

# Anspruch und *Praxis* von Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe

Teresa Frank M.A.

## Problemaufriss



Die Dissertation erkundet die **Handlungspraxis von Leitungskräften** in den Hilfen zur Erziehung. Angesichts aktueller Entwicklungen im Feld (Fachkräftemangel, gesellschaftliche Veränderungen u.v.m.) analysiert die Studie das Leitungshandeln **aus der Sicht der Führungskräfte** und betrachtet dieses als zentralen Bestandteil der professionellen Handlungspraxis.

## Theoretische Bezüge



### Sozialmanagement

in sozialen Organisationen meint die Gestaltung sowie die reflektierte und bewusste „Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Bezüge“ (Merchel 2015, S. 24). Sozialmanagement bedeutet auch Umgang mit **Paradoxien professionellen Handelns** (Schütze 2014).

**Führungsdilemmata** entstehen, wenn **Leitungskräfte** vor die Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt werden (Müller-Stewens & Fontin 1997, S. 3). **Dilemmatasituationen** in der Sozialen Arbeit sind z.B. **Steuerung vs. Autonomie, Innovation vs. Konzentration auf Bewährtes** (Blessin & Wick 2014, S. 460 ff.).

**Kinder- und Jugendhilfe** ist „die soziale Infrastruktur des Aufwachsens junger Menschen“ (Böllert 2018, S. 4). Leitungskräfte stehen vielfach vor **Dilemmatasituationen** auf Grund von steigenden, teils konkurrierenden Anforderungen der **unterschiedlichen Anspruchsgruppen** an das professionelle Handeln der Fach- und Leitungskräfte.

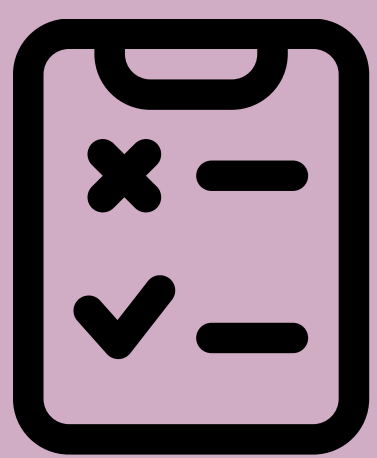
**Organisationskulturen** sind unterbewusste sozial konstruierte, **kollektive Phänomene** in Organisationen und unmittelbar verbunden mit **ethischen Grundlagen** und Implikationen organisationalen Handelns (Grunwald 2022, S. 24). **Organisationskulturen** sind durch drei Ebenen geprägt: **Basisannahmen, Normen & Standards und Symbolsysteme** (Schein 2003).

Organisationskultur

Leitungspraxis

Dilemmatamanagement

## Forschungsdesign



**Leitfragen:**  
Wie gestaltet sich die **Leitungspraxis** in der **Organisation**?  
Wie wird das Thema **Leitung** konnotiert und verhandelt?

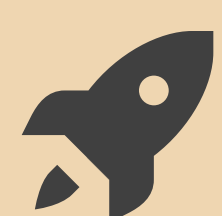
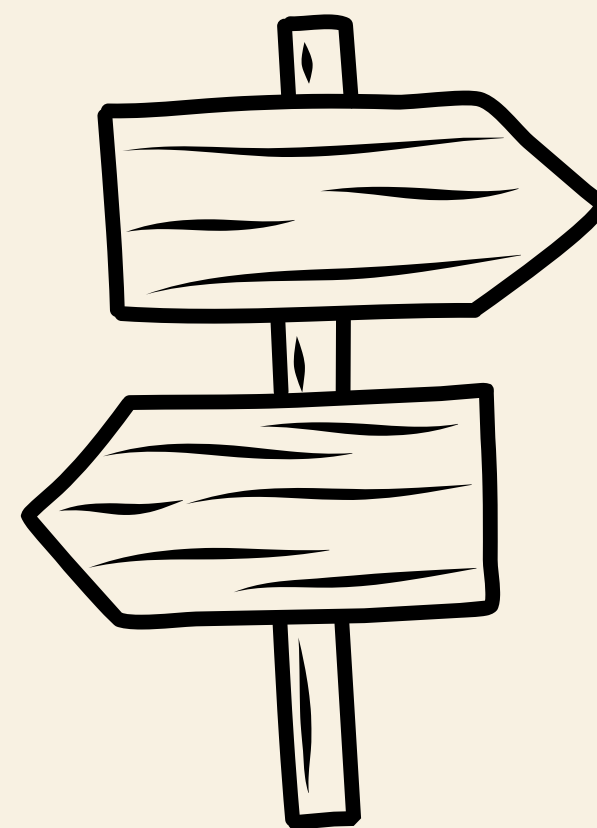
**Auswertung:**  
Die Datenauswertung erfolgte mit der **Dokumentarischen Methode** nach Bohnsack und Nohl.

**Erhebungsmethode:**  
Leitfadengestützte **Interviews** mit Leitungskräften, acht Interviews mit **Leitungskräften der unteren und mittleren Managementebenen**.

**Sampling:**  
Zwei **kontrastierende** Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe; Pro Organisation wurden **vier Personen** interviewt.



## Ergebnisse



Die dokumentarischen Analysen bilden eine **trägerspezifische Basistypik der Leitungspraxis** ab. Daraus ergeben sich vier Typen, die kontrastierend in den Dimensionen der Basistypik entwickelt wurden.

### Basistypik Träger 1: Verschleierung der Leitungspraxis

**Typ 1A:** Enge Verbindung zum pädagogischen Alltag, Steuerungsfunktion wird im Verborgenen ausgeübt, mit Fürsorge oder als beiläufig konnotiert. → **Verschleierung**

**Typ 1B:** Klare, transparente und auf Konzepten basierende Führungsrolle, die sowohl die direkte Unterstützung des pädagogischen Personals als auch die strategische Entwicklung der Organisation umfasst. → **Transparenz**

Typ 1A

Verschleierung

Typ 1B

Transparenz

### Basistypik Träger 2: Abgrenzung zwischen pädagogischer Praxis und Leitungspraxis

**Typ 2A:** Fokus auf einer engen Verbindung zur täglichen pädagogischen Praxis und einer direkten Unterstützung der Fachkräfte durch die Leitung. → **Nähe**

**Typ 2B:** Fokus auf organisatorische Rahmenbedingungen und Qualitätsstandards, wobei Leitungskräfte mehr als Qualitätswächter:innen denn als pädagogische Begleiter:innen agieren. → **Distanz**

Typ 2A

Nähe zur pädagogischen Praxis

Typ 2B

Distanz zur pädagogischen Praxis