



# Kompetenz Führung

## Fortbildungsreihe für Führungskräfte in Erziehungsberatungsstellen

**8 Module**

**Teilnehmerzahl: max. 16**

**Der zeitliche Umfang beträgt insgesamt 18 Unterrichtseinheiten an drei Tagen jeweils von Donnerstag bis Samstag.**

Die Modulreihe wurde in den letzten drei Jahren mit allen Modulen einmal durchgeführt und liegt hier in einer bereits überarbeiteten Fassung vor.

Die Leitung von Erziehungsberatungsstellen und ihren multiprofessionellen Teams ist neben der Sicherung der fachlichen Beratungsaufgaben eine zusätzliche und komplexe Tätigkeit. Die Vielfalt der Organisation und der Konzepte von Beratungsstellen entspricht der Vielfalt möglicher Leitungskonzepte. In allen Leitungstätigkeiten finden sich jedoch auch gemeinsame Aspekte, die die Anleitung und Begleitung von Fachkräften – einzeln und in Teams – beinhalten. Führungskräfte in Erziehungs- und Familienberatungsstellen haben in den letzten Jahren aufgrund des stattfindenden Generationenwechsels und dem damit in Zusammenhang stehenden Neu- und Aufbau der Teams zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen. Auch vor dem Hintergrund neuer finanzieller Rahmenbedingungen und gesetzlicher Veränderungen müssen Erziehungsberatungsstellen und deren Leitungen flexible Konzepte entwickeln, die Lösungen bereithalten und gleichzeitig den Anforderungen an die Qualität der Beratung unvermindert gerecht werden. In der Stellungnahme der bke zu den Aufgaben und zur Bedeutung der Leitungstätigkeit in Erziehungs- und Familienberatungsstellen heißt es dazu u.a.:

*„Die Zunahme und Differenzierung ihrer Aufgaben gegenüber den Ratsuchenden ebenso wie in der Kooperation mit anderen Diensten und Einrichtungen erfordern in den Beratungsstellen kompetente Steuerungsprozesse, mit denen die eigenen Angebote auf das regionale Hilfesystem abgestimmt werden“ (bke, 2011).*

Für eine Leitungstätigkeit in Teams von Fachkräften der Beratung wird man über den Grundberuf, während des Studiums und auch in therapeutischen Qualifikationen bisher nicht explizit ausgebildet. Auch innerhalb inzwischen geschaffener

Masterstudiengänge zu Management und Führung an Fach- und Hochschulen oder anderer qualifizierter Weiterbildungen können die speziellen Anforderungen an die Leitung eines multiprofessionellen Teams in der Beratung nicht adäquat abgebildet werden.

Jede Leitungsfunktion stellt grundsätzlich hohe Anforderungen an die Persönlichkeit und das eigene Verhalten. Von einer Führungskraft werden nicht nur Fach- und Methodenkompetenz, sondern auch kommunikative und soziale Kompetenz sowie eigenverantwortliches Entscheiden und Handeln erwartet. Deshalb ist es wichtig und hilfreich, Fachkräften, die diese Verantwortung in einer Beratungsstelle übernommen haben, neben der Empfehlung zu regelmäßigem Coaching oder Supervision Wissen und Methoden bereitzustellen, damit diese Aufgabe erfolgreich und zufriedenstellend ausgefüllt werden kann.

Mit dem vorliegenden Konzept wird ein Weiterbildungsangebot unterbreitet, welches es den Leiterinnen und Leitern ermöglicht, ihre Aufgaben im Sinne der Mitarbeiter/innen, des Trägers und der Ratsuchenden mit hoher Kompetenz und Motivation zu erfüllen. Sie vermittelt in theoriebasierten Inputs sowohl erforderliche Kenntnisse und methodische Kompetenz zur Bewältigung von Leitungsaufgaben als auch die Gelegenheit zum Austausch und Bearbeiten eigener Anliegen. Die Fortbildungsreihe bezieht sich in erster Linie auf grundlegende Anforderungsbereiche einer Leitungstätigkeit, die von der Reflexion eigenen Tuns in der Rolle der Leitung, über die Lösung konflikthafter Situationen im Team bis hin zu Arbeitsrechtkenntnissen und Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit reichen. Im Fokus der gesamten Modulreihe steht jedoch die Gestaltung des Umgangs, der Zusammenarbeit mit einzelnen Mitarbeitenden und Teams vor dem Hintergrund der alltäglichen Arbeit in einer Erziehungs- und Familienberatungsstelle.

Die Weiterbildung wird von erfahrenen Referentinnen und Referenten gestaltet, die teilweise selbst als Leiter/-innen von Erziehungs- und Familienberatungsstellen tätig waren und sind und sich weitergehende Kenntnisse zum Thema Leitung und Führung angeeignet haben. Darüber hinaus vermitteln externe Referentinnen und Referenten mit spezifischen Kenntnissen und Erfahrung u.a. im Bereich Führung, Verwaltung, Recht, die Inhalte der Module. Erfahrungen und Fallbeispiele der Teilnehmer/-innen werden in jedem Modul angemessen berücksichtigt und einbezogen.

### **Zielgruppe**

Adressaten der modularen Fortbildung sind Leiter/-innen von Erziehungs- und Familienberatungsstellen jeglicher Trägerschaft, die bereits lange als Leiter oder Leiterin tätig oder auch neu in diese Rolle eingestiegen sind und Interesse daran haben, ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit in dieser Rolle und Position zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

## **Organisation**

Das Angebot findet in Form einer Modulreihe statt, die offen ist, d.h., die einzelnen Teile bauen nicht aufeinander auf und können inhaltlich und zeitlich unabhängig voneinander gebucht werden. So ist es möglich, sich gezielt Wissen und Methoden anzueignen und nach eigenen Bedürfnissen und Interessen zusammenzustellen. Die einzelnen Teile gehen über drei Tage und beginnen jeweils donnerstags. Sie werden über mehrere Jahre fortlaufend im Programm der bke ausgeschrieben. In der Regel werden ab 2016 drei Module pro Kalenderjahr geplant. Dabei ist die Nummerierung der Module lediglich eine Verwaltungsnummer und gibt keine zeitlich einzuhaltende Abfolge oder gar Buchungsverpflichtung wider.

Nach Absolvieren aller acht Module stellt die Fort- und Weiterbildung der bke auf Wunsch eine Gesamtteilnahmebestätigung aus, die alle Inhalte der Modulreihe kompakt auflistet.

## **Didaktik**

In den Teilen sind in etwa zu gleichen Anteilen sowohl theoretische Inputs als auch praktische Übungen oder Fallskizzen mit Austausch vorgesehen. Eigene Fälle können mitgebracht und im vorgesehenen Umfang bearbeitet werden.

## **Modul 1 Leitung: Grundlagen, Persönlichkeit, Handeln**

Leitungskräfte haben so unterschiedliche Führungsstile wie sie auch individuell verschieden sind. Mit der Leitungsrolle entwickelt sich ein eigenes Führungsverständnis, das sowohl von eigenen Werten und Anschauungen geprägt ist, als auch von den Erfahrungen, die in der Ausgestaltung der Rolle und bei der Lösung der Aufgaben gemacht werden. Forschungsergebnisse zeigen, nur glaubwürdige Leiterinnen und Leiter können das Engagement und Potential des Einzelnen wie auch des Teams aufschließen. Vor allem achten Teammitglieder auf Authentizität und die Kongruenz zwischen Rolle, Haltung und Persönlichkeit, die sich in konkreten Handlungen widerspiegelt. Leiterinnen und Leiter müssen deshalb konstruktiv mit inneren und äußeren Dilemmata umgehen können und dabei kontinuierlich eine reflektierte Grundhaltung einnehmen. Die grundsätzliche Annahme der Leitungsrolle ist dabei wesentlich. Manchmal fällt es Leiterinnen und Leitern besonders zu Beginn ihrer Tätigkeit schwer, sich als tatsächlich weisungsberechtigt und somit im Zweifel anordnend gegenüber den (z.T. ehemaligen) Kollegen/innen bzw. Mitarbeitern/innen zu sehen. Der bewussten und gewollten Rollenübernahme als erstem wichtigen Schritt folgt dann die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen in konstruktives Handeln. Oft befinden sich Leiterinnen und Leiter in Beratungsstellen auch in einer »Sandwich-Position« zwischen Team und Trägern, die fachlich und persönlich sehr herausfordernd sein kann.

Die Auswirkungen des eigenen Führungsstils auf den einzelnen und im Team sollen auch mit Hilfe neuerer theoretischer Modelle beleuchtet und reflektiert werden. Vorhandene Kompetenzen sollen sichtbar und nutzbar gemacht werden. Die Freude an der Herausforderung '#Leitung im Team einer Beratungsstelle' soll schließlich gefördert werden. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt: Welche Werte bestimmen mein Handeln? Wie kann ich Begeisterung und Motivation im Team wecken? Wie kann ich meine Ausstrahlung und Wirkung verstärken? Und auch: Wie bringe ich mein Menschenbild in Einklang mit meiner Aufgabe?

Dieses Modul eignet sich als thematischer Einstieg in die gesamte Reihe und setzt Schwerpunkte mit folgenden Inhalten:

- Führungstheorien und Führungsstil
- Eigene Haltung und Menschenbild, ethische Aspekte der Arbeit
- Selbstbild und Fremdbild
- Rollenverständnis und Rollenübernahme.

## **Modul 2      Teamentwicklung**

Die Entstehung erfolgreicher Teamstrukturen hängt wesentlich vom Wirken der Leitungskraft ab. Leitung beeinflusst das Team, seine Kommunikation, seine Arbeitsweise bewusst und auch unbewusst. Sich diese Dynamik immer wieder zu vergegenwärtigen hilft, eigene, individuelle und teamtypische Verhaltensmuster zu erkennen. Was macht ein Team aus? Welche Teamrollen gibt es und füllen die Teammitglieder aus? Wie wachsen gemeinsame Strukturen und Haltungen, die für die Zusammenarbeit notwendig sind?

Wie ein funktionierendes Team entsteht, welche Phasen es durchläuft und wie Leitung darauf Einfluss nehmen kann, wird in diesem Modul bearbeitet. Außerdem wird gezeigt, wie der Informationsfluss im Team optimal gestaltet wird und gemeinsame Arbeitssitzungen erfolgreich moderiert werden. Folgende Inhalte sind hier vorgesehen:

- Teamrollen
- Phasen der Gruppendynamik und Teamentwicklungsmethoden
- Gruppenmoderation und Kreativitätstechniken
- Teamziel-Definitionen
- Rituale und Kooperation
- Zielführende Teambesprechungen moderieren.

## **Modul 3      Konfliktmanagement**

Konflikte in der Organisation, im Team, frühzeitig sensibel zu erfassen und konstruktive Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln gehört zu den wichtigsten kommunikativen Aufgaben von Führungskräften. In Erziehungsberatungsstellen arbeiten viele verschiedene Professionen und Persönlichkeiten zusammen. Unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen sind nicht nur vorhanden, sondern sogar gewünscht. Es können aber auch Konflikte entstehen, die so weit gehen, dass sie die konstruktive Arbeit am Fall behindern. Wenn andauernde Konflikte, auf persönlicher wie fachlicher Ebene unbeachtet bleiben, binden sie unnötig viel Aufmerksamkeit und Energie, die für die eigentliche Beratungsarbeit fehlt. Sie verursachen Stress und beeinträchtigen die Motivation aller Teammitglieder. Ein effektiver Umgang mit Konflikten bietet außerdem die Chance, inzwischen festgefahrene Umgangsweisen miteinander zu verändern und frei für den Blick auf neue Lösungsmöglichkeiten sowohl im Team als auch in der konkreten Fallarbeit zu werden.

### **Inhalt**

- Entstehen und Diagnose von Konflikten in sozialen Organisationen
- Konfliktformen und -phasen
- Steuerung und Moderation von Konflikten
- Konstruktiver Umgang: Chancen und Ressourcen im Konflikt
- Reflexion eigenen Konfliktverhaltens
- Konflikte innerhalb und außerhalb des Teams

## **Modul 4      Arbeitsrecht**

Arbeitsrechtliche Kenntnisse sind im Moment der Übernahme von Leitungsverantwortung unerlässlich. Damit Leiterinnen und Leiter in diesem Bereich Sicherheit darüber erlangen, wie weit ihre Verantwortung auch im Rahmen der jeweiligen Trägerorganisation geht, bietet dieses Modul neben anderen praktischen Themen Informationen und die Bearbeitung konkreter arbeitsrechtlicher Fragestellungen. Themenbereiche sind:

- Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern
- Arbeitszeit/ Urlaub/Krankheit/Mutterschutzmaßnahmen
- Praktisches Controlling und Arbeitszeitgestaltung
- Dokumentation und Datenschutz
- Einstellung, Abmahnung und Kündigung
- Beurteilungen und Zeugnisse korrekt erstellen

## Modul 5      Zeitmanagement und Achtsamkeit

Leitung hat vielfältige Aufgaben mit hohen Anforderungen in weiten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu bewältigen. Ohne konflikthafte, emotional und kognitiv belastete Zeiten ist Leitungstätigkeit nicht denkbar. Neben der Fürsorgeverantwortung für die Mitarbeiter hat Leitung auch die Pflicht, für die eigenen Ressourcen und Widerstandskräfte zu sorgen, die für diese Tätigkeit notwendig sind. Leitungskräfte, die sich wohl in ihrer Rolle fühlen und die gegebene Verantwortlichkeiten als zu bewältigende Herausforderungen erleben, arbeiten auch mit zufriedeneren Teams und insgesamt mit mehr Erfolg. In diesem Modul geht es um das Kennenlernen und Anwenden nachgewiesener effektiver Methoden, die eigene Arbeit zu strukturieren und die inneren Kraftreserven im Alltag immer wieder aufzufüllen.

### Inhalt

- Methoden des Zeitmanagements
- Entspannungstechniken und Stressbewältigung direkt am Arbeitsplatz
- Biografische Selbstreflexion

## Modul 6      Mitarbeitergespräche

In Kontakt zu treten und Gespräche zu führen, gehört zu den grundlegenden Aufgaben und Kompetenzen aller Fachkräfte in der sozialen Arbeit. Regelmäßig wiederkehrende Gespräche zu verschiedenen Anlässen bieten für die Leitung eines Teams eine gute Möglichkeit, Mitarbeitende zu motivieren und zu binden. Als Steuerungsinstrument eröffnen sie darüber hinaus Chancen für die Formulierung und den Abgleich gegenseitiger Erwartungen und Ziele.

Andere in ihrer Person und Arbeit zu beurteilen, stellt oftmals eine große Hürde dar. Es kann zu schwierigen Gesprächssituationen mit Teammitgliedern kommen, in denen Leitung besonders befähigt sein muss, frei von überlagernden Affekten zielführend und klärend zu kommunizieren. Damit diese Gespräche einfühlsam und konstruktiv und für beide Seiten effektiv geführt werden können, brauchen Leitungskräfte Kenntnisse über ihren Ablauf und Nutzen. Zweck und Struktur vorher zu durchdenken und auch transparent zu machen trägt zu einem gelingenden Gesprächsverlauf bei. Nach Absolvieren des Moduls sollen Berührungspunkte abgebaut, passende kommunikative Methoden erlernt und Situationen im Rollenspiel erprobt worden sein.

### Inhalt

- Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu den Themen:
  - Entwicklung und Fürsorge
  - Beurteilung

- Orientierung und Zielvereinbarung
- Feedback
- konfrontative Gespräche
- Verbindlichkeit und Dokumentation

## **Modul 7      Effektivität und Effizienz (neu)**

Diagnostik, Beratung, Therapie, Fragen der Teamentwicklung und weitere Herausforderungen auf menschlicher Ebene sind uns in der täglichen Arbeit auf Leitungsebene vertraut. Aber was tun, wenn wir die „Stückkosten“ der Beratungskontakte, den Anteil unseres 'Overheads' oder die Effizienz der Arbeit bestimmen sollen? Oder wenn uns gesagt wird, dass wir im Vergleich zu anderen Beratungsstellen zu teuer sind? Wenn wir zusätzliche Gelder für unsere Tätigkeit, vielleicht für innovative Projekte auftreiben sollen oder wollen? Anforderungen an Leitung von Erziehungsberatungsstellen gehen heute weit über eine rein fachliche Leitung und kommunikative Aufgaben hinaus. Den Leitungskräften der Beratungsstelle werden zunehmend und abhängig von Organisation und Trägerschaft Aufgaben der Geschäftsführung übertragen, wie z.B. Mittelbeschaffung, Mittelverwaltung, Finanzverhandlungen mit dem Jugendamt und weitere Organisations- und Verwaltungsaufgaben. In diesem Modul wird Leitungskräften theoretisches Wissen und Handlungswissen vermittelt, wie sie vor dem Hintergrund gegebener Rahmenbedingungen auch diesen Teil der Leitungsaufgaben verantwortungsvoll und innovativ gestalten können.

### **Inhalt**

- Controlling und Kennzahlen
- Benchmarking
- Qualität und Quantität, Evaluation
  - Rahmen und Struktur
  - Fallzahlenmanagement
  - Ressourcenverwaltung
  - Fundraising

## **Modul 8      Öffentlichkeitsarbeit (neu)**

Nicht erst seit Aufkommen der (Neuen) Medien ist die Darstellung der Arbeit der Erziehungsberatungsstelle nach außen - aber auch nach innen - ein wichtiger Bestandteil von Leitungstätigkeit. Mittels Öffentlichkeitsarbeit wird zum Einen die Gelegenheit gegeben, die kompetente Arbeit den Auftraggebern, der Fachöffentlichkeit und der Gesellschaft zu präsentieren, und zum anderen, neue Zielgruppenfelder zu erschließen und mehr Ratsuchenden Erziehungsberatung bekannt zu machen und anbieten zu können.

In diesem Modul werden erfahrene Praktiker die notwendigen Kenntnisse und Kniffe vermitteln, wie Öffentlichkeitsarbeit mit allen Medien wirksam und ansprechend gestaltet werden kann. Wie auch in den anderen Modulen können eigene Fälle, Beispiele und Materialien mitgebracht, vorgestellt und bearbeitet werden.

Konkrete Modulinhalte sind:

- die öffentliche Selbstdarstellung optimieren über:
  - Kommunikationsstile
  - Pressearbeit
  - Vortragstätigkeit
  - Nutzung neuer Medien