

Wirksame Teamleitung – Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Fach- und Führungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe

Christiane Schulten, Wildeshausen; Jakob Tetens, Bremen

Teamleitungen haben in der Kinder- und Jugendhilfe die wichtige und gleichzeitig herausfordernde Aufgabe, ihr Team im Alltag fachlich zu unterstützen und für möglichst reibungslose organisatorische Abläufe zu sorgen. Diese recht allgemeine Beschreibung ist auch schon die einzige Gemeinsamkeit, die vermutlich alle Teamleitungen eint. Denn schaut man sich die Aufgaben, Kompetenzen sowie Rahmenbedingungen der unteren Führungsebene bei Jugendhilfeträgern näher an, ergeben sich zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen. Das beginnt bereits bei der Begrifflichkeit, so ist von Teamleitungen, aber auch von Gruppenleitungen oder Teamkoordinationen die Rede. Und auch das jeweilige Selbstverständnis ist oft sehr trägerspezifisch. Zugleich existieren vor Ort teilweise auch wenig trennscharfe Abgrenzungen zu anderen Hierarchieebenen. Dies waren die Ausgangspunkte für das Forschungsprojekt »Wirksame Teamleitung«, dessen Ergebnisse in diesem Beitrag vorgestellt werden.

Das Projekt, das als Kooperation einer Organisationsberaterin, eines Hochschullehrers und des Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. (EREV) durchgeführt wird, knüpft an die Überlegungen von Tetens (2020) an und verfolgt das Ziel, die Vielfältigkeit der Teamleitungsmodelle zu erforschen und zentrale Wirkfaktoren und Stolpersteine herauszuarbeiten, die die Arbeit einer Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe unterstützen beziehungsweise behindern. Es möchte unter anderem Antworten liefern auf diese Fragen: Welche Aufgaben haben Teamleitungen, und welche Ressourcen werden ihnen zu ihrer Erledigung zur Verfügung gestellt? Ist die Arbeitsbelastung bei Teamleitungen aufgrund der Komplexität der Aufgaben sowie der Stel-

lung zwischen der oberen Leitungsebene und den Mitarbeitenden möglicherweise besonders hoch? Was sind Voraussetzungen zur Übernahme der Funktion einer Teamleitung, und wie bewerten Teamleitungen die ihnen zur Verfügung gestellten Möglichkeiten zur Qualifizierung und Weiterbildung? Wie schätzen die Befragten die Idee selbstorganisierter Teams ohne explizite Leitung ein?

Antworten auf diese Fragen können Entscheidungsträgern und -trägerinnen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe dabei helfen, differenzierter abzuwägen, welches Teamleitungsmodell vor dem Hintergrund der Bedarfe, der Struktur und der Ressourcen ihrer Einrichtung sinnvoll ist und was es bei anstehenden Veränderungen in der Leitungsstruktur zu bedenken gilt. Dies scheint nicht zuletzt auch mit Blick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen in der Arbeitswelt sinnvoll und notwendig zu sein – man denke an den Fachkräftemangel, veränderte Ansprüche der Generationen Y und Z, die Forderung nach mehr Agilität oder auch die Prämissen der sogenannten New Work (Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik 2023; Epe 2023; Erlinghagen 2020). Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert und anschließend werden zentrale Ergebnisse der quantitativen Befragung sowie der ergänzenden qualitativen Interviews vorgestellt. Der Beitrag endet mit einigen Schlussfolgerungen für die Praxis sowie einem Fazit.

1. Forschungsdesign

Für die Studie wurde ein zweiteiliger Aufbau gewählt: In einem ersten Schritt sollte eine breit angelegte Online-Befragung ein möglichst

umfassendes Bild über Wirkfaktoren und Stolpersteine für Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe liefern. Die quantitative Befragung richtete sich – einer systemischen Perspektive folgend – sowohl an die untere Führungsebene selbst (hier wurde übergreifend der Begriff Teamleitung gewählt) als auch an die Ebene der Mitarbeitenden sowie die mittlere und obere Führungsebene (Bereichsleitung, Einrichtungsleitung, Geschäftsführung etc.).

Die Zielgruppe wurde im Schneeballverfahren mithilfe des Kooperationspartners EREV erreicht, indem der Link zur Onlinebefragung im Herbst 2022 an die Mitgliedsorganisationen und hierüber an Fach- und Führungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe im gesamten Bundesgebiet versendet wurde. Außerdem wurde er in beruflichen Netzwerken wie *LinkedIn* gestreut. Innerhalb des 30-tägigen Erhebungszeitraums beteiligten sich bundesweit 510 Personen an der Befragung. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte computergestützt nach der Methode der deskriptiven Statistik (Kromrey 2016). Neben den Ergebnissen aus den geschlossenen Fragen und möglicher Kreuzanalysen wurden die Antworten der offenen Kategorien einbezogen, indem sie inhaltsanalytisch codiert und geclustert wurden.

Die Befragungsergebnisse wurden durch zehn vertiefende Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen aller hierarchischen Ebenen ergänzt: obere Leitungsebene (Vorstand, Geschäftsleitung); mittlere Leitungsebene (Abteilungsleitung); untere Leitungsebene (Teamleitungen); Mitarbeitende sowie zwei Experten im Themenfeld Teamleitung und Organisationsentwicklung in Jugendhilfeeinrichtungen. Der Interviewleitfaden für die qualitativen Interviews umfasste elf Fragen, zum Teil mit ergänzenden Unterfragen. Alle Interviews wurden in Videokonferenzen geführt, sie dauerten jeweils circa eine Stunde. Die Transkription der Audioaufnahmen erfolgte teilautomatisiert, Analyse und Codierung wurden manuell mithilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen (Mayring 2022).

2. Empirische Ergebnisse

Betrachtet man die personenbezogenen Daten, zeigt sich, dass 69 Prozent der Befragten weiblich und 31 Prozent männlich sind, was der üblichen Geschlechterverteilung in der Kinder- und Jugendhilfe entspricht (Deutsches Jugendinstitut 2020). 65 Prozent der Befragten haben mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Knapp zwei Drittel der Befragten arbeiten im stationären Bereich, eine deutliche Mehrheit ist in den Hilfen zur Erziehung tätig. Alle Hierarchieebenen sind in der Befragung gut vertreten: 36 Prozent sind Mitarbeitende, davon über 90 Prozent Fachkräfte und nur wenige Hilfskräfte. 41 Prozent sind auf der unteren Leitungsebene tätig, 23 Prozent auf der mittleren und oberen Leitungsebene. Knapp die Hälfte der Befragten arbeitet bei Trägern mit mehr als 500 Mitarbeitenden, ebenfalls etwa die Hälfte der Befragten in einem Team mittlerer Größe (sechs bis zehn Mitarbeitende).

2.1 Arbeitszufriedenheit, Aufgaben und Zeitressourcen

Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine überwiegende Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation, auch unter den Teamleitungen. Sie sind zu 71 Prozent eher zufrieden oder sehr zufrieden und liegen damit nur knapp unter dem Gesamtdurchschnitt von 75 Prozent. Bei der Frage nach den Gründen für Unzufriedenheit wird von den Teamleitungen häufiger die hohe Arbeitsbelastung genannt:

»Als Teamleitung ist man »der Arsch vom Dienst«, wenn Dinge schief laufen oder Dienste nicht abgedeckt werden können, man trägt für alles die Verantwortung und muss immer ansprechbar sein, bekommt dafür aber so gut wie nichts an Wertschätzung oder Geld entgegengebracht.«

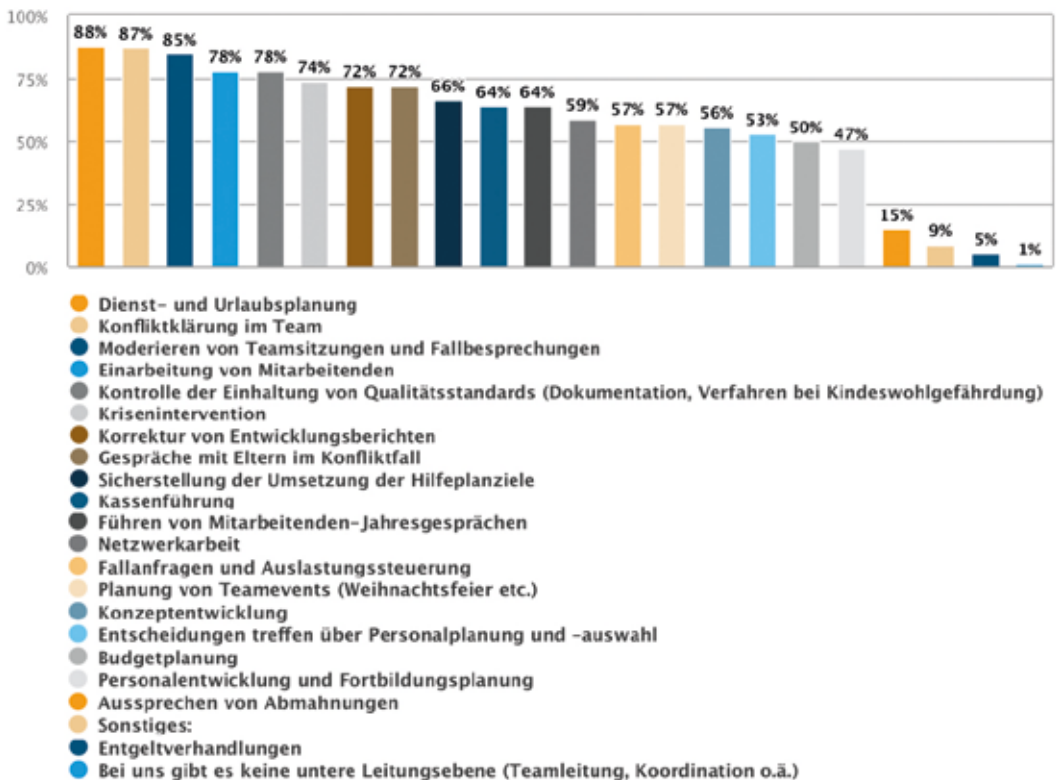
Die Gründe für Zufriedenheit auf Seiten der Teamleitungen wurden selten differenziert:

»Tolles Team, hohe Motivation, Loyalität und Identifikation mit der Arbeit und der Gruppe, ich kann selbst Arbeitsbedingungen schaffen, Vorgaben sind dehnbar. Einrichtung bietet gute Rahmenbedingungen und ein hohes Maß an Freiheit für die Teams.«

Prinzipiell sind Teamleitungen in der Kinder- und Jugendhilfe mit einer Vielzahl an Aufgaben betraut, weshalb sie von den Befragten mehrfach auch als »Mädchen für alles« bezeichnet werden. An erster Stelle stehen Dienst- und Urlaubsplanung, Konfliktklärung im Team, Moderation von Teamsitzungen und Fallbesprechungen. Eher selten kümmern sich Teamleitungen um das Aussprechen von Abmahnungen und um Entgeltverhandlungen (siehe Abbildung 1).

Angesichts der Fülle an Aufgaben stellt sich die Frage, wie viel Zeit einer Teamleitung durchschnittlich pro Woche für Leitungsaufgaben zur Verfügung steht. Hier ist das Ergebnis heterogen und zeigt, wie viele unterschiedliche Teamleitungsmodelle es offenbar gibt: Die Hälfte der Befragten gibt an, dass zwei bis zehn Stunden zur Verfügung stehen, mehr als 20 Stunden sind es nur in 18 Prozent der Fälle. Ein interessanter Zusammenhang ergibt sich, wenn man die persönliche Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation und die Anzahl der Leitungsstunden einer Teamleitung miteinander vergleicht: Befragte aller Hierarchieebenen, bei denen die Teamleitungen mit mehr als elf Stunden für Leitungsaufgaben ausgestattet sind, sind tendenziell zufriedener als Befragte, bei denen die Teamleitung weniger Leitungsstunden zur Verfügung hat.

Abbildung 1: Aufgaben von Teamleitungen



2.2 Entscheidungsbefugnisse

Bei der Frage nach dem Entscheidungsspielraum einer Teamleitung stellen sich je nach eigener beruflicher Position deutliche Unterschiede heraus: Fast 80 Prozent der höheren Leitungsebene schätzen die Entscheidungsbefugnisse von Teamleitungen als eher groß beziehungsweise sehr groß ein, bei den Teamleitungen selbst nur 65 Prozent und bei den Mitarbeitenden nur 51 Prozent.

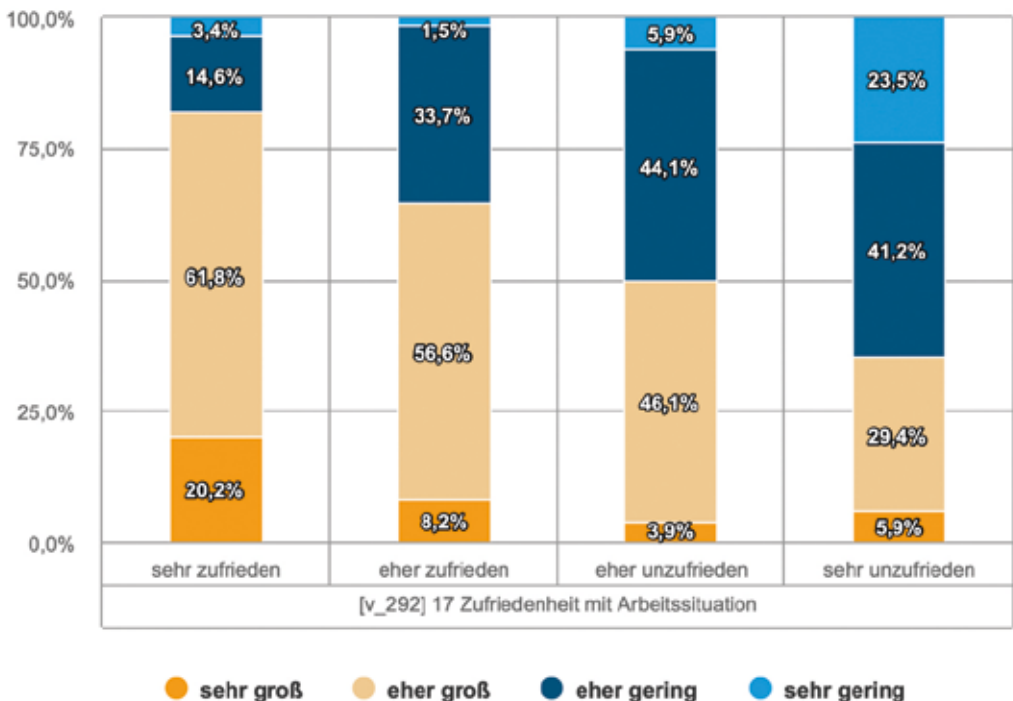
Dabei wird ein Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit aller Befragten erkennbar: Je größer der Entscheidungsspielraum der Teamleitungen in der Einrichtung ist, desto höher ist die Zufriedenheit aller Beteiligten selbst, auch die der höheren Leitungsebenen sowie der Mitarbeitenden (siehe Abbildung 2).

Die Studienergebnisse widersprechen damit einer möglichen Annahme, dass die mit mehr Befugnissen steigende Verantwortung zu einer Reduzierung der Arbeitszufriedenheit führen könnte.

In den vertiefenden Interviews wurde gefragt, wie sich dieses Ergebnis interpretieren lässt. Die Ergebnisse lassen sich zu folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

- Entscheidungsmöglichkeiten und ein entsprechender klarer Rahmen fördern die Selbstwirksamkeit und erhöhen in der Folge die Zufriedenheit.
- Praxisferne und nicht im eigenen Arbeitsbereich reflektierte Leitungsentscheidungen verursachen hingegen Unzufriedenheit.
- Teamleitungen brauchen Rückhalt und Vertrauen seitens ihrer Vorgesetzten.

Abbildung 2: Arbeitszufriedenheit aller Befragten je nach Größe des Entscheidungsspielraums der Teamleitung



Eine Teamleitung erläutert im Interview:

»Das ist ja eine Aufwertung auch des Selbstwertes. Also allein der von der Teamleitung, aber auch von dem Team an sich. Wir können das selber entscheiden, und wir werden ernst genommen. [...] Ich glaube, dass die Arbeitsbelastung dadurch dann gar nicht so hoch erscheint und gar nicht so hoch, also so stark empfunden wird.«

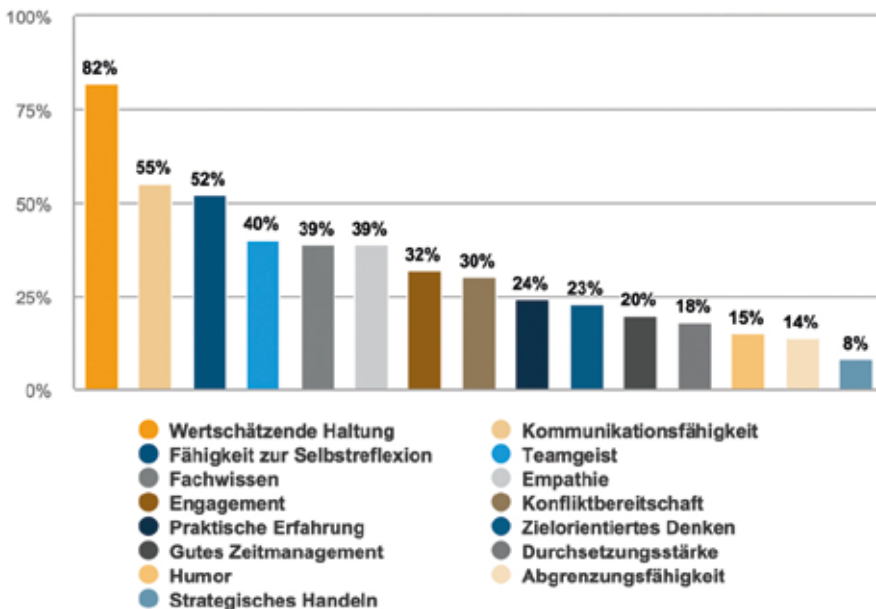
2.3 Eigenschaften und Motivation

Als Eigenschaften einer guten Teamleitung sind vor allem Softskills gefragt: Eine wertschätzende Haltung hat klare Priorität, gefolgt von Kommunikation und Selbstreflexion. Hingegen spielen Fachwissen, Konfliktbereitschaft, Durchsetzungsstärke oder strategisches Handeln nur eine geringe Rolle (siehe Abbildung 3).

In den Interviews wurde gefragt, wie es zu erklären ist, dass die Klärung von Konflikten einerseits eine Kernaufgabe von Teamleitungen zu sein scheint, andererseits aber Konfliktbereitschaft als Eigenschaft erst an achter Stelle genannt wird. Alle Interviewten sind sich darüber einig, dass in Teams oft ein Harmoniestreben vorherrsche, Konflikte negativ behaftet seien und Konfliktbereitschaft häufig nur gering ausgeprägt sei. Zudem würden Konflikte gegebenenfalls an höhere Ebenen delegiert.

Bei der Frage, was Menschen motiviert, die Aufgabe einer Teamleitung zu übernehmen, zeigen sich je nach beruflicher Position unterschiedliche Einschätzungen: Auf allen Führungsebenen werden Gestaltungsmöglichkeit und Verantwortungsübernahme (beides über 80 Prozent) als deutlich wichtiger angesehen als seitens der Mitarbeitenden (56 beziehungsweise 54 Prozent), die dagegen Vergütung, Einfluss und Macht sowie Karrierestreben als relevanter einschätzen (jeweils etwa 20 Prozent häufiger angegeben).

Abbildung 3: Eigenschaften einer guten Teamleitung



2.4 Arbeitsbelastung

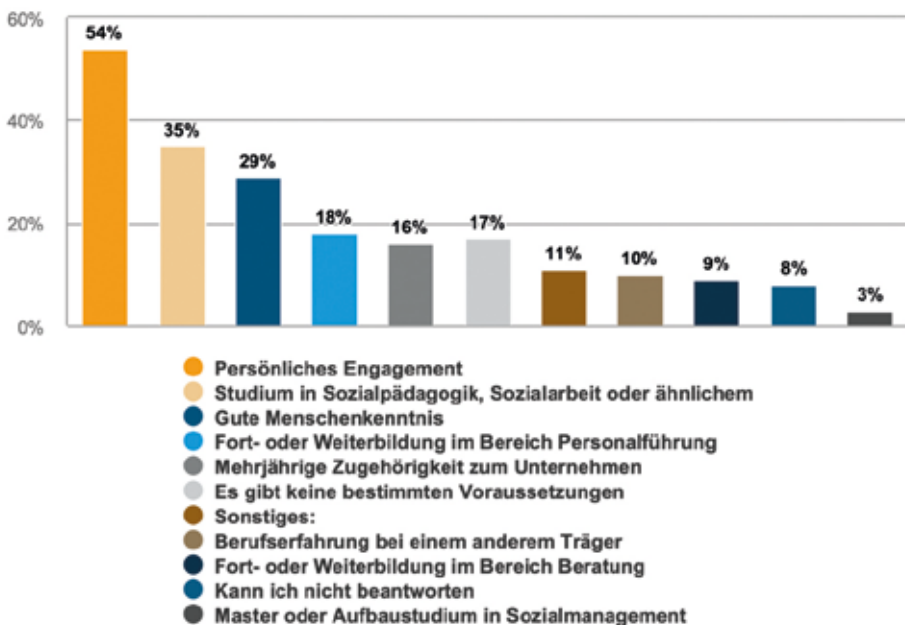
Insgesamt schätzen 92 Prozent aller Befragten ihre aktuelle Arbeitsbelastung als eher hoch oder sehr hoch ein: Leitungskräfte aller Ebenen bewerten ihre persönliche Arbeitsbelastung gleichermaßen als hoch beziehungsweise zu einem Drittel als sehr hoch, Mitarbeitende hingegen deutlich seltener als sehr hoch und deutlich öfter als eher niedrig.

Die Belastung von Teamleitungen beurteilen 96 Prozent aller Befragten als eher hoch beziehungsweise sehr hoch. Dieser Wert liegt nur geringfügig über dem hinsichtlich der Arbeitsbelastung aller Befragten. Damit bestätigt sich die verbreitete These einer belastenden Sandwichposition von Teamleitungen nicht. Nichtsdestotrotz ist das insgesamt hohe persönliche Belastungsgefühl bemerkenswert.

2.5 Voraussetzungen und Wege zur Führungsaufgabe

Bei der Frage nach den Voraussetzungen, die eine Person mitbringen sollte, um als Teamleitung tätig zu werden, ergibt sich folgendes Bild: Persönliches Engagement wird im Durchschnitt als am wichtigsten eingeschätzt, die höhere Leitungsebene bewertet diesen Aspekt sogar noch häufiger als wesentlich. Nur rund ein Drittel der Befragten geben die Formalqualifikation eines Studiums der Sozialen Arbeit als Voraussetzung an. An dritter Stelle folgt gute Menschenkenntnis. Eine weiterführende Qualifikation im Bereich Sozialmanagement oder beraterische Qualifikationen werden hingegen nur von wenigen als Voraussetzung betrachtet (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Voraussetzungen zur Übernahme einer Teamleitungsfunktion



In den Interviews wurde gefragt, ob dieses Ergebnis überrascht und wie es bewertet wird. Die Interviewten betonen, dass persönliches Engagement elementar wichtig ist, es aber nicht mit Aktivismus verwechselt werden sollte:

»Und großartig finde ich es, wenn Teamleiter in der Lage sind, sich nicht hinreißen zu lassen, dass die sich vom Team triggern lassen: ›Ich muss jetzt was machen«, sondern das Großartige ist für mich immer, wenn die sich leisten, nichts zu machen, also wenn die sagen: ›Wir machen jetzt erst mal nichts, wir entscheiden nichts, sondern wir gucken uns die Situation an, mit Abstand, wir beruhigen das.« (Zitat Experte)

Hinsichtlich der Frage nach dem Angebot der Träger zur Qualifizierung und Weiterbildung zur Führungskraft variieren die Einschätzungen der einzelnen beruflichen Positionen signifikant: Die Mitarbeitenden bewerten die Möglichkeiten zur Führungsqualifizierung zu mehr als 41 Prozent als nicht ausreichend, auch bei den Teamleitungen teilen noch über 30 Prozent diese Einschätzung, auf der höheren Führungsebene sind es hingegen nur 18,5 Prozent. Es bleibt offen, ob diese unterschiedlichen Einschätzungen darauf beruhen, dass die Qualifizierungsmöglichkeiten nicht bekannt sind oder ob sie je nach Position im Hinblick auf Qualität und Quantität anders beurteilt werden.

Neben der Frage der Qualifizierung zur Teamleitung wurde auch danach gefragt, wie neue Teamleitungen von den Trägern in ihre Aufgaben eingearbeitet und laufend unterstützt werden. Die höhere Leitungsebene gibt deutlich mehr Unterstützungsmöglichkeiten und -formate an als die untere Leitungsebene. Mitarbeitende kennen davon offenbar noch weniger:

»Bei deutlichem Einfordern von Unterstützung findet diese statt. Vom Träger alleine kommt kaum etwas, außer Erwartungsdruck.«

Am häufigsten genannt werden »Regelmäßige Rücksprache mit der beziehungsweise dem Vorgesetzten«, »Mentoring« sowie »Interne Schulungen für neue Führungskräfte«. Wenig verbreitet sind hingegen spezielle Supervisions- und Coachingangebote für die untere Leitungsebene.

Auf die Frage nach einer möglichen Erklärung hierfür benennen die Interviewten als Hürde bei der Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten vor allem den Mangel an Zeit. Zudem werden fehlende Transparenz über Möglichkeiten von Supervision und Coaching sowie eine mangelnde Vorbildfunktion vermutet:

»Also es ist ja schön und nett, wenn ich meinen Teamleitern anbiete, dass sie Supervision in Anspruch nehmen können, diese aber mit 60 Stunden die Woche schon voll sind und eigentlich gar keine Zeit haben für diese Supervision. [...] Dann ist es einfach nicht möglich. [...] wenn so eine Teamleitung ausbrennt, brennen alle Mitarbeiter im Team genauso mit aus.« (Zitat Mitarbeiter/-in)

»Und wenn ich als toller Chef sage ja, die können Supervision nehmen und alle solche Sachen. Das selber natürlich nie machen würde, weil das habe ich ja gar nicht nötig.« (Zitat Teamleitung)

2.6 Selbstorganisierte Teams

In der Befragung wurde auch die Möglichkeit selbstorganisierter Teams thematisiert, das heißt Teams, die ohne explizite Teamleitung, Gruppenleitung, Koordination oder eine ähnliche Stelle arbeiten. Knapp ein Viertel der Befragten gibt an, dass es beim eigenen Träger selbstorganisierte Teams gibt. Bezüglich der Frage, ob selbstorganisierte Teamarbeit eher Vorteile oder eher Nachteile birgt, ist das Meinungsbild ausgeglichen: 56,5 Prozent sehen (eher) Nachteile, während 43,5 Prozent (eher) Vorteile sehen.

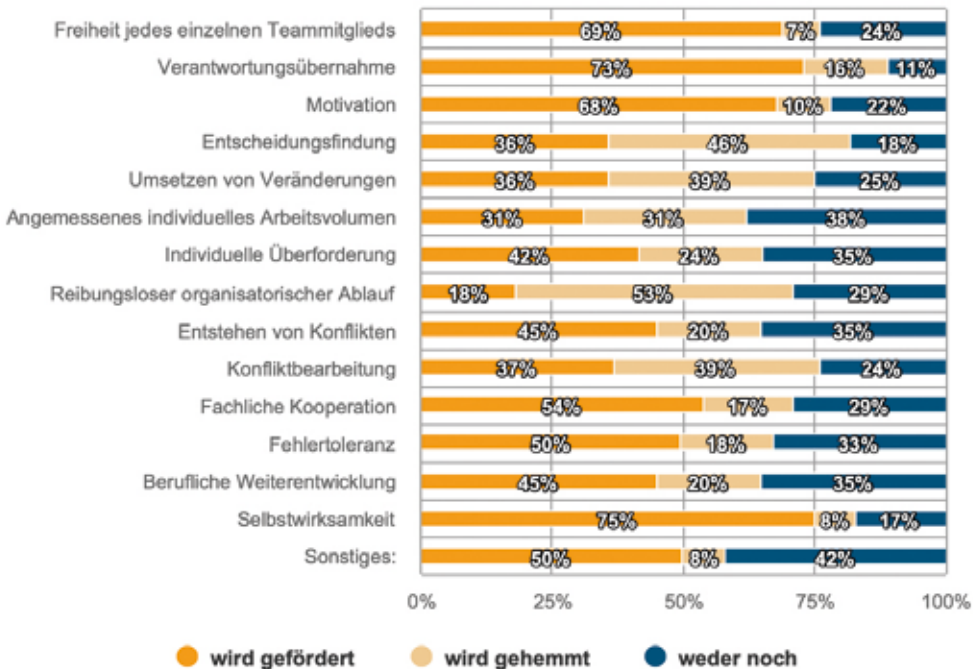
In den vertiefenden Interviews wurde deutlich, dass die höhere Leitungsebene durch fehlende direkte Verantwortlichkeit chaotische Zustände befürchtet. Die Führungskräfte schätzen es so ein, dass die Mitarbeitenden vor allem die positiven Aspekte sehen:

»Da schreibt man jetzt die Teamleitung oder stellvertretende Teamleitung an, ich weiß, das ist dort erstmal angekommen und ist dann in Bearbeitung. Auch das ist ein bisschen diffuser, schreibt man dann alle an? Wer fühlt sich angesprochen? Wer bearbeitet? Wer gibt es weiter? Das sind glaube ich für so die obere Leitung ist eine schwierigere Sache, wo man erst neue Wege auch definieren muss und finden muss, wenn man diese Arbeitsform dann auch umsetzen möchte.«

Zudem wird erläutert, dass auch selbstorganisierte Teams häufig eine heimliche Teamleitung hätten.

Die Befragten, die bereits Erfahrung mit selbstorganisierten Teams sammeln konnten, wurden darum gebeten, einzuschätzen, welche Aspekte ihrer Ansicht nach in selbstorganisierten Teams eher gefördert und welche eher gehemmt werden. Nach Ansicht der Befragten werden in selbstorganisierten Teams insbesondere Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme, die Freiheit jedes einzelnen Teammitglieds, Motivation sowie die fachliche Kooperation gefördert, während ein reibungsloser organisatorischer Ablauf, die Entscheidungsfindung und das Umsetzen von Veränderungen eher gehemmt werden (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Förderliche und hemmende Aspekte selbstorganisierter Teams



Hinsichtlich der Frage nach Konfliktbearbeitung zeigt sich ein heterogenes Bild: 39 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Konfliktbearbeitung in selbstorganisierten Teams eher gehemmt wird. 24 Prozent geben an, dass sie weder gehemmt noch gefördert wird. 37 Prozent sind der Ansicht, dass die Konfliktbearbeitung in selbstorganisierten Teams eher gefördert wird. In den Interviews wurde nach einer Erklärung für dieses Ergebnis gefragt. Es wird deutlich, dass es drei entscheidende Faktoren gibt: die jeweils eigenen Erfahrungen der Befragten mit Konflikten, die Teamzusammenstellung und die gelebte Konfliktkultur in den Teams.

Zudem wird die Relevanz einer angemessenen Begleitung selbstorganisierter Teams betont:

»Ich glaube, es braucht einfach eine Form von Begleitung [...], die einfach die Prozesse gut begleitet und dafür eine Rahmung setzt, aber nicht in Form von Leitung, sondern von Beratung. Das wäre für mich so das Mindestmaß an Begleitung, damit es einfach wachsen darf und gedeihen darf.« (Zitat Experte)

3. Wirkfaktoren und Stolpersteine der Teamleitungsarbeit

3.1 Auswahlverfahren und Weiterbildung

Laut den Ergebnissen der Befragung bestehen die zentralen Aufgaben der unteren Leitungsebene in der Dienst- und Urlaubsplanung, der Konfliktklärung und der Moderation von Teamsitzungen und Fallbesprechungen. Eine wertschätzende Haltung, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion werden wiederum als wichtigste positive Eigenschaften einer Teamleitung erachtet. Diese Ergebnisse sind relevant für Auswahlverfahren sowie Fort- und Weiterbildungen für Teamleitungen und sollten dort mehr als bisher in den Fokus gerückt werden. Interessant ist, dass Kompetenzen zur Konfliktklärung sowie Moderationskenntnisse bei den Voraussetzungen

für Teamleitungen nicht auftauchen, hier scheint es einen blinden Fleck zu geben.

3.2 Angemessene Entscheidungsspielräume und Zeitressourcen

Die Ergebnisse bestätigen die insgesamt hohe Arbeitsbelastung in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Meyer/Alsago 2021). Zugleich zeigen sich die Befragten mehrheitlich zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeitssituation. In diesem Zusammenhang wird deutlich: Ein angemessener Rahmen für Leitungsarbeit braucht – auch auf den unteren Ebenen – entsprechende Zeitressourcen und eine entsprechende Priorisierung.

Eine gute Ausstattung von Teamleitungen mit Zeitressourcen, das Bemühen um Transparenz über ihre Befugnisse und ein größerer Entscheidungsspielraum wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten aus. Entsprechende Investitionen in gute Rahmenbedingungen für die Arbeit der Teamleitungen lohnen sich also offenkundig trotz aller Widerstände bei vielen Kostenträgern.

3.3 Differenzierter Blick auf Anforderungen

Gerade mit Blick auf die prinzipiell hohe Arbeitsbelastung in der Kinder- und Jugendhilfe erscheint die Betonung des persönlichen Engagements als Voraussetzung zur Übernahme einer Teamleitungsfunktion bedenklich, da dies Burnout-Strukturen befördern kann. Zudem besteht das Risiko, dass Führungsthemen und -aufgaben individualisiert werden, statt ihre systemisch-strukturelle Verwobenheit in den Blick zu nehmen. Hier sollte bei der mittleren und höheren Leitungsebene ein Bewusstsein für dieses Risiko geschärft werden. Zudem könnten differenzierte Anforderungskataloge hilfreich sein.

3.4 Information über Qualifizierungsmöglichkeiten

Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Qualifizierung als Teamleitung ergibt sich ein Entwicklungsbedarf, denn viele Mitarbeitende ohne Führungsfunktion bewerten die aktuellen Möglichkeiten als nicht ausreichend. Für die Gewinnung von Nachwuchsführungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe werden also offensichtlich einerseits mehr Angebote und andererseits auch mehr Kommunikation benötigt.

3.5 Transparenz über Motivlagen

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass hinsichtlich der Motive, Leitungsaufgaben zu übernehmen, offenbar auf Seiten von Mitarbeitenden nicht selten Halbwissen und falsche Zuschreibungen bestehen. Es scheint daher sinnvoll zu sein, über Fragen von Führung nicht nur innerhalb der Führungsebene zu sprechen, sondern sie auch in der Gesamtorganisation zu thematisieren. Auf diese Weise kann auch der nach wie vor weit verbreitete Mythos von Macht auf der Ebene der Führung und Ohnmacht auf der Ebene der Mitarbeitenden entzaubert werden (vgl. Lackner 2023).

3.6 Begleitete Selbstorganisation

Die eher allgemein gehaltenen Fragen nach Einschätzungen zum Thema Selbstorganisation auf Teamebene offenbaren eine allgemeine Skepsis. Umso mehr erfordert die Einführung von Aspekten selbstorganisierter Teamarbeit große Sorgfalt bei der Diagnose der formalen und informellen Organisationsstrukturen, um die erhofften positiven Effekte (unter anderem die Förderung der Selbstwirksamkeit) zu erlangen und die befürchteten negativen Folgen (unter anderem Reibungsverluste bei organisatorischen Abläufen) zu minimieren. Insofern sollte Selbstorganisation nicht mit Strukturlosigkeit verwechselt werden.

4. Fazit

Insgesamt bestätigen die Studienergebnisse die Werte moderner Führung: Größere Entscheidungsbefugnisse und Transparenz darüber sorgen auf allen Ebenen in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe für mehr Zufriedenheit. Ausreichende Zeitressourcen für Leitungsaufgaben fördern die Selbstwirksamkeit und erhöhen darüber hinaus die persönliche Arbeitszufriedenheit sowohl der unteren Leitungsebene als auch der Mitarbeitenden. Dagegen bewirken praxisferne, nicht im eigenen Arbeitsbereich reflektierte Leitungsentscheidungen »von oben« Unzufriedenheit.

Grundsätzlich gilt, wie auch diese Studie zeigt: Teamleitungen brauchen den Rückhalt und das Vertrauen ihrer Vorgesetzten, um gute Arbeit zu leisten. Zudem ist es hilfreich, wenn die mittlere und die obere Führungsebene eine stärkere Vorbildfunktion übernehmen, indem sie beispielsweise auch persönliche Herausforderungen und entsprechende Bewältigungsstrategien offen thematisieren.

Auf der Grundlage der Studienergebnisse ist unter anderem geplant, die herausgearbeiteten Eigenschaften einer guten Teamleitung weiter zu konkretisieren, um sie schließlich zur Unterstützung der Träger und Einrichtungen handhabbar zu machen.

Literatur

Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (2023): Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe. Heft 3. Technische Universität Dortmund

Deutsches Jugendinstitut (2020): Über eine Million Beschäftigte in der Kinder- und Jugendhilfe. Aufgerufen am 14.10.23 unter <https://www.dji.de/veroeffentlichungen/aktuelles/news/article/752-ueber-eine-million-beschaeftigte-in-der-kinder-und-jugendhilfe.html>

Epe, H. (2023): New Social Work – Eine Zwischenbilanz. Part 1: Definition. Aufgerufen am 12.10.23 unter <https://www.ide-equadrat.org/new-social-work-definition-zwischenbilanz/>

Erlinghagen, R. (2020): Überall Agilität. In: Evangelische Jugendhilfe, Heft 3, S. 136-145

Kromrey, H. (2016): Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 13. Auflage. Stuttgart: UTB

Lackner, M. (2023): Macht und Ohnmacht – Die erlebte Führung. In: Raus aus dem Regiment der Rollenzuschreibungen. Wiesbaden: Springer

Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 13. Auflage. Weinheim: Beltz

Meyer, N. / Alsago, E. (2021): Soziale Arbeit am Limit? In: Sozial Extra, Ausgabe 45, S. 210-218

Tetens, J. (2020): Teamleitungen in der Jugendhilfe – Versuch einer Standortbestimmung. In: Evangelische Jugendhilfe, Heft 4, S. 236-240

Christiane Schulten

Teamentwicklung und
Organisationsberatung
Waldsiedlung 3
27793 Wildeshausen
cs@christiane-schulten.de



Prof. Dr. Jakob Tetens

Studiengang Soziale Arbeit
IU Internationale Hochschule – Campus Bremen
Senator-Apelt-Straße 51
28197 Bremen
jakob.tetens@iu.org

