



Internationale Gesellschaft
für erzieherische Hilfen

Leitungskompetenzen entwickeln und professionalisieren - Know-how für die Lust an Leitung in den Erziehungshilfen-

Weiterbildung

der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH)
Frankfurt am Main

Zielgruppe:	Teamleiter*innen, Gruppenleiter*innen und Koordinator*innen in der Erziehungshilfe.	
Leitung:	Ulrike Herr und Thomas Röttger <i>siehe Seite 10</i>	
Teilnehmer*innen:	18	
Termine:		
Tagungsort:	Magdeburg	
Teilnahmegebühr:	Inkl. Tagesverpflegung	Inkl. ÜN/Vollverpflegung
IGfH-Einzelmitglieder:		
Mitglieds-Einrichtung:		
Nichtmitglieder		

Anmeldung unter: www.igfh.de/veranstaltungen/weiterbildungen

Rahmung der Weiterbildung

Einleitend werden hier ein paar Grundannahmen beschrieben, von denen sich Haltungs- und Handlungsanleitungen für das Arbeitskonzept ableiten, die die Basis bilden für...

Fokus 1: Empowerment/ professioneller Paradigmenwechsel der Hilfen oder... ...die Adressat*in als Expert*in ihrer/seiner selbst

Systemische Konzepte haben sich seit den 1980ern Stück für Stück in der Jugendhilfe etabliert. In der Ausbildung der Fachkräfte spielen sie aber nur punktuell eine Rolle, die persönliche Aneignung der Haltung wird überwiegend über Weiterbildungen vollzogen. Familien und Jugendliche, die Unterstützung durch das Jugendamt annehmen wollen oder müssen, sind auf Professionelle angewiesen, die in der Lage sind, eine konstruktive Arbeitsbeziehung aufzubauen. Damit dies möglich wird, verfügen die Profis über Wissen und Haltungen, die Unterstützung so anzubieten, dass sie als ermächtigend und nicht bevormundend – zutrauend und nicht abwertend und zudem verlässlich und konsequent, erlebt werden. So wird es möglich, ressourcen- und potentialorientiert zu arbeiten und die Hilfen zu entprofessionalisieren. Also weg von der Ordnung, dass Nutzer*innen der Hilfe, ja nur dem „Rat“ der Expert*innen folgen müssen, um erfolgreich zu sein. Ziel ist die Entwicklung einer professionellen Haltung, dass Familien und Jugendliche mit Hilfebedarfen immer Expert*innen für ihre eigenen Angelegenheiten sind und in den vorhandenen Problemen Lösungen und Konsequenzen zu entdecken sind.

Dieser Paradigmenwechsel ist theoretisch vielerorts vollzogen, doch die Entwicklung der Haltungen der Fachkräfte in der alltäglichen Praxis ist ein Anliegen, dem weiterhin Aufmerksamkeit gegeben werden muss

Fokus 2: Partizipation als gelingende Beteiligung in der Organisation, im Team und mit den Adressat*innen der Hilfen

Partizipation gelingt in vielen Bereichen der Jugendhilfe, initiiert durch die Fachkräfte, auch unabhängig davon, ob diese Haltung ihnen gegenüber in der Organisation gelebt wird oder nicht. Grundsätzlich lohnt es sich jedoch für den Arbeitgeber/ die Arbeitgeberin, die Entfaltung von Potenzen für die Wirksamkeit der geleisteten Arbeit durch ein konsequentes Leitungshandeln im Sinne einer Kongruenz von Haltung und Leitbild-Absicht zu ermöglichen.

Es ist davon auszugehen, dass in der Organisationskultur die handlungsleitenden Werte und Ziele, die sich im sogenannten Leitbild finden, integrierte Bestandteile der Unternehmenskultur sind und im operativen Handeln sichtbar werden. Diese Umsetzung geht sicherlich alle an, liegt aber zunächst in der Verantwortung der Führungskräfte auf allen Ebenen.

Fokus 3: Zentrale Veränderungen in der Arbeitswelt manifestieren sich deutlich in der sozialen Arbeit.

Folgende Grundkonstellationen seien hier hervorgehoben:

Grundkonstellation 1:

Die Ökonomisierung der Arbeit führt auch bei Führungskräften zu hohem Erfolgsdruck. Defizitäres Führungsverhalten hat strukturelle Ursachen. Die soziale Führungsarbeit wird von den Organisationen sehr unterschiedlich, doch eher wenig, anerkannt.

Grundkonstellation 2:

Mitarbeitende versuchen unmittelbar die auf die Tätigkeit bezogenen Standards aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig reduzieren Mitarbeitende mittelbar mit dem Arbeitsinhalt verbundene allgemeine Aufgaben als Organisationsmitglied. Die erreichte Entlastung geht einher mit Resignation bezüglich der Identifikation mit der Organisation.

Grundkonstellation 3:

Von beiden Seiten (Unternehmen und Mitarbeitende) besteht gewünschte Aufrechterhaltung hoher professioneller Standards bei Fehlen notwendiger Handlungsressourcen für qualitativ hochwertige Arbeit. Zunehmender ökonomischer Druck der Politik und der Jugendämter nötigt den Trägern organisatorische Effizienzvorgaben für ihre Beschäftigten ab, indem professionelle Standards verändert werden, ohne klare Instruktionen zu benennen, wie denn die Arbeit ausgeführt werden soll (hier auf Basis der Ergebnisse der Forschungsgruppe Arbeit und Leben in Organisationen 2011, DGSv- Positionen 2/2012, S.10 u. 11).

Allein diese drei oben skizzierten Blickwinkel deuten an, in welcher Vielschichtigkeit die Wirksamkeiten oder Nichtwirksamkeiten und Wechselwirkungen angelegt sind. So konstatieren wir heute, dass die seit 2000 von uns im Programm festgestellten schwierige Rahmenbedingungen – knapper werdende Ressourcen, steigende und zum Teil widersprüchliche fachliche Anforderungen an Teams und ihre Leiter*innen und sich häufig wandelnde Anforderungen von Auftraggebern und Politik führen zu kürzeren Veränderungsintervallen in den erzieherischen Hilfen – sich verstetigt haben. Diese zeigen sich an verschiedenen Orten gekoppelt mit einer Prekarisierung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf die Bezahlung und Verfügbarkeitsanforderungen, schlechtere Rahmenbedingungen für die nächste Generation sowie extrem hohen Krankheitsquoten. Die ständige Verfügbarkeit zur ‚Rettung des Dienstplanes‘, die (Über-)Forderung nach noch mehr Flexibilität der schon älteren Mitarbeitenden und der generelle Fachkräftemangel bedingen sich und haben weitere massive Auswirkungen auf die schon längst in Schieflage geratene Work-Life-Balance der Kolleg*innen in Leitungsfunktionen.

Weiterbildungsprogramm

Die zunehmende Komplexität der Arbeit führt zu immer ausdifferenzierteren Führungsstrukturen. Die Rolle und Aufgaben von Leitung in Einrichtungen der Erziehungshilfen sind oft nicht ausreichend klar definiert oder organisiert. Die Abstimmung der Arbeitsprozesse unter den Beteiligten ist immer wieder problematisch. Für die erfolgreiche Umsetzung der Arbeit vor Ort – also dem eigentlichen Zweck der Organisation – liegt in einem kompetenten Leitungshandeln eine hohe Verantwortung.

„Leiten“ wird in sozialen Arbeitsfeldern immer mehr- doch in der Regel eher fragmentarisch gelernt. Überwiegend findet die Profilierung über „learning-by-doing“ über die Praxis ohne konkrete Know-how-Vermittlung wie z.B. durch Mentoring statt.

Zielsetzung der Qualifizierung

Die Weiterbildung für Gruppenleiter*innen, Teamleiter*innen und Koordinator*innen in Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung zielt darauf, den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, sich mit der eigenen Leitungsidee und -haltung auseinander zusetzen und diese auf dem Hintergrund der Kultur der Organisation und von Arbeitsaufträgen zu reflektieren und zu entwickeln. Es werden vorhandene Kompetenzen gestärkt, um Handlungssicherheit zu erreichen und den Spaß an der Aufgabe zu erhöhen oder zu erhalten.

- Methodische Kompetenz: Fähigkeit, Arbeitsziele durch bestimmte Arbeitsweisen möglichst optimal zu erreichen und Probleme selbstständig bewältigen zu können.
- Soziale Kompetenz: Fähigkeit, mit unterschiedlichen Persönlichkeiten in verschiedenen Situationen angemessen umgehen zu können.
- Personale Kompetenz: Fähigkeit zum guten Umgang mit sich selbst und den eigenen Ressourcen sowie zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung.

Die Weiterbildungselemente sind eingebettet in einen kontinuierlichen Prozess der vor- und nachbereitenden Bearbeitung durch die Teilnehmer*innen in den Zeiten zwischen den Modulen.

Es sollen konkrete Handlungskonzepte entwickelt werden, welche in den folgenden Monaten in der Praxis angewandt und modifiziert werden können. Die geschieht über Zielvereinbarungen.

Inhalte der Qualifizierung

Die Qualifizierung orientiert sich besonders an Erkenntnissen aus der systemischen (Organisations-)Beratung, Erkenntnissen aus der Konfliktberatung, der dialogischen Arbeit, aktuellem Wissen über neurobiologische Zusammenhänge, ethnologischen Aspekten, dem Kom-

plex der traumfokussierten Erkenntnisse, der Kommunikations- und Motivationspsychologie, der Salutogenese, der Resilienzforschung und den Erkenntnissen über das Zusammenspiel von körperlichen, bewussten und unbewussten Anteilen.

In der pädagogischen und beraterischen Praxis ist die Weiterbildung besonders durch Gunther Schmidt (hypnosystemische Konzepte), durch den mit dem SIT-Ansatz (Systemische Interaktions-Therapie) von Michael Biene, durch Frank Früchtel und dessen Erkenntnisse aus dem Angebot „Familienrat“ sowie eine Teamentwicklungsbeschreibung von Jürgen Weihrauch: „Komm mir in die Quere, aber steh mir nicht im Weg!“ – Konsequenz positive Zuwendung als Schlüsselprozess einer vollstationären Außenwohngruppe- inspiriert.

Im Detail werden folgende Möglichkeiten für Kompetenzerwerb, Erfahrungslernen und Fokussierungen angeboten. Das Vorgehen erfolgt letztendlich abgestimmt mit den Teilnehmenden.

Modul 1: Profil und Selbstverständnis

Es wird um Profil und Selbstverständnis von Teamleiter*innen gehen. Ziel ist die Reflexion der eigenen Rolle in Bezug auf den Kontext der Organisation, des Teams und der eigenen Biografie sowie die Entwicklung von Veränderungszielen und Strategien zu deren Umsetzung.

Vorbereitungen für das Modul

- Organigramm
- Stellenbeschreibung/ wirkliche Aufgabenbeschreibung
- Rollenanalyse

Vorlagen zur Bearbeitung dieser Fragen erhalten die Teilnehmer*innen 4-6 Wochen vor Beginn des Blockes.

Themen des Moduls

- Biographie und Leitungsrolle
- Wesen und Wirken der Organisation (Organigramm)
- Selbstverständnisse von Leitung
- Handlungsleitende Werte der Person/ Leitbild der Organisation -Motivatoren
- Zielvereinbarungen, Zielkonflikte und -konkurrenzen
- Handwerkskoffer für Leitungen/ Führung, (Malik)
- Selbstmanagement (Corvey)
- Stärken, Schwächen, Potentiale
- Das kollektiv-geführte Unternehmen
- Führen mit dem Konzept der neuen Autorität (Baumann-Habersack)
- Sinn und Verantwortung von Leitung für..., weil...

Modul 2: Teambildung und -entwicklung

Widmet sich Zugängen zur Teambildung und -entwicklung, um eine Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit und der Zufriedenheit im Team bezogen auf den Zweck sowie einen Zugewinn an Rollenklarheit zu erreichen.

Analog zum Ende des ersten Blockes werden konkrete Veränderungsziele entwickelt, deren Umsetzung und Erprobung in der Phase zwischen den Blöcken 2 und 3 erfolgt.

Vorbereitungen für das Modul

- Teamdiagnose: „Mehr Erfolg im Team“

Themen des Moduls

- Soziogramm/ Aufstellungen
- Führungsstil und Teambildungsprozess
- Rollen-, Aufgaben- und Auftragsklarheit
- Steuern über Ziele
- Die Bedeutung von Strukturen und Haltungen für gelingende Aktivitäten (Neunfelder-Matrix St. Gallen)
- Theorie-Praxis Teamentwicklung nach Edding/Schattenhofer
- Feed Back- Mut zur Konfrontation

Weitere Analyseinstrumente

- Teamhaltungen: Anzahl der Ärgerpunkte im System; Heterogenität der Fähigkeiten, Werte und Sichtweisen; Flexibilität und Toleranz gegenüber Unterschieden; Selbstkorrekturfähigkeit; Wertausgleich.
- „Leadership Development“: Teammitglieder erfahren, wo die eigenen Präferenzen liegen – und welche arbeitsbezogenen Stärken die anderen haben.
- „The Myers-Briggs Type Indicator“: die Fähigkeit des Teamleiters und der Teammitglieder, miteinander zu kommunizieren, zu kooperieren und als Team integriert zu handeln.
- „Window on Work Values“: ist ein effizientes Instrument, um Teams und Mitarbeiter*innen zu führen – und es dient gerade Führungskräften dazu, die eigene Position zu bestimmen.

Modul 3: Konfliktmanagement und Verhandeln

Bietet den Rahmen einerseits, das Thema Konfliktmanagement neben dem Schwerpunkt Verhandeln zu fokussieren. Dabei wird von folgenden Grundannahmen ausgegangen: Konflikte sind alltäglich. Konflikte sind nützlich und wichtig zur Sicherung der Gegenwart und Klärung der Wege in die Zukunft. Doch beinhalten sie die Gefahr der Wendung in destruktive und gefährliche Dynamiken, die ein hohes Schädigungspotential enthalten können.

An die agierenden Personen werden bezüglich der Aushandlung von Interessengegensätzen, der Regulierung von Konflikten und des Umgangs mit Veränderungen immer höhere Anforderungen gestellt. Dies erhöht häufig den „unsicheren Boden“ auf Seiten der Mitarbeiter*innen wie auf Seiten der Führungskräfte.

Dieses abschließende Modul dient ferner der Reflexion und Bewertung des gesamten Veränderungsprozesses, bezogen auf die eigene Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitskontext. Zudem bietet dieses Modul auch die Möglichkeit, bis dahin behandelte Themen noch einmal vertiefend zu bearbeiten.

Vorbereitungen für das Modul

- Instrumente des Konfliktmanagements
- Fragen zur Konfliktkultur
- Schwierige Mitarbeiter*innengespräche
- Konfliktkosten

Themen des Moduls

- Definition von Konflikten
- Konfliktodynamiken, Konflikttypen
- Modell der Handlungsfähigkeiten
- Wege zur Klärung
- Haltung und Struktur für Verhandlungen
- Konfliktmanagement in Organisationen- Leitungsverantwortung
- Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationsmodellen
- Feedback
- Zukunftsziele

Dieses Modul dient ferner der Reflexion und Bewertung des gesamten Prozesses bezogen auf die eigenen Lernerfahrungen.

Querschnittsthemen der Weiterbildung

Als Querschnittsthemen begleiten alle Weiterbildungstage die Themen:

- **Partizipation** als Haltung und Strukturdimension
- **Selbstorganisation/ Selbststeuerung:** Wie plane ich meinen Rhythmus, meine Zeitfresser? Meine Strategien zum Befördern oder Behindern meiner Vorhaben; der innere Kritiker/ die innere Kritikerin; Selbstmotivation.
- **Gesundheit-Stress-Stressmuster** im Zusammenspiel von Individuum – Organisation gesellschaftlicher Entwicklung, wie z. B. Komplexitätssteigerung, Individualisierung; Methoden zu Entspannung oder/und schnellen Wiedererlangung von Konzentrationsfähigkeit und Präsenz (Burnout, Boreout erkennen...).

Methodische Gestaltung der Qualifizierung

Die Qualifizierung ist didaktisch und methodisch auf Vielfältigkeit hin konzipiert und orientiert sich auch an den Voraussetzungen und Bedürfnissen der Teilnehmenden. Die Interaktion zwischen Referent*innen und den Teilnehmer*innen wird partizipativ gestaltet. Ausgehend von der Annahme, dass kein Mensch zu etwas gebracht werden kann, sondern jede*r immer selbst entscheidet, was er/sie tut und welche Bedeutung er/sie welcher Kommunikation/ Interaktion gibt, werden verschiedene Möglichkeiten geboten, sich die Inhalte zu erschließen und zu bearbeiten. Das Spektrum umfasst:

- Vermittlung im Blockseminar,
- Arbeit an konkreten Fallsituationen
- Sequenzen der beruflichen und persönlichen Reflexion in der Zeit zwischen den Modulen
- Umsetzung von Zielen in der Zeit zwischen den Modulen
- Raum für Erfahrungsaustausch in selbst organisierter Kleingruppenarbeit
- konzeptionelles Arbeiten in Bezug auf die zu erstellende Abschlussarbeit
- Überprüfung und Bewertung Abschlussarbeiten/ Präsentationen
- Als „Arbeitsmaterialien“ werden überwiegend konkrete Fragestellungen, Lösungsvorschläge etc. aus der Alltagspraxis der TN genutzt.
- Input zu einzelnen Aspekten
- Angebote zum Ansehen von Fachfilmen aus der pädagogischen Praxis
- 1 Reader je Modul mit praxisbezogenen Arbeitsblättern
- Fotoprotokolle
- Arbeit mit Skulpturen, Aufstellungen, Rollenfeedbacks und Probehandeln

Kursorganisation: Ablauf und Abschluss

- Die Weiterbildung umfasst 3 Kursblöcke á 2 ganze und 2 halbe Fortbildungstage (Beginn mittags - Ende mittags)
- 9 x 8 Seminarstunden = 72 Seminarstunden = 54 Zeitstunden

Zusätzlich haben die Teilnehmer*innen die Möglichkeit, eine **Belegarbeit** (Abschlussarbeit) mit einer Präsentation – auch im Rahmen einer Projektgruppenarbeit – zu einem selbstgewählten Thema zu verfassen. Dies ist **Voraussetzung für ein Zertifikat**.

Bildung von Projektgruppen- Präsentation eines Projektes

Es wird empfohlen, in der Zwischenzeit Gruppen zu bilden – eine Teilnahme wird im Zertifikat/ Teilnahmebestätigung ausgewiesen –, die sich insgesamt ca. 3 bis 4 Mal treffen. Zweck ist es, die Fokussierung auf das Thema in der Zwischenzeit zu fördern und gemeinsam in

den Austausch zu Literatur, zu Filmen, zur Praxis, zu Vorträgen zu kommen und miteinander zu üben und sich gegenseitig bei Arbeitsvorhaben zu unterstützen. Die Gruppen können auch genutzt werden, um eine Abschlussarbeit zu gestalten.

Belegarbeit/ Abschlussarbeit

Die Abschlussarbeit kann in verschiedener Art und Weise erbracht werden. Den kreativen Eingebungen und Ideen der Teilnehmenden stehen hier vielfältige Wege offen:

- Konzeptionelle Aufbereitung und Entwicklung eines selbst gewählten Themas aus dem eigenen beruflichen Kontext.
- Die Gestaltung eines Teiles einer Verbundteamsitzung als einzelne oder Gruppe in Form einer Präsentation, eines Vortrages, einer Einladung zu einer Übungssequenz, einer Fallreflexion, einer Demonstration.

Möglicher Weise entstehen so auch Texte, Übungen, Arbeitsweisen, die die Teilnehmenden für die Arbeit nach innen und außen nutzen können. Die Belegarbeit umfasst 3 bis 5 Seiten und kann auch als Gruppenarbeit mit namentlich klar abgegrenzten Beiträgen sowie dann entsprechend höherer Seitenzahl eingereicht werden.

Zertifizierung

Nach Absolvierung aller Weiterbildungsbausteine erhalten die Teilnehmer*innen eine qualifizierte Teilnahmebescheinigung der IGfH.

Voraussetzung: Teilnahme an allen Tagen sowie Umsetzung der Vorbereitungen und Nachbereitungen. **Ein Zertifikat der kann durch eine Abschlussarbeit erlangt werden.**

Die Teilnehmer*innen erhalten nach Abschluss des Seminars ein **Zertifikat**. Dieses wird erteilt, wenn:

- 100% der Teilnehmer*innenstunden belegt sind. (Ersatzleistungen können ausgehandelt werden.)
- Vorbereitungen auf die einzelnen Module erbracht wurden.
- Umsetzungen der Vorhaben erfolgt sind.
- eine Belegarbeit vorgelegt und angenommen wird und eine Präsentation des gewählten Themas erfolgt.

In jedem Fall wird eine **qualifizierte Teilnahmebescheinigung** ausgestellt.

Referent*innen

Unsere Referent*innen sind landjährig in der Praxis der Erziehungshilfen und Erwachsenenbildung tätig. Die Weiterbildung Lust an Leitung wird stetig an den gesellschaftlichen und fachlichen Anforderungen orientiert überarbeitet und weiterentwickelt.

Ulrike Herr

Diplom-Pädagogin / Erziehungswissenschaftlerin (FU-Berlin). Sozialtherapeutin, Supervisorin (Mitglied der Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.), Beraterin für Organisationsentwicklung, Mediatorin für betriebliche Konflikte (Mediatorin BM® -Mitglied im Bundesverband Mediation e.V.)

Langjährige Berufspraxis u.a.

- als Geschäftsführerin eines Verbandes und eines freien Trägers der Jugendhilfe
- als Beraterin in der Arbeit mit Kinder, Jugendlichen und ihren Familien
- als Dozentin in der Ausbildung, Fort- und Weiterbildung
- als Prozessbegleiterin in Organisationsberatung und Qualitätsmanagement, Projektmanagement und -entwicklung

seit 1999 selbstständig tätig als Beraterin in freier Praxis

Thomas Röttger

Diplom-Sozialpädagoge, Supervisor (DGSv), Regionalmoderator im INTEGRA-Prozess, Sprecher der IGfH-Fachgruppe Integrierte Erziehungshilfen, langjähriger Pädagogischer Leiter und heute Leiter der Stiftung Linerhaus Celle.

Übersicht der Seminarstunden

Module	Inhalt	Veranstaltungstage	Seminar- stunden
1. Modul	Person, Rolle, Organisation	3 Tage	24 Stunden
2. Modul	Teamentwicklung, Zeitmanagement	3 Tage	24 Stunden
3. Modul	Konfliktmanagement Verhandeln, Follow up	3 Tage	24 Stunden
Kleingruppenarbeit		3 x 3 Stunden	9 Stunden
Belegarbeit	Anfertigung der Belegarbeit	2 Tage	16 Stunden
Umfang der Weiterbildung			72 Stunden
Weiterbildung mit Teilnahme an Arbeitsgruppen			97 Stunden
Weiterbildung mit Belegarbeit (Zertifizie- rung)			88 Stunden

Informationen zur IGfH finden Sie unter:
www.igfh.de