

Führen und Leiten in Organisationen der Sozialen Arbeit
Eine kritische Diskussion über die Bedeutung der Berücksichtigung von ethischen
Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in
sozialen Organisationen.

von
Joana Winter

Eingereicht bei Prof. Sigrid Schilling

Bachelor Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit
Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel

Eingereicht im Januar 2018 zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit

Abstract

Die folgende Arbeit befasst sich mit dem Thema, Führen und Leiten von Organisationen der Sozialen Arbeit. Die Autorin setzt sich mit der Frage zur Bedeutung der Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen auseinander. Mit Hilfe einer kritischen Auseinandersetzung des Themas positioniert sich die Autorin im Fachdiskurs zur Sozialen Arbeit als Profession und zur Frage nach der Notwendigkeit einer Berufsethik für eine ethische Führung in der Sozialen Arbeit. Die Autorin hält in einer kritischen Diskussion fest, dass eine ethische Führung zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit beiträgt, die Notwendigkeit einer Berufsethik unterstreicht und im Wandel der Organisationen an der wirtschaftlichen Effizienz Teil hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Herleitung des Themas	2
1.2. Schlüsselbegriffe.....	4
1.3. Bearbeitung des Themas und Argumentationsgang	6
1.4. Aufbau der Arbeit	6
2. Gesellschaftliche Veränderungen und Auswirkungen auf die Soziale Arbeit.....	7
3. Theoretische Grundlagen der Leitung in sozialen Organisationen	12
3.1. Leitung von sozialen Organisationen.....	12
3.2. Theorien des Führens	19
3.3. Organisationsmodelle.....	21
3.4. Leiten in Spannungsfeldern.....	24
4. Ethik und Organisationen	26
4.1. Ethische Prinzipien in der Sozialen Arbeit	26
4.2. Organisationen und der Berufskodex der Sozialen Arbeit	30
4.3. Ethische und unethische Führung	33
5. Teams in sozialen Organisationen.....	38
5.1. Eigenschaften von Teams	39
5.2. Leitung von Teams.....	40
5.3. Haltung von Teams	42
6. Schlussteil	43
6.1. Beantwortung der Fragestellung.....	43
6.2. Kritische Würdigung der theoretischen Aussagen	46
6.3. Fazit	49
7. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	51
7.1. Literaturverzeichnis	51
7.2. Elektronische Quellen	55

1. Einleitung

Die Autorin befasst sich spezifisch mit dem Thema Führen und Leiten in Organisationen der Sozialen Arbeit, da sie während ihrer Ausbildungszeit mit unterschiedlichen Führungsstilen konfrontiert war, u. a. mit unethischer Führung, und durch die Auseinandersetzung mit den Modulen an der Fachhochschule dem Thema, Führung und deren Auswirkungen auf die Teammitglieder in sozialen Organisationen, eine wichtige Bedeutung zuschreibt. In Anbetracht des Fachdiskurses zur Notwendigkeit einer Berufsethik in der Sozialen Arbeit, sieht es die Autorin als wichtig an, aufzuzeigen, dass die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in Leitungspositionen ausschlaggebende Folgen für die Professionalität und Leistungserbringung innerhalb sozialer Organisationen hat. Die Autorin vertritt die Ansicht, dass die Soziale Arbeit eine Profession ist und die Berufsethik ein entscheidendes Merkmal darstellt, um als Profession zu gelten. Mit ihrer Arbeit möchte die Autorin die theoretischen Aussagen für eine Berufsethik in der Sozialen Arbeit unterstützen und aufzeigen, dass ohne die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Leitung von Teams der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen die Gefahr besteht, dass unterstellte Fachpersonen unethische Praktiken weiterführen und somit der Sozialen Arbeit als Profession im Ansehen schaden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema, Führen und Leiten von Organisationen in der Sozialen Arbeit, ist angesichts des stetigen gesellschaftlichem, politischem, wirtschaftlichem sowie professionalisierungsbedingten Wandels von hoher Bedeutung. Solche Veränderungsprozesse haben direkte Auswirkungen auf die Ausübung einer Führungsposition und « (...) verlangt nach Neuorientierung und Überprüfung der sozialen Organisationen und des beruflichen Selbstverständnisses von Führungskräften» (Kaegi 2015:224). Die Veränderungsprozesse sind mit der zunehmenden Ökonomisierung der Sozialen Arbeit verbunden. Kosteneffizienz, Marktorientierung, Leistungskriterien, Budgetierung und Controlling steuern die Soziale Arbeit immer mehr und haben Auswirkungen auf das professionelle Handeln. Hierdurch haben sich die Denk- und Handlungsweisen von wirtschaftlichen und sozialen Organisationen deutlich angeglichen (vgl. Albert 2006: 27). Der Bedarf an Leistung steigt, allerdings die Ressourcen zur Leistungserfüllung verknappen. Deshalb ist von einem professionellen Management in der Sozialen Arbeit nicht mehr wegzusehen, um wirtschaftlich mit der Verknappung der Ressourcen umgehen zu können (vgl. Bieker/Vomberg 2012: 7). Zusätzlich müssen Organisationen der Sozialen Arbeit 1. eine soziale und gesellschaftliche Ausgleichsfunktion für das Versagen staatlicher und marktwirtschaftlicher Prozesse erfüllen; 2. wirtschaftlich erfolgreich arbeiten und 3. die Notlagen der Klientel bedarfsgerecht bearbeiten. Um diese Punkte erfüllen zu können, ist die Soziale Arbeit auf Managementprozesse angewiesen (vgl. ebd.). Zum Management einer Organisation gehört die Bestimmung eines Leitsystems bzw. einer Leitperson, um die Erfüllung der Ziele zu realisieren (vgl. ebd.: 23). Die Leitung einer Organisation

übernimmt somit die Funktion eines/-r Managers/-in zur zielführenden Anleitung des Teams. Sozialmanagement ist sehr vielfältig und komplex, da es sich nebst der wirtschaftlichen Effizienz und Effektivität auch an den Zielen Bildung, Gesundheit und Selbständigkeit ausrichtet. Manager/-innen müssen unter der Berücksichtigung von möglichen Folgen entscheiden und handeln sowie ihr Team leiten, um diese Ziele zu erreichen (vgl. ebd.: 20). Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit sind durch den Wandel der Zeit vor viele Herausforderungen gestellt und befinden sich in einem sehr komplexen Aufgabenbereich. Die Bedeutung des Führungsstils und des Umgangs mit ihren Mitarbeitenden muss Leitungskräften bewusst sein, um professions-, ethik- und organisationsgerecht zu führen und leiten. Deshalb ist es wichtig sich mit der Thematik der Führung und Leitung in Organisationen der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen.

1.1. Herleitung des Themas

Die Studierenden der Fachhochschule Nordwestschweiz an der Hochschule für Soziale Arbeit begegnen dem Begriff der Ethik von Beginn ihres Studiums und setzen sich mit deren Bedeutung auseinander. Der Berufskodex von AvenirSocial wird umfänglich behandelt und die Studierenden wissen, dass sie sich in ihrer aktuellen und zukünftigen Arbeit am Berufskodex zu orientieren haben. Studierende und ausgebildete Fachpersonen haben sich somit in der Zusammenarbeit mit der Klientel an die Menschenrechte und Menschenwürde sowie an die darin festgehaltenen ethischen Prinzipien, wie z. B. der sozialen Gerechtigkeit, zu halten. Es gibt nebst dem Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz, vielerlei Theorien die sich an die Fachpersonen der Sozialen Arbeit richten und aufzeigen wie sie sich gegenüber ihrer Klientel ethisch korrekt zu verhalten haben. Doch wie sieht es mit dem ethischen Verhalten auf der Organisations- und Leitungsebene aus? Leitungsfunktionen in sozialen Organisationen sind täglich vor moralische Entscheidungen gestellt. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat solche Entscheidungsfindungen umso herausfordernder gemacht. Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit müssen nicht nur der Interessen der Klientel und somit der organisationsinternen Haltung gerecht werden, sondern auch ökonomisch effizient handeln. Dies stellt ein grosses Spannungsfeld in der Leitung von sozialen Organisationen dar, da es zu alltäglichen Widersprüchen kommt, wie z. B. Präventionsmassnahmen zu fördern allerdings gleichzeitig dem Spardruck ausgesetzt zu sein. Die Ökonomisierung führt dazu, dass sich Leitungskräfte bewusster für die Weiterentwicklung von Leistung und Qualität einsetzen, macht jedoch die Anforderungen und Aufgaben komplexer und widersprüchlicher.

Im Wandel der Zeit wurden durch die Modernisierung der wirtschaftlichen Organisationen Hierarchien abgeflacht und mehrheitlich in Gruppen und Teams transformiert. Die Abflachung von Hierarchien und der Teamgedanke fanden somit auch in der Sozialen Arbeit Anklang, da hierdurch eine fachliche Entsprechung der Profession geschehen ist und die Kritik an notwendigen bürokratischem Handeln positiver vertreten werden konnte (vgl. Merchel 2015: 40). Trotzdem muss durch die Leitung entschieden und gehandelt werden, wodurch der Managementgedanke in der Sozialen Arbeit aufkam. Wird eine Leitungsfunktion übernommen, ist die Funktion an viel Verantwortung gekoppelt, um den damit verbundenen Aufgaben gerecht zu werden und um möglichen Schaden zu verhindern (z. B. durch Verschwendung von Ressourcen oder auch unterlassener Hilfeleistung) (vgl. Christa/Clausniter 2006: 8). Bereits in einer kurzen Einführung zur Verantwortung einer Leitungsposition in der Sozialen Arbeit wird deutlich, dass es sich um ein sehr komplexes Handlungsfeld handelt und die Anforderungen einer Balance zwischen Ökonomie und Ethik nicht zu unterschätzen sind. Wer eine Leitungsposition einnimmt erhält mitunter auch die Verantwortung für andere Menschen. Somit ist Führung auch Zusammenarbeit und findet in Interaktionen statt (vgl. Herzka 2017: 1). Die Gestaltung der Interaktionen innerhalb des Teams hängt mitunter von dem Führungsstil des/-r Vorgesetzten ab. Wie innerhalb eines Teams interagiert und kooperiert wird, ist ausschlaggebend für die Leistungserbringung der Organisation und ein entscheidendes Merkmal des professionellen Handelns. In der Sozialen Arbeit führen Führungskräfte häufig kleinere Teams, worin die Professionellen der Sozialen Arbeit in der Zusammenarbeit mit ihrer Klientel und dem damit verbundenen Helfersystem häufig autonom und eigeninitiativ handeln können. Dies kann zu Herausforderungen innerhalb des Teams führen, sofern die Ziele, sowie die Arbeitshaltung und die somit professionelle Haltung im Rahmen der Organisation nicht klar definiert werden. Es birgt ebenfalls das Risiko, das Bild der Organisation gegen aussen zu schädigen, sofern sich Teammitglieder einer gemeinsamen Arbeitshaltung widersetzen oder Ziele nicht entsprechend verfolgt werden. Vor allem bei einer flachen Hierarchie, wie sie grundsätzlich in der Sozialen Arbeit vertreten ist, ist die durch die Organisation legitimierte Macht und Autorität einer Leitungsposition hilfreich, um klare Regeln festzulegen, effizient miteinander zusammenzuarbeiten und dem Auftrag gerecht zu werden.

Mit welcher Haltung Führungskräfte zu führen haben und welche Werte in der Beziehung zu Mitarbeitern/-innen zu berücksichtigen sind, wird u.a. in organisationalen Leitbildern festgehalten. Als Beispiel wird das Leitbild einer Organisation in einer Stadt genannt. Nebst den Leitbildern in der Zusammenarbeit mit Bewohnern/-innen, Patienten/-innen und Klienten/-innen, Auftraggebern/-innen und Kunden/-innen usw., wird folgendes Leitbild auf der Ebene der Mitarbeiter/-innen festgehalten «Wir vertrauen einander, unterstützen die fachliche und

persönliche Eigenständigkeit und fördern die Freude an unserer Arbeit» (Quelle anonymisiert). Dabei stützt sich die genannte Organisation auf die Werte «Achtung, Eigenständigkeit, Offenheit, Zuverlässigkeit und Freude» und positioniert sich klar gegen «Machtmissbrauch und Gleichgültigkeit» (vgl. Quelle anonymisiert). Führungskräfte der Sozialen Arbeit haben sich klar an den organisationalen Leitbildern und Visionen zu orientieren, ansonsten üben sie, laut der Autorin, ihre Arbeit nicht organisationsgerecht aus. Das Verhalten einer Führungsposition gegenüber ihrer Mitarbeiter/-innen ist ausschlaggebend für die Arbeitsleistungen, das Arbeitsklima, die Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams.

Um sich genauer mit der Thematik Ethik und Leitung auseinanderzusetzen, behandelt die Autorin in ihrer Arbeit folgende Fragestellung: «Welche Bedeutung hat die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen und wie wirkt sich dies auf die Arbeitshaltung aus?» Die Arbeit wird sich ebenfalls mit den Auswirkungen von unethischer Führung und mitunter missbräuchlicher Führung auseinandersetzen. Die Beleuchtung dieser Thematik ist der Autorin ein persönliches Anliegen, da sie in ihrer Ausbildung mit ebendieser konfrontiert wurde und ihre Erfahrungen in einen wissenschaftlichen Kontext integrieren und anhand eines solchen analysieren möchte. Dies vor dem Hintergrund, dass ihr während ihrer Ausbildung ausführlich gelehrt wurde, dass die eigene Reflexion von Erfahrungen ein ausschlaggebendes Instrument ist, um die eigene Berufsidentität weiterzuentwickeln. Die Autorin möchte sich im Fachdiskurs zur Berufsethik der Sozialen Arbeit mit dieser Arbeit klar positionieren, da in der Literatur keine Einigung besteht. Die Autorin geht deshalb im zweiten Kapitel auf diesen Fachdiskurs genauer ein und nimmt zum Schluss ihrer Arbeit dazu Stellung.

1.2. Schlüsselbegriffe

Um ein Verständnis für den Inhalt der Arbeit zu erlangen, folgen nun die Erklärungen zu den einzelnen Schlüsselbegriffen.

Führen und Leiten: In der Literatur werden «Führen» und «Leiten» folgendermassen unterschieden: der Begriff «Führen» bezieht sich auf die organisationsinternen Dynamiken innerhalb einer Gruppe oder einer Person. «Leiten» beinhaltet die Gestaltung von jeglichen Strukturen einer Organisation (z. B. Kommunikationsstrukturen) (vgl. Merchel 2015: 12). Beide Begriffe sind somit besondere Funktionen, die sich mit der Gestaltung einer Organisation sowie den darin verbundenen Menschen beschäftigen und darauf Einfluss nehmen (vgl. ebd.). Die beiden Begriffe werden in der Literatur nicht immer deutlich unterschieden und

Impulse zur Organisationsgestaltung und Impulse zur Beeinflussung von Personen sind nur schwierig zu trennen (vgl. ebd.: 13). Deshalb möchte die Autorin darauf hinweisen, dass die beiden Begriffe in der folgenden Arbeit synonym verwendet werden, da eine Leitungsperson in der Sozialen Arbeit sowohl führt als auch leitet.

Leitung von Organisationen: Die Funktion einer Leitungsposition einer Organisation ist das Steuern. Die Schwierigkeit hierbei ist allerdings die Unvorhersehbarkeit von internen und externen Organisationsprozessen. Somit können sich Leitungspositionen ihrer Rolle nie sicher sein, sondern müssen sich mit Hilfe von Wahrscheinlichkeitshypothesen begnügen, um Wirkungen zu erzielen (vgl. Merchel 2015: 27). In Anbetracht der Leitungsfunktion von Organisationen ist das Organisationsverständnis von grosser Bedeutung. Bevor also «geleitet» wird, muss die Leitungskonzeption klar sein. Die Leitungskonzeption beinhaltet verschiedene Kriterien, um zu wissen wie die entsprechende Organisation geleitet wird. Sie befasst sich u. a. mit dem Leitbild des Führens einer Organisation, also mit Fragen zu Leitungsstilen, Zielen, Entscheidungen des Unternehmens, Förderung von Stärken der Mitarbeiter/-innen, Aufgaben und Kompetenzen, Informationsfluss etc. (vgl. Sonnentag 2005: 12).

Ethische Prinzipien im Kontext von Leitung: Die Soziale Arbeit hat den Auftrag der Förderung von sozialem Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie der Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben (vgl. AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2010: 8). In Anbetracht dessen ist es für die Soziale Arbeit grundlegend ethischen Prinzipien zu folgen und zu berücksichtigen, welche sich an der Menschenwürde und der sozialen Gerechtigkeit ausrichten. Hierbei gilt für alle Verantwortungsbereiche in der Sozialen Arbeit, die Achtung von Selbstbestimmung, Partizipation, der ganzheitlichen Behandlung und der Wahrnehmung und Entwicklung von Stärken (vgl. AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2004: 2f.). Somit gilt die Einhaltung dieser ethischen Prinzipien auch für die Leitungskräfte in der Sozialen Arbeit.

Leitung von Teams: Obwohl der Teamgedanke sich von hierarchischem Gedankengut gerne trennt, ist die Leitung von Teams essentiell, um blinde Flecken durch Prozess- und Ergebnisreflexion aufzulösen. Dadurch können Qualitätssteigerungen erreicht werden. Teams werden durch Ziele geleitet und somit durch Prozesse geführt. Hierbei hat die Qualität bzw. Art des Führens Auswirkungen auf die Haltung des Teams und es wird in der Literatur zwischen fördernder und hindernder Leitung in Bezug auf die Teamentwicklung unterschieden.

1.3. Bearbeitung des Themas und Argumentationsgang

Die Arbeit wird theoretisch und wissenschaftlich hergeleitet und begründet. Zur Bearbeitung des Themas wurden Fachzeitschriften, Theorien zur Leitung und Führung von Teams und sozialen Organisationen, Organisationstheorien, Ethiktheorien, Forschungsstudien, der Berufskodex und Dokumente von AvenirSocial hinzugezogen. Die Arbeit befasst sich mit Schweizer, Deutscher und Internationaler Literatur.

1.4. Aufbau der Arbeit

Einleitend zeigt die Arbeit mit Hilfe des aktuellen Fachdiskurses in der Sozialen Arbeit, die gesellschaftlichen Veränderungen, die Auswirkungen auf die Soziale Arbeit und somit die Wichtigkeit des Themas auf (Kapitel 2). Anschliessend werden die theoretischen Grundlagen zur Leitung von sozialen Organisationen erläutert (Kapitel 3) und genauer auf Voraussetzungen, Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften in der Sozialen Arbeit eingegangen. Theorien des Führens werden aufgezeigt und auf internale Aspekte einer Organisation und deren Auswirkungen auf die Führung fokussiert. Die Autorin geht überleitend auf die verschiedenen Spannungsfelder in der Funktion als Leitungskraft in der Sozialen Arbeit ein, wobei das Spannungsfeld der Ethik und Ökonomie umfassender beschrieben wird. Darauf aufbauend wird im Folgekapitel das Thema Ethik dem Thema Organisation gegenübergestellt (Kapitel 4) und miteinander verbunden. Nach einer Einleitung in das Thema Ethik, wird der Zusammenhang zwischen dem Berufskodex von AvenirSocial und sozialen Organisationen geklärt. Auf der Basis der vorangehenden Kapitel wird abschliessend zwischen ethischer und unethischer Führung unterschieden. Hierbei wird auf die Eigenschaften ethischer Führung eingegangen sowie unethische Führungspraktiken beschrieben. Der Aspekt von Machtmissbrauch im Zusammenhang mit unethischer Führung wird beleuchtet und organisationale Voraussetzungen sowie Motive und Absichten der Leitungspositionen werden untersucht. Im darauffolgenden Kapitel 5 wird das Thema, Teams in sozialen Organisationen beschrieben. Eigenschaften eines Teams werden prägnant festgehalten und übergreifend auf die Leitung von Teams eingegangen. Die Bedeutung der Leitung von Teams wird erläutert und fördernde bzw. hemmende Eigenschaften der Leitungsposition auf die Teamentwicklung dargelegt. In Anbetracht des Einflusses von Teamleitungen auf Teams, wird die professionelle Haltung von Teammitgliedern theoretisch analysiert. Abschliessend wird die Fragestellung beantwortet (Kapitel 6), Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen und ein Fazit der Autorin dargelegt.

2. Gesellschaftliche Veränderungen und Auswirkungen auf die Soziale Arbeit

Die Professionsfrage wird in der Sozialen Arbeit unter den verschiedenen deutschsprachigen Autoren/-innen nicht beantwortet. Staub-Bernasconi (2013:26) listet die verschiedenen Aussagen zur Sozialen Arbeit als Profession auf. Dewe und Otto sehen die Soziale Arbeit als eine «entwickelnde Profession» an und bezeichnen sie als eine «reflexive» Professionalität, die zur Begründung von Methoden und Interventionen systematisches Wissenschaftswissen sowie praktisches Handlungswissen bezieht und zusammenfügt (vgl. ebd.). Sie sehen die Reflexivität als wichtiges Strukturmerkmal professionellen Handelns und differenzieren sie in zwei Ebenen sozialen Handelns: 1. Reflexivität als Personenmerkmal und berufsbiographische Selbstvergewisserung und 2. Reflexivität als organisatorische Struktur, d.h. die Reflexion jeder einzelnen Fachperson unter der Berücksichtigung der organisatorischen Strukturen (vgl. Dewe/Otto 2015: 1252). Das eigene Handlungswissen durch Reflexion weiterzuentwickeln, soll als Selbstverständlichkeit angesehen und angewendet werden. Dewe und Otto halten fest, dass erfolgreiches Handeln in der Sozialen Arbeit daraus besteht, fallspezifisches Wissen einzusetzen und differente Wissensinhalte und Wissensformen kontextbezogen miteinander zu verbinden. In der Interaktion mit der Klientel wird herausgefragt, was aus deren Sicht eine hilfreiche Unterstützung in ihrer Lebenslage sein könnte. Um darauf professionell reagieren zu können, ist eine aufgabenspezifische Reflexivität notwendig (vgl. ebd.: 153). Zusätzlich sei die Professionalität der Sozialen Arbeit durch eine «demokratische Rationalität» geprägt, da sie Situations-, Problem- und Interessenlage der Klientel auch politisch behandelt und der Klientel Teilhaberechte ermöglicht (vgl. Staub-Bernasconi 2013: 26).

Eine andere Ansicht vertritt heutzutage Scherr (2001), mit der Annahme, dass die Soziale Arbeit keinen Zugriff auf eine «singuläre Wissenschaft» besitze, an der sich die Entscheidungskompetenz orientiert. Deshalb sei die Soziale Arbeit lediglich ein Beruf und keine Profession. Wendt (2008) nennt das Wort «Verberuflichung» im Zusammenhang mit der Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Laut Wendt entwickelte sich die Soziale Arbeit weg von einer fürsorglichen Hilfe und hin zu einem «effektiven, effizienten und kostenwirksamen Case Management als Ablauforganisation und Arrangement der Problembewältigung» (vgl. ebd.: 27). Bereits im Jahre 1915 vertrat Flexner die Meinung, dass die Soziale Arbeit im Vergleich zur Medizin und Psychiatrie, keine Grundlage an systematisch angereichertem Wissen habe, somit keine Diagnosen stellen könne und deshalb die Berufe als ausführende Hilfskräfte ausüben soll. Auch Boehm (1958) argumentierte auf der Basis des fehlenden Wissens. Die Soziale Arbeit habe gut entwickelte Techniken und Methoden, als auch ein klar definiertes Wertesystem, jedoch sei das wissenschaftliche Wissen zu schwach (vgl. ebd.).

1933 machte Carr-Saunders die Aussage, dass die Soziale Arbeit immer eine «Semi-Profession» bleiben wird, da sie stets von ihrem Arbeitgeber, welcher die gesellschaftlichen Herrschafts- und Kontrollansprüche vertritt, abhängig sein wird (vgl. ebd.: 28). Schütze (1992) sieht die Soziale Arbeit ebenfalls als «Semi-Profession» und benennt sie in deutscher Version als «bescheidene Profession». Schütze und Oevermann begründen dies anhand der fehlenden Autonomie im Handlungsspektrum der Sozialen Arbeit, sodass sie sich nicht unabhängig vom Staat und somit der Politik und dem Recht bewegen könne (vgl. ebd.). Die Soziale Arbeit ist demnach in ihren Handlungen von den Entscheidungen des Staates abhängig, woran sich zukünftig nichts ändern wird. Dieses Spannungsfeld zwischen der Arbeit mit der Klientel und den vorhandenen staatlichen Bestimmungen bleibt immer bestehen. Der Sozialen Arbeit sei somit die umfängliche Entwicklung zu einer Profession niemals möglich (vgl. ebd.).

Abschliessend vertreten weitere Autoren/-innen die Ansicht, dass sich die Soziale Arbeit «auf der Grundlage höherer Werte de-professionalisieren soll». Laut Bisno (1969) sorgt die Professionalisierung dafür, dass die Ritualisierung und Standardisierung von Abläufen und die Verfeinerung von Methoden und Techniken mehr in den Fokus der sozialarbeiterischen Arbeit gerät und somit die wertorientierte Arbeit an Bedeutung verliert (vgl. ebd.). Die Soziale Arbeit gehört aufgrund ihres Technologiedefizits nicht zu technischen Berufen, sondern sie bestimmt selbst, denkt und handelt selbstverantwortlich und orientiert sich an vordefinierten, höheren Werten. Auch die neuen Entwicklungen der Sozialen Arbeit, bis hin zu wissenschaftlicher Betriebsführung (Taylorisierung) und Dienstleistungsunternehmen, sowie das Aufkommen des Case Managements, seien durch die höheren Werte «wirtschaftlicher Verwertbarkeit/Employability», «Effizienz» und «(Pseudo)Freiheit» geleitet. Da sich die Soziale Arbeit somit Wirtschaftszielen unterordnet, führt dies zu einer De-Professionalisierung (vgl. ebd.: 29). In der Sozialen Arbeit ist es schlichtweg nicht möglich aus der Theorie erfolgreiche Handlungsmethoden zu definieren oder mit mathematischen Methoden eine Lösung herauszuarbeiten (vgl. ebd.), sie soll sich deshalb von der Professionsfrage lösen und sich mit Hilfe des Fokus auf höhere Werte weiterentwickeln und nicht «vertechnisieren».

Unter den unterschiedlichen Aussagen zur Sozialen Arbeit als «entwickelnde Profession», «Semi-Profession» bis hin zu «Soziale Arbeit als Beruf» positioniert sich Staub-Bernasconi deutlich. International ist die Soziale Arbeit als Profession anerkannt, da die Soziale Arbeit sich « (...) an wissenschaftlich begründetem Wissen, Bewertungs- und Handlungskompetenzen an bestimmten sozialen Interaktionskompetenzen zwischen Sozialarbeitenden, Adressatinnen und ihrem sozialen Umfeld (inkl. Trägerorganisation) sowie an einer Professionsethik orientiert, deren Basis Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit beinhaltet» (Staub-

Bernasconi. 2013:36). Staub-Bernasconi, fügt hinzu, dass der Kodex der Sozialen Arbeit sowie die wissenschaftliche Begründung des professionellen Handelns zur Legitimation notwendig ist und somit als drittes Mandat angesehen werden soll (vgl. ebd.).

Die Erkenntnis, dass wissenschaftliches Wissen allein für professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nicht ausreicht, kam bereits sehr früh. Nebst dem notwendigen Fallwissen zur Diagnosestellung, ist in der Literatur auch von der Notwendigkeit des «professionellen Habitus» die Rede. Becker-Lenz und Müller-Hermann (2013:208) nennen verschiedene Autoren/-innen im Diskurs um den professionellen Habitus. Der professionelle Habitus ist nicht durch reines Bücherwissen «lernbar», so Oevermann, sondern bildet sich aus der Verinnerlichung wahrgenommener, externer Eindrücke. Der Habitus ist nach Bourdieu die innerliche, verkörperte Haltung eines Individuums, welche durch externe Einflüsse (z. B. Sozialisation) geprägt ist und so auch wieder nach aussen getragen wird (vgl. ebd.). Die innere Haltung wird als Teil des professionellen Handelns verstanden und laut Schütze, sollte sich diese innere Haltung aufgrund der Handlungsproblemen und Spannungsfeldern in der Sozialen Arbeit nach den Werten der Gerechtigkeit, Gesundheit, Sinngabung, Wahrheit, individuellem Wohlergehen sowie Autonomie der individuellen Lebensbewältigung richten (vgl. ebd.: 209). Nebst dem notwendigen Wissen zur Methodenanwendung braucht es laut Heiner ein klares Verständnis der eigenen Rolle und somit eine Berufsidealität (vgl. ebd.). Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit bildet sich weiter, indem die Fachpersonen durch Erfahrungen in der Praxis ihr Berufsethos verinnerlichen. Becker-Lenz und Müller-Hermann tragen zusammen, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit sich nicht nur theoretisches Wissen aneignen sollen, sondern auch Kompetenzen, Werte und eine Berufsidealität bzw. einen professionellen Habitus zu entwickeln haben, um den Anforderungen der Praxis der Sozialen Arbeit gewachsen zu sein. In Anbetracht des vorhandenen Wissensmangels und Desinteresses in Bezug auf die eigene Berufsethik, kann dies zu einer Herausforderung werden (vgl. ebd.: 210).

Ob nun die Soziale Arbeit in der Literatur als Profession anerkannt wird oder nicht, für Becker-Lenz bildet die Berufsethik ein entscheidendes Merkmal zur Anerkennung einer Profession (vgl. Becker-Lenz 2015:64). Merten und Zängl erläutern den Fachdiskurs zur Berufsethik u. a. mit Lob-Hüdepohl (2007), der besagt, dass die Berufsethik nicht nur durch die allgemeinen ethischen Prinzipien im Berufsleben gekennzeichnet sein sollte, sondern den Bedarf eines professionellen Habitus der Fachpersonen in der Sozialen Arbeit ebenfalls mit einbeziehen soll und vertritt die Annahme, dass dadurch eine hochqualitative Arbeit geleistet werden kann (vgl. Merten/Zängl 2016:14). Erwähnt wird ebenfalls Brümlik's (2004) Forderung einer Berufsethik aufgrund des vorhandenen Machtgefälles zwischen Fachpersonen

und der Klientel, welches in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen ist, um soziale Ungleichheiten zu eliminieren (vgl. ebd.). Merten und Zängl fassen drei Hauptaussagen für eine Berufsethik zusammen. 1. Bietet die Berufsethik einen wichtigen Leitfaden für die Fachpersonen der Sozialen Arbeit, um ihren Beruf professionell ausführen zu können; 2. erwähnen sie sowie Becker-Lenz (2015), dass die Berufsethik ein wichtiger Aspekt darstellt, um die Soziale Arbeit zu „verprofessionalisieren“ und als Profession anzuerkennen und 3. dient die Berufsethik dazu den Klienten/-innen eine gelingende Lebensführung anhand der gesellschaftlichen moralischen Vorstellungen zu ermöglichen (vgl. ebd.: 15).

Die moralischen Denkweisen in der Sozialen Arbeit sind seit dem Aufkommen eines Sozialarbeitsverständnisses bestehend. Die ersten Entwicklungen von Berufsgruppen der Sozialen Arbeit entstanden in der Schweiz im Jahre 1920 (vgl. Becker-Lenz/Müller-Hermann 2015: 65). Die damaligen, moralischen Reflexionen, mit dem Ziel Ausgegrenzten Hilfe und Recht zu ermöglichen, waren vor allem systemkritischer, sowie sozialdemokratischer Natur und setzten sich mit der Sozialpolitik des Staates auseinander. In den frühen Jahren des letzten Jahrhunderts schien eine wissenschaftlich begründete und kritische Reflexion als nicht notwendig (vgl. Maaser 2011: 22). Die ethische Reflexion wird auch heutzutage als Legitimation der Sozialen Arbeit und als Begründung des professionellen Handelns gegenüber der Gesellschaft verstanden, gleichzeitig jedoch auch bagatellisiert und als nicht ausschlaggebendes Argument angesehen (vgl. ebd.). In Anbetracht dieser vorhandenen Ambivalenz, war und ist die Professionalisierung der Sozialen Arbeit wichtig, um die Verdrängung ethischer Prinzipien zu vermeiden. Die moralischen Denkweisen hatten dazumal wenig fachlichen Gehalt und wurden im sozialarbeiterischen Kontext aufgrund der autoritären Einstellung gegenüber der Klientel kritisiert. In den Siebzigerjahren reagierte die Soziale Arbeit mit einer zunehmenden Professionalisierung, die weg von religiöser Gesinnungsorientierung und konservativer Sozialpolitik und zu einer selbstreflexiven und wissenschaftlichen Profession führte (vgl. ebd.) Soziale Organisationen entwickelten sich immer mehr zu Dienstleistungsunternehmen. Durch die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und die aufkommende Sozialwirtschaft erhielt die Bedeutung sowie Berücksichtigung ethischer Prinzipien wieder einen größeren Stellenwert. Die Soziale Arbeit blieb ihrer klientenorientierten Haltung treu. Durch das Ablösen einer autoritativen Denkweise sind die Professionellen der Sozialen Arbeit noch mehr gefordert, ihr Handeln kritisch zu reflektieren und ihre Ziele, Handlungspraktiken, Methoden, Einstellungen und Haltungen mit der Gesellschaft zu vereinbaren (vgl. ebd.: 22-23). Der Berufskodex von AvenirSocial dient dazu, das Professionelle Handeln den gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen anzupassen und öffentlich zu begründen. Der Kodex gilt als Orientierung und Anstoss eines interdisziplinären ethischen Diskurses, wodurch die Ethik einen grossen Beitrag zu mehr Fachlichkeit leistet (vgl. Avenir Social Soziale Arbeit Schweiz

2010: 23). Der interdisziplinäre Diskurs erlangt somit in der Sozialen Arbeit mehr an Bedeutung und die kollegiale Beratung etabliert sich fortlaufend. Im Rahmen der kollegialen Beratung soll nicht nur der professionelle Habitus der Fachpersonen reflektiert, sondern auch die Herausforderungen der Organisation mit den makropolitischen Rahmenbedingungen, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Organisationssteuerung und Zielsetzungen haben, diskutiert werden. Denn die Soziale Arbeit ist zunehmend auch unter politischem Druck, es werden effektive und effiziente Lösungen verlangt, wobei durch sozialpolitische Entscheidungen, Ressourcen gekürzt werden, welche notwendig für die Umsetzung der Lösungen wären (vgl. Eberlin/Müller 2014: 10). Solche, für die Soziale Arbeit hindernden, politischen Entscheidungen, worunter auch Gesetzesartikel betroffen sein können, sollten und müssen durch die Soziale Arbeit kritisiert und beanstandet werden. Die Soziale Arbeit kann sich diesbezüglich vor allem mit Hilfe der Umsetzung der Menschenrechte (vgl. Becker 2015: 78, Eberlin/Müller 2014:11) stark machen. Die Soziale Arbeit richtet sich nach der Menschenwürde, folgt dem Wert der Selbstbestimmung des eigenen Lebens und der sozialen Gerechtigkeit (vgl. Kunz 2016: 8) und hat sich für die Wahrung dieser Rechte und Werte in der Öffentlichkeit, der Organisation und im eigenen professionellen Handeln einzusetzen und zu engagieren.

Auch Kunz (vgl. ebd.) sagt, dass die Ökonomisierung die zentralen Werte der Sozialen Arbeit in Frage stellt und erwähnt Trojanow (2013), der von einem «radikalen Paradigmenwechsel» spricht. Laut Trojanow neigt die Gesellschaft immer mehr dazu, Menschen die keinen Besitz haben oder nicht in der Lage sind zu produzieren sowie zu konsumieren, nicht als vollwertige Bürger anzuerkennen. Ein solches Gesellschaftsbild unterscheidet sich jedoch sehr von dem heutigen demokratischen Verständnis, das jeder Mensch als vollwertiges Mitglied gilt und widerspricht somit auch dem Berufsethos der Sozialen Arbeit (vgl. ebd.). Kunz zeigt auf, dass die Soziale Arbeit auf solche gesellschaftlichen Veränderungen mit entsprechenden Modellen zu reagieren hat und nennt als Beispiel den «Capability Approach», welcher sich mit den Verwirklichungschancen jedes Menschen befasst, um aufzuzeigen zu was der Mensch fähig ist und befähigt werden kann, um ein gutes und erfülltes Leben zu leben (vgl. ebd.).

Im Kontext dieses Fachdiskurses zur Berufsethik in der Sozialen Arbeit, befasst sich die Autorin mit der Bedeutung der Berücksichtigung von ethischen Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen und möchte mögliche Auswirkungen bei einer Nicht-Beachtung ethischer Prinzipien darstellen. Die Autorin erhofft sich somit, die Notwendigkeit einer Berufsethik für das professionelle Handeln der Fachpersonen in der Sozialen Arbeit, ergänzend begründen zu können. Durch die umfangreiche Auseinan-

dersetzung mit dem Thema Ethik, möchte die Autorin ihre Berufsidentität festigen und ihren eigenen Standpunkt professionsspezifischer Ethik erweitern.

Um sich in einem ersten Teil mit der Leitungsposition in der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen, folgen im nächsten Kapitel die theoretischen Grundlagen zur Leitung von sozialen Organisationen.

3. Theoretische Grundlagen der Leitung in sozialen Organisationen

In diesem Kapitel geht es um die Auseinandersetzung von Leitungspositionen in Organisationen. Einführend werden die Entwicklungen der Organisationen im Wandel der Zeit beschrieben und auf die Soziale Arbeit übertragen. Das Kapitel befasst sich sowohl mit verschiedenen Theorien des Führens als auch mit verschiedenen Organisationsmodellen und deren Auswirkung auf die Leitungsfunktion. Es werden die Voraussetzungen für die Leitung von sozialen Organisationen, sowie schwierige Aspekte und Spannungsfelder aufgezeigt, wodurch die unterschiedlichen und komplexen Anforderungen an Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit beleuchtet werden.

3.1. Leitung von sozialen Organisationen

Die Literatur weist, trotz unterschiedlicher Definitionen des Begriffs Organisation, typische Merkmale auf. Organisationen sind nicht nur technisch strukturierte Systeme, sondern auch soziale Systeme, die sich an Zielen orientieren, sich in die zu erbringende Arbeit aufteilen und fortbestehen (vgl. Loffing 2012: 35). Es werden grundsätzlich drei verschiedene Organisationstypen unterschieden: 1. Wirtschaftsunternehmen; 2. staatliche Behörden und 3. Non-Profit-Organisationen. Soziale Organisationen haben nebst der überwiegenden Zuteilung zu Non-Profit-Organisationen in der heutigen Zeit gemischte Strukturen, d.h. sie befassen sich mit dem Staat, der Wirtschaft und der Gesellschaft und haben somit auch wirtschaftlichen und staatlichen Charakter (vgl. Christa/Clausnitzer 2006: 36). Wirtschaftliche und soziale Organisationen unterscheiden sich bezüglich der Märkte in denen sie tätig sind. Soziale Organisationen erhalten ihren Auftrag durch die Gesellschaft in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Fürsorge, während wirtschaftliche Organisationen sich anhand der Nachfrage jeglicher Art ausrichten und sich an der Gewinnmaximierung orientieren, wovon soziale Organisationen nicht betroffen sind (vgl. Herzka 2017: 59).

Die Soziale Arbeit spielt sich stets in Organisationszusammenhängen ab. D.h. das helfende Handeln der Sozialen Arbeit ist auch immer ein kontrolliertes bzw. organisiertes

Handeln. Somit tritt die Soziale Arbeit in organisierter Form auf. Das Handeln richtet sich nach dem gesellschaftlichen Auftrag und der Orientierung an den darauf ausgerichteten Zielen. Hierfür braucht es methodisches Handeln und es verlangt Kooperation zwischen Akteuren. Damit jedoch überhaupt gehandelt werden kann, ist die Soziale Arbeit an ihre Finanzierungsformen, welche politisch festgelegt werden, gebunden (vgl. Merchel 2015: 7). Merchel (2015: 7) beschreibt das organisierte Handeln in der Sozialen Arbeit folgendermaßen:

Es entfaltet sich in organisierten, zielgerichteten und auf Ziele konzipierten Abläufen, und es ist in den Zusammenhang organisatorischer Gebilde eingeordnet, die über Aufträge und Ressourcenzuweisungen in einen gesellschaftlichen Kontext eingebunden sind. Beide Aspekte, in denen Soziale Arbeit als organisiertes Handeln erkennbar wird, sind aufeinander verwiesen. Die von den Individuen konzipierten Abläufen werden – in begrenzender oder ermöglichender Weise – beeinflusst und geprägt durch die Mechanismen und Strukturen, die in dem sie umgebenden organisatorischen Gebilde Bedeutung erlangt haben, und andererseits wird das organisatorische Gebilde wiederum konstruiert und aufrecht erhalten durch das organisierte Handeln der einzelnen Akteure.

Weingärtner benennt, dass Organisationen ohne ihre Akteure nicht handlungsfähig sind. Deshalb sind Organisationen auf handelnde Akteure angewiesen, welche untereinander bestimmte Funktionen ausüben. Die verschiedenen Funktionen sind notwendig, um organisationsinternes Handeln zu kontrollieren und Stabilität herzustellen. Die Kontrolle des organisationsinternen Handelns soll durch verantwortliche Leitungspositionen erbracht werden (vgl. Weingärtner 2014: 17). Die «Leitung» ist dafür verantwortlich, dass in der Organisation folgende Punkte erbracht werden (vgl. Merchel 2015: 8):

- Organisationssegmente müssen zusammengeführt und zu einer geregelten und zielbezogenen Kooperation verbunden werden.
- Abläufe in der Organisation müssen an der Erreichung des Organisationsziels ausgerichtet werden, sodass sich einzelne Teilziele und Teilfunktionen im Prozess nicht gegenüber dem Ganzen verselbständigen.
- Notwendige Entscheidungen müssen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit einzelner Organisationssegmente und zur Wahrung der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation getroffen werden.
- Zwischen der inneren Stabilität und einer umweltoffenen Flexibilität der Organisation soll eine Balance gehalten werden.

- Spannungen zwischen den Organisationszielen und Organisationsprogrammen einerseits und den persönlichen Interessen der Organisationsmitglieder andererseits dürfen nicht allzu gross werden.
- Verbindlichkeit der geregelten Strukturen und Kooperationsabläufe müssen hergestellt und gewahrt werden.
- Reflexionen über Ziele, Programme, Strukturen und Umweltforderungen sollen ermöglicht und angestossen werden und die Organisation dementsprechend lernfähig gemacht und gehalten werden.

Die oben erwähnten Steuerungsfunktionen sind für eine Organisation essentiell. Deshalb muss die Leitungsposition in einer Organisation definiert und mit klaren Leitungsaufgaben sowie,-kompetenzen verknüpft sein (vgl. ebd.). Trotz der Notwendigkeit solcher Führungspositionen in Organisationen, ist dies in der Sozialen Arbeit lange nicht berücksichtigt worden. Gründe hierfür liegen u. a. im hierarchisch geprägten Gedanken der Leitungspositionen. Solche hierarchischen Gedanken widersprechen dem beliebten Teamgedanken in der Sozialen Arbeit und entfernen sich von der klientenorientierten Arbeit. Die Leitungsposition wird jedoch in anderen Disziplinen als wichtiger Bestandteil zur Umsetzung von inhaltlichen und strukturellen Neugestaltungen wahrgenommen (vgl. ebd.: 9). Mit dem Wandel der Zeit und den damit verbundenen Herausforderungen muss sich die Soziale Arbeit nicht nur mit dem aufgekommenen Managementgedanken auseinandersetzen, « (...) sondern gezielt mit dem Beitrag von Leitung für die Gestaltung einer funktionsfähigen und lernfähigen Organisation, mit der Verantwortung von Leitung innerhalb der Organisation, mit den Anforderungen an Leitung, (und) mit den Problemen der Entwicklung eines angemessenen Leitungsverhaltens befassen» (Merchel 2015: 9).

Bevor spezifisch auf die Kompetenzen und Aufgaben von Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit eingegangen werden kann, scheint es erst wichtig aufzuzeigen, dass die Leitung in der Sozialen Arbeit dem ständigen Wandel wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher und professioneller Entwicklungen ausgesetzt ist und dies die Leitung einer sozialen Organisation erschwert. Kaegi nennt sieben Aspekte, welche im Berufsfeld der Sozialen Arbeit berücksichtigt werden müssen: 1. Durch den gesellschaftlichen Wandel sind soziale Organisationen gefordert ihre Methoden und Instrumente stets neu zu entwickeln 2. die Zunahme der Aufgaben durch Struktur- und Werteveränderungen und die gleichzeitige Verknappung der Ressourcen; 3. die Förderung von ambulanter und präventiver Vorsorge unter Berücksichtigung der Sparbemühungen und der damit verbundenen Erhöhung der Komplexität der Fälle in stationären Einrichtungen; 4. die Herstellung von Transparenz für die Klientel sowie die sozialen Organisationen betref-

fend der Kosten- und Leistungsverhältnisse; 5. die Qualität der Leistungen in der Sozialen Arbeit steht unter öffentlichem Druck, indem die Dienstleistungen angepasst und anhand des Bedarfs neue Kriterien gesetzt werden; 6. öffentliche Gelder können mittlerweile nicht nur durch soziale Aspekte generiert werden und 7. der Ausgleich zwischen Hilfebedarf und Ressourcen, um professionelle Arbeit ermöglichen zu können (vgl. Kagei 2015: 224). Aufgrund der stetigen Anpassungen und Veränderungen in der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung und entsprechender Neuorientierung der sozialen Organisationen sowie der Leitungsfunktionen (vgl. ebd.), wodurch die Leitungskräfte vor grosse Herausforderungen gestellt werden.

Merchel beschreibt, dass die «Leitung» innerhalb einer Organisation mit ihrer speziellen Position, der damit verbundenen Macht und mit der Legitimation zu Führen und Leiten gekennzeichnet ist. Er nennt folgende drei Gründe, die das Leiten in sozialen Organisationen erschweren: 1. Aufgrund der Aversion von Organisationen und Hierarchien steht die Soziale Arbeit dem Thema Leitung sehr kritisch gegenüber. Der Organisationsgedanke und die damit verknüpften Hierarchien widersprechen der personenbezogenen Hilfeleistung und der Bedeutung von Gleichheit und Autonomie. 2. In der Sozialen Arbeit hat das «Team» und die damit verbundenen Prozesse (teamorientiertes Managementverständnis, kollegiale Beratung etc.) einen wichtigen Stellenwert. Werden die Begriffe «Leitung» und «Team» einander gegenübergestellt, kommt es auf den ersten Blick zu Spannungen. 3. Die Profession der Sozialen Arbeit richtet sich im Kern ihrer Arbeit an einer «professionellen Autonomie» aus, d.h. dass sich Leitung lediglich auf den organisatorischen Rahmen konkretisiert. Die Leitung ist dafür verantwortlich, dass das professionelle Handeln autonom und frei von hierarchischen Eingriffen durchgeführt werden kann (vgl. Merchel 2015: 10f.). Unter diesen Berücksichtigungen ist zu sehen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit teilweise das Thema Leitung immer noch kritisch betrachten, wodurch mögliche Belastungen für Leitungskräfte deutlich werden und es zu diffusen Erwartungen an Leitungskräfte im Arbeitsalltag von Organisationen kommen kann (vgl. ebd.:11).

Sonnentag erwähnt, dass die Soziale Arbeit aufgrund der Ökonomisierung auf unternehmerisches Handeln angewiesen ist (vgl. Sonnentag 2005: 4). Somit braucht es soziale Organisationen mit Leitungskräften, die für die Sicherung und Weiterentwicklung von Leistungs- und Qualitätsstandards sorgen. In Anbetracht der stetigen Verknappung von Ressourcen, müssen sich die Leitungspositionen auf ihre Mitarbeiter/-innen und Organisationsstrukturen beschränken, wodurch ein hoher Anspruch entsteht und somit

die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Qualität von der Leitung und Führung der Organisation abhängt (vgl. ebd.). Führungskräfte müssen laut Sonntag in der Lage sein, das wirtschaftliche Handeln und die ethischen Prinzipien der Sozialer Arbeit in Leitungskonzepte und Organisationsstrukturen zu vereinen (vgl. ebd.). Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit solchen diffusen Erwartungen an Führungskräfte wird im Kapitel 3.4 ausführlich behandelt.

Welche Kompetenzen müssen Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit mitbringen?

Um eine Leitungsposition in der Sozialen Arbeit einnehmen zu können, sollten die Fachpersonen über Fach-, Methoden-, Sozial-, Führungs- und ethische Kompetenz verfügen (vgl. ebd.: 10). Die Fachkompetenz ist hierbei nicht nur durch die reguläre Ausbildung geschaffen, sondern bildet sich aus längerfristigen Berufserfahrungen und Weiterbildungen und/oder aus Zusatzausbildungen. Die Methodenkompetenz bedeutet fähig zu sein, dass angeeignete Fachwissen entsprechend anzuwenden, d.h. als Fachperson in der Lage zu sein zu analysieren, entwickeln, entscheiden, steuern und Probleme und Konflikte konstruktiv zu lösen. Unter die Sozialkompetenz fallen die Kommunikations- und Interaktionsfähigkeiten der Fachperson. Die Führungskompetenz ergibt sich aus verschiedenen Fähigkeiten, die für das Leiten und Führen von Teams und Gruppen von Bedeutung sind, wie z. B. die Fähigkeit zur Innovation, der Umgang mit verschiedenen Rollen in der Leitung von einer Organisation bzw. eines Teams, der Fähigkeit zur Strategieentwicklung und der Orientierung an Zielen und Prozessen. Zur ethischen Kompetenz gehört u. a. der Grundsatz, Religionen neutral gegenüber zu stehen (vgl. ebd.). Die ethischen Kompetenzen richten sich hierbei sowohl auf die Ebene der Klientel, sowie auch auf die Mitarbeiter/-innenebene und werden im Verlauf dieser Arbeit im Kontext der sozialen Organisationen aufgenommen.

Weingärtner beschreibt drei Kernkompetenzen, welche Führungskräfte in der Sozialen Arbeit mitbringen müssen. Damit Fachlich fundiertes Handeln und professionelle Steuerung der Organisation ermöglicht werden kann, sollen nebst der Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit mit Mitarbeitern/-innen und interdisziplinären Fachpersonen etc. auch eine Analyse- und Planungskompetenz sowie eine Reflexions- und Evaluationskompetenz vorausgesetzt werden. Die Analyse- und Planungskompetenz bezieht sich auf die Führung von Abläufen in der Organisation und die Berücksichtigung bzw. das Miteinbeziehen von zielorientierten Massnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation (vgl. Weingärtner 2014: 19). Zusätzlich erwähnt Weingärtner die Notwendigkeit der

Selbstreflexion von Führungskräften. Die Reflexionsfähigkeit sowie die Evaluationsfähigkeit sieht Weingärtner als wichtig an, da die Leitung durch ihre Position eine Distanz zum Arbeitsalltag bzw. der Basisarbeit mit der Klientel erhält (vgl. ebd.).

Kaegi fasst die Erwartungen an Führungskräfte folgendermassen zusammen: «Von Führungskräften wird Menschlichkeit, Mut und Klarheit erwartet. Diese Eigenschaften erfordern eine Auseinandersetzung mit sich, den Mitmenschen und der Umwelt. Eine Führungspersönlichkeit verfügt über eine fundierte Grundausbildung und Praxiserfahrung als Basis für Führung in sozialen Organisationen». (Kaegi 2015: 224)

Zur Veranschaulichung folgt eine Abbildung eines Anforderungsprofils einer Teamleitung im Kontext der Sozialen Arbeit:

Anforderung	Merkmal	Soll-Ausprägung
Fachkompetenz	Fachkompetenz Pflege/Altenhilfe	5
	Fachkompetenz Betriebswirtschaftslehre	3
	Vermittlung von Fachkenntnissen	3
Methodenkompetenz	Organisationsvermögen	4
	Projektmanagement	2
	Konzeptionelle Fähigkeiten	4
	Kreativität	2
Soziale Kompetenz	Kommunikationsfähigkeit	4
	Kooperationsfähigkeit	3
	Empathie	3
Selbstkompetenz	Belastbarkeit	5
	Flexibilität	4
	Lern- und Entwicklungsfähigkeit	4
	Kritikfähigkeit	3
Führungskompetenz	Entscheidungsfreudigkeit	5
	Potenziale der Mitarbeitenden nutzen	4
	Konfliktfähigkeit	3
	Durchsetzungsfähigkeit	5

Bewertungsskala: 1 = Merkmal nicht relevant, 2 = Merkmal kaum relevant, 3 = Merkmal teilweise relevant, 4 = Merkmal überwiegend relevant, 5 = Merkmal sehr relevant

Abb.1: Anforderungsprofil einer Hausleitung (in: Bieker/Vomberg 2012:99)

Welche Aufgaben fallen nun unter die Kompetenzen von Führungskräften und was macht gute Führung aus?

Laut Merten übernimmt die Führungskraft die Aufgaben in den Bereichen der Koordination, Beratung, Entscheidung, des Konfliktmanagements, der Darstellung, Entwicklung, Vernetzung, Repräsentation, Verhandlung, Moderation, Kulturförderung und nimmt die Rolle eines Vorbilds ein (vgl. Merten 2015: 265f.). Sonntag hält die Aufgaben von Führungskräften in der Sozialen Arbeit anhand des folgenden Aufgabenprofils detailliert fest (vgl. Sonntag 2005: 11):

1. Schaffung von Klienten orientierten, effektiven, effizienten und professionellen sozialen Dienstleistungen.
2. Gestaltung einer werteorientierten und lernenden Organisation und konstruktivem Konfliktmanagement.
3. Förderung von zielgerichteter und mitarbeiterorientierter Kommunikation und Innovationsprozessen.
4. Förderung der Personalentwicklung durch Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation der Teammitglieder.
5. Einflussnahme auf wirtschaftliches Handeln und ökonomische Sicherheit im Zusammenhang ihrer Rolle und Ausrichtung der Organisationsstrategie.
6. Gestaltung eines professionellen Images der Organisation im Anbetracht des Spannungsfeldes von Ökonomie und sozialwirtschaftlichen Organisationen.
7. Orientierung an Zielen, Ergebnissen, Kontrolle und Entscheidung als Kernaufgaben
8. Qualitätssicherung.
9. Erweiterung des eigenen professionellen Habitus als Leitungsposition.

In Anbetracht der anspruchsvollen und komplexen Aufgaben von Führungskräften in der Sozialen Arbeit, stellt sich die Frage, anhand welcher Indikatoren bestimmt werden kann, wie sich erfolgreiche Führung zeigt. Früher wurden hierfür lediglich die persönlichen Fähigkeiten von Führungspositionen beigezogen (z.B. «great man theory»). Hier nach hätten lediglich persönliche Merkmale wie Intelligenz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit, Durchsetzungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit oder sogar die Körpergröße Einfluss auf den Erfolg bzw. die Qualität der Leitung (vgl. Kaegi 2015: 227). Die Eigen-

schaftstheorie greift diese Gedanken ebenfalls auf, allerdings nennt sie die Eigenschaften einer Person, welche bisher in der Leitung zum Erfolg geführt haben. Es ist allerdings nicht möglich alle Eigenschaften für eine gute Führung in den verschiedensten Situationen auszuarbeiten (vgl. ebd.: 228). In weiterer Literatur werden Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation sowie Werkzeuge und Methoden als Indikatoren für eine gute Führung genannt (vgl. Bommeli 2011: 3f.). Heutzutage ist klar, dass in verschiedenen Situationen verschiedene Führungsstile hilfreich und zielführend sind, worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird und unterschiedliche Führungsstile vorgestellt werden.

3.2. Theorien des Führens

Wie bereits festgehalten, wurden früher die persönlichen Eigenschaften einer Leitungsposition als Erfolgsfaktor angesehen. Dass die Eigenschaften einer Leitungskraft allein nicht zum erwünschten Erfolg führen, ist mittlerweile bewiesen. Auch die Wechselwirkungen zwischen Leitung, Mitarbeitern/-innen und Organisationssituation müssen mitberücksichtigt werden (vgl. Kaegi 2015: 228). Somit sollen die Mitarbeiter/-innen nicht nur als ausführende Kräfte von Steuerungsimpulsen betrachtet werden, sondern eine aktive und beeinflussende Rolle im Leitungsgeschehen erhalten. Auch muss der Organisationskontext miteinbezogen werden, indem entsprechende Führungsstile aufgrund der Interpretations- und Reaktionsstrategien der Mitarbeiter/-innen gelingen oder nicht (vgl. Merchel 2015: 49f.). Deshalb wird in verschiedenste Führungsstile differenziert, während die in der Literatur wichtigsten Ansätze in diesem Kapitel prägnant vorgestellt werden.

Verhaltensorientierter Ansatz

Verhaltensorientierte Ansätze setzen sich mit dem Verhalten der Leitungspositionen auseinander. Somit geht es bei diesen Ansätzen um die Leitungskraft per se. Im Vergleich zur Eigenschaftstheorie wird in verhaltensorientierten Ansätzen nicht anhand Persönlichkeitsmerkmalen über Erfolg oder Misserfolg entschieden, sondern das Verhalten der Leitungskraft beobachtet und bewertet. Dadurch sollen Hilfestellungen für eine effektvolle Leitung und Ausgestaltungen von Leitungsverhalten erbracht werden (vgl. ebd.: 55). Unter den verhaltenstheoretischen Ansatz fallen u. a. der demokratische, autoritäre, laissez-faire Stil und der transaktionale bzw. transformative Führungsstil:

Die ältesten drei, am Verhalten orientierte Führungsstile, sind auf die Experimente von Lewin, Lippitt und White im Jahr 1939 zurückzuführen: der **autoritäre Führungsstil** ist dadurch ge-

kennzeichnet, dass die Leitung ihre Machtposition gebraucht, um alleinige Entscheidungen zu treffen, diese ausführen zu lassen und auch zu kontrollieren. Der **demokratische bzw. partizipative Leitungsstil** ist bekannt für die Entscheidungsfindung innerhalb des Teams, wobei sich die Leitungskraft als Teil des Teams versteht und aufzeigt in welchen Dimensionen sich das Team in Bezug auf ihre Entscheidungen und Umsetzungen frei entwickeln kann. Der **laissez-faire-Stil** bedeutet, wie es der Begriff schon sagt, dass die Leitungsposition keinerlei Leitungsverhalten zeigt und seine Mitarbeiter/-innen tun und machen lässt, was sie wollen (vgl. ebd.: 56). Wie bereits erwähnt, sind die erforschten Leitungsstile von Lewin, Lippit und White mittlerweile veraltet. Sie werden jedoch dazu gebraucht, um die Bedeutung und die Sinnhaftigkeit eines demokratischen bzw. partizipativen und kooperativen Führungsstils aufzuzeigen. Der demokratische Leitungsstil bringt laut Forschung eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein entspanntes und freundschaftliches Gruppenklima und somit eine gute Gruppendynamik und einen guten Gruppenzusammenhalt, was bei autoritären und laissez-faire Stilen nicht erwiesen werden konnte (vgl. ebd.).

In der Literatur zu findende, aktuellere und verhaltensorientierte Leitungsstile, sind der **transaktionale** und **transformative** Stil, wobei die transaktionale Führung als Voraussetzung für die transformative Führung bzw. der transformative als Ergänzung zum transaktionalen Stil verstanden werden kann. Dieses Führungsmodell wurde durch Bass im Jahre 1994 entwickelt und zielt auf eine wirksame Führung ab (vgl. Kaegi 2015: 231). Der **transaktionale** Leitungsstil vertritt das Prinzip des Austausches und der Verstärkung (vgl. Merchel 2015: 62). Das bedeutet, dass die Leitungsposition und die Mitarbeiter/-innen sich in einem Austauschverhältnis von Leistung und Belohnung bzw. Bestrafung befinden. Die Leitungsposition sorgt dafür, dass die Mitarbeiter/-innen im Interesse der Organisation Ziele verfolgen und dementsprechend Leistungen erbringen und bei erbrachter Leistung finanzielle oder immaterielle Belohnungen erhalten (Prinzip der Verstärkung) (vgl. ebd., vgl. Kaegi 2015: 233). Die **transformative** Führung fokussiert sich weiterführend auf die Persönlichkeit der Leitungsposition. Durch das Einsetzen ihrer persönlichen Eigenschaften, soll es der Führungskraft gelingen, dass Mitarbeitende, nebst individuellen Zielen und zu erbringenden Leistungen, kollektive Ziele im Hinblick auf das Leitbild und den Erfolg der Organisation verfolgen (vgl. Merchel 2015: 63). Dies soll mit Hilfe von vier Eigenschaften von Führungskräften erreicht werden, indem die Leitungsposition 1. kreative und innovative Arbeitsprozesse fördert; 2. individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden miteinbezieht, aufmerksam zuhört und Stärken ihrer Mitarbeitenden berücksichtigt und dadurch persönliches Wachstum steigert; 3. eine Vorbildfunktion einnimmt und Respekt erhält durch eine moralische und ethische Führung auch in Bezug auf Entscheidungen und 4. ihre Mitarbeitenden durch Zuspruch, Optimismus und Inspiration, betreffend der zu erreichenden Ziele, motiviert (vgl. Kaegi 2015: 232).

Situationstheoretischer Ansatz

Beim situationstheoretischen Ansatz geht es nicht mehr um die Persönlichkeitsmerkmale einer Leitungsposition, sondern um die Führungssituation. «Für jede Situation ist ein jeweils spezifischer Führungsstil erforderlich, der wiederum von Reifegraden beziehungsweise Kompetenzen der Mitarbeitenden abhängt.» (Kaegi 2015, zit. nach Merten 2014:104) Je nach Situation nehmen die Führungskräfte somit unterschiedliche Rollen ein und führen unterschiedliche Funktionen aus (Koordination, Information, Krisenmanagement, Ressourcenzuteilung, Instruktion, Anweisung, Delegation etc.) (vgl. Kaegi 2015: 228). Die Problematik bei verhaltenstheoretischen sowie eigenschaftstheoretischen Ansätzen ist, dass sie nicht auf unterschiedliche Situationen in einer Organisation eingehen. Jeder Organisationsprozess ist verschieden und muss strukturiert werden. Somit müssen Leitungsstile einer Führungskraft angepasst werden, da notwendige Leitungswirkungen, fachliche Kompetenzen und vorhandene Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen, zu erledigende Aufgaben und mögliche Lösungsvorschläge etc. situationspezifisch variieren können. Somit kann gesagt werden, dass es nicht den idealen Führungsstil und die idealen Eigenschaften und das ideale Verhalten zur Leitung und Führung gibt (vgl. Merchel 2015: 64f.), sondern der Führungsstil der jeweiligen Situation angepasst werden soll.

Demnach müssen Organisationsstrukturen bzw. -modelle berücksichtigt werden. Das folgende Kapitel befasst sich deshalb genauer mit den Auswirkungen von organisationalen Modellen auf die Leitung von Organisationen.

3.3. Organisationsmodelle

In der Theorie werden drei Organisationsmodelle unterschieden. Das **rationale**, **natürliche** und **offene** Organisationsmodell. In diesem Kapitel werden die drei Modelle vorgestellt und anschliessend Steuerungsmöglichkeiten einer Leitungsposition in den jeweiligen Modellen überprüft.

Beim **rationalen** Organisationsmodell liegt das Augenmerk bei der Struktur einer Organisation und die zentrale Aufgabe dieses Organisationsmodells ist es, die vorgegebenen Ziele entsprechend zu erreichen. Durch eine sozialtechnische Struktur (sozial- und verhaltenswissenschaftliche Techniken) soll es durch verlässliche, effektive und effiziente Handhabung zum Erfolg kommen. Hierbei soll in der Organisation eine rationale Planung stattfinden, um genauestens überprüfen zu können, welche Änderungen vorgenommen werden müssen, um

die Ziele zu erreichen (vgl. Merchel 2015: 16f.). Dieses Organisationsmodell wird auch als «mechanisches» Organisationsverständnis bezeichnet, die Bürokratiethorie von Max Weber ist ein Beispiel für ein solches Modell (vgl. ebd.: 17). Weber fasste klare Merkmale und Prinzipien zur Gestaltung einer Organisation zusammen, um präzise, stetig, diszipliniert, verlässlich und kontinuierlich arbeiten zu können. Durch eine solche Struktur soll die Arbeit berechenbar werden. Hierbei stützte sich Weber auf die Steuerung durch klare, dokumentierte und lernbare Regeln (vgl. ebd.). Die Kritik am «mechanischen» Organisationsmodell sagt, dass Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und Anforderungen sowie Rahmenbedingungen durch das rationale Vorgehen nicht einkalkuliert werden und dies für das Gelingen einer Organisation nicht ausreichend ist. Die Berücksichtigung aller realen Vorgänge, ist für den Erfolg einer Organisation notwendig (vgl. ebd.).

Das **natürliche** Organisationsmodell bezieht diese Aspekte mit ein und kann als Gegenposition zum rationalen Modell betrachtet werden. Das natürliche Modell stellt die Mitglieder der Organisation und deren sozialen Beziehungen in den Fokus. Die Mitglieder arbeiten nicht nur auf «mechanische» Weise für den wirtschaftlichen Gewinn, sondern beeinflussen durch ihre individuellen Sichtweisen, Interessen, Ideen, Plänen, informellen Beziehungen untereinander (Sympathie/Antipathie) die Organisation. Das natürliche Organisationsmodell sieht den Einbezug von sozialen Verhältnissen im Organisationssystem als essentiell und vertritt die Perspektive der Sozialität. Effektivität und Effizienz sowie gute Leistungen werden in diesem Organisationsansatz durch Zufriedenheit der Mitglieder, Kollegialität und gutes Betriebsklima erreicht. (vgl. ebd.: 18). Als Beispiel hierfür, gelten Human-Relations-Ansätze. Die Kritik des «natürlichen» Ansatzes ist, dass die Organisationskomplexität und mutmassliche Überforderungen der Mitglieder zu wenig Beachtung erlangen. Weiter wird das positive Menschenbild, die Betrachtung von problematischen Verhaltensweisen von Mitarbeiter/-innen (bezogen auf die Organisationsziele) gehemmt, sowie die Umwandlung von strukturellen Konflikten zu persönlichen Konflikten und die Umwelteinflüsse, zu wenig berücksichtigt (vgl. ebd.: 19).

Der dritte Ansatz ist das **offene** Organisationsmodell, welches sich mit einem breiteren Verständnis befasst. Dieses Verständnis ist v.a. systemtheoretisch geprägt. Das offene Modell zeichnet sich durch «...die Komplexität verschiedener externer und interner Anforderungen und Abläufen sowie deren Bedeutung und deren Zusammenspiel im Hinblick auf die situative Ausgestaltung und Veränderung von Organisationen...» (Merschel 2015: 19) aus. Dieser Ansatz befasst sich damit, dass Organisationen auch von externen Ressourcen abhängig sind und dies wiederum die organisationsinterne Welt beeinflusst. Organisationen leben von Prozessen, Entscheidungen, Grössemerkmalen, Zieldefinitionen und Zielbearbeitungen. Ein Beispiel für dieses Organisationsmodell sind kontingenztheoretische Ansätze, in denen situa-

tive Bedingungen im Aktionsfeld der Organisationen analysiert und daraus umweltbedingte Organisationsformen gefolgert werden (vgl. ebd.: 19f.). Diese Ansicht eines Organisationsmodells zeigt die Schwierigkeit der Prozesshaftigkeit, also der unvorhersehbaren Wirkungen von organisationsinternen und -externen Impulsen, die Abhängigkeit von der Umwelt und der Wichtigkeit von Lernbereitschaft bzw. von Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen auf (vgl. ebd.: 20).

Wie können Leitungspositionen die spezifischen Organisationsmodelle steuern?

Rationale sowie **natürliche** Organisationsmodelle unterliegen einer pragmatischen Denkweise, d.h., dass mit Hilfe einer sauberen Analyse gewünschte bzw. notwendige Veränderungen innerhalb der Organisation gesteuert werden können. Somit wäre eine Leitungskraft in genannten Modellen erfolgreich, wenn sie durch eine genaue Analyse in der Lage ist, korrekte Anstöße handlungsbezogen und gefühlvoll einzusetzen. Diese Anstöße würden sich somit bei einem **rationalen** Organisationsmodell auf die Struktur der Organisation beziehen und bei einem **natürlichen** Organisationsmodell auf die sozialen Prozesse innerhalb der Organisationsmitglieder. Eine Leitungsposition steuert somit Organisationsprozesse, wenn eine adäquate Analyse und Problemdifferenzierung möglich ist und daraus notwendige Interventionen entwickelt und situativ angewendet werden (vgl. ebd.: 22f.).

Eine solch gezielte und stets erfolgreiche Leitung ist allerdings in der Praxis der Sozialen Arbeit nicht selbstverständlich und auch nicht immer möglich. Berücksichtigt eine Leitungskraft akkurat ihre Aufgaben und die sozialen Prozesse innerhalb der Organisation oder wendet theoretisch «korrekte» Interventionen an, kann dadurch nicht immer das gewünschte Resultat erzielt werden. Deshalb können Misserfolge nicht nur aufgrund Leitungsversagen hergeleitet werden (vgl. ebd.: 22f.), denn hinsichtlich des **offenen** Organisationsmodells sind Organisationsprozesse nicht vorhersehbar. Angesichts der Komplexität und Situation einer Organisation können z. B. die Verarbeitung und Wirkung durch Impulse der Leitungsposition auf organisationsinterne Prozesse nicht berechnet werden. Weiter ist das Wissen über organisationsinterne Dynamiken der Leitungskraft begrenzt, d.h. weder Zustände oder Verarbeitungsformen noch Situationen, Mechanismen und Interpretationen können explizit geplant werden. Hinzu kommt, dass Leitungskräfte Teil der Organisation sind und nicht als externe Kraft behandelt werden können. Somit sind sie Teil des Systems und werden selbst auch von den Organisationsprozessen geführt (vgl. ebd.: 24f.).

Diese Erkenntnisse bedeuten nun nicht, dass Leitung nicht sinnvoll, brauchbar oder sogar notwendig ist, sondern zeigen, dass Leitungspositionen sich über die Schwierigkeiten und

Herausforderungen in ihrer Rolle bewusst werden und stets anhand von Wahrscheinlichkeitshypothesen führen und leiten sollen (vgl. ebd.: 27). Solche Schwierigkeiten in der Rolle als Leitungsposition werden im folgenden Kapitel nochmals genau aufgegriffen und erklärt.

3.4. Leiten in Spannungsfeldern

Wie bereits einleitend beschrieben, kam es in der Sozialen Arbeit im Wandel der Zeit immer mehr zu einer umfassenden Ökonomisierung. Durch stetige Umweltveränderungen ist die Soziale Arbeit geprägt von Umstrukturierungsprozessen und Change-Management und wurde zu einer Kombination aus Gemeinnützigkeit und Erwerb, weshalb der Managementgedanke aufkam und unternehmerisches bzw. wirtschaftliches Handeln notwendig wurde (vgl. Sonnentag 2005: 4). Durch die regelmässigen Veränderungen wurde das Leiten und Führen von sozialen Organisationen entsprechend erschwert (siehe Kapitel 3.1) und ist mittlerweile geprägt von Komplexität und widersprüchlichen Anforderungen. Die Ursache dieser Widersprüche liegt in der nicht vorhandenen Struktur der Probleme und der gleichzeitigen Erwartung von Strukturierungserfolg und der Verschiedenheit von organisationalen und personenbezogenen Interessen und Zielen (vgl. Merchel 2015: 108). Solche Widersprüche werden in der Literatur als Spannungsfelder oder Dilemmata bezeichnet und in diesem Kapitel behandelt.

Sonnentag nennt als erstes Spannungsfeld in der Leitung von sozialen Organisationen den Konflikt zwischen Ökonomie und Ethik. Auf der einen Seite muss eine Leitungskraft dafür sorgen, dass in Anbetracht der Verknappung von finanziellen Ressourcen, Leistungen erbracht werden und gleichzeitig die sozialarbeiterische/sozialpädagogische Arbeit sich an einem selbstbestimmenden Menschenbild orientiert. Entscheidungen innerhalb der Organisation sind vom Leitbild abhängig und somit auch an der Werteverpflichtung der Organisation (vgl. Sonnentag 2005: 5), d.h. Entscheidungen sind nicht nur anhand wirtschaftlicher Aspekte herzuleiten, sondern dürfen gleichzeitig die Normen- und Wertehaltung bzw. ethischen Standards der Organisation und der Sozialen Arbeit nicht übergehen. Weiter bezeichnet Sonnentag die Komplexitätserhöhung durch die Vermittlung zwischen Interessen der Klientel und der Interessen der Mitarbeiter/-innen sowie zwischen der Führungsverantwortung und der fachlichen Verantwortung der Mitarbeiter/-innen als Spannungsfeld (vgl. ebd.). Löffing erklärt, dass die stetigen Umweltveränderungen in sozialen Organisationen zu zwei unterschiedlichen organisationalen Veränderungen führen können. Erstens zu einem «gradual change» (Wandel 1. Ordnung) indem es zu graduellen Anpassungen der Organisation kommt (z. B. eine soziale Organisation im stationären Bereich erhält immer mehr Anfragen, wofür jedoch zu wenig Betten vor-

handen sind. Deshalb werden zusätzliche Doppelzimmer eingerichtet). Zweitens kommt es zu einem «radical change» (Wandel 2. Ordnung), wobei es sich um tiefgreifende und umfangreiche organisationale Veränderungen handelt (z. B. Einführung eines neuen Qualitätsmanagements in der ganzen Abteilung mit Auswirkungen auf die gesamten organisationsinternen Strukturen und Prozesse (vgl. Loffing 2012: 46). Solche Anpassungen können wiederum zu einem Spannungsfeld von organisationsinternem und organisationsexternem Druck führen. Handelt es sich wie im ersten Beispiel, um einen Wandel 1. Ordnung und es müssen aufgrund des finanziellen Drucks von organisationsexternen Einflüssen zusätzliche Betten angeschafft werden müssen, kann dies zu einem organisationsinternen Druck führen, wodurch die Mitarbeiter/-innen in stationären Bereichen aufgrund der Notwendigkeit von Privatsphäre der Klientel der Einrichtung von Doppelzimmern kritisch gegenüberstehen.

Als ein weiteres Dilemma bezeichnet Sonnentag das zusätzliche Spezialwissen in der Sozialen Arbeit. Die Notwendigkeit von zusätzlichem Spezialwissen in der Sozialen Arbeit nimmt stetig zu und die Leitungskräfte müssen immer mehr Informationen verarbeiten können, wodurch zugleich Fehlinformationen und Fehlentscheidungen zunehmen und wirtschaftliche Risiken steigen (vgl. Sonnentag 2005: 14). Zusätzlich müssen Fachpersonen der Sozialen Arbeit, welche eine Leitungsposition ausführen, nebst ihrem Fachwissen auch soziale und persönliche Kompetenzen einer Führungskraft in der Organisationsberatung, Personalentwicklung oder im Coaching mitbringen (vgl. ebd.).

Sonnentag und Merchel erwähnen zum Schluss ein weiteres Leitungsdilemma zwischen Leistungsdruck und Work-Life-Balance. Angesichts der unzähligen Anforderungen und Aufgaben einer Leitungsposition in der Sozialen Arbeit und der gefühlten Unerfüllbarkeit, soll nebst den zu erbringenden Leistungen auch Zeit für ein ausgewogenes, stabiles und gesundes Privatleben aufgebracht werden können (vgl. Sonnentag 2005: 14, vgl. Merchel 2015: 107).

In Anbetracht dieser vorhandenen Dilemmata sollte eine Leitungsperson es als ihre Aufgabe ansehen, solche Spannungsfelder zu bewältigen. Hierbei ist allerdings zu erwähnen, dass eine solche Bewältigung auf mittlerer Hierarchieebene oft problematischer ist, da die sachliche Nähe zu den Aufgaben und die soziale Nähe zu den Mitarbeitern/-innen vertrauter ist (vgl. ebd.: 108). Eine solche soziale Nähe ist vor allem im Kontext von sozialen Organisationen oft gegeben.

Abschliessend ist zu sagen, dass eine Leitungsposition die Unauflösbarkeit von solchen Spannungsfeldern akzeptieren und als «herkömmlich» betrachten soll. Zusätzlich soll eine Führungskraft die Dilemmata transparent in das Team transportieren und versuchen eine Ausgeglichenheit der Konflikte zu erstellen. Weiter soll eine Leitungsperson ein Bewusstsein über psychosoziale Belastungen solcher Herausforderungen schaffen und die Notwendigkeit entsprechender Rollenreflexion integrieren (vgl. ebd.: 109). In Anbetracht der aufgeführten Punkte stellt die Leitung von Teams in sozialen Organisationen ein sehr komplexes Feld dar. Leitungspositionen müssen nicht nur viele Kompetenzen mitbringen und vielfältige Aufgaben übernehmen, sondern tragen auch grosse Verantwortung. Dabei sind sie dem öffentlichen Druck und der Verknappung von Ressourcen sowie alltäglichen Spannungsfeldern und Konflikten ausgesetzt, müssen sich jedoch stetig den Umweltveränderungen anpassen und für organisationale Entwicklungen sorgen. Dabei sollten sie Transparenz herstellen können und unter Berücksichtigung ethischer Prinzipien stets situations- und organisationsbezogen Führen sowie ihre eigene Rolle bewusst reflektieren. Die Berücksichtigung von Ethik in der Leitung von Organisationen wurde bereits in den vorangehenden Kapiteln vereinzelt erwähnt und wird im nächsten Kapitel genauer beschrieben und untersucht.

4. Ethik und Organisationen

Dieses Kapitel wird durch die Erklärungen der Grundbegriffe von der Ethik eingeleitet und anschliessend werden die ethischen Prinzipien der Sozialen Arbeit mit Hilfe des Berufskodex der Sozialen Arbeit erläutert. Organisationen werden folglich den ethischen Prinzipien gegenübergestellt und in Verbindung gebracht. Im Kontext der Organisation wird in diesem Kapitel nochmals genauer auf das Spannungsfeld der Ökonomie und Ethik eingegangen. Abschliessend wird die Bedeutung von unethischer und ethischer Führung definiert und spezifisch auf die organisationalen wie auch persönlichen Voraussetzungen unethischer Praktiken aufgrund der Machtposition im Führen und Leiten eingegangen.

4.1. Ethische Prinzipien in der Sozialen Arbeit

Die Verwendung von ethischen Begriffen, ist in der Literatur der Sozialen Arbeit sehr weit verbreitet. Umso wichtiger ist es, im Rahmen dieser Arbeit, Begriffe, welche im Zusammenhang mit Ethik stehen, kurz zu erläutern. Das griechische Wort «éthos», wovon der Begriff «Ethik» abgeleitet wird, bedeutet Gewohnheit, Sitte, Brauch (vgl. Keller 2016: 25). Unter «Sitte» wird das Verhalten aufgrund bestimmter bewusster oder unbewusster Normen verstanden. Eine sittliche Einstellung wird als «Moral» bezeichnet, also Moral als die Gesamt-

heit von Normen die das Verhalten gegenüber anderen beeinflussen (vgl. Eisenmann 2006: 38). Die Ethik befasst sich somit mit dem wissenschaftlichen Nachdenken über «Moral». Der Begriff Ethos hingegen umfasst die Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsstrukturen des Menschen, welche sich in ethischem Verhalten äussern, also nicht aufgrund theoretischer Auseinandersetzung, sondern aufgrund individuellen/subjektiven Voraussetzungen ethisch-korrekt zu handeln (vgl. Keller 2016: 25).

Die Ethik wird in vier Sparten unterteilt. Es gibt deskriptive und normative Ethik, Bereichsethik und Metaethik. **Deskriptive Ethik** behandelt die Werte, Normen und Verhaltensweisen in den jeweiligen Kulturen, Milieus und der Gesellschaft und beschreibt empirisch Werte- und Normensysteme. **Normative Ethik** befasst sich mit der Soll-Frage und somit der Bewertung von Normen, Werten und Verhaltensweisen. Sie versucht moralisch korrektes Verhalten zu definieren, also was gelten «soll». Deshalb erhält die theoretische Analyse und Reflexion einen wichtigen Stellenwert in der normativen Ethik, um somit moralische Prinzipien zu begründen. **Bereichsethik** beschreibt die jeweilige Ethik einer Disziplin bzw. eines Fachbereichs, welche sich nach den Interessen des jeweiligen Bereichs ausdifferenziert und mit der normativen Ethik verknüpft bleibt, also miteinbezieht «was gut sein soll». **Metaethik** ist das «Spezialgebiet für Theorieprofis», also eine Disziplin, welche sich z. B. mit der logischen Form moralischer Argumente auseinandersetzt (vgl. ebd.: 26).

In Anbetracht der häufigen Verwendung von moralischen Werten und Normen im Themenfeld der Ethik und Moral, ist es der Autorin wichtig, diese beiden Begriffe zu erklären und zu differenzieren. Unter moralischen Werten ist die Bedeutung von «gutem Handeln» zu verstehen. Beispiele für Werte in diesem Sinn, sind Gleichheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und Freiheit etc. Keller beschreibt Werte als «Leuchttürme unseres Handelns», sie richten sich nach Handlungsgrundsätzen und Prinzipien, woraus sich Normen ableiten lassen. Prinzipien sind somit normative Handlungsansätze und Normen sind Handlungsvorschriften (vgl. ebd.). Im Bereich der Sozialen Arbeit hat sich z. B. der ethische Grundwert der «Selbstbestimmung» etabliert, woran die Professionellen der Sozialen Arbeit ihr Handeln auszurichten haben. Um Werte zu leben braucht es wiederum Normen (Handlungsvorschriften). Um nun dem Grundwert der Selbstbestimmung nachzukommen, orientieren sich die Professionellen der Sozialen Arbeit an ihrer Norm, Selbstbestimmung der Klientel zu verstärken, unter der Berücksichtigung der Willensäusserung der Klientel. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass mehrere moralische Werte durch eine Norm realisiert, sowie ein und derselbe Wert durch mehrere Normen gefasst werden können. Die Soziale Arbeit hält z. B. im Falle von Kindeswohlgefährdungen und den darauffolgenden Kinderschutzmassnahmen die Norm «Kinder vor Ge-

fährdung zu schützen» ein und berücksichtig somit z. B. die Werte der Selbständigkeit und Geborgenheit (vgl. Schmid Noerr 2012: 37).

Moralische Entscheidungen anhand von Werten und Normen können allerdings durch unterschiedliche subjektive Verständnisse auch zu Konflikten führen, wobei es die Aufgabe der Ethik ist, dies zu klären und Orientierung zu geben (vgl. ebd.: 38). Umso mehr ist von einer Berufsethik der Sozialen Arbeit nicht mehr abzusehen. Trotzdem gibt es Stimmen gegen eine Berufsethik der Sozialen Arbeit. Die Autorin lehnt sich allerdings bei ihrer Begründung auf die Ansichten von Staub-Bernasconi, dass die Soziale Arbeit eine Menschenrechtsprofession ist und somit die Prinzipien der Menschenrechte und Menschenwürde zwingend in die Arbeit miteinbezogen werden müssen (vgl. Armenti 2016: 120). Die Soziale Arbeit hat hierfür den Berufskodex AvenirSocial, der Orientierung zu den ethischen Richtlinien für das moralische berufliche Handeln gibt (vgl. AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2010: 4). Die aktuellste Definition (2014) der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work (IASSW) der Sozialen Arbeit wurde 2015 durch die AvenirSocial Schweiz (Soziale Arbeit Schweiz 2015:2) folgendermassen übersetzt

Soziale Arbeit fördert als Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen. Dabei sind die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und der Anerkennung der Verschiedenheit richtungweisend. Soziale Arbeit wirkt auf Sozialstrukturen und befähigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können. Dabei stützt sie sich auf Theorien der eigenen Disziplin, der Human- und Sozialwissenschaften sowie auf das Erfahrungswissen des beruflichen Kontextes. Diese Definition kann auf nationaler und/oder regionaler Ebene weiter ausgeführt werden.

In Anbetracht dieser Definition soll die Berücksichtigung von ethischen Prinzipien das Handeln in der Sozialen Arbeit beeinflussen und leiten. Im Jahre 2004 haben die IFSW und die IASSW die Prinzipien in der Sozialen Arbeit in einem Dokument festgehalten, um in auftretenden ethischen Dilemmata die notwendige Reflexion zu berücksichtigen. Unter diese Dilemmata fallen z. B. der Konflikt zwischen Hilfe und Kontrolle, die Begrenzung von gesellschaftlichen Ressourcen und die Verpflichtung, die Interessen der Klientel zu schützen und gleichzeitig Effizienz und Nutzen zu erzielen (vgl. AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2006: 1). Die elementaren Prinzipien der Sozialen Arbeit sind die der Menschenrechte und Menschenwürde sowie der sozialen Gerechtigkeit. Die Prinzipien der Menschenrechte und Menschenwürde bedeuten für die Fachpersonen der Sozialen Arbeit folgendes: 1. Das Recht auf

Selbstbestimmung achten; 2. das Recht auf Beteiligung fördern; 3. jede Person ganzheitlich behandeln und 4. Stärken erkennen und entwickeln. Zur Berücksichtigung der sozialen Gerechtigkeit ist die Soziale Arbeit dazu verpflichtet 1. Diskriminierung zurückzuweisen; 2. Verschiedenheit anzuerkennen; 3. Ressourcen gerecht zu verteilen; 4. ungerechte Politik und Praktiken zurückzuweisen und 5. solidarisch zu arbeiten (vgl. ebd.: 2f., vgl. Schmocker 2011: 35-36). In Anlehnung an diese Handlungsvorschriften haben die IFSW und die IASSW allgemeine Richtlinien des beruflichen Verhaltens von Professionellen der Sozialen Arbeit, worunter somit auch Leitungspositionen betroffen sind und sich daran zu richten haben, festgehalten (vgl. AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2006: 3):

- (1) Fertigkeiten und Fähigkeiten ausbauen und beibehalten.
- (2) Die Fertigkeiten nicht für unmenschliche Zwecke (z. B. Folter, Terrorismus) einsetzen.
- (3) Kein Vertrauensmissbrauch der Klientel, Grenzen setzen zwischen beruflichem und privatem Leben, Positionsmacht nicht zum eigenen Vorteil oder Gewinn missbrauchen und somit aufrichtig arbeiten.
- (4) Behandlung der Klientel durch Mitgefühl, Einfühlungsvermögen und Achtsamkeit.
- (5) Keine Bevorzugung der eigenen Interessen gegenüber der Bedürfnisse und Interessen der Klientel.
- (6) Beruflich und privat für sich selbst Sorge tragen, um erwartende Leistungen erbringen zu können.
- (7) Berücksichtigung des Datenschutzes der Klientel ausser bei ausserordentlichen Ereignissen (z. B. Schutz des Lebens).
- (8) Anerkennung der Verantwortung von Handlungen gegenüber der Klientel, den Arbeitskolleginnen, den Personen mit denen sie arbeiten, dem Berufsverband und dem Gesetz und Bewusstsein über mögliche Widersprüche der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Instanzen.
- (9) Zusammenwirken mit den Ausbildungsstätten der Sozialen Arbeit, um potenziellen Auszubildenden eine hoch qualifizierte Ausbildung und das Erlernen von aktuellem praktischem Wissen zu ermöglichen.
- (10) Förderung des ethischen Diskurses unter Arbeitskollegen/-innen und Arbeitgebern sowie das Treffen von Entscheidungen unter der Berücksichtigung von ethischer Begründung.
- (11) Auf der Grundlage von ethischen Überlegungen Entscheidungen begründen sowie Verantwortung für eigene Entscheidungen und Handlungen tragen.
- (12) Bemühung um Ermöglichung des Diskurses von ethischen Prinzipien des Kodex, deren Auswertung und Berücksichtigung.

Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit sind demnach an den Berufskodex gebunden und zu einer Berufsethik verpflichtet. Darauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

4.2. Organisationen und der Berufskodex der Sozialen Arbeit

AvenirSocial umschreibt die Arbeit von Professionellen der Sozialen Arbeit in Organisationen folgendermassen: «Professionelle der Sozialen Arbeit sind gefordert, sich in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, auf unterschiedlichen Organisationsebenen und in unterschiedlichen Sektoren einzusetzen, wo sie mit unterschiedlichen individuellen oder kollektiven Adressantinnen und Adressaten, die mit unterschiedlichen Themen, Aufgaben oder Herausforderungen konfrontiert sind, arbeiten». (AvenirSocial Soziale Arbeit Schweiz 2010:7) Somit wird die anspruchsvolle und mit komplexen Spannungsfeldern verbundene Arbeit in sozialen Organisationen, auch im Berufskodex festgehalten. Wie bereits erwähnt, soll der Berufskodex zum ethischen Diskurs anregen, worunter auch die Organisationen des Sozialwesens fallen. Ebenfalls soll er die Berufsidentität und das Selbstverständnis u. a. von Organisationen verfestigen (vgl. Zängl 2015: 91). Zängl trägt die Beschreibungen im Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz, in Bezug auf die Organisationen Sozialer Arbeit, anschaulich zusammen und hält folgendes fest:

Themen/ Handlungsmaxime	Beschreibungen im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz	Fundstellen
Ethischer Diskurs	[...] zwischen den Professionellen der Sozialen Arbeit und den Organisationen des Sozialwesens, Aus- und Weiterbildungsstätten, anderen Disziplinen, Professionen und Berufsorganisationen.	1.4
	Die Professionellen der Sozialen Arbeit sprechen allfällige Zielkonflikte oder ethische Differenzen zwischen ihnen und der Organisation, in der sie arbeiten, an und versuchen im Sinne des Berufskodexes Lösungen zu finden. Sie pflegen und fördern in ihrer Organisation den Dialog über die Ethik Sozialer Arbeit.	13.2
Stärkung der Berufsidentität/Selbstverständnis	[...] von Professionellen sowie ihrer Netzwerke und Organisationen [...]	1.5
Beteiligung/Einmischung/Mandatierung	[...] in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, auf unterschiedlichen	6.1

	Organisationsebenen und in unterschiedlichen Sektoren [...]	
Kontrolle	Die Professionellen der Sozialen Arbeit verpflichten sich gegenüber ihren Arbeitgebenden zur sorgfältigen Erfüllung ihrer Aufgaben gemäss den Normen und Prinzipien des Berufskodexes und setzen sich dafür ein, dass diese von der Organisation, in der sie arbeiten, respektiert und eingehalten werden.	13.1
Qualität der Arbeitsbedingungen	Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich innerhalb ihrer Organisation für Integrität und Gesundheit schützende Arbeitsverhältnisse, für befriedigende Arbeitsbedingungen und für die stete Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer Organisation ein.	13.3
Interprofessionelle Kooperation	Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind in der interprofessionellen Kooperation für wissenschaftsbasiertes methodisches Handeln besorgt, d.h., sie fordern die Einhaltung von Regeln zur Steuerung einer geordneten Abfolge von Handlungen und die Koordination und Kontrolle der Interventionen innerhalb und ausserhalb der Organisationen ein.	16.3
Lernende Organisation	Alle Gremien von AvenirSocial unterstützen den konstruktiven Umgang von Fehlern und fördern Verfahren der lernenden Organisation.	18.3

Abb. 2: Der Berufskodex und die Organisationen der Sozialen Arbeit (in: Merten/Kaegi 2015:91f.)

Zängl merkt auch an, dass das Wort Organisation rund fünfzehnmal im Berufskodex der Sozialen Arbeit benutzt wurde (vgl. ebd.: 91) und dadurch die Berücksichtigung von ethischen Prinzipien für Organisationen von grosser Bedeutung ist. In Anbetracht dieser Bedeutung für soziale Organisationen und den Verpflichtungen von Fachpersonen in sozialen Organisationen, bezieht sich Zängl auf Röh, der sagt, dass die Sparte «Organisation» als viertes Mandat in der Sozialen Arbeit hinzugefügt werden soll. Somit hätte die Soziale Arbeit nicht nur eine

Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, ihrer Profession und ihrer Klientel, sondern auch gegenüber der Organisation (vgl. ebd.: 92).

Spannungsfeld Ökonomie und Ethik

Bezogen auf Organisationen wird das Spannungsfeld der Ethik und Ökonomie in diesem Abschnitt nochmals genauer beschrieben. Das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ethik wird in verschiedener Literatur diskutiert, wobei die unterschiedlichen Positionen bisher zu keinem Konsens gekommen sind. Es stellt sich sogar die Frage, ob es jemals zu einem Gleichgewicht zwischen Ökonomie und Ethik kommen kann. Aristoteles behauptete, dass die Ökonomie, die Ethik und die Politik entsprechend miteinander verknüpft sind, dass sie eine «homogene Einheit» bilden (vgl. Herzka 2017: 20). Allerdings kam es in den Entwicklungen des 18. Jahrhunderts zu anderen Sichtweisen und es wurde von einer «Dichotomie», d.h. einer Zweiteilung zwischen Ethik und Ökonomie gesprochen. Seit dem 20. Jahrhundert, kam es zu einer Ablösung dieser Betrachtungsweise und es wurde immer mehr in Richtung Adaptionen des Verhältnisses von Ökonomie und Ethik argumentiert. Wirtschaftler fangen an zu bestätigen, dass ethische Fragestellungen und Reflexionen in ihr Arbeiten miteinbezogen werden sollten. Ebenso sei die Philosophie und Ethik immer mehr mit naturwissenschaftlichen Instrumenten in Kontakt getreten (vgl. ebd.: 21). Adam Smith nimmt in seinen unterschiedlichen Theorien sowohl die Position einer klassischen Wirtschaftstheorie, in der der Mensch nur im eigenen Interesse und zum Eigennutz handelt, sowie die Position des Menschen als soziales und mitfühlendes Subjekt als zentrales Prinzip für eine ethische Entscheidungsfindung und Urteilsbildung ein. Diese unterschiedlichen Denk- und Sichtweisen sollen laut Sen zu einem «Gesamtbild des Menschen» zusammengetragen werden (vgl. ebd.: 22f.), wodurch das Bewusstsein geschaffen werden soll, dass der Mensch immer in Konfliktsituationen gerät, in welchen er zwischen Eigeninteresse und Gemeinwohl entscheiden muss. Gleichermassen haben soziale Organisationen zwischen der wirtschaftlichen Effizienz und Leistungserbringung und den Interessen und Bedürfnissen der Klientel zu agieren.

Eine bestmögliche Optimierung ohne Kooperation sei, so bezieht sich Herzka auf Nida-Rümelin, nicht möglich (vgl. ebd.: 27). Wer stets auf Eigennutz und Gewinn aus sei, handle nicht vertrauensvoll und würde, anstelle eines kooperativen Verhältnisses, durch seinen Alleingang schlechtere Resultate erzielen. Herzka stellt sogar die Hypothese auf, dass die Wirtschaft zusammenbrechen würde, wenn jeder nur im eigenen Interesse handle, da dadurch Regeln fehlten, keine Kommunikation möglich wäre und somit keine persönliche Identität entwickelt werden könne. Nida-Rümelin spricht somit von einer «humanen Ökonomie», in der Ökonomie und Ethik durch Verlässlichkeit, Urteilskraft, Entscheidungsstärke und

Achtsamkeit verbunden werden (vgl. ebd.: 27f.). Weiter gibt es die Einstellung, dass es zwischen der Ethik und der Ökonomie keinerlei Spannungen gibt, sondern es lediglich um die Klärung des Stellenwerts zwischen den beiden Systemen gehe. Auch hier wurden unterschiedliche Ansichten vertreten. Herzka beschreibt die Ansichten unter Einbezug von Homann und Ulrich. Homann bezeichnet die Ethik als «Anreizethik, um wirtschaftlich und moralisch handeln zu können und zu wollen». Somit wird in einer Organisation anhand eines Belohnungssystems ethisches Handeln berücksichtigt und als «Ordnungsethik» anerkannt. Ulrich kritisiert eine solche Instrumentalisierung der Ethik und Moral. Er sieht das wirtschaftliche Handeln als Handeln für das Gemeinwohl und im Interesse der Gesellschaft (z. B. Versorgung mit Lebensmitteln) und meint, dass sich das Individuum seiner Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft bewusst ist und seine eigenen Interessen in den Hintergrund stellt (vgl. ebd.: 32). Doch auch in Bezug auf den Stellenwert zwischen Ökonomie und Ethik kann keine endgültige Antwort gegeben werden. Mittlerweile hat sich die Wirtschaftsethik in unserer Gesellschaft etabliert und es gibt inzwischen eine Bandbreite an Verhaltenskodizes und normativen Ansätzen in wirtschaftlichen Branchen, die Unterstützung und Orientierung bei Organisationsprozessen geben sollen (vgl. ebd.: 29). Trotzdem sind Organisationen der Sozialen Arbeit vom wirtschaftlichen Druck betroffen, um zumindest keine Verluste zu erzielen. Sich mit ethischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, steht in solchen Organisationen jedoch an der Tagesordnung und ist Teil der Grundausbildung eines/-r angehenden Sozialarbeiters/-in/Sozialpädagogen/-in (vgl. ebd.: 38f.) Inwiefern Führungskräfte in sozialen Organisationen Ethik in ihr Führungsverhalten miteinbeziehen können, wird im folgenden Kapitel behandelt.

4.3. Ethische und unethische Führung

Führungskräfte in Organisationen müssen sich nebst technisch-wirtschaftlichen Fragen, auch mit moralischen Faktoren auseinandersetzen, u. a., weil Führungskräfte durch ihre hierarchisch höhere Stellung mit Macht und Verantwortung konfrontiert sind (vgl. ebd.: 65ff). Herzka (2017: 68) beziehend auf Mintzberg, beschreibt die komplexen Tätigkeiten einer Führungsposition wie folgt:

[Führungskräfte] müssen ihre Aufmerksamkeit immer gleichzeitig in mehrere Richtungen lenken: Zum einen nach innen auf die ihnen unterstellte Organisationseinheit, eine Abteilung oder ein Team. Zum anderen gleich in zweifacher Hinsicht nach aussen, nämlich sowohl auf die anderen Einheiten in der gleichen Organisation sowie auf eine Vielzahl externen Anspruchsgruppen.

Mintzberg macht auf die Wichtigkeit und die Berücksichtigung von Kommunikation und Vermittlung innerhalb und ausserhalb der Organisation und ihren Akteuren, die Fähigkeit von verschiedener und gleichzeitiger Rolleneinnahmen und der Balance zwischen alltäglichen Spannungsfelder aufmerksam (siehe Kapitel 3.4). Nicht nur die Position und die damit verbundene Verantwortung stehen im Fokus, sondern auch die Persönlichkeit der Leitungskraft. Herzka betont die Notwendigkeit der Kooperationsbereitschaft aller Mitarbeitenden, um als Leitungsposition Wirkung zu erzielen, während sie gleichzeitig in ihren Entscheidungen von fehlender Sicherheit betroffen ist (vgl. ebd.: 70-72). Eine Führungskraft orientiert sich an moralischen Geboten und Verboten und begründet das Handeln somit nicht nur anhand der Interessen der Organisation. Die Leitungskraft erwartet auch von ihren Teammitgliedern, sich an moralische Pflichten zu halten und darf sich selbst in ihrer Position diesbezüglich keine Sonderstellung geben, sondern soll vielmehr eine Vorbildfunktion einnehmen. Somit beruht die Berücksichtigung ethischer Prinzipien auf Gegenseitigkeit. Der Führungskraft soll jedoch bewusst sein, dass sie eine ethische Arbeitsweise vorzuleben hat. In Anbetracht einer moralischen Verhaltensweise in Organisationen, ist allerdings von einer Führungskraft vorauszusetzen, dass sie diesbezüglich Eigenschaften mit sich bringt und diese weiterentwickelt (vgl. ebd.: 73-75). Mit Bezug auf Fryer bezieht sich Herzka hierbei auf den Führungsstil «Facilitative Leadership», welchen Fryer aus drei Idealtypen von Führungskräften herausgearbeitet hat. Dieser Führungsstil besagt, dass die Führungskraft selbst ethische Prinzipien einhalten und diese vorleben muss. Gleichzeitig trägt sie die Verantwortung dafür, dass ihre Mitarbeitenden sich an einem ethischen Management bzw. einer ethischen Arbeitsweise orientieren und diese umsetzen. Weiter fördert sie auch den ethischen Diskurs innerhalb der Organisation und berücksichtigt somit die Bedeutsamkeit einer interaktiven Organisation. Ein solcher Führungsstil lässt sich gut auf die Führung von sozialen Organisationen übertragen. (vgl. ebd.: 76 – 77).

Smith sagt, dass nicht alle organisationsethischen Probleme auf die Fähigkeit von Führungskräfte zurückzuführen, noch alle für die Leitungskräfte herausfordernden organisational zu erzielende Wirksamkeit mit der Berücksichtigung ethischer Prinzipien zu lösen sind. Die Überschneidung dieser beiden Aspekte ist jedoch gross (vgl. Smith 1995: 1). Unter den Wirtschaftsunternehmen stellt die internationale Wettbewerbsfähigkeit den ausschlaggebenden Grund dar, warum Organisationen sich mit dem Thema Führung intensiv auseinandersetzen. Mitunter wird heutzutage jedoch auch Partizipation, Flexibilität, Teamarbeit und der Qualitätsanspruch angestrebt, weshalb das Thema Ethik auch in wirtschaftlichen Unternehmen eine grosse Bedeutung erlangte. Smith erwähnt zudem,

dass ethische Ausbildung wichtig ist, da mit Hilfe von aktivem Lernen und aktiver Reflexion die Führung sowie auch moralische Begründungen verbessert werden (vgl. ebd.).

Wird nach Leitung gefragt, wird somit auch nach guter Leitung bzw. nach **ethischer Leitung** gefragt (vgl. Toor/Ofori 2009: 534). Führungskräfte sollen heutzutage nicht nur kompetent sein, sondern auch ethisch korrekt führen. Toor und Ofori ergänzen diese Aussage mit den Ansichten zu Führung nach Aristoteles. Laut Aristoteles ist Leitung mehr als nur Können, Theoriewissen und analytische Fähigkeiten zusammen, sondern das Talent zielgerichtet und ethisch zu handeln, wie es die Situation erfordert und auf der Grundlage des Wissens über Universalien, Erfahrung, Wahrnehmung und Intuition. Leiten und Führen bestehe darin, die Welt in einem wohlhabenden und umfassenden Sinne und nicht mit kalter Objektivität oder alleiniger Subjektivität zu verstehen (vgl. ebd.). Gute Führung bildet sich mitunter aus positiven Eigenschaften wie dem Charakter, Ehrlichkeit, Integrität, Nächstenliebe, Zuverlässigkeit, kollektiver Motivation, Ermutigung und Gerechtigkeit. Zu einer guten Führung gehört jedoch auch bewusst ethisch zu handeln und alle Teammitglieder innerhalb einer Organisation für ethisches Handeln verantwortlich zu machen (vgl. ebd.: 535). Ethische Führung wird u. a. in zwei Dimensionen unterschieden. Zum einen in die „moralische Person“ und zum anderen in den „moralischen Manager“. Die Dimension der moralischen Person fokussiert sich auf die Leitungskraft als Persönlichkeit. Starke moralische Personen sind ehrlich und vertrauenswürdig. Sie sorgen sich um ihre Mitarbeiter/-innen und sind gleichzeitig zugänglich. Die Mitarbeiter/-innen können jederzeit mit ihren Problemen und Schwierigkeiten zur Leitungsposition gelangen und davon ausgehen, dass sie gehört werden. Moralische Personen sind fair und prinzipientreu. Die genannten Eigenschaften vertritt die Person sowohl in ihrem Berufs- sowie Privatleben (vgl. Brown/Mitchell 2010: 584). Die Dimension des moralischen Managers hingegen richtet sich nach den Führungsinstrumenten, womit sie ethische Führung in der Praxis umsetzen. Sie sehen sich selbst als Vorbildfunktion und fallen durch ihre ethisch-korrekte Führung bei ihren Mitarbeitern/-innen auf. Sie legen ethische Standard- und Kommunikationsregeln fest und gebrauchen Belohnungen sowie Bestrafungen, um die ethischen Standards sicherzustellen. Um als ethische Führungskraft angesehen zu werden, muss die Leitungskraft sowohl eine moralische Person als auch ein moralischer Manager sein (vgl. ebd.: 584). Wirksame ethische Führung benötigt mehr als Macht und Überblick. Sie setzt sich aus Fairness, Ehrlichkeit und Rücksicht zusammen, wodurch der Leitungskraft durch ihre Untergesetzten nachgeehrt wird. De Hoogh und Den Hartog (2008) sagen, dass ethische Führung auch von der verinnerlichten sozialen Verantwortung abhängt. Demnach handelt eine Person nach dem verinnerlichten Verständnis von richtig und falsch, übernimmt Verantwortung für sich selbst sowie auch für andere,

übermittelt Selbstkontrolle und Verlässlichkeit und ist sich über mögliche Folgen von Handlungen bewusst (vgl. De Hoogh/Den Hartog 2008: 299).

Unethische Führung ist hingegen gekennzeichnet durch unethisches Verhalten. Damit sind illegale und/oder in der Gesellschaft als unmoralisch bezeichnete Handlungen gemeint. Darunter fällt missbräuchliche, unterdrückende, manipulative und tyrannische Führung (vgl. Brown/Mitchell 2010: 588). Laut Brown und Mitchell kann unethische Führung auch über das Verhalten der Führungskraft hinausgehen, nämlich dann, wenn die Leitungsposition die Teammitglieder einer Organisation zu korruptem Verhalten ermutigt, um organisationale Ziele zu erreichen. Unethische Führung bedeutet somit das Verhalten und die Entscheidungen von Leitungspositionen von Organisationen, die illegal sind und/oder moralische Standards verletzen sowie Prozesse und Strukturen, welche unethisches Verhalten von Anhängern fördern (vgl. ebd.). Folglich möchte die Autorin im Kontext von unethischer Führung auf missbräuchliche Führung näher eingehen.

Missbräuchliche Führung basiert auf persönlicher Dominanz, autoritärem Verhalten und Eigeninteresse der Führungsperson, mit dem Ziel, sich selbst zu verherrlichen und ihre Teammitglieder auszubeuten. Missbräuchliche Leitungskräfte sind tyrannisch, kontrollierend und nachtragend (vgl. De Hoogh/Den Hartog 2008: 298). Missbräuchliche Leitungspositionen werden als rücksichtslos gegenüber ihren Angestellten bezeichnet. Zusätzlich kümmern sich missbräuchliche Leitungskräfte kaum um sozial aufbauendes Verhalten. Von entsprechenden Führungspersonen wird keine verinnerlichte Verpflichtung an ethisch-korrektes Verhalten erwartet. Sie übernehmen nur wenig Verantwortung für Untergesetzte und gehen kaum auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter/-innen ein. Durch die kaum vorhandene Selbstkritik und Selbstreflexion, sind sich missbräuchliche Führungskräfte kaum über Folgen ihrer Handlungen bewusst, sind eher egozentrisch und neigen dazu ihre Teammitglieder auszubeuten (vgl. ebd.: 299). Der Missbrauch von Macht gehört u. a. zu einer missbräuchlichen Führung dazu. Z. B. können Leitungskräfte ihre Positionsmacht mit Hilfe von interpersoneller und organisationaler Ressourcen zur eigenen Bedürfnisbefriedigung missbrauchen (vgl. Vredenburg/Brender 1998: 1337). Die Autorin geht in den folgenden Beschreibungen auf Gelegenheiten, individuelle Motive und Eigenschaften sowie organisationale Voraussetzung zum Machtmissbrauch ein.

Möglichkeiten zum Machtmissbrauch

Leitungskräfte erhalten durch ihre offizielle Autorität, die kulturellen Normen, ihre technischen Expertise und die organisationale Politik Macht und können dadurch andere be-

einflussen. Einer der Hauptgründe, um die erhaltene Macht zu missbrauchen, ist die Bedeutung von erfolgreichen Handlungen, um sich damit selbst zu belohnen. Somit können Führungskräfte durch die offiziell erhaltene Macht, eigene Bedürfnisse befriedigen und Ziele erreichen. Diese Macht können sie zusätzlich dazu verwenden, um Untergebene zu manipulieren (vgl. ebd.: 1338). Vredenburg und Brender (1998) zeigen auf, dass die organisational-rationale Anwendung von Macht, untergeordneten Mitarbeiter/-innen schaden kann, während jedoch die irrationale und emotionale Ausübung von Macht die Wahrscheinlichkeit von Missbrauch erhöht. Laut Pfeiffer (1981) ist die Ausübung von Macht in Organisationen stets an den Kontext der Situation zu binden. Oft unterliegen Konflikte politischer oder emotionaler Natur, so dass sich Macht potentiell durch organisational-rationales, irrationales und emotionales Konfliktverhalten äussert (vgl. ebd.).

Individuelle Motive und Eigenschaften zum Machtmissbrauch

Führungskräfte missbrauchen ihre Macht innerhalb eines Teams oft, um mehr Kontrolle zu erlangen (z. B. durch Manipulation von organisationalen Strukturen). Weitere Motive können die Berücksichtigung eigener Interessen, persönliche und oder organisationale Zielerreichung sowie Ungleichberechtigung gegenüber den Mitarbeitenden sein, z. B. nur bestimmten Teammitgliedern gegenüber loyal oder machthaberisch zu sein sowie gewisse Mitglieder zu bevorzugen oder zu bestrafen. Personen die das Bedürfnis nach Macht haben, impulsiv, emotional unreif, dominant und manipulativ sowie kaum selbstkontrollierend sind, neigen eher dazu Macht zu missbrauchen (vgl. ebd.: 1342). Auch das Selbstwertgefühl kann ein Faktor für Machtmissbrauch sein. Vredenburg und Brender halten fest, dass eine hohe Selbstachtung zu unethischem Verhalten führen kann, da die Person vorhandenem Druck eher standhalten kann und dadurch eher das tut, was populär, zweckmässig und lukrativ ist. U. a. führen Emotionen wie rachsüchtiger Ärger, zwanghafte Sorge oder Frustration zu Machtmissbrauch (vgl. ebd.).

Organisationale Voraussetzungen

Organisationale Voraussetzungen können den Gebrauch von Macht fördern. Besteht in einer Organisation eine mangelnde Eindeutigkeit betreffend Entscheidungsfindungen oder ist sogar Entscheidungsfreiheit vorhanden und sind davon wichtige Ressourcen abhängig, wird der Gebrauch von Macht eher eingesetzt. U. a. können organisatorische Bedingungen für Führungsrollen zur Ausübung von Macht führen. Dies sind z. B. Geheimhaltung, Unsicherheit und Leistungsdruck. Diese Organisationszustände können

sowohl positiven Antrieb und Energie hervorbringen, jedoch auch dysfunktionale und missbräuchliche Handlungen der Führungskraft bewirken. Geheimhaltung fördert den Missbrauch von Macht eher, da ein geringeres Risiko besteht, erwischt zu werden. Durch die Machtposition erhalten Führungskräfte Rollenautonomie und die Gelegenheit andere von ihnen abhängig zu machen, wodurch Bedingungen zum Machtmissbrauch geschaffen werden. (vgl. ebd.: 1343).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass obwohl in der deutschsprachigen Literatur keine Einigung über die Berufsethik in der Sozialen Arbeit besteht, die Fachpersonen der Sozialen Arbeit sich am Berufskodex zu orientieren haben und dieser sich mit den ethischen Richtlinien für das moralisch berufliche Handeln auseinandersetzt. Der Berufskodex richtet sich an alle Verantwortungsbereiche der Sozialen Arbeit (vgl. Schmocker 2011: 9) und schliesst somit die Führungskräfte von Teams in sozialen Organisationen mit ein. Organisationen werden im Kodex umfänglich integriert. Innerhalb der Organisation sollen ethische Diskurse geführt, auf unterschiedlichen Organisationsebenen Beteiligung ermöglicht sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern bzw. dem Ansatz einer lernenden Organisation gefolgt werden. Dabei sollen soziale Organisationen im Spannungsfeld der Ökonomie und Ethik eine Balance zwischen Leistungserbringung und ethisch korrektem Verhalten gegenüber der Klientel finden. Die gute Führung von Teams in sozialen Organisationen ist gekennzeichnet durch ethische Führung, wobei die Leitungskraft sich an ihrer verinnerlichten Haltung bzw. ihrem professionellen Habitus ausrichtet. Eine ethische bzw. unethische Führung ist nebst organisationalen Voraussetzungen auch von Persönlichkeitsmerkmalen abhängig und hat entsprechende Auswirkungen auf die Teammitglieder. Was genau unter professionellem Habitus verstanden wird und inwiefern dies die Leistungen innerhalb eines Teams beeinflusst, ist Thema des folgenden Kapitels.

5. Teams in sozialen Organisationen

Das folgende Kapitel befasst sich mit Teams in sozialen Organisationen. Die Eigenschaften eines Teams werden genauer erläutert sowie die Voraussetzungen für die Leitung eines Teams erklärt. Abschliessend befasst sich die Autorin mit der notwendigen Haltung innerhalb von Teams in sozialen Organisationen.

5.1. Eigenschaften von Teams

Teams werden als «Gruppe von Personen, die mit der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beschäftigt ist» (Hissnauer o.J.: 5) definiert. Laut Hissnauer unterscheiden sich Teams im Vergleich zu einer Gruppe aufgrund der stärkeren Verbundenheit. Teams bilden eine Einheit und die Mitglieder haben eine stabile Zugehörigkeit, wodurch ein «Wir-Gefühl» entsteht (vgl. ebd.). Wie die Definition eines Teams aufzeigt, sind jedoch die beiden Begriffe eng miteinander verbunden und werden in der Umgangssprache meist identisch verwendet. Da der Begriff «Gruppe» nicht offiziell und allgemein definiert ist, verwendet die Autorin in diesem Kapitel die Begriffe Team, Gruppe und Arbeitsgruppe identisch, meint dabei stets ein Team mit einer spezifischen Teilaufgabe innerhalb einer Organisation und stützt sich hierbei auf Steiger/Lippmann (vgl. 2013: 307). Steiger Lippmann (2013) vergleichen Gruppen mit Organisationen, da Gruppen ebenfalls komplexe und dynamische Systeme darstellen (vgl. ebd.: 304). Sie unterscheiden zwischen Primär- und Sekundärgruppen. Mitglieder der Primärgruppen sind emotional sehr eng miteinander verbunden. Das Individuum hat in dieser Gruppe zum ersten Mal eine vollständige soziale Beziehung erlebt und zum ersten Mal Akzeptanz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit, Solidarität, Macht und Einfluss, Autonomie, Konkurrenz und Konflikte erfahren (z. B. in der Familie). In der Sekundärgruppe ist das Individuum nicht als Gesamtperson eingebettet, sondern bringt spezifische, für den Kontext hilfreiche Fähigkeiten ein und handelt sachrational. Sekundärgruppen dienen nicht dem Selbstzweck, sondern sind Mittel zum Zweck (vgl. ebd.: 303). Somit gehören Teams in sozialen Organisationen zu den Sekundärgruppen. Aufgrund der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und dem aufkommenden technologischen Wandel, den zunehmenden Spezialisierungen und der Umwelt- und Aufgabenkomplexität und -dynamik etc. wird eine interdisziplinäre Teamarbeit vorausgesetzt. Teams in sozialen Organisationen bilden strukturierte, formelle Gruppen und sind zur Kooperation aufgefordert (vgl. ebd.: 302).

Ein Team ist eine Kleingruppe, die aus max. drei bis fünfzehn Menschen (wobei die Zahlenangaben in der Literatur variieren, (Hissmann o.J.: 8, erwähnt, dass die optimale Teamgröße aus drei bis acht Mitgliedern besteht) die durch einen gemeinsamen Auftrag und Zweck, Aufgaben verfolgen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (vgl. Steiger/Lippmann 2013: 305). Die Funktion eines Teams ermöglicht es, mehr Effizienz zu erreichen. Dies gelingt durch mehrere Faktoren, welche ein Team mit sich bringt. 1. durch das entstehende «Wir-Gefühl» werden die Mitglieder motiviert, wodurch Effizienz, Kontrolle und Verantwortungsgefühl gesteigert werden kann; 2. ein Team kann mehr Leistung erbringen als eine Einzelperson; 3. ein Team kann mehr Informationen speichern und die Übermittlung von Informationen vervielfältigen; 4. durch die unterschiedlichen Teammitglieder, sind in der Gruppe unter-

schiedliche Fähigkeiten, Kompetenzen und differierendes Fachwissen enthalten. Hierdurch entsteht eine Diversifikation und Aufgaben können leichter bearbeitet werden sowie 5. voneinander gelernt werden; 6. der Einsatz von technischen Mitteln kann optimiert werden und 7. in einem Team werden Einfluss, Anerkennung und auch Autorität gefördert, wodurch Aufgaben spezifisch erledigt werden können (vgl. ebd.: 307). Steiger und Lippmann erwähnen einen 8. und sehr wichtigen Vorteil eines Teams, nämlich die soziale Komponente. Durch die längerfristige Zusammenarbeit entsteht innerhalb der Gruppe ein Kontakt, es kommt zu Gefühlen wie Geborgenheit, Sicherheit, Solidarität und Identität (vgl. ebd.: 307). Teamarbeit ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden. Vor allem in der Aufbau- und Ausbauphase eines Teams kann es zu Schwierigkeiten und Spannungsfeldern kommen. Wird ein Team aufgebaut, braucht es auch viel Zeit und Energie, bis eine konstruktive Arbeitsweise erlangt wird. Es kann zu unterschiedlichen Ansichten in Bezug auf die Ziel- und Wertevorstellungen, zu unterschiedlichen Erwartungen an das Team aufgrund der verschiedenen Lebensstile kommen und unter den Komponenten Macht, Partizipation, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit muss ein Konsens gefunden werden (vgl. Hissau o.J.: 18). Innerhalb des Teamprozesses und den vorhandenen Veränderungen in Bezug auf Teamkonstellationen, Gruppendynamiken etc. muss die Arbeit immer wieder neu ausgehandelt und reflektiert werden, um «teamfähig» zu bleiben. Hissau erwähnt auch den aufwändigen Koordinations- und Kommunikationsaufwand, um das Team aufrecht zu erhalten (vgl. ebd.).

Ein Team innerhalb einer Organisation ist dazu da, dass Leistungen gesteigert werden und Qualität gesichert wird. Um dies erreichen zu können, muss das Team geleitet werden, ein Teambewusstsein und einen Teamzusammenhalt haben, interagieren, kommunizieren sowie kooperieren, Regeln in Bezug auf die Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen aufstellen, die Rollen verteilen sowie Erwartungen in der Rolle klären, ein gemeinsames Ziel verfolgen und klare Werte und Normen bzw. eine gemeinsame Haltung definieren (vgl. ebd.: 9). Die Kommunikation bildet in einem Team den Kern, um die Qualität zu steigern. Zur Kommunikation eines Teams gehört auch die Integration einer Feedbackkultur zur Steigerung der Reflexionsfähigkeit der Mitglieder sowie die Akzeptanz von Konflikten innerhalb des Arbeitsprozesses und somit innerhalb eines Dialogs (vgl. ebd.: 14).

5.2. Leitung von Teams

Obwohl der Begriff «Team», wie bereits im Kapitel 3 erwähnt, auf den ersten Blick nicht mit Hierarchie assoziiert wird, ist die Leitung von Teams unabdingbar. Eine Leitungsposition ist notwendig, um blinde Flecken und eingesessene Eigenheiten eines Teams möglichst gering zu halten bzw. zu vermeiden. Dazu gehört, dass die Führungskraft dafür sorgt, dass das

Team regelmässige Prozess- und Ergebnisreflexionen durchführt (vgl. ebd.: 27). Führungskräfte sind innerhalb der Teams für eine professionelle Beziehungsarbeit und somit für eine professionelle Kommunikation verantwortlich. Teamarbeit findet innerhalb von Sitzungen, Konferenzen, Besprechungen, Aussprachen oder Verhandlung statt und müssen geführt werden. Nicht immer übernehmen Teamleitungen die Leitung gewisser Gefässe, allerdings benötigt es hierfür theoretisches Wissen zu Gruppendynamik, Trainingsmöglichkeiten und Selbst- und Sozialkompetenz (vgl. Steiger/Lippmann 2013: 301), was von Führungskräften vorausgesetzt wird. In ihrer Leitungsfunktion von Teams, müssen die Leitungen auch Flexibilität und Bereitschaft zur Kooperation mitbringen, um erfolgreich führen zu können.

Um auf die Merkmale eines guten und konstruktiven sowie wirksamen Führungsstil von Teams näher einzugehen, können nochmals die Beobachtungen von Lewin im Jahre 1960 aufgegriffen werden. Wie bereits erwähnt, haben unterschiedliche Führungsstile, unterschiedliche Auswirkung auf Personen bzw. Gruppen. Führungsstile haben u. a. Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele sowie Auswirkungen auf den Gruppenzusammenhalt innerhalb eines Teams. Steiger und Lippman bezeichnen Ersteres als Lokomotionspol und Letzteres als Kohäsionspol (vgl. ebd.: 305). Je nach Führungsstil, können unterschiedliche Dynamiken im einen oder anderen Pol entstehen. Lewin bezeichnet Teams bzw. Kleingruppen «(...) als ein energetisches Feld sozialer Kräfte, in dem Prozesse und Bewegungen sich nach physikalischen Gesetzen richten» (Steiger/Lippmann 2013: 306). Solche Gruppendynamiken sind mit Unsicherheit verbunden, da sie wissenschaftlich nicht grundlegend erklärt werden können, sondern jede Gruppe eine unterschiedliche Dynamik entwickeln kann sobald sie beginnt zu arbeiten. Die Leitungsposition hat hierbei die Aufgaben, Teamprozesse von aussen zu beobachten und entsprechend zu intervenieren (vgl. ebd.).

Was macht fördernde und hindernde Leitung von Teams aus?

Hissau stützt sich hierbei auf Philipp (2000), welcher folgende Merkmale für ein förderndes bzw. hinderndes Leitungsklima nennt (vgl. Hissau o.J.: 31 – 32):

Fördernder Führungsstil:

- Die Führungskraft ist gegenüber Flexibilität, Kreativität und Experimenten aufgeschlossen.
- Die Führungskraft übermittelt ihren Teammitgliedern Empathie und verfügt über Einfühlungsvermögen und emotionales Wissen. Sie ist in der Lage aktiv zuzuhören und geht auf die vorhandenen Probleme, Werthaltungen und Gefühle ein.

- Die Führungskraft orientiert sich an der Gleichberechtigung aller Teammitglieder und lässt sie den Hierarchieunterschied nicht spüren bzw. missbraucht ihre Machtposition nicht.
- Die Führungskraft kommuniziert ehrlich und transparent (sofern möglich) und verlangt dies auch von ihren Mitarbeitern/-innen.
- Die Führungskraft kommuniziert sachlich und nicht wertend.
- Die Führungskraft sorgt dafür, dass Problemdiskussionen und Lösungsfindungen innerhalb des Teams diskutiert und gefunden werden.

Hindernder Leitungsstil:

- Die Führungskraft kritisiert und bewertet ihre Mitarbeiter/-innen vielfach und geht kaum auf Erklärungen der Mitarbeiter/-innen ein.
- Die Führungskraft leitet sehr autoritär, erlegt dem Team die eigene Meinung auf und macht dadurch ihre Überlegenheit und Macht deutlich.
- Die Führungskraft manipuliert und missinterpretiert ihre Teammitglieder.
- Die Führungskraft ist stur und sieht keine Fehler bei sich.
- Die Führungskraft bringt sich selbst nicht als Person in Teamprozesse mit ein und hält sich bei Konflikten raus.

Aus psychologischer Sicht sehen Steiger und Lippmann auch die Beziehungsstruktur zwischen den Teammitgliedern und der Leitungskraft als fördernd oder hemmend in Bezug auf die Lokomotion (Leistung) als auch die Kohäsion (Klima) des Teams an. Diese soll geprägt sein durch Akzeptanz, Informationsaustausch und -fluss, Zielorientierung und Kontrolle von Leistung und Verhalten anhand gemeinsamer Werte- und Normhaltungen (vgl. ebd: 309-308).

5.3. Haltung von Teams

Steiger und Lippmann halten fest, dass die Art der Kooperation und Kommunikation Auswirkungen auf die emotionale Bindung unter den Teammitgliedern hat und jedes Individuum innerhalb des Teams durch die Erfahrungen in ihren Primärgruppen gekennzeichnet ist (vgl. ebd.: 304). Dies bedeutet, dass jedes Teammitglied von der Summe der eigenen Erfahrungen und Norm- sowie Wertvorstellungen getragen wird und diese das Handeln innerhalb des Teams beeinflussen. Deshalb ist ein Teamkonsens zur Arbeitshaltung innerhalb der Gruppe notwendig, um sich zu orientieren und dadurch die Qualität der Arbeit zu steigern. Unter anderem schlagen Steiger und Lippmann vor, dass Trainings- und Übungsfelder innerhalb des

Teams ermöglicht werden, um das Erlebte und die individuelle Verarbeitung der verschiedenen Arbeitsprozesse mitzuteilen, zu reflektieren und zu analysieren. Solche Übungsfelder müssen jedoch längerfristig Raum haben, um eine Wirkung zu erzielen und zu ermöglichen, dass Teammitglieder ihr Gruppenverhalten, welches sie durch ihre Sozialisation erlernt und verfestigt haben, kritisch zu hinterfragen und Verbesserungen zu erzielen (vgl. ebd.: 302).

Wie bereits einleitend erwähnt, ist der professionelle Habitus eine innere Haltung der Fachpersonen in der Sozialen Arbeit. Unter Habitus versteht Bourdieu « (...) eine (theoretische und praktische) Vermittlungsinstanz zwischen Klassenlagen und den daraus resultierenden Positionen und Dispositionsräumen einerseits und den Handlungen, Wahlen, Vorlieben, Geschmäckern, Wahrnehmungsweisen der Individuen andererseits (...)». (Veser 2010: 138) Demnach definiert sich der professionelle Habitus nicht nur aus einem individuellen Verständnis, sondern auch aus einem kollektiven Bewusstsein. Laut Bourdieu bildet sich der Habitus anhand vorhandenem Wissen und Denkweisen und wird entsprechend verkörpert und inkorporiert (vgl. ebd.).

Teams sollten zu Beginn einen Konsens über ihre Werte- und Normvorstellungen im Umgang miteinander und sowohl im Umgang mit der Klientel finden und somit einen gemeinsamen professionellen Habitus innerhalb ihrer Teamarbeit in sozialen Organisationen teilen. Dadurch können die Leistungen an mehr Qualität gewinnen und der Teamzusammenhalt gestärkt werden. Demnach muss sich auch die Leitung des Teams an der professionellen Teamhaltung ausrichten und die Zusammenarbeit entsprechend der Werte- und Normvorstellungen gestalten. Wird die Teamarbeit in einem regelmässigen Reflexions- und Aushandlungsprozess geführt, ist die Arbeit zeitintensiv, jedoch effizient. Die Führungskraft sollte sich als Person im Teamprozess integrieren, ihre Mitarbeiter/-innen gleichberechtigt behandeln, ehrlich und transparent sein und ihre Machtposition nicht missbrauchen. Um Spannungen bzw. Konflikte in Bezug auf die Arbeitshaltung innerhalb des Teams gering zu halten, ist die Aushandlung bzw. Konsensfindung von Wert- und Normvorstellungen ausschlaggebend. Dadurch wird eine gemeinsame Arbeitshaltung definiert und als Teil des professionellen Habitus verstanden.

6. Schlussteil

6.1. Beantwortung der Fragestellung

Die Fragestellung kann dahingehend beantwortet werden, dass Brown und Mitchell unter Einbezug der Bindungstheorie nach Bandura und der Austauschtheorie nach Blau, untersucht haben, wie sich ethische Führung auf die Arbeitshaltung von Angestellten

auswirkt (vgl. Brown/Mitchell 2010: 585). In der Bindungstheorie wird von einer Mutter-Kind-Interaktion als Wechselspiel ausgegangen, indem sich die beiden Parteien gegenseitig beeinflussen (vgl. Bade 2001: 12f). Durch die erlebten bindungsrelevanten Erfahrungen mit der Bezugsperson entwickelt das Kind ein inneres Arbeitsmodell, welches nur schwer veränderbar ist (vgl. ebd.: 15). Brown und Mitchell zeigen auf, dass ethische Führungskräfte relevante Vorbilder sind, da sie mächtige und sichtbare Positionen in organisatorischen Hierarchien einnehmen, die es ihnen ermöglichen, die Aufmerksamkeit ihrer Anhänger einzufangen. Demnach lernen die Mitarbeiter/-innen Verhalten, welches durch Beobachtung relevanter sozialer Rollenbilder vorgelebt wird, zu akzeptieren und nachzuahmen (vgl. Brown/Mitchell 2010: 589). Die Austauschtheorie nach Blau beruht auf dem Grundsatz der Gegenseitigkeit, d.h. Individuen fühlen sich dazu verpflichtet, wohlwollendes Verhalten ihrem Gegenüber zu vermitteln, sofern sie sich gut und fair behandelt fühlen. In der Studie von Brown und Mitchell konnte dies bestätigt werden. Demnach fühlen sich Mitarbeiter/-innen, welche ethisch geführt werden, ihren Führungskräften gegenüber verpflichtet, aufgrund des entgegengebrachten Vertrauens und der fairen Behandlung, ebenfalls ethisch korrekt zu handeln und destruktive Verhaltensweisen abzuwenden (vgl. ebd.: 585). Es wurde durch Brown und Mitchell wissenschaftlich bewiesen, dass ethische Führung einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sowie den Arbeitseinsatz der Teammitglieder hat. U. a. wird durch einen ethischen Führungsstil die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, Probleme ihren Führungskräften zu kommunizieren, erhöht sowie die Bereitschaft zusätzliche Leistungen bei der Arbeit zu erbringen, gesteigert. Auch das Sprachverhalten wird durch eine ethische Führung verbessert, d. h. innerhalb eines Teams werden konstruktive Vorschläge untereinander eingebracht, wodurch die Arbeitsqualität angehoben wird. Die Teammitglieder nehmen durch eine ethische Führung die Kultur sowie das ethische Klima innerhalb der Organisation positiv wahr (vgl. ebd.: 586). Weiter wirkt sich ethische Führung positiv auf das Verhalten der Teammitglieder aus, da sie sich mit der Arbeitshaltung innerhalb der Organisation identifizieren können und dies ebenfalls zu einer psychologischen Sicherheit führt. Psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams bedeutet, dass eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder vorhanden ist und somit eine Sicherheit besteht, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (vgl. Edmondson 1999: 350). Durch eine ethische Führung fühlen sich die Mitarbeiter/-innen autonom, wodurch die Beziehung zwischen Führungskräften und Untergesetzten gestärkt wird und die eigenen Arbeitsleistungen an Bedeutung gewinnen sowie die Effizienz gesteigert werden kann. Brown und Mitchell fügen hinzu, dass u. a. der transformationale Führungsstil einer ethischen Führung entspricht (vgl. Brown/Mitchell 2010: 586).

Yidong und Xinix (2013) verstehen unter ethischem Führungsverhalten ethische Entscheidungsfindung, klare Leistungsstandards und relative Belohnungen oder Bestrafungen, die zur Stärkung der Ethik in der Organisation beitragen, ethische Kommunikationsstandards, welche von Vertrauen, Offenheit und Aufrichtigkeit geleitet werden und eine menschenorientierte, liebevolle und respektvolle Führung, welche die Würde jedes Einzelnen respektiert und alle Arten von Unterstützungen bietet, um Weiterentwicklungen der Mitarbeiter/-innen zu ermöglichen (vgl. Yidong/Xinix 2013: 442 – 443). Yidong und Xinix konnten durch ihre Studie bestätigen, dass sich ethische Führung sowohl positiv auf die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen als auch auf deren intrinsische Motivation auswirkt. Durch eine ethische Führung steigert sich die Kreativität der Mitarbeiter/-innen und sie sind motiviert neue und nützliche Ideen und Prozesse zu ermitteln (vgl. ebd.: 241). Durch ihre Ergebnisse erweitern sie die Annahmen der Austauschtheorie, indem sie aufzeigen, dass nicht nur anhand des sozialen Austausches der Führungskräfte und der Teammitglieder, ethisch korrektes Verhalten durch die Mitarbeiter/-innen nachgeahmt wird und durch positive Erlebnisse die Arbeitshaltung gestärkt wird, sondern auch indem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen dazu bringen, Interesse an der Arbeit zu finden und sich intrinsisch dazu motiviert fühlen, gute Leistungen zu erbringen und diese nicht nur aufgrund der externen Belohnung erbringen (vgl. ebd.: 451). Sofern Mitarbeiter/-innen den Leitungsstil ihrer Vorgesetzten als ethisch korrekt empfinden und darüber ein Konsens besteht, werden sie ihre Autonomie, Kompetenzen sowie ihre Selbstwirksamkeit bezüglich ihrer Arbeit wahrnehmen. Laut der Selbstbestimmungstheorie folgt daraus ein höherer Grad an intrinsischer Motivation. Daraus kann die Sichtweise abgeleitet werden, dass Moral, soziale Verantwortung, Respekt, Mitgefühl und Offenheit der Führungskraft die Teammitglieder intrinsisch motiviert (vgl. ebd.). Brown und Mitchell zeigen ebenfalls auf, dass unethische Führung negative Auswirkungen auf die Arbeitshaltung von Mitarbeiter/-innen hat. Unethische Führung wirkt sich negativ auf die Arbeitsleistung, das psychologische Befinden und das Privatleben der Mitarbeiter/-innen aus. Durch eine unethische und missbräuchliche Führung empfinden die Untergesetzten die Beziehung als unausgeglichen und ausbeutend, wodurch die Arbeitshaltung negativ beeinflusst und die Wahrscheinlichkeit auf Widerstand erhöht wird (vgl. Brown/Mitchell 2010: 589). Darüber hinaus wirkt sich unethische Führung in Kombination mit fehlender Anerkennung der Mitarbeiter/-innen innerhalb der Organisation negativ auf die individuellen Ressourcen aus und unethisches Verhalten der Teammitglieder wird wahrscheinlicher (vgl. ebd.: 589 – 590).

In Anbetracht dieser Forschungsergebnisse konnte gezeigt werden, dass die Berücksichtigung ethischer Prinzipien für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit von grosser Be-

deutung ist, da eine ethische Führung sich positiv auf die Arbeitshaltung der Teammitglieder in sozialen Organisationen auswirkt. Führungskräfte der Sozialen Arbeit, müssen ihre Führung am Berufskodex orientieren und ableiten. Demnach, sind sie dazu verpflichtet, alle Teammitglieder ganzheitlich zu betrachten, die Stärken des Teams und der einzelnen Mitglieder zu erkennen und fördern, dabei nicht zu diskriminieren, Verschiedenheiten anzuerkennen, Ressourcen gerecht zu verteilen und ungerechte Politik und Praktiken abzuweisen. Demnach ist unethische Führung, darunter der Machtmissbrauch ihrer Position, untersagt. Die ISWF erwähnt, dass der ethische Diskurs unter Arbeitskolleginnen zu fördern ist und Entscheidungen unter ethischen Standards zu treffen sind, sowie die ethischen Prinzipien des Kodex zu diskutieren, diese auszuwerten und zu berücksichtigen sind. Die Führungskraft hat somit die Verantwortungen einen Reflexions- und Aushandlungsprozess innerhalb des Teams von sozialen Organisationen zu ermöglichen und ethische Prinzipien in der Leitung von Teams in sozialen Organisationen zu berücksichtigen.

6.2. Kritische Würdigung der theoretischen Aussagen

Die Autorin möchte kritisch zu den theoretischen Aussagen Stellung nehmen und erläutern, weshalb ethische Führung in der Sozialen Arbeit von grosser Bedeutung ist.

Angesichts der kritischen Haltung der Sozialen Arbeit gegenüber Führungskräften aufgrund des damit verbundenen Hierarchiedenkens, sieht die Autorin die Berücksichtigung von ethischen Prinzipien in der Leitung als essentiell an. Durch eine gleichberechtigte, faire, transparente und kooperative Führung, kommt es zu einer Entfernung vom hierarchischen und autoritären Führungsstil. Mitunter stärkt eine ethische Führung ein sichereres Auftreten der Führungsposition, da ihr Verhalten den kooperativen Ansichten der Leitung von Mitarbeiter/-innen der Sozialen Arbeit entspricht. Eine solch geregelte und zielbezogene Kooperation und eine damit verbundene Reflexion über Ziele, Programme, Strukturen und Umweltforderungen (vgl. Merchel 2015: 8) entspricht dem Konzept einer lernenden Organisation und gehört zu den Aufgaben einer Leitungsposition. In Anbetracht dessen, wäre es sinnvoll einen ausführlichen Einblick in das Themenfeld einer «lernenden Organisation» zu werfen, da dieses Konzept z. B. durch die Methode der kollegialen Beratung, viel zu einer ethischen Führung beiträgt.

Eine ethische Führung hat, wie in den Ergebnissen beschrieben, eine positive Auswirkung auf die Innovation der Teammitglieder. Vor allem die Erweiterung der Fähigkeit der Mitarbei-

ter/-innen zur Innovation ist in Anbetracht der Verknappung von Ressourcen in der Sozialen Arbeit sehr bedeutsam und somit in den Praxisorganisationen sehr hilfreich. Durch die vorhandene Innovationsfähigkeit gelingt es den Mitarbeiter/-innen anhand der Beschränkung auf Organisationsstrukturen kreative Interventionen herauszuarbeiten.

Die Forschungsergebnisse zeigen auf, dass eine ethische Führung in einem transformativen bzw. transformativen Führungsstil verbunden ist. Deshalb könnte weitergehend noch näher auf diesen Führungsstil eingegangen werden. Der transformative Führungsstil berücksichtigt sowohl die Ethik und Moral sowie die individuellen Bedürfnisse, die Kreativität und Innovation der Mitarbeiter/-innen und setzt u. a. seinen Fokus auf Zuspruch, Optimismus und Inspiration zur Motivation der Untergesetzten. Auch hier kann nicht gesagt werden, dass der transformative Führungsstil zum alleinigen Erfolg einer sozialen Organisation führt, sondern aufgrund der Unvorhersehbarkeit von Organisationsprozessen situativ geführt werden soll. Die Autorin ist jedoch der Ansicht, dass überwiegend eine demokratisch-transformative Haltung den Führungsstil beeinflussen soll, da Partizipation und eine gemeinsame Haltung von Werten und Normen leichter zur Erreichung von Zielen beiträgt.

Die Autorin ist der Meinung, dass von einer Berufsethik nicht abzusehen ist, da sie an den allgemeinen Wert- und Normvorstellungen der Sozialen Arbeit festhält. Ohne eine Berufsethik, ist ein Wert- und Normenkonsens innerhalb eines Teams in der Sozialen Arbeit erschwert, da eine Definition einer gemeinsamen Haltung bzw. die Entwicklung eines gemeinsamen professionellen Habitus konfliktbehafteter ist. Im Hinblick auf die Notwendigkeit des ethischen Diskurses innerhalb der Organisation und innerhalb des Teams und der damit verbundenen Notwendigkeit ethisch begründete Entscheidungen zu treffen, ist eine Berufsethik für die Autorin essentiell. In Anbetracht des ethischen Diskurses innerhalb sozialer Organisationen, könnte der Prozess der ethischen Entscheidungsfindung in Organisationen der Sozialen Arbeit weiterführend genauer beschrieben und untersucht werden.

Eine ethische Führung kann sich indirekt auf die Zusammenarbeit der einzelnen Fachpersonen mit ihrer Klientel auswirken. Durch die positiven Erfahrungen innerhalb des Teams, wird das ethische Verhalten auf die weitere Zusammenarbeit übertragen und u. a. in Aushandlungsprozessen mit Klienten/-innen entsprechend einem ethisch-korrekten Verhalten nachgeahmt. Dadurch werden die Fachpersonen dem Berufskodex gerecht und handeln professionell. Eine allgemeine Arbeitszufriedenheit innerhalb des Teams wirkt sich somit positiv auf eine professionelle Arbeitsgestaltung mit der Klientel aus.

Eine Führung, welche sich nach dem Berufskodex der Sozialen Arbeit ausrichtet und dafür sorgt, dass ethisches Verhalten innerhalb eines Teams umfänglich vertreten und reflektiert wird, entspricht somit den gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen. Organisationen der Sozialen Arbeit sollten demnach die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Führung sowie von den einzelnen Fachpersonen als klare Vorgaben festlegen, da die Soziale Arbeit von der Gesellschaft und dem Staat gesteuert wird. Umso mehr sollte es das Ziel von sozialen Organisationen sein, der Gesellschaft gerecht zu werden, um die eigene Arbeit zu legitimieren. Die Abhängigkeit gegenüber dem Staat, sollte die Soziale Arbeit nicht weniger zu einer Profession machen, sondern sie ist dadurch gefordert ihre Arbeit mit der Gesellschaft zu vereinbaren, um professioneller Handeln zu können. Das professionelle Handeln der Sozialen Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass in Spannungsfeldern von widersprüchlichen Handlungslogiken gearbeitet wird, eine diffuse Allzuständigkeit besteht aufgrund des fehlenden genuinen Zuständigkeitsbereiches, in unterschiedlichen Fällen und unter Berücksichtigung des Technologiedefizits agiert werden muss, innerhalb von unterschiedlichen Disziplinen und entsprechend unterschiedlichen Erwartungen vermittelt wird, innerhalb eines Teams, eines Arbeitsbündnis zwischen Klientel und Fachperson sowie im interdisziplinären Kontext kooperiert wird und gleichzeitig die eigene Involviertheit als Person miteinzubeziehen ist (vgl. Armenti 2014: 23-28). Die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Sozialen Arbeit führt dazu, dass in den Strukturmerkmalen des professionellen Handelns eine Steigerung der Arbeitsqualität erreicht werden kann. Selbstverständlich führt ethisches Handeln nicht zu einer Auflösung der diffusen Allzuständigkeit sowie der widersprüchlichen Handlungslogiken oder des Technologiedefizits. Allerdings trägt es dazu bei innerhalb des Teams, innerhalb der Zusammenarbeit mit der Klientel und innerhalb des interdisziplinären Kontextes professioneller miteinander zu kooperieren, die Qualität der Arbeitsbeziehung zu verbessern sowie sich autonomer und wirksamer zu erleben. Die Berücksichtigung ethischer Prinzipien stärkt die gemeinsame Arbeitshaltung und trägt somit einen wichtigen Teil zur Sozialen Arbeit als Profession bei. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit führt dazu, dass die Organisationen immer mehr wirtschaftlich effizient arbeiten und kann ebenfalls als Teil der Professionalisierung angesehen werden. Umso wichtiger scheint es der Autorin, dass die Berücksichtigung von Werten und Normen innerhalb der Organisationsprozesse nicht vernachlässigt werden. Leitungspositionen müssen sich deshalb in ihrer Arbeit vor lauter wirtschaftlicher Effizienz darüber bewusst sein, dass die Auswirkungen einer ethischen Führung einen grossen Teil des wirtschaftlichen Erfolgs mittragen. Durch die positiven Auswirkungen einer ethischen Führung auf die Teammitglieder und deren Motivation und Leistungsbereitschaft, sowie der Förderung der Innovation und

Kreativität innerhalb der Organisation, können wirtschaftliche Erfolge wahrscheinlicher werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass ethische Kompetenzen und somit eine ethische Führung von den Führungskräften der Sozialen Arbeit verlangt wird und es einen grossen Teil des professionellen Handelns ausmacht. Für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit gelten moralische Verhaltensweisen und ethische Kompetenzen als Voraussetzung. Dies soll den Führungskräften bewusst sein und somit in ihrer Rolle als Vorbild integriert und weitergegeben werden. Demnach sollten Praxisorganisationen der Sozialen Arbeit der Berücksichtigung ethischer Prinzipien innerhalb der Leitung von Teammitglieder eine grosse Bedeutung schenken, da es den gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen entspricht, die Soziale Arbeit professionalisiert und zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

6.3. Fazit

Im Fachdiskurs zur Sozialen Arbeit als Profession zeigt die Literatur, dass die Berufsethik der Sozialen Arbeit ein gewichtiger Aspekt darstellt, um als Profession zu gelten. Die Autorin positioniert sich, in Anbetracht des Gelernten während ihres Studiums und aufgrund der erneuten intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema, auch abschliessend klar für eine Berufsethik der Sozialen Arbeit. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat die Bedeutung einer Berufsethik priorisiert. Leitungspositionen haben sich somit an eine Berufsethik zu halten, um entsprechend ethisch zu führen. Ihr Führungsstil ist dabei durch ihren Habitus geprägt. In der Führung von Teams muss sich die Leitkraft darüber bewusst sein, dass jeder/-e Mitarbeiter/-in einen individuellen Habitus verkörpert und in sein/ihr Handeln miteinbezieht. Um Leistungen professionell erbringen zu können und Qualität sicherzustellen, ist es die Aufgabe der Leitkraft, einen Konsens unter den unterschiedlichen Habitus zu finden und einen professionellen Habitus innerhalb des Teams und in Zusammenarbeit zu definieren. Hierbei sieht es die Autorin als ausschlaggebend an, dass ein Teamkonsens im Umgang mit Macht, Partizipation, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit ausgehandelt werden muss, um professionelles Arbeiten gewährleisten zu können. Eine solche Aushandlung widerspiegelt sich in der Haltung der Teammitglieder. Dieser professionelle Habitus eines Teams muss mit dem Führungsstil der Leitungsposition übereinstimmen. Nur dadurch gelingt es einer Leitung das Team erfolgreich zu führen. Die Forschung hat gezeigt, dass es keinen idealen Führungsstil oder das ideale Verhalten gibt, sondern situationsspezifisch geführt werden soll. Die Literatur zeigt jedoch, dass erfolgreiches Führen, ethisches Führen heisst. Ethische Führung besteht aus einem partizipativen, gleichberechtigten, offenen, ehrlichen und

transparenten Führungsverhalten und wirkt sich positiv auf die Arbeitshaltung der Teammitglieder aus. Ethische Führung stärkt den Zusammenhalt der Arbeitsgruppe und fördert effiziente und erfolgreiche Leistungserbringung der Teammitglieder. Nebst der ethischen Führung, muss die Leitung sich im Spannungsfeld von organisationsexternem und organisationsinternem Druck beweisen, eine Balance zwischen Leistungserbringung, ethischem Verhalten gegenüber der Klientel und der Untergebenen sowie zwischen den Interessen der Teammitglieder und der Klientel aufrechterhalten. In diesem komplexen Feld von Verantwortung, scheint es bewundernswert, wenn Leitungskräfte ein ausgewogenes Work-Life-Gleichgewicht haben. Klar ist, dass die Leitung von Teams in sozialen Organisationen eine grosse Herausforderung ist, die Leitungsposition sich in ihrer Rolle nie sicher sein kann und die Unerfüllbarkeit der geforderten Leistungen anerkennen muss. Worin sich die Autorin jedoch sicher ist, ist, dass eine ethische Führung viele Konflikte innerhalb eines Teams verhindern kann, die Qualität der zu erbringenden Leistungen steigert und das damit verbundene Angebot der Organisation für organisationsexterne Systeme anreizender erscheint. Eine ethische Führung ermöglicht, dass das Team sich mit der Organisation identifizieren kann und sich als Teil eines Systems fühlt, was ebenfalls zur Steigerung der Motivation und Leistungserbringung führt. Die Autorin sieht somit die Berücksichtigung ethischer Prinzipien in der Leitung von Teammitgliedern der Sozialen Arbeit in sozialen Organisationen als essentiell und notwendig an, um professionelles Handeln zu ermöglichen und positive Veränderungen zu erzielen. Durch eine ethische Führung wird eine Grundlage gesetzt, so dass Untergebene sich an ethischen Prinzipien orientieren, danach arbeiten und somit professionell handeln. Der professionelle Habitus der einzelnen Teammitglieder wird somit durch positive Erfahrungen geprägt und erweitert, da sie ihre Führungsposition als Vorbild ansehen. In ihrem Handeln sowie in ihren zukünftigen Tätigkeiten werden sich die Teammitglieder an ihrem professionellen Habitus ausrichten und somit versuchen stets ethische Prinzipien in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Eine ethische Führung hat somit auch allgemeine Auswirkungen auf die Soziale Arbeit. In Anbetracht dieser Aussagen, ist die Autorin der Meinung, dass eine ethische Führung das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit fördert, dem Wohl der Teammitglieder sowie der Klientel dient, in der Gesellschaft anerkannt ist und unter diesen Aspekten die Positionen für eine Soziale Arbeit als Profession ergänzt.

7. Literatur- und Quellenverzeichnis

7.1. Literaturverzeichnis

Abbildung 1 (S. 17-18): Anforderungsprofil einer Hausleitung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bode, Sara (2012). Personalmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Bieker, Rudolf / Vomber, Edeltraud (Hg.). Management in der Sozialen Arbeit. Grundwissen Soziale Arbeit; Band 7. Stuttgart: Kohlhammer. S. 91 – 112.

Abbildung 2 (S. 30-31): Der Berufskodex und die Organisationen der Sozialen Arbeit. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Zängl, Peter (2015). Organisation: Ansätze, Theorien und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Merten, Ueli / Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 59 – 118.

Albert, Martin (2006). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Neue Hierarchien innerhalb der Profession? Sozial Extra. Volume 30. S. 26 – 31.

Armenti, Stefan (2014). Kurs in Grundlagen professionellen Handelns. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Herbstsemester 2014/2015. 19.09.2014. Basel.

Armenti, Stefan (2016). Panorama ethischer Reflexionsweisen in der Sozialen Arbeit. In: Merten, Ueli / Zängl, Peter (Hg.). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit. Wirkungsorientiert – kontextbezogen – habitusbildend. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 107 – 127.

AvenirSocial. Professionelle Soziale Arbeit Schweiz (2006). Ethik in der Sozialen Arbeit – Darstellung der Prinzipien. Luzern. S. 1 – 4.

AvenirSocial. Professionelle Soziale Arbeit Schweiz (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Gerhard Blätter, Bern.

AvenirSocial. Professionelle Soziale Arbeit Schweiz (2015). Die globale IFWS/IASSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 in der deutschen Übersetzung. Bern.

Bade, Ulla (2001). Zur Entwicklung von Bindungssicherheit und Desorganisation. Die Rolle des mütterlichen Interaktionsverhaltens, ihrer Depressivität/Ängstlichkeit und der negativen Emotionalität des Säuglings. Justus-Liebig-Universität Gießen.

Becker-Lenz, Roland / Müller-Hermann, Silke (2013) Die Notwendigkeit von wissenschaftlichem Wissen und der Bedeutung eines professionellen Habitus für die Berufspraxis der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland / Busse, Stefan / Ehlert, Gudrun. / Müller-Hermann, Silke (Hg.). Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. 3. Auflage. Springer VS. Wiesbaden. S. 203 – 229).

Becker-Lenz, Roland / Müller-Hermann, Silke (2015). Entwicklungen in der Berufsethik der Sozialen Arbeit in der Schweiz im Lichte ausgewählter Herausforderungen für den Berufsstand. In: Becker-Lenz, Roland / Busse, Stefan / Ehlert, Gudrun / Müller-Hermann, Silke (Hg.). Bedrohte Professionalität. Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit. Springer VS. Wiesbaden. S. 63 – 88.

Bieker, Rudolf / Vomber, Edeltraud (Hg.) (2012). Management in der Sozialen Arbeit. Grundwissen Soziale Arbeit; Band 7. Stuttgart: Kohlhammer.

Brown, Michael E. / Mitchell, Marie S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. Business Ethics Quarterly 20:4 S. 583 – 616.

Christa, Harald / Clausnitzer, Sebastian (2006). Verantwortung im Führen und Leiten in der Sozialen Arbeit. Akzente der Entwicklung sozialer Arbeit in Gesellschaft und Kirche. Evangelische Verlagsanstalt GmbH. Leipzig.

De Hoogh, Annebel H. B. / Den Hartog, Deanne N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The Leadership Quarterly 19. Elsevier. S. 297 – 311.

Dewe, Bernd / Otto, Hans-Uwe (2015). Professionalität. In: Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 5., erweiterte Auflage. Ernst Reinhardt Verlag München Basel. S. 1245 – 1255.

Eberli, Armin / Müller, Martin (2014). Re-Politisierung der Sozialen Arbeit?! Eine kritische Auseinandersetzung mit der politischen Rolle der Sozialen Arbeit in der Gesell-

schaft. SozialAktuell Nr. 12. Schwerpunkt: Die Rolle der Sozialen Arbeit in der Gesellschaft. S. 11 - 13.

Edmondson, Amy (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. Sage Publications. Cornell University. S. 350 – 383.

Eisenmann, Peter (2006). Werte und Normen in der Sozialen Arbeit. W. Kohlhammer GmbH Stuttgart.

Herzka, Michael (2017). Gute Führung. Ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management. Springer Fachmedian Wiesbaden GmbH.

Hissnauer, Wolfgang (o.J.). Arbeit im Team oder $2 + 2 = 7$. Lehrerfortbildung: eine wichtige berufliche Hilfe! Institut für Lehrerfort- und -weiterbildung Mainz.

Kaegi, Urs (2015). Führung unterstützt kooperatives Verhalten. In: Merten, Ueli / Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 223 – 243.

Keller, Bruno (2016). Ethik – Eine Annäherung. In: Merten, Ueli / Zängl, Peter (Hg.). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit. Wirkungsorientiert – kontextbezogen – habitusbildend. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 21 – 46.

Kunz, Regula (2016). Vorwort. In: Merten, Ueli / Zängl, Peter (2016). Ethik und Moral in der Sozialen Arbeit. Wirkungsorientiert – kontextbezogen – habitusbildend. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 7 – 8.

Loffing, Christian (2012). Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Organisation. In: Bieker, Rudolf / Vomber, Edeltraud (Hg.). Management in der Sozialen Arbeit. Grundwissen Soziale Arbeit; Band 7. Stuttgart: Kohlhammer. S. 34 – 51.

Maaser, Wolfgang (2011). Wie Ethik den Weg für mehr Fachlichkeit frei machen kann. Der Berufskodex und die kollegiale Beratung. SozialAktuell Nr. 3. Schwerpunkt: Berufsethik. S. 22 – 24.

Merten, Ueli (2015). Professionelle Kooperation: Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung sozialer Dienstleistungen. In: Merten, Ueli / Kaegi, Urs (Hg.). Koope-

ration kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 21 – 69.

Schmid Noerr, Gunzlin (2012). Ethik in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

Schmocker, Beat (2011). Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. AvenirSocial – Soziale Arbeit Schweiz, Bern.

Smith, David C. (1995). Ethics and Leadership. The 1990's Introduction to the special Issue of the Business Ethics Quarterly. Business Ethics Quarterly, Vol. 5, No. 1. Cambridge University Press. S. 1 – 3.

Sonnentag, Dieter (2005). Führen in Spannungsfeldern. Bildungsimpulse für das Management sozialer Einrichtungen. Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit. Alternkirchen.

Staub-Bernasconi, Silvia. (2013). Entwicklungslinien und theoretische Fundierungen von Professionalität in der Sozialen Arbeit. In: Becker-Lenz, Roland / Busse, Stefan / Ehlert, Gudrun / Müller-Hermann, Silke (Hg.). Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. 3. Auflage. Springer VS. Wiesbaden. S. 23 – 47.

Steiger, Thomas / Lippmann, Eric (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Toor, Shamas-ur-Rehman / Ofori, George (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. Journal of Business Ethics 90. Springer.S. 533 – 547.

Vester, Hein-Günter (2010). Kompendium der Soziologie III. VS, Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 131 – 148.

Vredenburg, Donald / Brender, Yael (1998). The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. Journal of Business Ethics 17. Kluwer Academic Publishers. Netherlands. S. 1337 – 1347.

Weingärtner, Esther (2014). Coaching in der Sozialwirtschaft: Führungskräfteentwicklung im Bereich sozialer Dienstleistungen. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Yidong, Tu / Xinixn, Lu (2013). How Ethical Leadership Influence Employee' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. Journal of Business Ethics. Vol. 116, Nr. 2. Springer. S. 441 – 455,457.

Zängl, Peter (2015). Organisation: Ansätze, Theorien und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Merten, Ueli / Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto. S. 59 – 118.

7.2. Elektronische Quellen

Bürgerspital Basel (Hg.) (o.J.). In: <https://www.buespi.ch/Wir-ueber-uns/Vision-und-Leitbild/PU0zA/> [Zugriffsdatum: 20. Dezember 2017].