozialbetriebswirtschaft und ist ausgebildeter Psych. Psychotherapeut (PPT, VT). Nach 12 Jahren im Psychologischen Fachdienst in der stationären Jugendhilfe, sechs Jahren Leitung des Kinderzentrums St. Vincent in Regensburg, leitet Herr Krug mittlerweile seit 16 Jahren das B.B.W. St. Franziskus Abensberg.

Dipl.-Psychologe, Psych. Psychotherapeut (PPT, VT), Dipl.-Sozialbetriebswirt FH, Master of Social Work (Sozialmanagement)

12 Jahre Psychologischer Fachdienst in der stationären Erziehungshilfe, Aufbau einer Therapeutischen Jugendwohngruppe, 6 Jahre Leitung des Kinderzentrums St. Vincent Regensburg

Seit 16 Jahren Leitung des B.B.W. St. Franziskus Abensberg, 10 Jahre Geschäftsführung der Netzwerk Autismus Ndb./Opf. GmbH

Mitglied in den Vorständen der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation (DVfR) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW), Redaktionsleitung: Fachzeitschrift „Die Berufliche Rehabilitation“

# „Ob nun Jugendfußballmannschaft oder Landtagsbüro ist eigentlich fast egal...“

Gedanken des Landtagsabgeordneten Johannes Becher zum Thema Führung

**I**m Frühjahr dieses Jahres fragte mich Petra Rummel, ob ich einen Beitrag für die vorliegende Fachzeitschrift zum Thema „Führung im Wandel der heutigen Zeit“ schreiben könne, also insbesondere mit Bezug zu einem politischen Kontext und unter dem Aspekt der Partizipation. Warum ich? Ein 33-jähriger grüner Landtagsabgeordneter in der ersten Wahlperiode, der sich für eine gute frühkindliche Bildung, die Kommunen und die Verhinderung der 3. Start- und Landebahn am Münchner Flughafen einsetzt. „Ihr Büro ist anders und das merkt man“, meinte Frau Rummel. „Ist das so?“, fragte ich mich und wenn ja, „warum eigentlich?“. Eigentlich wende ich in meiner Führungsrolle doch nur das an, was ich im jahrelangen Umgang mit ausgebildeten Pädagog:innen im Rahmen der Jugendleiteraus- und meiner ehrenamtlichen Arbeit in der Kinder- und Jugendarbeit erfahren habe. Aber jetzt erstmal von vorne:

## Führung ist kein Selbstzweck

Wer gut führt, hat die Chance aufzusteigen. Wer nur Führungspositionen bekleidet, um aufzusteigen, dem merkt man es an. In der Politik mag diese Form des Durchsetzens teilweise als Erfolgsmodell gelten. Mein Weg ist anders.

Am Anfang dieser Legislaturperiode im Bayerischen Landtag hatte ich ein leeres Büro und die Erfahrung von fünf Jahren Tätigkeit als Mit-

arbeiter eines Abgeordneten. Drei Monate später waren wir zu viert: Selina Winkler, Laura Oberjatzas und Verena Juranowitsch. Drei starke Frauen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Persönlichkeiten. Das ist mein Team und nur gemeinsam haben wir Erfolg. Wir haben daher auch gemeinsam die Ziele meiner Landtagsarbeit definiert. Es ist nicht allein mein Ziel, die gute Kita in Bayern endlich Realität werden zu lassen, sondern unseres. Es ist nicht allein mein Ziel, das Vertrauen der Menschen zu rechtfertigen, sondern unseres. Und dafür sind wir gemeinsam bereit, mit Herzblut und Leidenschaft zu arbeiten. Dieser Spirit ist die Grundlage für alles was folgt.

## Führung sucht Kompetenz

Ich fühle mich wohl in einer Gruppe, die mich fordert, die mir widerspricht, die in Frage stellt, um dann den gemeinsam für richtig befundenen Weg entschlossen – auch gegen Widerstände von außen – zu gehen. Geht denn alles gemeinsam? Ich bin der Chef und als Abgeordneter verantwortlich für die Arbeit und die Entscheidungen des Teams. Im Übrigen vor allem den Wähler:innen gegenüber. Die letztendliche Entscheidung verbleibt also bei mir, aber ich mache sie mir so leicht wie möglich, indem ich vorher die Kompetenzen meines Teams nutze.

Wir haben auch die Aufgaben im Büro einvernehmlich in einer Teamklausur verteilt. Das geht von der inhaltlichen Zuarbeit bei einzelnen Themen, der Recherche und der Vorberei-

tung von Ausschusssitzungen und Petitionen bis zur Kommunikation der politischen Arbeit und der Koordination der zahllosen Termine und Mailanfragen. Wir haben im Team wechselseitig die Kompetenzen erkannt, die diversen Aufgaben mit ihrem Zeitbudget klar beschrieben und so war die Aufgabenverteilung für alle logisch und nachvollziehbar. Ist das Führung? Ich habe eine sehr kompetente Gruppe, die mit Freude die Aufgaben sehr gut erledigt, also ich finde: ja.

### **Führung braucht Flexibilität**

Wir haben den Weg und die Aufgabenverteilung in den letzten vier Jahren noch drei bis viermal angepasst, denn das Leben ändert sich. Eine Pause wegen Schwangerschaft und Elternzeit, ein Wunsch um Veränderung der Stundenzahl, Homeoffice vor, während und nach Corona oder auch die Schwerpunkte und der Zeitbedarf einzelner Aufgabenfelder erfordern Anpassungen. Das ist nicht schlimm, sondern ganz normal. Mein Team besteht nicht aus untergeordneten Arbeitskräften, sondern aus Menschen mit einem Leben außerhalb ihres Jobs. Ich kenne meine Mitarbeiterinnen und ich weiß um ihr hohes Verantwortungsbewusstsein. Gleichzeitig muss die Work-Life-Balance passen, damit sie mir dauerhaft bleiben und ihre Leistung abrufen können. Das erfordert Flexibilität von der Urlaubsplanung bis zur genauen Arbeitszeit.

Aber ist es nicht so, dass in der immer schneller werdenden Welt alles eilig und sofort erledigt werden muss? Ich sage: Muss es (meistens) nicht. Es gibt in der Landtagsarbeit viele Dinge, die zügig und gut bearbeitet werden müssen. Vieles reicht aber morgen auch noch. Es ist bei der Mailflut elementar wichtig, sich nicht ständig von außen

unter Druck setzen zu lassen. Wir bleiben ruhig, arbeiten zügig und priorisieren. Wir vermeiden Hektik.

### **Führung fördert und belohnt sich selbst**

Kaffeekochen kann ich selbst und so sind Praktikant:innen bei mir bereits am ersten Tag in die inhaltliche Arbeit eingebunden. Die jungen Menschen können was, man muss sie nur lassen. Einen Antrag im Bayerischen Landtag zu schreiben, eine schriftliche Anfrage zu konzipieren oder eine kleine Veranstaltung zu konzipieren ist für sich genommen kein Hexenwerk. Politik ist die Arbeit für das Gemeinwohl zu Themen, die uns alle betreffen. Es ist leicht, hier Anknüpfungspunkte aus dem eigenen Leben zu finden. Und damit es Qualität bekommt, braucht es Förderung. Durch meine frühere Mitarbeiter-tätigkeit konnte ich mein Team präzise einarbeiten und auch Praktikant:innen übernehmen Aufgaben, ohne damit allein gelassen zu werden. Hannah Link war Praktikantin bei mir und nach drei Tagen war klar, dass sie diesen Job kann. Einige Zeit später konnte ich sie für eine Elternzeitvertretung gewinnen und heute ist sie Werkstudentin in meinem Team. Mir konnte nichts Besseres passieren und so wurde ich für ein bisschen Förderung um ein Vielfaches belohnt.

Förderung heißt für mich auch, im Team immer wieder zu besprechen, wo wir uns noch verbessern können. In der Gruppe, aber auch jede einzelne Person. Ein ehrliches Feedback ist bereichernd, bewegend und bringt uns weiter. Ich bin dankbar, dass es uns im Team gelungen ist, schonungslos ehrlich miteinander sein zu können. Das ist – gerade in der Politik – wahrlich keine Selbstverständlichkeit.

Ist mein Büro nun anders als andere? Vielleicht. Eigentlich wende ich in meiner Führungsrolle nur das an, was ich im jahrelangen Umgang mit ausgebildeten Pädagog:innen im Rahmen der Jugendleiter:innenausbildung und meiner ehrenamtlichen Arbeit in der Kinder- und Jugendarbeit erfahren habe. Einen partnerschaftlich-demokratischen Führungsstil in den allermeisten Situationen, das Wissen um Gruppenphasen, das Bewusstsein für meine Aufgabe als Führung im Sinne der Gruppe und das Erkennen von Bedürfnissen der Gruppe und der Einzelpersonen sowie ihrer Kompetenzen. Ist es wirklich ein so großer Unterschied, ob man nun eine Jugendfußballmannschaft, ein Landtagsbüro oder einen Vorstand leitet? Die Grundprinzipien für gute Führung sind meines Erachtens überall sehr ähnlich. Jedenfalls habe ich von der gemeinsamen Arbeit mit Pädagog:innen deutlich mehr über Führung gelernt als in meinem Studium der Rechtswissenschaft. Wenn es in der Politik allerdings um die Besetzung von Führungspositionen geht, dann scheint ein juristisches Staatsexamen ein höheres Gewicht zu haben als eine Ausbildung zur/zum staatlich anerkannten Erzieher:in. Warum eigentlich?

---

## Zum Autor



Johannes Becher,

(Jahrgang 1988, wohnhaft in Moosburg a. d. Isar)  
Mitglied des Bayerischen Landtags

Sprecher für frühkindliche Bildung und kommunale Fragen der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN  
Vize-Vorsitzender der Kinderkommission des Bayerischen Landtags



## Fragen an Sr. Emmanuela Kohlhaas

Schriftliches Interview: Andreas Schrötter

Schwester Emmanuela, auf der Titelseite Ihres neu erschienenen Buches „*Die neue Kunst des Leitens*“ heißt es: „Top-Down war gestern“ – ein Satz, der scheinbar im Widerspruch zum hierarchischen System der katholischen Kirche zu stehen scheint.

Wie gehen Sie persönlich mit diesem Widerspruch um, lässt sich dieser tatsächlich auflösen? Und was müsste die katholische Kirche tun, um diesen Prozess zu begünstigen?

► In der Lebenswirklichkeit meiner Gemeinschaft versuchen wir diesen Satz „Top-Down war gestern“ zu leben. Wir machen schon lange gute Erfahrungen mit einer gemeinsamen Entscheidungsfindung.

Das hierarchische System der katholischen Kirche ist in der gegenwärtigen Form historisch gewachsen. Dies muss reflektiert werden. Wenn ich die Evangelien lese, kann ich darin keine Hierarchie erkennen – im Gegenteil, wenn ich z.B. an das Magnificat denke, daran, dass Jesus seinen Jüngern die Füße gewaschen hat, oder auch an Sätze wie (Mt 20, 25-27): „Da rief Jesus sie zu sich und sagte: Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker unterdrücken und die Großen ihre Vollmacht gegen sie gebrauchen. Bei euch soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll euer Sklave sein.“ Ich denke, Jesus hat das konkret gemeint und die Kirche bzw. die Kirchen müssen sich u.a. daran messen lassen, wie sie mit Macht umgehen.

In den alten Orden gibt es weithin eine andere Tradition als in der „Bischöflichen Kirche“. Der Benediktinerorden ist in der Spätantike aus den frühesten Formen des Mönchtums entstanden und hat in seinem zentralen Text „Der Regel des heiligen Benedikt“ frühkirchliche Formen der Synodalität oder vielleicht auch spätantike Formen der Demokratie rezipiert, z.B. in folgender Aussage im Kapitel 3 Die Einberufung der Brüder zum Rat: „Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.“ Dies hat sich in unserem Orden, trotz aller historischen Schwankungen tradiert. Wir wählen unsere Leitung und haben dies immer getan – in unserem Zweig wählen wir bereits seit dem 17. Jh. auf Zeit – und es gibt bei uns eine echte Gewaltenteilung. Beides ist für die Orden im Kirchenrecht verpflichtend festgelegt.

*Was hat Sie damals dazu bewogen, der Benediktinerinnengemeinschaft Köln beizutreten?*

*Was macht diesen Orden so besonders für Sie?*

*Und wie lässt sich „Top-Down war gestern“ in Ihre täglichen Arbeit als Priorin implementieren?*

► Eingetreten bin ich 1982 mit knapp 21 Jahren, weil ich mich berufen erlebte und bis heute erlebe. Ohne diese spirituelle wie existentielle Erfahrung wird niemand dauerhaft ein Ordensleben führen können. Es ist eine Erfahrung tiefen Angerührt-Seins und der Resonanz, die sich in der langen Zeit der Erprobung vor einer Bindung auf Lebenszeit als tragfähig und lebbar erweisen müssen. Die Frage nach der Autorität hat in diesem Prozess bei mir eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Es war auch bereits zur Zeit meines Eintritts so, dass in unserem Kloster das Gemeinschaftsleben eine große Rolle spielte, die Gemeinschaft auffällig selbstbewusst und lebendig war und Formen der Beteiligung längst gelebt wurden.

Kurz bevor ich Priorin wurde, habe ich auf die Ermutigung meiner Vorgängerin hin einen berufsbegleitenden Masterstudiengang in Frankfurt begonnen: „Beratung in der Arbeitswelt. Coaching, Supervision und Organisationsberatung“. Die Gemeinschaft hat das nach meiner Wahl zur Priorin im Sommer 2010 mitgetragen, so dass ich dieses Studium abschließen konnte. Was ich dort in Praxis und Theorie gelernt habe, hat mir sehr geholfen, meine Rolle als Priorin zu reflektieren und weitere neue Formen der Kommunikation und der gemeinsamen Entscheidungsfindung mit meiner Gemeinschaft zu entdecken.

*Die Hilfen zur Erziehung in katholischer Trägerschaft, Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und Ihren Familien befinden sich aktuell im Wandel: So stehen die Messbarkeit und der Dienstleistungsgedanke immer mehr im Vordergrund der praktischen Arbeit. Zudem wird durch das neue Kinder- und Jugendstärkungsgesetz die Partizipation der Klienten weiter gestärkt.*

*Wo sehen Sie, vor dem Hintergrund der katholischen Tradition Widersprüche bzw. kommende Probleme und Spannungsfelder?*

► Da unsere Gemeinschaft als monastischer Orden keine Einrichtungen für Kinder und Jugendliche in eigener Trägerschaft hat und auch nie hatte, kann ich nichts aus konkreter eigener Erfahrung zu einer solchen institutionalisierten Hilfe sagen. Die von Ihnen genannten Probleme und Spannungsfelder sind allerdings in allen caritativen Einrichtungen und auch in der Pastoral zu finden: Dienstleistung zwischen „Kundenzufriedenheit“ und Finanzierbarkeit – einschließlich der Notwendigkeit „Profit“ zu machen – der berechtigte Wunsch aller Beteiligten mitzugestalten und die Botschaft des Evangeliums, das sich besonders den Schwächsten zuwendet.

Die Messbarkeit von „Erfolg“ ist dabei ein zeittypisches Phänomen, das die Gefahr in sich birgt, dass gerade den Schwächsten doch nicht geholfen wird. Da wir als Gemeinschaft versuchen, in Einzelfällen zu helfen und u.a. auch eine Lebensmittelausgabe haben, an die viele Menschen in Grenzsituationen kommen – auch Familien – wissen wir, wie schwierig das ist, wie frustrierend das sein kann und wie lange Wege oft mitzugehen sind. Dennoch möchte ich hier an einen prominenten biblischen Text einer christlichen Caritas erinnern, der als Anspruch für uns alle bleibt:

„Kommt her, die ihr von meinem Vater gesegnet seid, empfangt das Reich als Erbe, das seit der Erschaffung der Welt für euch bestimmt ist! Denn ich war hungrig und ihr habt mir zu essen gegeben; ich war durstig und ihr habt mir zu trinken gegeben; ich war fremd und ihr habt mich aufgenommen; ich war nackt und ihr habt mir Kleidung gegeben; ich war krank und ihr habt mich besucht; ich war im Gefängnis und ihr seid zu mir gekommen. Dann werden ihm die Gerechten antworten und sagen: Herr,

wann haben wir dich hungrig gesehen und dir zu essen gegeben oder durstig und dir zu trinken gegeben? Und wann haben wir dich fremd gesehen und aufgenommen oder nackt und dir Kleidung gegeben? Und wann haben wir dich krank oder im Gefängnis gesehen und sind zu dir gekommen? Darauf wird der König ihnen antworten: Amen, ich sage euch: Was ihr für einen meiner geringsten Brüder (und Schwestern) getan habt, das habt ihr mir getan.“  
(Mt 25, 34-40)

*Muss evtl. der Begriff „Leitung“ neu definiert werden, um christliche Tradition, Dienstleistungsgedanken und Partizipation miteinander vereinen zu können?*

- ▶ Da möchte ich zurückfragen, ob und wie der Begriff „Leitung“ denn definiert ist. Dies für die eigene Institution und ggf. auch für die eigene Rolle im Dialog miteinander zu versuchen, könnte überraschend, spannungsreich und befreiend zugleich sein. In so einem Gesprächsprozess mit allen Beteiligten würde sich wahrscheinlich schon viel ganz von allein ändern.

*Mit Blick auf den Runden Tisch „Heimerziehung in den 50er und 60er Jahren“ gewinnen Schutzkonzepte im Rahmen des Kinderschutzes für die uns anvertrauten jungen Menschen immer mehr an Bedeutung. Sie sind ganz zentraler Bestandteil der täglichen Arbeit.*

*Kann die Kirche, angesichts der aktuellen Entwicklungen und Schlagzeilen, hier von den Erfahrungen der Erziehungshilfen lernen und profitieren? Können oder werden bereits entsprechende Konzepte in der pastoralen Arbeit eingesetzt? Und was bedeutet es für Führung?*

- ▶ Auch bei dieser Thematik der „Heimerziehung in den 50er und 60er Jahren“ ist unsere Gemeinschaft, da sie nie in Einrichtungen tätig war, nicht unmittelbar betroffen, es sei denn durch die Erfahrung eigener Mitglieder in deren Kindheit und Jugend. Ich halte es persönlich für unverzichtbar, dass die Erfahrungen der Vergangenheit, besonders alles was mit dem Thema Missbrauch in allen seinen Facetten zusammenhängt – dazu gehören neben der sexualisierten Gewalt auch alle anderen Formen

von Gewalt, Machtmissbrauch und auch geistlicher Missbrauch – und auch das dahinterstehende Menschen- und Gottesbild gründlich aufgearbeitet werden. Dass sich kirchliche Kinder- und Jugendarbeit an den Schutzkonzepten des Kinderschutzes orientieren und messen lassen muss, halte ich für einen Mindeststandard. Wie in allen anderen Bereichen auch, ist die Leitung hier letztverantwortlich und muss sich deshalb informieren und sensibilisieren.

## Zur Autorin



Emanuela Kohlhaas,

geb. 1961, studierte Musikwissenschaft, Psychologie und vergleichende Religionswissenschaften.

Von 2002 bis 2009 lehrte sie an der Hochschule für Musik und Tanz in Köln, außerdem absolvierte sie den Masterstudiengang „Beratung in der Arbeitswelt. Coaching, Supervision, Organisationsberatung“ an der FH Frankfurt.

Seit 2010 ist Schwester Emmanuela Priorin der Benediktinerinnengemeinschaft Köln.

# Führung

Andrea Degl

„Wer glaubt, dass ein:e Abteilungsleiter:in eine Abteilung leitet, der glaubt auch, dass ein Zitronenfalter Zitronen faltet“.

An diesen Spruch, den ich irgendwann vor langer Zeit einmal irgendwo aufgeschnappt habe, muss ich immer als erstes denken, wenn die Frage gestellt wird „Was ist Führung?“. Oder wenn die Feststellung kommt: „Du bist doch in einer Führungsposition“.

Daher habe ich auch spontan an diesen Satz gedacht, als die Bitte kam, einen Beitrag für die Verbandszeitschrift „Pädagogik Heute“ zu liefern. Ausgangspunkt war ein Kennenlern-Termin mit dem Vorstand des LVKE, der pandemie- und terminbedingt als Videokonferenz stattfinden musste. Daraus entstand die Idee, dass ich mich als neues Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Bayerischen Landkreistags der Leserschaft vorstellen darf und mir zugleich aus meiner Perspektive Gedanken zum Thema „Führung“ mache.

Gleich vorweg: Ich erhebe keinen wissenschaftlichen Anspruch, fachlich über Führung referieren zu können. Vielmehr möchte ich Ihnen meine Gedanken zu dem Thema darlegen und zugleich Führungserfahrungen schildern, aus denen ich meine ganz persönlichen „Leitsätze“, was Führung ausmacht, hergeleitet habe.

## Warum ich?

Eine fachfremde Juristin, nicht in den Sozialwissenschaften ausgebildet, die in ihren bisherigen beruflichen Stationen keinerlei Berührungspunkte mit der Caritas, mit katholischen Einrichtungen im Allgemeinen und Einrichtungen der Erziehungshilfe im Besonderen hatte, schreibt nun also etwas über Führung. Mein einziger persönlicher Bezugspunkt war die Kindergartenzeit im katholischen Pfarrkindergarten St. Bruder Klaus in München-Waldperlach, eine Zeit, an die ich mich noch immer gern erinnere – es war da-

mals noch eine heile Welt, konfliktfrei und sorgenlos, jedenfalls in der im Nachhinein möglicherweise verklärten Erinnerung.

Danach, viel später danach, bin ich beruflich ziemlich viel „herum gekommen“ und habe über die Jahre hinweg in ganz unterschiedlichen Konstellationen und Situationen Führung erfahren und selbst Führungsaufgaben wahrgenommen. An dieser Stelle ein kurzer Parforceritt durch mein Berufsleben: Richterin am Verwaltungsgericht; Referentin im Innenministerium; Referatsleiterin in der Staatskanzlei, im Justizministerium, bei der Generallandesanwaltschaft, erneut im Innenministerium; Regierungsvizepräsidentin von Oberbayern; Abteilungsleiterin im Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr und nun seit Herbst 2021 Geschäftsführendes Präsidialmitglied beim Bayerischen Landkreistag. Es ist die neunte Station in meinem gut 25-jährigen Berufsleben. So manch einer mag nun denken, ich hätte wegen erwiesener Unfähigkeit so oft gewechselt, war bestimmt eine schwierige Mitarbeiterin und herausfordernde Chefin und wolle nun etwas von Führung verstehen?

Die beruflichen Wechsel ergaben sich, weil die Laufbahn einer Juristin im Staatsdienst die Möglichkeit, ausdrücklich ermöglicht und fordert, auf verschiedenen Dienststellen tätig zu sein. Zudem spielten persönliche Gründe eine Rolle und ich bin meinem früheren Arbeitgeber, dem Freistaat Bayern, noch immer dankbar, dass ich auf diese Weise Familienleben und Beruf unter einen Hut bringen konnte. Und dass ich auf vielen verschiedenen Positionen nicht nur die gesamte Themenvielfalt und -fülle des öffentlichen Rechts erleben, sondern auch mit unterschiedlichen Teams arbeiten durfte, in immer neuen Konstellationen, Größenordnungen und in unterschiedlichen Hierarchieebenen.



## Also gut. Aber wie ist das nun mit der Führung?

Unabhängig von allen persönlichen Erfahrungen habe ich diesen Artikel zum Anlass genommen, im größten Nachschlagewerk unserer Zeit nach einer Definition von „Führung“ zu suchen. Vulgo: ich habe gegoogelt. Und bin dabei auf diese Definition aus dem Wirtschaftslexikon gestoßen:

„Führung wird allg. als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen sozialen Prozess wird.

Führungskompetenz ist durch die formelle Organisation definiert und abgegrenzt (formelle Führung) (...)“<sup>1</sup>

Darin finden sich Anhaltspunkte, die auch meiner Erfahrung nach Führung ausmachen: Ein komplexer sozialer Prozess. Soziale Beziehungen. Einsatz von Führungstechnik. Persönlichkeitseigenschaften. Umgang mit Menschen.

Mit diesem letzten Punkt möchte ich beginnen. Der Umgang mit Menschen bzw. die eigenen Fähigkeiten im Umgang mit Menschen machen Führung aus. Dabei kommt es meiner Meinung nach nicht auf die Größe des Teams, auf die Anzahl der Mitarbeitenden an.

## Große Organisationseinheit – kleine Organisationseinheit. Von 10 auf 1700 auf 65 auf 16.

Was wie ein unsinniges Zahlenspiel klingt, beschreibt die Anzahl meiner Kolleginnen und Kollegen in den Organisationseinheiten, die ich geleitet habe. Das war einmal das kleine 10er-Team, in dem wir zusammengehalten haben wie Pech und Schwefel und im besten Sinne der drei Musketiere alle für einen und ein jeder für alle da war. Zehn Jahre lang habe ich dieses Team geleitet und hätte mir nichts Schöneres vorstellen können. Was folgte war eine Behörde mit damals rund 1.700 Mitarbeitenden, der ich als Vizepräsidentin vorstand und in der natürlich kein individueller, persönlicher Kontakt mehr zu jedem Einzelnen möglich war. Tatsächlich reduzierte sich Führung dort auf die wiederum ca. 10 – 20 Kolleginnen und Kollegen im engeren Umfeld. Es blieb aber stets das Bewusstsein der Verantwortung für

eine große Anzahl Menschen und das Wissen, dass mich alle kannten und entsprechend im Blick hatten. Dann leitete ich eine Abteilung mit rund 65 Mitarbeitenden in neun Referaten, eine gute Mischgröße, die es ermöglichte, jeden einzelnen persönlich zu kennen, auch wenn der tägliche Kontakt sich in der Regel auch hier wieder auf die zwischengeschaltete Führungsebene und wenige weitere Personen reduzierte. Aktuell habe ich wieder ein Team von insgesamt 16 Personen in der Geschäftsstelle des Bayerischen Landkreistags.

So unterschiedlich groß die jeweilige Einheit war, eine Erfahrung zieht sich wie ein roter Faden durch alle Positionen:

## Führung beginnt immer mit Zuhören

Mit Führung verbindet man im Allgemeinen zuerst die Vorstellung von Handeln. Entscheidungen treffen, Anordnungen erteilen, Zuständigkeiten regeln. Tatsächlich stehen diese Dinge meiner Meinung nach am Ende. Sie sind nicht Ausdruck von Führung, sondern notwendige Folge eines vorhergegangenen (Führungs)Prozesses, der sie erst ermöglicht. Man kann nur dann erfolgreich führen, wenn man bereit ist, sich auf die Menschen einzulassen. Das beginnt mit Zuhören. Das setzt voraus, dass man die Menschen ernst nimmt und sich in ihre Position hineinversetzen kann. Gerade der letzte Punkt, der Perspektivenwechsel bzw. idealerweise die Perspektivenübernahme scheint mir die allerwichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Führung zu sein.

Das bedeutet in erster Linie: Sich Zeit nehmen. Trotz des übervollen Terminkalenders, trotz anstehender Telefonate. Auch dann, wenn der/die Mitarbeitende unverhofft vor der Tür steht. Nichts ist wichtiger, als dem Gegenüber zuzuhören. Das mag nicht immer funktionieren. Wenn andere Gesprächspartner:innen schon am Tisch sitzen und der/die Mitarbeitende sofort ein Gespräch wünscht, bleibt nichts, als sich die Zeit zu nehmen, um zu erklären, warum es gerade in diesem Augenblick nicht geht, verbunden mit einer sofortigen Terminvereinbarung (bzw. deren Veranlassung).

<sup>1</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung>

## Führung beginnt immer mit echtem Zuhören (und Empathie)

Wer kennt die Situation nicht, in der man einem/einer Vorgesetzten gegenüber sitzt und dieser/diese im Gespräch immer wieder auf sein/ihr Handy schaut. Oder an einem vorbeisieht auf einen imaginären Punkt hinter dem eigenen Rücken. Oder in Akten blättert. Oder wenn jemand mit dem Satz „ich höre Ihnen schon weiter zu“ aufsteht, und man genau weiß, dass derjenige nun alles andere tut...nur eben nicht zuhören. Frust macht sich breit. Das Gefühl, mit einem unwichtigen Anliegen die Zeit des Gegenübers belegt zu haben. Das Gefühl, selbst unwichtig zu sein.

## Führung ist leise

Es ist eher eine Anekdote, aber sie steht exemplarisch dafür, wie man sich selbst als Führungskraft disqualifizieren kann: Mein Vorgesetzter hatte eine Zusammenstellung zu einem bestimmten Themenkomplex von mir erwartet, mir das aber nicht klar kommuniziert und ehrlicherweise hatte ich auch nicht nachgefragt und mir keine weiteren Gedanken darüber gemacht. Wir kamen also aus einer Sitzung, waren auf dem Weg zum nächsten Termin, alles geschah in großer Hektik und Eile und wie immer unter hohem Zeitdruck. Er war verärgert, weil er die Zusammenstellung von mir nicht erhalten hatte, ich fühlte mich ungerecht behandelt, er sagte, ich solle ihm nun sofort die Übersicht schicken und mir rutschte ein „nur die Ruhe, mach ich gleich“ heraus. Was in unserem gegenseitigen Verhältnis sicher nicht angemessen war. Seine Reaktion: er brüllte in ohrenbetäubender Lautstärke „Sie, ich bin ganz ruhig!!!“.

Die Absurdität dieses Satzes in dieser Situation bedarf keiner weiteren Ausführungen.

## Führung braucht Entscheidungen. Auch wenn sie falsch sind.

Ein Problem wird besprochen. Unter fachlichen Gesichtspunkten, unter politischen. Man berücksichtigt alle möglichen Faktoren, wägt für und wider ab. Die Fakten liegen auf dem Tisch, die Argumente sind ausgetauscht. Jede und jeder konnte sich einbringen. Risiken und Nebenwirkungen sind klar. Und dann passiert nichts. Die Führungskraft entscheidet nicht bzw. setzt das, was man gemeinsam besprochen hat, nicht um. Die meisten Probleme lösen sich schließlich von selbst, man darf sie nur nicht dabei stören.

Leider lösen sich aber nicht alle Probleme von selbst und es bleibt für die Mitarbeitenden stattdessen das deprimierende Gefühl, dass sie sich allein weiter

Vor vielen Jahren hat eine Mitarbeiterin einmal zu mir gesagt „Sie sind immer so ungeduldig und hören nicht zu“. Sie hatte Recht. Ungeduldig bin ich noch immer, aber ich habe gelernt, diese im Zaum zu halten und wirklich die volle und ungeteilte Aufmerksamkeit dem/ der Gesprächspartner:in zu schenken. Erfahrungsgemäß kommt man bei diesem „echten Zuhören“ viel schneller auf den Kern dessen, was es gemeinsam zu erörtern gilt.

Das genaue Gegenteil konnte ich bei einem anderen Vorgesetzten erleben: In streitiger Diskussion wurde er immer ruhiger. Die Stimme gedämpft, die Körpersprache nahezu regungslos. Er nahm sich vollkommen zurück, wurde immer leiser, je hitziger die Debatte lief. Die Folge: Die anderen Personen verhalten mit ihren laut geführten Reden im Nichts. Es war, als ob all die Argumente und lautstarken Gegenreden in ein schwarzes Loch versickerten. Als der Vorgesetzte wieder zu sprechen begann, sprach er so leise, dass alle anderen still sein mussten, sonst hätten sie nichts gehört. Emotionalität und Unsachlichkeit im Raum senkten sich ab wie Bodennebel.

Lautstärke ist kein Argument und ersetzt nie Argumente. Lautstärke ist der Feind der Sachlichkeit und schadet nur dem, der damit andere Menschen zu „überzeugen“ versucht.

durchwursteln müssen. Das gilt für die light-Variante des Nicht-Entscheidens (etwas auf die lange Bank schieben, „da reden wir später nochmal drüber“) in gleichem Maß wie für das echte Untertauchen/Aussetzen/Wegdrücken/Ignorieren. Für eine Führungskraft ist das schlichtweg Arbeitsverweigerung und sonst gar nichts.

Die Sorge vor einer falschen Entscheidung ist verständlich. Aber unabhängig davon, was eigentlich eine „falsche“ Entscheidung ausmacht, gibt einfach jede Entscheidung die Möglichkeit zur Reflektion, zum Lernen, zur Weiterentwicklung. Und ich habe selten eine befriedigendere Erfahrung gemacht als sich

nach einer falschen Entscheidung hinzustellen und zu sagen „das habe ich falsch entschieden“. Ganz schlicht und ehrlich. Mit diesem Satz habe ich verärgerten Vorgesetzten den Wind aus den Segeln genommen und meinen Kolleginnen und Kollegen bzw. Mitarbeitenden gezeigt, dass ich mir des Fehlers bewusst war und dafür die Verantwortung übernehme. Die durchwegs positiven Reaktionen darauf waren eine wohltuende Bestätigung. So verstandene Führung ist anstrengend, bringt aber was.

### Am Ende sind alle glücklich oder was ist erfolgreiche Führung?

Allen Leuten recht getan ist eine Kunst die niemand kann. Natürlich kann es deshalb kein Indikator für erfolgreiche Führung sein, ob alle glücklich sind. Der umgekehrte Fall – alle sind unzufrieden – sagt dagegen einiges über den Führungs-Misserfolg des/der Vorgesetzten aus. Maßgebliche Parameter erfolgreicher Führung waren für mich immer, dass sich eine jede und ein jeder wahrgenommen, ernst genommen und einbezogen fühlen konnte. Dass jede und jeder in seinen Stärken gestärkt und in seinen

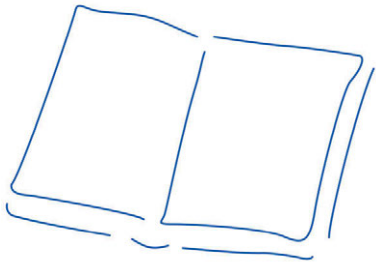
Schwächen unterstützt wird. Dass ich unliebsame Entscheidungen offen und transparent erklärt und meine Beweggründe erklärt habe. Es ist und bleibt eine Gratwanderung, an jedem neuen Tag, in jeder neuen Begegnung. Daher: Ich könnte noch so sehr üben, Zitronen zu falten, aus mir würde kein Zitronenfalter. Aber Führung kann man sich erarbeiten, erlernen, erproben und ausüben. Dann klappt`s auch mit der Abteilungsleitung.

### Zur Autorin



Andrea Degl,

Juristin, ehemal. Richterin und Referats- sowie Abteilungsleiterin in verschiedenen Staatsministerien. Seit Oktober 2021 Geschäftsführendes Präsidialmitglied beim Bayer. Landkreistag. Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern neben dem Bayerischen Gemeindetag, dem Bayerischen Städtetag und dem Bayerischen Bezirkstag. Sie vertritt die 71 bayerischen Landkreise.



## BUCHREZENSION

### „Die neue Kunst des Leitens – wie Menschen sich entfalten können“ von Sr. Emmanuela Kohlhaas

Coach, Organisationsberaterin, Ordensfrau, Führungskraft – Sr. Emmanuela Kohlhaas ist eine bemerkenswerte Frau mit vielseitigen Interessen und Fähigkeiten.

So absolvierte Sie, neben dem Studium der Musikwissenschaft, Psychologie und Vergleichenden Religionswissenschaften, auch einen Masterstudiengang zu "Beratung in der Arbeitswelt". Auf dieser profunden Grundlage, gepaart mit ihrem reichhaltigen Erfahrungsschatz als Priorin der Benediktinerinnengemeinschaft Köln, basiert das seit Februar 2022 erhältliche Buch „Die neue Kunst des Leitens“.

Auf über 200 Seiten beschreibt die Autorin hier ihren Ansatz von moderner Leitung, der Menschen sich verwirklichen lassen, Potenziale nutzen und Stärken fördern soll – nicht umsonst prangt auf dem Buchcover unübersehbar die Botschaft „Top-Down war gestern“!

In diesem Sinne stellt sie die aus ihrer Sicht entscheidenden „Game changer“ dar, verbindet diese mit zwischenmenschlichen und spirituellen Aspekten und lässt daraus allgemeingültige Grundsätze erwachsen.

Doch ihr ambitionierter Ansatz beschränkt sich nicht nur auf bloße Theorievermittlung: Vielmehr füllt Sr. Emmanuela Kohlhaas ihre Denkansätze mit Leben, reichert sie mit praktischen und ungeschönten Beispielen aus ihrer langjährigen Leitungstätigkeit an. So berichtet sie von Konflikten, Belastungen und letztlich auch von Rückschlägen, zeigt jedoch stets auch Chancen und Lösungsstrategien auf.

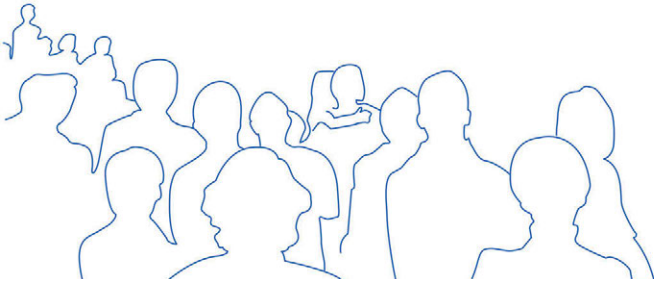
Und der Erfolg gibt Schwester Emmanuela recht: Denn während viele kirchliche Einrichtungen um ihre Existenz bangen oder gar schließen müssen, hat sich ihre Gemeinschaft zu einem prosperierenden Betrieb entwickelt – so fruchtbar, dass vor Kurzem sogar ein neues Kloster gegründet werden konnte. Im Angesicht der heutigen Zeit fast schon ein kleines Wunder!

Wir vom LVKE können „Die neue Kunst des Leitens“, erschienen im Herder Verlag, uneingeschränkt weiterempfehlen und legen es jedem ans Herz, der sich in einer Leitungsposition befindet bzw. eine solche anstrebt.

Denn das Buch lädt den/die interessierte:n Leser:in nicht nur dazu ein, das eigene Selbstverständnis und altbekannte Strukturen kritisch zu hinterfragen – nein, darüber hinaus kann es bei notwendigen Veränderungsprozessen auch als hilfreicher Impuls- und Ratgeber dienen!

#### INFO

Mehr zu Sr. Emmanuela Kohlhaas und ihren Publikationen finden Sie unter [www.herder.de](http://www.herder.de)



## PERSONALIA

### Caroline Deidenbach

*„Wenn ein Freund weggeht, muss man die Türe schließen, sonst wird es kalt.“*

Bertolt Brecht (1898-1956)

Und so muss auch ich nach etwas über drei Jahren LVkE die Türe schließen. Denn der LVkE war und ist für mich nicht nur ein Arbeitgeber, sondern ich habe hier auch viele Freundschaften geschlossen. Kein Wunder – seit 2018 gab es nicht nur extrem viel zu tun (SGB VIII Reform, Corona, Regierungswechsel), sondern auch intern im Verband hat sich viel verändert und ich konnte Teil von diesem Prozess sein. Ein Prozess auch in Richtung Modernisierung und Digitalisierung. Von der Umstellung des Fortbildungsheftes auf digital und dem Relaunch der Pädagogik Heute, bis hin zu Videokonferenzen und einer hybriden 100+1 Jahr Feier. Und in dieser Zeit habe ich vor allem auch erlebt, wie viel Unterstützung es von allen Seiten gab. Gerne denke ich da an den Ständigen Fachausschuss, der mich z.B. bei der Erstellung der Sonderausgabe zu unbegleiteten jungen Flüchtlingen unterstützt hat. Hier gab es viele bewegende Geschichten, von Mitarbeitenden und jungen Geflüchteten, die kaum in Worte zu fassen waren. Aber auch bei der 100+1 Jahre LVkE Veranstaltung hat sich die Vorbereitungsgruppe eingesetzt und immer versucht, die Geschäftsstelle nach allen Möglichkeiten zu unterstützen – ohne sie wäre weder die Festschrift, noch die Feier selber so gut gelaufen.

Als Fachfremde bin ich in den LVkE gekommen und habe viel Geduld erfahren mit all meinen Fragen – besonders natürlich von Frau Rummel, aber auch von den Vorstands- und Gremienmitgliedern.

Und nicht zu vergessen: Der Humor! Bei all dem Stress und dem nie aufhörenden Berg an Dingen, die es zu erledigen gab und gibt (es wird wohl nie einen Tag geben, an denen man „fertig“ geworden ist) kam der Humor und das Lachen nicht zu kurz. Nicht nur in der Geschäftsstelle, sondern auch mit den Mitgliedern. Ich denke, das „Spritzengespräch“ aus einer meiner Info-News werde ich wohl nie los – aber es hat wohl auch bei anderen zu Lachern geführt.

Ich nehme aus diesen drei Jahren sehr viel mit – vor allem die Leidenschaft für das Soziale. Denn die Arbeit hier hat mir auch gezeigt, was schon lange in mir schlummert: Die Lust an der Basis, im Praktischen zu arbeiten. Vor allem interessiert mich der Bereich Trauer und Trauma. Daher habe ich, wie bereits 2020 angekündigt, angefangen nebenher Soziale Arbeit zu studieren und musste nun für mich einsehen, dass es schwierig ist, das mit meiner Arbeit beim LVkE unter einen Hut zu bekommen. Die Entscheidung ist mir nicht leichtgefallen, aber wer weiß, vielleicht sehe wir uns in einem anderen Kontext wieder – das würde mich auf jeden Fall freuen!

Dem LVkE und seinen Mitgliedern wünsche ich alles Gute für die kommenden Herausforderungen, von Corona bis SGB VIII Reform, und dass weiterhin so ein gutes und unterstützendes Miteinander herrscht – und der Humor dabei nicht zu kurz kommt!



In stiller Trauer nehmen wir Abschied von

## Herbert Fröhlich

der am 21. Dezember 2021 im Alter von 69 Jahren für uns unerwartet verstorben ist.

Herbert Fröhlich war lange Jahre als Leiter im Psychotherapeutischen Beratungsdienst des SkF Würzburg tätig. Das Thema Erziehungsberatung lag ihm zeitlebens besonders am Herzen. So konnte er im Rahmen diverser Publikationen, als Lehrtherapeut sowie als Referent auf einer Vielzahl von Fachtagungen seine Kompetenzen weitergeben und sich um die fachliche Weiterentwicklung dieses Fachgebiets verdient machen.

Auch auf fachpolitischer Ebene war Herbert Fröhlich in höchstem Maße engagiert: Als Vorstandsmitglied der Bundeskonferenz Erziehungsberatung (bke) und der LAG-Erziehungsberatung in Bayern sowie im Jugendhilfeausschuss (JHA) konnte er wertvolle und nachhaltige Impulse setzen, die auch heute noch von großer Relevanz sind.

Im LVkE war Herbert Fröhlich seit 2002 aktiv und beteiligte sich mit voller Kraft im Fachforum Beratungsdienste, deren Vorsitz er von 2006 bis 2014 innehatte. Im gleichen Zeitraum wirkte er im Geschäftsführenden Vorstand mit, danach war er als Vorstandsmitglied im Landesverband tätig.

Wir haben Herrn Fröhlich als hochkompetenten und engagierten Kollegen kennen- und schätzen gelernt, der trotz seines vielfältigen Wirkens immer nah an den Menschen blieb. Seine Fähigkeit, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen, sein Streben nach Innovation und sein Einsatz für die Inklusive Familien- und Erziehungsberatung hinterließ große Fußspuren beim LVkE.

Herbert Fröhlichs unerwarteter Tod, mitten im goldenen Herbst seines Lebens, trifft uns jäh und unerwartet. Wir sind sehr betroffen, unser tiefes Mitgefühl gilt seiner Familie und allen Angehörigen, denen ich im Namen des LVkE hiermit unser herzliches Beileid aussprechen darf.

Wir werden Herbert Fröhlich als großartigen und tatkräftigen Kollegen und Menschen in Erinnerung behalten und sein Wirken auch in Zukunft angemessen zu würdigen wissen.

In herzlicher Anteilnahme

Michael Eibl  
Vorsitzender LVkE

## LVkE-Vorsitzender Michael Eibl mit Bayerischem Verfassungsorden ausgezeichnet

München, 24.06.2022

*Eine große Anerkennung für Michael Eibl und den LVkE: Am heutigen Tag ehrte Landtagspräsidentin Ilse Aigner unseren Vorsitzenden für seine langjährigen Verdienste um die bayerische Verfassung und sein vielfältiges Engagement für das Gemeinwohl.*

Der Bayerische Verfassungsorden gehört bekanntlich zu den in unserem Bundesland am seltensten verliehenen staatlichen Auszeichnungen. So ist die Zahl der jährlich Dekorierten auf maximal 50 Personen begrenzt – eine große Ehre, die Michael Eibl jedoch mehr als gerechtfertigt zuteilwurde!

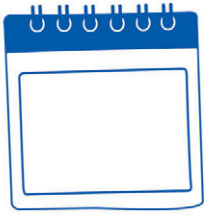
Denn neben seiner Tätigkeit als Direktor der KJF Regensburg und dem Vorsitz des LVkE ist er in einer Vielzahl regionaler und überregionaler Ausschüsse, Arbeitskreise und Gremien von Politik bis Kultur aktiv – immer mit vollem Einsatz und an vorderster Linie, auch bei sensiblen Themen wie der Aufarbeitung der Missbrauchsfälle in Erziehungshilfeeinrichtungen der katholischen Kirche!

Wir vom Landesverband gratulieren unserem Vorsitzenden Michael Eibl ganz herzlich, wir fühlen uns geehrt, einen solch integren und honorablen Bürger an der Spitze unseres Landesverbandes stehen haben zu dürfen!

Für die Zukunft wünschen wir ihm die Fortune und Kraft, um seinen vielfältigen Ämtern und Aufgaben auch weiterhin mit gewohnter Energie und hohem Sachverstand nachkommen zu können!



(Bildarchiv Bayerischer Landtag, Foto: Rolf Poss)



## TERMINE

### Umsetzung des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes (KJSG)

*Eine Online-Veranstaltungsreihe des Landesverbandes katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e. V. (LVkE)*

Das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) ist seit dem 09.06.2021 in Kraft, die stufenweise Umsetzung wird in den nächsten Jahren ein zentraler Aufgabenschwerpunkt des LVkE sein.

Angesichts dieser gewaltigen Herausforderung bietet der Landesverband in Zusammenarbeit mit den diözesanen Geschäftsführungen seinen Gremien, Mitgliedseinrichtungen und internen Kooperationspartner:innen die Möglichkeit, im Rahmen von informations- und praxisbezogenen Online-Workshops Grundlagenwissen, Begleitung und konkrete Hilfestellung zu erhalten.

Geplant sind insgesamt ca. 6-7 Einheiten in 2022/2023 a 90 Minuten, die sich mit den grundlegenden Aspekten dieser bedeutenden Gesetzesreform befassen werden.

Wir freuen uns auf spannende Monate voller wichtiger und neuer Impulse und hoffen auf Ihre rege Teilnahme!

Anmeldung unter: [veranstaltung@lvke-caritas-bayern.de](mailto:veranstaltung@lvke-caritas-bayern.de)

### Vorläufiges Programm

Datum	Workshop	Referent:in	Moderation
<b>24.05.2022</b> 16.00 – 17.30 Uhr	<b>Überblick und Planungen der Bundesebene zu den wichtigsten rechtlichen Änderungen des Kinder- und Jugendstärkungsgesetzes</b>	<b>Professorin Dr. Karin Böllert</b> Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) Professur für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik Westfälische Wilhelms-Universität Münster	<b>Dr. Norbert Beck</b> Einrichtungsleiter Therapeutisches Heim Sankt Joseph im SkF Würzburg
<b>28.07.2022</b> 11.00 – 12.30 Uhr	<b>Überblick zum aktuellen Stand der Umsetzung des KJSG in Bayern</b>	<b>Dr. Harald Britze</b> Teamleiter, Stellv. Leiter der Verwaltung des ZBFS – Bayerisches Landesjugendamt	<b>Frank Baumgartner</b> Gesamtleiter Kinderzentrum St. Vincent in Regensburg
<b>25.10.2022</b> 15.00 – 16.30 Uhr	<b>Handlungsempfehlung: Umsetzung der Neuregelung §§ 45 ff. SGB VIII im Arbeitsfeld der Betriebserlaubnis erteilenden Behörden in Bayern</b>	<b>Stefanie Zeh-Hauswald</b> Fachreferentin beim ZBFS – Bayerisches Landesjugendamt	<b>Franz Schlund</b> Geschäftsführung der DiAG Kinder- und Jugendhilfe des Caritasverbands der Erzdiözese München und Freising e.V.



## Berufsbegleitende Weiterbildung 2022-2024 Traumapädagogik und Traumazentrierte Fachberatung

(Nach den Standards der DeGPT/Fachverband Traumapädagogik)

Lebensgeschichtlich belastete Mädchen und Jungen stellen besondere Herausforderungen an die in der Kinder- und Jugendhilfe und Bildungseinrichtungen tätigen Fachpersonen. Vergangene traumatische Lebenserfahrungen der Kinder und Jugendlichen haben Auswirkungen auf ihr gegenwärtiges Erleben, ihre Erwartungen und ihre Beziehungsgestaltung. Deshalb wird eine Aufspaltung - Bewältigung von traumatischen Ereignissen geschieht in der Therapie, die Pädagogik ist Alltagsbewältigung – den Mädchen und Jungen nicht gerecht.

Die Fachrichtung Traumapädagogik bietet handlungsrelevante Erkenntnisse und methodische Überlegungen, die eine sinnhafte Begleitung der Mädchen und Jungen ermöglichen. Sie bezieht sich auf die besten Traditionen der Pädagogik. Die interdisziplinären Erkenntnisse z.B. der Psychotraumatologie, Psychoanalyse, Neurophysiologie sowie Bindungsforschung ermöglichen ein Erklärungswissen, aus dem heraus traumapädagogische Konzepte entwickelt werden können und konnten. Diese Konzepte und Methoden werden in der Weiterqualifizierung vermittelt.

### Allgemeines:

Diese Reihe bietet im Rahmen von 9 Modulen, 27 Tagen, 190 - 200 Unterrichtseinheiten (UE à 45 min) eine theoretisch fundierte und praxisorientierte Zusatzqualifikation für in der Kinder- und Jugendhilfe tätige Fachpersonen. Da wir besonderen Wert auf den Einbezug der Erfahrungen der Teilnehmer\*innen aus der Praxis, die Implementierung in die jeweiligen Arbeitsbereiche, die Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer\*innen legen bietet diese Weiterbildung 20 UE mehr, als in den Mindeststandards der DeGPT/FV TP (180) vorgesehen. Unsere Weiterbildung ist nach dem Curriculum Traumapädagogik und traumazentrierte Fachberatung des Fachverbandes Traumapädagogik und der Deutschsprachigen Gesellschaft für Psychotraumatologie e.V. ([www.degpt.de](http://www.degpt.de)) und dem Fachverband Traumapädagogik ([www.fachverband-traumapaedagogik.org/](http://www.fachverband-traumapaedagogik.org/)) zertifiziert.

### Teilnahmevoraussetzungen:

Abgeschlossene Berufsausbildung (Fachschulen) sozialadministrativer, erzieherischer oder pflegerischer Berufe (insbesondere Erzieher:innen, Pflegefachkräfte, Hebammen, Ergotherapeut:innen, Physiotherapeut:innen, Logopäd:innen o. ä.) oder Hochschul- und Fachhochschul-absolvent:innen mit psychologischen, pädagogischen und verwandten Abschlüssen, z.B. Dipl.-Psycholog:innen und Ärzt:innen, Dipl.-Pädagog\*innen,

Dipl.-Sozial-arbeiter:innen und Dipl.-Sozialpädagog:innen, Dipl.-Heilpädagog:innen, Sonder-Pädagog:innen, Lehrer:innen, Dipl.-Theolog:innen, Dipl.-Soziolog:innen oder analoge Abschlüsse (BA, MA).  
Mindestens dreijährige Berufserfahrung in einem relevanten Praxisfeld für alle Berufsgruppen (dazu zählen auch Praktika und Anerkennungsjahre).

#### **Kosten:**

Grundbetrag: **Gesamtbetrag: 3.750,00 €**

In den Kosten sind enthalten:

Zertifikat, Material, Handout und Tagesverpflegung, sowie die Zertifikatskosten (s.o. Gesamtbetrag)  
(Tagesverpflegung = Begrüßungskaffee mit Gebäck, 3 Gänge Mittagessen, Kaffee und Kuchen, sowie Wasser ganztags)

#### **Kontakt und Informationen:**

Anmeldung bei: Frau Erika Dörner (Assistenz der Geschäftsführung)

[erika.doerner@antonia-werr-zentrum.de](mailto:erika.doerner@antonia-werr-zentrum.de)

Telefon: 09385/8115 Fax.: 09385/888

#### **Anschrift:**

Antonia-Werr-Zentrum

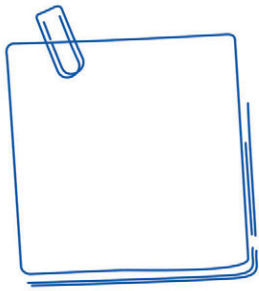
Post Kolitzheim

97509 St. Ludwig

#### **INFO**

Weitere Informationen finden Sie auch auf unserer Homepage:

[www.antonia-werr-zentrum.de/institut/weiterbildung-traumapädagogik](http://www.antonia-werr-zentrum.de/institut/weiterbildung-traumapädagogik)



## ANHANG

### Der Förderverein KSH stellt sich vor

Der Förderverein Katholische Stiftungshochschule München e.V. ist ein Zusammenschluss engagierter Förderer und Förderinnen, Freundinnen und Freunde der Katholischen Stiftungshochschule München mit ihren beiden Standorten in Benediktbeuern und München. Er wurde 1985 von Absolvent:innen der Katholischen Stiftungshochschule gegründet.

Ziel des Vereins ist die ideelle und materielle Unterstützung der Katholischen Stiftungshochschule München und deren Studierenden insbesondere durch Projekte zum Austausch von Theorie- und Praxis. Dazu stellt er u.a. auch Mittel für empirische Studien bereit. Im Laufe der zurückliegenden Jahrzehnte hat sich insbesondere die Prämierung von Bachelor- und Masterarbeiten zu einer wichtigen Aktivität des Vereins entwickelt.

So zeichnet der Förderverein Katholische Stiftungshochschule München e.V. seit 1990 alljährlich herausragende Abschlussarbeiten aus den Fakultäten „Soziale Arbeit“ und „Gesundheit und Pflege“ aus. Eine solche Auszeichnung ist – neben dem Preisgeld von 300 € je prämiertes Arbeit – auch eine ideale Referenz für den späteren Einstieg in das Berufsleben.

Aber der Förderverein engagiert sich auch in anderen Bereichen des hochschulischen und studentischen Lebens. Dabei unterstützt er neue Projekte, welche die Zusammenarbeit von Praxis und Hochschule fördern, begleitet und regt zu Diskussionen über Entwicklungen, Arbeitsschwerpunkte und neue Methoden der Sozialen Arbeit und der Pflege an,

beteiligt sich an Hochschulveranstaltungen und Fortbildungen, betreibt Netzwerkarbeit und stellt Kontakte her zwischen Ehemaligen und Studentinnen und Studenten, um den Übergang in den Beruf zu erleichtern.

Nicht zuletzt auch diese Kontakte sind es, welche die Arbeit des Fördervereins so wertvoll machen, da sich den engagierten Mitgliedern die Möglichkeit bietet, den Studierenden die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Beschäftigungsfelder in den Bereichen sozialen Arbeit, Gesundheit und Pflege darzustellen und diese beim Einstieg in das Berufsleben zu unterstützen.

Der Förderverein finanziert sich durch Spenden und Mitgliedsbeiträge und freut sich stets auf neue Mitglieder.

Herbert Borucker

Mitglied im Vorstand Förderverein KSH München e.V.

### INFO

Näheres findet sich auch unter:

<https://www.ksh-muenchen.de/hochschule/foerderer-der-hochschule/foerderverein-ksh-muenchen-ev/>

Erscheinungsort ▶ 80336 München | Lessingstr. 1  
Telefon ▶ 089/544231 -82  
E-mail ▶ info@lvke-caritas-bayern.de

Erscheinungsweise ▶ halbjährlich  
Auflage ▶ 240 Stück

Verantwortlich ▶ Petra Rummel  
Geschäftsstelle des Landesverbands  
katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen  
in Bayern e.V. (LVKE)

Redaktionsteam ▶ P. Rummel, S. Göpfert, A. Schrötter, S. Martinec

Satz und grafische Gestaltung ▶ Peter E. Müller, P<sup>3</sup>M

Druck ▶ sedruck | Ludwig-Hupfeld-Str. 16 | 04178 Leipzig