

# Leitung von Erziehungsberatungsstellen

Die Arbeit im Team prägt das Selbstverständnis der Erziehungs- und Familienberatung seit langem. Diese Leistung der Kinder- und Jugendhilfe wird multidisziplinär erbracht. Das Zusammenwirken verschiedener Fachrichtungen ist für die Erziehungsberatung gesetzlich vorgeschrieben. In mehreren bke-Stellungnahmen wurden die unterschiedlichen Aufgaben der verschiedenen Fachrichtungen in der Erziehungsberatung beschrieben. In der vorliegenden Ausarbeitung nun werden die spezifischen Aufgaben der Leitung von Erziehungsberatungsstellen behandelt.

Erziehungsberatungsstellen verstehen sich als Einrichtungen, die für alle Probleme im Zusammenleben von Eltern und Kindern zur Verfügung stehen. Die Beratungsstellen haben für die unterschiedlichsten Konstellationen (Alleinerziehende, Stiefeltern, Pflegeeltern, chronisch kranke Kinder, Kinder psychisch kranker Eltern, Scheidungskinder) eigene Angebote und Konzepte entwickelt. Hinzu kommen zunehmend fachdienstliche Aufgaben im Kontext von Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII, Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, Beratung im Kontext des familiengerichtlichen Verfahrens nach § 156 FamFG – um nur einige Beispiele zu benennen. Zugleich steigen die Erwartungen an die Zusammenarbeit mit anderen Diensten und Einrichtungen (wie z. B. Hebammen oder Familienzentren). Gelegentlich müssen Beratungsstellenleiter/innen sogar Aufgaben der Geschäftsführung ihres Trägers übernehmen.

Die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) hat die mehr als fünfzig Einzelaufgaben, mit denen

sich Erziehungsberatungsstellen heute auseinandersetzen müssen, differenziert dargestellt (bke 2009b, S. 35). Die Zunahme und Differenzierung ihrer Aufgaben gegenüber den Ratsuchenden ebenso wie in der Kooperation mit anderen Diensten und Einrichtungen erfordern in den Beratungsstellen kompetente Steuerungsprozesse, mit denen die eigenen Angebote auf das regionale Hilfesystem abgestimmt werden. Daher ist die Ausdifferenzierung

tenzen und Kenntnisse, die zu denen einer Fachkraft in der Erziehungsberatung hinzu kommen. Außerdem können die aktuellen Anforderungen an die Leitung einer Erziehungsberatungsstelle und die Erfüllung der spezifischen Aufgaben nur bewältigt werden, wenn angemessene zeitliche Kapazitäten und Möglichkeiten der Reflexion und des Austausches zur Verfügung stehen und entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind.



der eigenständigen Aufgabe »Leitung« erforderlich. Dennoch erfolgt die Leistungserbringung in der Erziehungsberatung gegenüber den Ratsuchenden wie auch bei einzelfallübergreifenden Aktivitäten und in der Kooperation mit anderen Diensten und Einrichtungen auch weiterhin typischerweise im multidisziplinären Team. Die Stellungnahme beleuchtet daher nicht nur isoliert Aufgaben von Leitung, sondern entfaltet zugleich das Zusammenwirken der Mitglieder des Teams mit seiner verantwortlichen Leitung.

Leiterinnen und Leiter benötigen zur Erfüllung ihrer komplexen Aufgaben spezifische Qualifikationen, Kompe-

Vor diesem Hintergrund formuliert die bke erforderliche Standards für eine gute Qualität und hohe Fachlichkeit zur Wahrnehmung der Leitungsaufgaben und zeigt notwendige Rahmenbedingungen auf. Damit wird zugleich ein Beitrag zur Qualitätssicherung in den Beratungsstellen geleistet, denn der Kern aller Leitungsaufgaben liegt darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten fachlich zu unterstützen, klare und verbindliche Ziele zu entwickeln sowie die Ressourcen und die Qualität von Beratung zu sichern. Erziehungsberatung ist das gemeinsame Produkt eines multidisziplinären Fachteams mit seiner Leitung.

Leiterinnen und Leiter von Erziehungsberatungsstellen sind in der Regel auch selbst als Beraterinnen und Berater tätig. Hier wird nur ihre Leitungsaufgabe dargestellt. Die nachfolgende detaillierte Beschreibung dieser Aufgabe bedeutet dabei nicht zwangsläufig die Entscheidung für ein Leitungsmodell, in dem alle Leitungsaufgaben ausschließlich in einer Person gebündelt sind. Es macht Sinn und fördert die Teamentwicklung, wenn ausgewählte Leitungsaufgaben an Fachkräfte delegiert werden. Dazu kann auch ein Sprechermodell oder eine zwischen den Mitarbeitern wechselnde Leitungsverantwortung genutzt werden. Grundsätzlich befürwortet die bke allerdings ein Leitungsmodell, bei dem die Kernaufgaben der Leitung kontinuierlich von einer Person wahrgenommen und verantwortet werden.

## Aufgaben von Leitungskräften in Erziehungsberatungsstellen

### Konzeptentwicklung

Soziale Organisationen sind Antworten auf bestimmte soziale Gegebenheiten. Erziehungsberatungsstellen wurden gegründet, um Familien Beratung für ihre Probleme beim Zusammenleben anzubieten. Sie verändern sich auch mit dem Wandel von Gesellschaft und Familie. Soziale Themen ändern sich ständig. Alte Probleme werden neu definiert, weil man sie anders wahrnimmt als früher, weil bis dahin gültige Werte und Normen sich verändert haben, neue wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen oder eine Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen erfolgt. Damit ändern sich auch familiäre und individuelle Problemlagen. Entsprechend sind Konzepte für die Arbeit von sozialen Einrichtungen fortlaufend zu aktualisieren.

Grundlage des Handelns von Beratungsstellen ist je nach ihrer Trägerschaft die Dienstanweisung des kommunalen Trägers oder die Leistungsvereinbarung zwischen dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe und dem leistungserbringenden Träger der freien Jugendhilfe. Nehmen Leitung und Team einer Beratungsstelle gesellschaftliche Entwicklungen in Familien, Kindertagesstätten, Schulen oder dem

Sozialraum wahr, werden Ziele und festgelegte Aufgaben im Team neu reflektiert und in der Konzeption der Einrichtung neu verankert. Die Konzeption wird daher in regelmäßigen Abständen mit dem Träger bzw. dem Jugendamt diskutiert und neu vereinbart. Die Leitung installiert auf dieser Grundlage bedarfsgerechte und innovative Angebote und sorgt dafür, dass diese der Klientel bekannt gemacht werden.

Leitung sorgt für eine fortlaufende Konzeptsteuerung. Die ständige Einbeziehung des Fachteams der Beratungsstelle in den Prozess der Konzeptsteuerung ist dabei ein wichtiges Merkmal der Qualitätssicherung in Erziehungsberatungsstellen. Auf diese Weise werden die Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder genutzt. So kann sich das Fachteam mit den Zielen der Beratungsstelle identifizieren und diese dann erfolgreicher umsetzen.

Dabei hat die Leitung die Aufgabe, die gesetzlich und gesellschaftlich gegebenen Zielsetzungen sowie die vom Träger kommenden Arbeitsaufträge im Team transparent zu machen, Hintergrundinformationen zu vermitteln und Entscheidungsprozesse zu steuern.

---

**Die bke empfiehlt, dass sich Leitung und Team der Beratungsstelle einmal im Jahr eine interne Bewertung und konzeptionelle Überprüfung der geleisteten Arbeit sowie eine Planung des kommenden Jahres (z. B. im Rahmen eines Teamtages) vornehmen. Die geleistete Arbeit soll dem Träger anschaulich dargestellt werden. Der Dienstvorgesetzte der Leitung und ggf. zusätzlich der öffentliche Träger sollten in diesem Zusammenhang um Rückmeldung und Bewertung der Jahresleistung gebeten werden.**

---

### Budgetverantwortung

*Fachpolitische Absicherung der finanziellen Ressourcen*  
Angesichts begrenzter finanzieller Ressourcen der Kommunen ebenso wie der Träger der freien Jugendhilfe kommt der fachpolitischen Begründung der Arbeit von Erziehungsberatungsstellen eine besondere Bedeutung zu: Nur wenn der Unterstützungsbedarf von Kindern und Familien nachvollzieh-

bar dargestellt und die Leistung der Erziehungs- und Familienberatung im Kontext der anderen örtlichen Unterstützungsstrukturen und Hilfesysteme begründet wird, können Entscheidungsgremien die notwendigen Ressourcen bewilligen. Der Leitung einer Beratungsstelle kommt hier die Aufgabe zu, die erforderlichen Informationen und Begründungen aufzubereiten und zu vertreten.

### *Budget planen und bewirtschaften*

Die Aufteilung der Verantwortung zwischen Träger und Einrichtung in Bezug auf die Verwaltung und Verwendung der finanziellen Ressourcen wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Im Rahmen des zugewiesenen Verantwortungsbereichs wirkt Leitung bei der Erstellung des Haushaltsplanes für die Beratungsstelle mit. Notwendige zukünftige Investitionen und Personalveränderungen berücksichtigt die Leitung vor dem Hintergrund der Budgetplanungen des Haushaltjahres. Leitung verantwortet Entscheidungen über den Einsatz des Etats und sorgt dafür, dass Ein- und Ausgaben systematisch dokumentiert werden.

### Organisationsentwicklung

*Arbeitsabläufe organisieren, Aufgaben gliedern*

Die Leiterin bzw. der Leiter steuert die Organisation in Abstimmung mit dem Träger und sorgt für eine sinnvolle zeitliche und fachliche Arbeitsstruktur. Dies geschieht durch eine schriftlich niedergelegte differenzierte Dienstplanung im Rahmen rechtlicher Vorschriften, durch die Festlegung von Arbeitsabläufen, durch die eindeutige Zuordnung von fachlichen Zuständigkeitsbereichen und Verantwortlichkeiten sowie durch die Sicherstellung einer regelmäßigen und für alle Mitarbeiter verpflichtenden Teambesprechung. Leiten heißt in diesem Zusammenhang vor allem, zu koordinieren, sachrichtig zu ordnen und den Überblick über die Gesamtabläufe zu behalten. Die Beratungsstelle als Organisation profitiert von einer eindeutigen, schriftlich fixierten und für alle Mitarbeiter transparenten Übertragung bzw. Regelung der Aufgaben und Zuständigkeiten. Sie ist die Grundlage für die gelebten Handlungsabläufe im multidisziplinären Fachteam.

### *Arbeitsbeziehung zwischen Team und Träger sichern*

Die Leitung ist das Bindeglied zwischen der Beratungsstelle und ihrem Träger. Die Funktion als Bindeglied bedeutet zum einen, Standpunkte, Ziele und Entscheidungen des Trägers dem Team der Beratungsstelle zu vermitteln. Zum anderen vertritt die Leitung auch die Belange der Arbeit der Beratungsstelle gegenüber dem Träger. Sie sorgt dafür, dass die notwendigen Arbeitsvoraussetzungen vom Träger bereitgestellt werden, damit die Aufgabenerledigung angemessen verlaufen kann. Zur Sicherung dieser doppelten Aufgabe sind regelmäßige Gespräche, Berichte bzw. ein kontinuierlicher Austausch zwischen der Leitung und der/dem Dienstvorgesetzten notwendig.

---

**Die bke empfiehlt, dass zwischen der Leitung der Beratungsstelle und ihrem Dienstvorgesetzten mindestens einmal im Monat eine Besprechung stattfindet. Die Leitung der Beratungsstelle sollte in den regelmäßig zusammentretenden Führungskreis des Trägers eingebunden werden. Außerdem empfiehlt die bke, dass der Vorgesetzte der Leitung mindestens einmal im Jahr zu einem Gespräch in das Fachteam der Beratungsstelle eingeladen wird. Bei diesem Austausch sollen die Aufgaben und Zielsetzungen sowohl aus Sicht des Trägers als auch aus Sicht der Fachkräfte besprochen werden.**

---

### *Netzwerk entwickeln und sichern*

Im Rahmen der Konzeptentwicklung werden wichtige und notwendige Kooperationspartner der Beratungsstelle identifiziert und ein entsprechendes Netzwerk aufgestellt. Die Leitung entscheidet und verantwortet in Absprache mit allen Fachkräften, welche Kooperationsbeziehungen von ihr selbst und welche von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden.

### *Arbeit in der Öffentlichkeit darstellen*

Öffentlichkeitsarbeit ist eine zentrale Voraussetzung dafür, das Beratungsangebot gegenüber Familien und Kindern als den Adressaten dieser Leistung bekannt zu machen. Die Leitung repräsentiert die Beratungsstelle im

Einvernehmen mit dem Träger in der sozialen, fachlichen und politischen Öffentlichkeit. Leitung reflektiert diese Außenbeziehungen regelmäßig. Denn es ist wichtig, zu wissen, wie die Beratungsstelle und ihre Angebote in der Öffentlichkeit, in der Sozialpolitik, beim öffentlichen und beim freien Träger gesehen und eingeschätzt werden.

Die Leitung setzt sich öffentlich für die Belange von Kindern, Jugendlichen und Familien ein und vermittelt der Allgemeinheit deren Bedürfnisse und Schwierigkeiten. Die Leitung verankert auf diese Weise durch unterschiedliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit die Themen Ratsuchender im Bewusstsein der Gesellschaft.

---

**Die bke empfiehlt, die Aufgabe der Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit auf der Leitungsebene verantwortlich zu platzieren. Dies schließt eine Delegation einzelner Aufgaben an geeignete Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ein.**

---

### **Personalentwicklung**

Personalentwicklung hat zum Ziel, die persönlichen und fachlichen Kompetenzen der einzelnen Fachkräfte so zu fördern, dass sie der Aufgabenstellung der Beratungsstelle optimal gerecht werden können.

#### *Personal auswählen*

Eine wichtige Grundlage für effektive Personalentwicklung ist die gezielte Personalauswahl. Die Leitung achtet zur Sicherung der Aufgabenwahrnehmung bei der Personalauswahl auf die notwendigen und sich ergänzenden Qualifikationsprofile im Team der Beratungsstelle. Orientiert an den Aufgaben entwickelt die Leitung dazu in Abstimmung mit dem Team die fachlichen und persönlichen Kriterien für die Auswahl potentieller Fachkräfte und erstellt ein entsprechendes Anforderungsprofil. Dieses bildet die Grundlage für die zusammen mit dem Träger der Einrichtung zu treffende Entscheidung.

---

**Die bke empfiehlt, dass der Leitung bei der Einstellung neuer Fachkräfte vom Träger ein Vorschlagsrecht eingeräumt wird. Während des ersten Jahres der Tätigkeit sollen regelmä-**

**Bigge Gespräche zwischen Leitung und neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern erfolgen. Darüber hinaus sind Standards und Handreichungen für eine umfassende Einarbeitung zu entwickeln.**

---

#### *Neue Mitarbeiter einführen*

Wenn Beratungsfachkräfte oder Verwaltungsfachkräfte neu in die Beratungsstelle kommen, müssen sie bezogen auf das Arbeitsfeld sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen eingeführt werden. Orientierungshilfen durch die Leitung erhöhen die Chance auf eine gute Integration der neuen Fachkraft in die Beratungsstelle. Die Leitung vermittelt gezielt die Zielsetzung und Kultur der Beratungsstelle. Gleichzeitig werden die Fähigkeiten, Ressourcen und Ideen des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin einbezogen und für die fachliche Arbeit im Team genutzt.

#### *Mitarbeitergespräche führen*

Über die üblichen Alltagsgespräche im Arbeitskontext hinaus ist es sinnvoll, regelmäßige Mitarbeitergespräche zwischen der Leitung und jedem einzelnen Mitarbeiter bzw. jeder einzelnen Mitarbeiterin der Beratungsstelle zu führen. Themen solcher Gespräche sind vor allem die Aufgabenwahrnehmung durch die Fachkräfte, die Arbeitsbeziehungen zum Team, die Arbeitsbeziehung zwischen der Leitung und der Fachkraft sowie berufliche und persönliche Perspektiven. Dabei werden auch konkrete Absprachen für das zukünftige Handeln der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters getroffen und – einschließlich einer individuellen Fortbildungsplanung – objektivierbare Ziele festgelegt. Die Gespräche dienen damit der beruflichen Entwicklung und Begleitung der Fachkräfte. Sie dienen gleichzeitig dem Erkennen von Konfliktfeldern und geben der einzelnen Fachkraft, aber auch der Leitung eine Rückmeldung. Die Mitarbeitergespräche bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung bezüglich Inhalt und Ablauf, einer Thementransparenz sowie einer Dokumentation der Inhalte und der Ergebnisse für beide Seiten.

---

**Die bke empfiehlt weiterhin, dass Mitarbeitergespräche zwischen den einzelnen Fachkräften und der**

## Leitung regelmäßig einmal im Jahr durchgeführt werden.

### Fortbildung planen

Im Rahmen der Konzeptionsentwicklung, die sich auch an regionalen Gegebenheiten und Bedarfen orientiert, werden die Aufgaben der Beratungsstelle verteilt und einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeordnet.

Dabei können durch kontinuierliche Konzeptionsentwicklung immer wieder neue Aufgabenfelder entstehen, die von den Fachkräften zu übernehmen sind. Dies hat Konsequenzen für die Fortbildungsplanung. Die Leitung verschafft sich deshalb fortlaufend Klarheit über die für eine kompetente Aufgabenerfüllung erforderlichen Qualifizierungen des Teams in fachlicher, persönlicher und in sozialer Hinsicht. Im Abgleich mit dem gegebenen Qualifikationsprofil werden von Leitung und Team darauf bezogene Qualifizierungsmaßnahmen geplant. Dabei sind die Fort- und Weiterbildungsanforderungen an das Team aufgrund der aktuellen Aufgaben der Beratungsstelle mit den individuellen Entwicklungsinteressen der einzelnen Fachkräfte möglichst in Einklang zu bringen. Die notwendige Qualifizierung kann sowohl durch trägerinterne als auch durch externe Fortbildung erfolgen. Aber auch innerhalb des Teams können einzelne Fachkräfte – z. B. durch die Zuordnung von spezifischen Aufgaben – individuell gefördert werden.

### Teamarbeit fördern

Die Mitglieder des multidisziplinären Fachteams der Beratungsstelle können aus ihren jeweiligen individuellen Erfahrungen in der Arbeit mit Klienten gemeinsam lernen und diese Erfahrungen immer wieder mit den Organisationszielen vergleichen. Im Sinne guter Teamarbeit sollten sie sich gegenseitig unterstützen und fachlich anregen und so eine selbst- und fremdkritische Reflexionskultur fördern. Leitung gestaltet deswegen bewusst die interne Beziehungs- und Kommunikationskultur. Ihr Verhalten, ihre fachlichen und persönlichen Wertvorstellungen beeinflussen im Zusammenwirken mit dem Team maßgeblich die Teamarbeit. Geschriebene und ungeschriebene Spielregeln werden durch die Leitung gelebt und vorgelebt. Leitung achtet auf einen respektvollen Umgang aller

miteinander, zeigt gegenüber jedem Teammitglied Interesse, sorgt für die Integration neuer Mitglieder in das Team, achtet auf die Effizienz von Entscheidungsprozessen und trägt so entscheidend zur Motivation aller Teammitglieder bei. Theoretische und praktische Kenntnisse über Teamentwicklungsprozesse, Gruppendynamik und Führungsforschung sind dabei für Leiterinnen und Leiter hilfreich.

Die oben genannten Maßnahmen der Konzeptions-, Organisations- und Personalentwicklung tragen ergänzend zu einem konstruktiven Beziehungs- und Kommunikationsklima bei. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, weitere Anlässe und Rituale zu initiieren, durch die eine fachlich gute Kooperation und Kommunikation erreicht wird.

### Teambesprechungen

Regelmäßige und für alle Fachkräfte obligatorische Teambesprechungen sind in diesem Sinne von zentraler Bedeutung. Sie werden von der Leitung vorbereitet, geleitet und ausgewertet. Die Aufgabe der Moderation und Protokollierung kann an die Fachkräfte delegiert werden.

### Konflikte erkennen und handhaben

Überall wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es zu Konflikten. In sozialen Arbeitsfeldern besteht oft die Neigung, Konflikte als Ausdruck von Beziehungsproblemen zu sehen. Konflikte sind jedoch zumeist das Resultat von unterschiedlichen Interessen, unklaren Zielen sowie unterschiedlicher Wahrnehmung von Belastung und Beanspruchung. Leiterinnen und Leiter müssen hier die Verantwortung für einen ausgeglichenen Arbeitseinsatz übernehmen und durch klare Aufgabenzuweisung mit Zeitvorgaben Veränderungen bewirken. Viele Konflikte entstehen aber auch aus unterschiedlichen Weltanschauungen, Wertvorstellungen und Menschenbildern.

Konflikte haben in diesem Sinne eine wegweisende Funktion und können der Beratungsstelle zur Weiterentwicklung verhelfen. Bei allzu großem Konfliktpotential gerät die Beratungsstelle jedoch in Gefahr, ihre zentralen Ziele aus dem Auge zu verlieren und dadurch ihrem Auftrag nicht gerecht werden zu können. Eine der wichtigsten Aufgaben von Leitung besteht demnach darin, über eine aufmerksame

Wahrnehmung Spannungen und Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen und diese zu bearbeiten.

Da Leiterinnen und Leiter in der Regel auch als Beraterinnen und Berater tätig sind, können sie in Rollenkonflikte geraten. Ihre unterschiedlichen Rollen können auch Ursache von Konflikten im Team bzw. zwischen Fachkräften und der Leitung werden. Damit solche Konfliktsituationen bewusst gemacht, diskutiert und konstruktiv gelöst werden, ist eine offene Kommunikation innerhalb des Teams notwendig.

## Die bke empfiehlt, die Zusammenarbeit im Team einmal jährlich im Rahmen von Teambesprechungen oder Teamtagen zum Thema zu machen.

### Stellvertretende Leitung

Eine besondere Herausforderung stellt in größeren Einrichtungen die Aufgabe einer stellvertretenden Leitung dar. Für sie verschärfen sich die Rollenkonflikte. Denn die stellvertretende Leitung übt regelhaft Beratungsaufgaben aus wie die anderen Beratungsfachkräfte und aktualisiert die von ihr zu fordernde Leitungskompetenz nur in Ausnahmesituationen, in denen die Leiterin oder der Leiter der Beratungsstelle verhindert ist. Dies erfordert eine besondere Sensibilität im Umgang mit der Leitungsaufgabe.

Zugleich ergibt sich für die Leiterin oder den Leiter die Aufgabe, seine/ihre Stellvertreter/in kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten.

### Sekretariat

Die Tätigkeit des Teams wie der Leitung wird durch das Sekretariat der Erziehungsberatungsstelle kontinuierlich unterstützt und umgesetzt. Dabei ist das Sekretariat (insbesondere bei der Bearbeitung von Personalangelegenheiten) durch eine besondere Vertrauensstellung zur Leitung ausgezeichnet. Die Leiterin/der Leiter legt in Abstimmung mit dem Träger fest, welche Aufgaben an das Sekretariat übertragen werden und wie dieses die innerbetriebliche Kommunikation unterstützen kann<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Für die Aufgaben eines Sekretariats in der Erziehungsberatung vgl. bke 2011.



## Qualitätsentwicklung

### *Leistungen messen und evaluieren*

Um eine Überprüfung der Arbeitsleistungen zu ermöglichen, ist es notwendig, sie zu messen und die Ergebnisse jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin individuell zur Verfügung zu stellen. Voraussetzung dafür ist, dass die Leitung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent macht, welche quantitative und qualitative Leistungsanforderung gestellt ist. Wer kontrolliert und ebenso wer kontrolliert wird, muss vorher wissen, welche Normen gelten und mit welchen Kriterien gemessen wird. Zwischen der Leitung und allen Fachkräften werden deshalb allgemeine und personenbezogene Zielvereinbarungen für konkrete Zeiträume vereinbart. Dazu gehört auch die Vereinbarung von entsprechenden Maßzahlen, so dass die Zielerreichung überprüfbar ist. Die quantitative Überprüfung erfolgt heute in der Regel durch die statistische Erhebung mittels entsprechender Computersoftware. (Hierzu ist die Zustimmung der Mitarbeitervertretung erforderlich.)

Das Messen der Qualität der Beratung ist dagegen wesentlich schwieriger. Beraterinnen und Berater sind in der konkreten Gestaltung eines Beratungsprozesses im Rahmen der Regeln fachlichen Könnens unabhängig (bke 1996; DAKJEF 2003). Leitung muss sich daher in hohem Maße auf die Selbstkontrolle der Beraterinnen und Berater verlassen. Eine hilfreiche Maßnahme zur Selbstkontrolle der Fachkräfte in der Arbeit mit Klienten ist die obligatorische und regelmäßige Intervision im multidisziplinären Fachteam und die Inanspruchnahme externer Supervision. Eine weitere Möglichkeit, die Qualität der Beratungsleistung zu evaluieren, bieten schriftliche Befragungen der Ratsuchenden und Kooperationspartner oder Nachuntersuchungen spezifischer Klientengruppen (vgl. Vossler 2006).

Überprüfungen und Auswertungen erfüllen ihren Zweck nur, wenn die Ergebnisse, wo nötig, zu Veränderungen führen. Notwendige Steuerung und notwendige Korrekturen sind in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sowie über die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen, z. B. über ent-

sprechende Fortbildungen, Fallkonferenzen, Supervision sowie Teamtage, vorzunehmen.

---

**Die bke empfiehlt, fachliche Standards und Leistungsstandards transparent zu machen. Diese sollten schriftlich vorliegen und allen Teammitgliedern bekannt sein (vgl. bke 1999).**

---

## Aufsicht innerhalb der Beratungsstelle

Aufsicht innerhalb der Beratungsstelle bedeutet, die Erfüllung des Auftrages, Kinder, Jugendliche und ihre Familien in schwierigen Lebenssituationen beratend zu unterstützen, sicherzustellen. Die Dienstaufsicht der Leitung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine Verpflichtung gegenüber dem Träger, der Öffentlichkeit, aber vor allem auch gegenüber den Ratsuchenden selbst.

Dienstaufsicht umfasst die rechtlichen Aspekte der Arbeit: das Einhalten der Grundsätze des Trägers und der gesetzlichen Bestimmungen wie z. B. Gestaltung der Arbeitszeiten, Einhalten der Bestimmungen des Datenschutzes, Genehmigung von Fortbildungen u. a. sowie die fachlichen Aspekte der Erfüllung der dienstlichen Aufgaben: Teilnahme der Beratungsfachkräfte an regelmäßigen Fallbesprechungen, Darstellung der eigenen Fälle in den Besprechungen, Einhaltung der Regeln fachlichen Könnens u. a. (siehe bke 1996, S. 155).

Beratung ist durch die kommunikative Beziehung der Fachkräfte zu den Beratenen gekennzeichnet. Dabei hat die Fachkraft einen privilegierten Zugang zur jeweiligen Notlage der Person oder Familie und kann ihre Aufgabe nur eigenverantwortlich in einem von fachlichen Weisungen freien Raum erfüllen. Diese Beziehung zum Ratsuchenden ist zudem durch die Vorschriften zum Schutz des Privatgeheimnisses (§ 203 Abs. 1 Nr. 4 StGB) und zum Schutz von Sozialdaten (§ 65 SGB VIII) rechtlich besonders geschützt. Dennoch stellt Aufsicht über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratungsstelle keinen Gegensatz zur fachlichen Unabhängigkeit der Beratungsfachkräfte und zum gebotenen Schutz des Privatgeheimnisses der Klienten dar, denn das

Einhalten dieser Schutzvorschriften ist selbst Gegenstand der Aufsicht (bke 1999, S. 41f.).

---

**Die bke empfiehlt, die Aufgaben der Dienstaufsicht schriftlich zu fixieren und für alle Mitarbeiter transparent zu machen.**

---

## Grenzverletzungen

Die Regeln fachlichen Könnens in der Erziehungs- und Familienberatung definieren die Beziehung von Beraterinnen und Beratern zu den Ratsuchenden als eine professionelle Beziehung, die nicht für eigene private Zwecke ausgenutzt werden darf (DAKJEF 2003). Außerhalb der Beratung sind daher über den üblichen Sozialkontakt hinausgehende Beziehungen zu den Ratsuchenden zu vermeiden. Insbesondere ist jeder sexuelle Kontakt innerhalb wie außerhalb der Beratung und auch nach deren Abschluss zu unterlassen. Damit diese Grundsätze erfolgreich eingehalten werden, muss die Leitung im multidisziplinären Fachteam ein Klima schaffen, das die offene Thematisierung eines Verdachts auf Grenzverletzung zulässt. Es gehört zur Verantwortung von Leitung wie auch einer jeden Fachkraft, die Einhaltung der Grenzen beraterischen und therapeutischen Handelns durch die Fachkräfte im Blick zu behalten und es zu thematisieren, wenn eine Fachkraft in die Situation kommt, eine kritische Grenze zu überschreiten oder sie überschritten hat. Die Vorgaben des Trägers zum Umgang mit Grenzverletzungen sind einzuhalten.

## Personelle Voraussetzungen für gute Leitungstätigkeit

### Leistungsstil

Das Handeln der Fachkräfte in einer Beratungsstelle ist durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung geprägt. Die Fachkräfte müssen in ihrem konkreten Alltagshandeln ständig aufgrund ihrer eigenen Wahrnehmungen, Kenntnisse, Erfahrungen und Bewertungen Entscheidungen treffen. Hierfür benötigen sie generell Unterstützung. Selbstständiges Handeln sollte durch die Leitung nicht nur zugelassen, sondern auch gefordert und gefördert werden,

ohne die Fachkräfte zu überfordern.

Andererseits muss Leitung auch zu einer Bewertung der Fähigkeit zu kompetentem, eigenständigem und fachlichen Handeln der jeweiligen Fachkraft kommen. Dies bedeutet, dass Leitung sich kontinuierlich ein Bild von den fachlichen Stärken und Schwächen der Fachkräfte machen und ggf. intervenieren muss. Der Führungsstil in einer Beratungsstelle ist deshalb idealerweise durch eine Balance zwischen Vertrauen geben einerseits und Kontrolle, Korrektur und Führung andererseits geprägt. Zugleich nutzt Leitung das Team der Fachkräfte auch, um eigene Schwächen und Stärken zu sehen. Ein solcher situativer und zugleich kooperativer Führungsstil bezieht immer die jeweiligen Erfordernisse und die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Fachkräfte ein und bevorzugt insofern wechselnde Handlungsmuster.

Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, wenn große Teile der gegenseitigen Information bzw. Kommunikation, ebenso wie konstruktive Kritik zugleich vom Team wahrgenommen werden. Insofern muss Leitung auch dafür sorgen, dass sich in der Beratungsstelle eine Teamkultur entwickelt, die einerseits solidarisch unterstützt, andererseits aber auch mutig und offen Beratungsprozesse reflektiert. Eine solche Teamkultur etabliert sich, wenn es der Leitung gelingt, Anregung zu geben und Führung zu übernehmen und sie gleichzeitig Ideen, die von den anderen Mitgliedern des Teams kommen, aufnimmt, unterstützt und einfordert. Lernen, Fortschritt und Entwicklung kann weder aus einem Klima entstehen, das durch eine Laissez-Faire-Haltung und bedingungslose Akzeptanz gekennzeichnet ist, noch durch ein Klima, das durch Angst und Druck geprägt wird.

Die sich daraus ableitenden großen Anforderungen an die Beziehungsgestaltung zwischen den Fachkräften untereinander ebenso wie an die Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Leitung kann dazu führen, dass der Beziehungsgestaltung zu großer Raum gegeben wird. Leitungsentscheidungen werden dann mehr danach bewertet, was eine konkrete Entscheidung für die Beziehung zwischen Fachkraft und Leitung oder/und zwischen den Fachkräften bedeutet. In diesem Fall wird die sachliche

Begründung und fachliche Notwendigkeit der Entscheidung vernachlässigt.

Eine Beratungsstelle, die durch einen Verzicht auf Leitung gekennzeichnet ist, kann die eigenen Interessen nicht gut vertreten und wird leicht Spielball von (Macht-)Interessen Außenstehender. Wahrnehmung der Leitungsrolle und Übernahme von Verantwortung muss deshalb verbunden werden mit einem Führungsstil, der sowohl auf Sachlogik, vereinbarten Grundsätzen und Standards fußt, als auch die Ebene der Beziehungen innerhalb des Teams berücksichtigt und sich je nach Situation ausgeglichen auf diesem Kontinuum bewegt.

### **Leitungspersönlichkeit**

Die bewusste Übernahme von Leitungsaufgaben erfordert zunächst eine Identifikation mit der Leitungsrolle. Das wichtigste Instrument des Leiters bzw. der Leiterin ist die eigene Person. Die innere Haltung zur Leitungsrolle beeinflusst das Auftreten und bestimmt damit die Teamdynamik und die Atmosphäre der Beratungsstelle (mit). Das Auftreten der Leiterin/des Leiters drückt sich in der verbalen und nonverbalen Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie mit den Klienten aus. Die Auseinandersetzung mit der eigenen inneren Haltung macht daher einen großen Teil der Professionalität einer Leitungsperson aus. Diese Professionalität ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben. Eine Leiterin bzw. ein Leiter muss in der Lage sein, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam zu lernen, neue Situationen und Lösungswege in das eigene Denken und Handeln zu integrieren.

Eine Leiterin bzw. ein Leiter muss auf der einen Seite fähig sein, Beziehungen herzustellen und auf andere einfühlsam und aktiv zuzugehen. Andererseits muss sie/er in der Lage sein, auf Distanz zu gehen, um das Handeln der jeweiligen Fachkraft bzw. des Teams insgesamt vor dem Hintergrund von sachlichen Vorgaben für die Beratungsstelle sehen und bewerten zu können. Die individuelle Situation und die Bedarfe einzelner Fachkräfte bedürfen immer wieder der konkreten Unterstützung, in der manchmal eine Leitung gefordert ist, die klare Vorga-

ben macht und bewertet, und wo ein anderes Mal Leitung als Coach und Berater benötigt wird.

In diesem Zusammenhang werden Leiterinnen und Leiter mit einer Vielzahl von Beziehungswünschen und Rollenanforderungen konfrontiert, die oftmals widersprüchlich und nicht immer miteinander zu vereinbaren sind. Dies muss von ihnen ausgehalten werden, wozu innere Stärke und Reife gehört. Gleichzeitig wird von Leiterinnen und Leitern gefordert, dass sie in den Alltagssituationen, in denen konkrete Lösungen benötigt werden und die Beratungsstelle handlungsfähig bleiben muss, Entscheidungen treffen. Insofern ist Entscheidungsfreude und Mut gefordert genauso wie in anderen Situationen die Fähigkeit, ggf. auch gegen den Druck einzelner Teammitglieder eine offene Situation zuzulassen bis alle notwendigen Informationen zusammen getragen sind und eine Entscheidung kompetent getroffen werden kann. Dies setzt zugleich innere und äußere Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen voraus.

Die genannten Anforderungen an Leiterinnen und Leiter sind komplex. Leiterinnen und Leiter müssen deshalb immer auch mit dem Gefühl, an eigene Grenzen zu kommen, umgehen und die Erkenntnis zulassen können, dass diese Begrenzungen auch und gerade mit der eigenen Persönlichkeit zu tun haben. Insofern bietet die Leitungsaufgabe eine persönliche Entwicklungschance, die attraktiv ist und zugleich manchmal Verdruss bedeuten kann.

---

**Die bke empfiehlt Leiterinnen und Leitern, Fortbildungen und eigene Supervision regelmäßig in Anspruch zu nehmen und dies mit dem Träger verpflichtend zu vereinbaren.**

---

## **Rahmenbedingungen für eine gute Leitungstätigkeit**

### **Fachliche Qualifikation von Leitung**

Grundvoraussetzung für eine qualifizierte Leitung ist ein abgeschlossenes Diplom- oder Masterstudium in einem für die Erziehungsberatung anerkannten Grundberuf, mehrjährige berufliche Erfahrung sowie eine

anerkannte beraterisch/therapeutische Zusatzausbildung. Leitungsaufgaben erfordern aber darüber hinaus gehende spezifische Kompetenzen und Kenntnisse. Deshalb sollen Leiterinnen und Leiter über spezielle Fortbildungen für Leitungsaufgaben verfügen. Die Kosten dieser Fortbildungen sollten vom Träger der Einrichtung übernommen werden.

**Die bke hält neben regelmäßigen fachlichen Fortbildungen auch eine Teilnahme an spezifischen Veranstaltungen für Leiterinnen und Leiter in Erziehungsberatungsstellen für erforderlich.**

Analog zur notwendigen Reflexion des fachlichen Handelns der Beratungsfachkräfte durch Intervision und Fallsupervision ist auch für das Leitungshandeln regelmäßige Supervision bzw. Coaching notwendig. Darüber hinaus ist ein kollegialer Austausch (Intervision) mit anderen Leiterinnen und Leitern empfehlenswert.

### **Arbeitszeitkapazität für Leitungstätigkeit**

Leitungsaufgaben erfordern Klarheit, Transparenz und eine ausreichende Arbeitszeitkapazität. Deshalb sollten diese Aufgaben in der Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung schriftlich festgehalten werden und der Leitungs-

aufgabe ein definierter Anteil an der Arbeitskapazität eingeräumt werden.

**Die bke empfiehlt, den Anteil der Leitungskapazität an der Gesamtzahl der Fachkräfte des multidisziplinären Teams (einschließlich der Verwaltungsfachkraft) zu bemessen. Der Leitungsanteil sollte je 10 Prozent der Arbeitszeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (bke 2009a, S. 217, 219; Senatsverwaltung Berlin 2000, S. 25) (gemessen in Vollzeitäquivalenten) betragen.**

Dabei wird vorausgesetzt, dass der Beratungsstelle Verwaltungspersonal entsprechend den Empfehlungen der bke zur Verfügung steht (bke 1999, S. 36).

### **Vergütung der Leitungstätigkeit**

Die Vergütung für Leitungsfunktionen soll der Verantwortung entsprechen und sich insofern von derjenigen der zu führenden Mitarbeiter/innen unterscheiden.

*Fürth, den 16. Februar 2011*

### **Literatur**

- Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (2010): Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe. Herausforderungen für Leitungshandeln und Qualifizierung. Berlin.
- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (1996): Aufsicht über Erziehungsberatungsstellen.

In: Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2009): Rechtsgrundlagen der Beratung. Fürth, S. 149–160.

Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (1999): Qualitätsprodukt Erziehungsberatung. Empfehlungen zu Leistungen, Qualitätsmerkmalen und Kennziffern. In: BMFSFJ (Hg.): Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Heft 22. Bonn.

Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2009a): Gestaltung von Verträgen über die Leistung Erziehungs- und Familienberatung. In: bke (2009): Rechtsgrundlagen der Beratung. Fürth, S. 192–220.

Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2009b): Bachelor und Master. Konsequenzen der Hochschulreform für das multidisziplinäre Fachteam der Erziehungsberatung. Fürth.

Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (bke) (2011): Das Sekretariat in der Erziehungsberatungsstelle. In Arbeit.

Deutscher Arbeitskreis für Jugend-, Ehe- und Familienberatung (DAKEF) (2003): Grundsätze fachlichen Handelns in der Institutionellen Beratung.

In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen, Heft 1/2004, S. 6–11.

Hundsatz, Andreas (1995): Die Erziehungsberatung. Weinheim und München.

Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond (1999): Führen in sozialen Organisationen: ein Buch zum Nachdenken und Handeln. Bern.

Merchel, Joachim (2004): Leitung in der sozialen Arbeit. Weinheim und München.

Sausele, Ines (2004): Leiten lernen. Führungskräfteentwicklung in pädagogisch-sozialen Einrichtungen. Erlanger Beiträge zur Pädagogik. Band 2. Münster.

Staehe, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.

Puch, Hans-Joachim; Westermayer, Katharina (1999): Managementkonzepte: eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg.

Senatsverwaltung Berlin (2000): Den leichten Zugang zur Erziehungs- und Familienberatung erhalten. In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen, Heft 2/2001, S. 24–25.