



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Das triadische Zusammenwirken von Person,
beruflicher Rolle und Organisation“

verfasst von / submitted by
Vanessa Warmuth BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 848

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Bildungswissenschaft

Betreut von/ Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Judith Schoonenboom

Danksagung

Zu Beginn dieser Masterarbeit, der das Ende der Studienzeit einleitet, möchte ich mich zunächst bei einigen Menschen bedanken, die mich auf dem Studienweg begleitet haben.

Als erstes möchte ich meinen StudienkollegInnen danken, die während der gesamten Studienzeit an meiner Seite waren und diese zu einer unvergesslichen Lebensphase für mich gemacht haben.

Michaela, vor allem bei dir möchte ich mich bedanken, für deine Unterstützung bei allen Prüfungen, Seminararbeiten, Höhen und Tiefen, die wir gemeinsam in diesem Studium erlebt haben und letztendlich für die Hilfe beim Erstellen meiner Masterarbeit. Ich bin sehr glücklich, dass wir uns immer wieder gegenseitig motiviert haben und dieses Studium nun gemeinsam beenden können.

Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin der Masterarbeit, Frau Univ.-Prof. Dr. Schoonenboom. Vielen Dank für ihre Unterstützung, ihre unzähligen Tipps und ihre stets konstruktive Kritik im Verlauf der Entstehung der Masterarbeit.

Ich möchte mich auch bei Frau Univ.-Prof. Dr. Katschnig bedanken, die durch das Begleitseminar einen entscheidenden Beitrag zu dieser Masterarbeit beigetragen hat. Außerdem möchte ich mich noch bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, dass sie meine nicht immer sehr positive Stimmung im Schreibprozess der Masterarbeit ertragen haben und mich immer unterstützt und motiviert haben.

Danke, Vanessa.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	7
1.1 Einführung in den Themenbereich	7
1.2 Forschungsfrage	10
1.3 Pädagogische Relevanz	10
1.4 Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretischer Hintergrund	12
2.1 Begriffsbestimmung	12
2.1.1 Rollenbegriff	12
2.1.2 Der Teambegriff	13
2.1.3 Die Organisation	14
2.2 Psychodynamik von Organisationen	15
2.2.1 Identität und Primäraufgabe der Organisation	15
2.2.2 Risikomanagement und institutionelle Abwehrmechanismen	17
2.2.3 Die Rolle und Bedeutung von LeiterInnen	19
3 Methodische Vorgehensweise	22
3.1 Datenerhebung	23
3.1.1 Stichprobe und Feldzugang	23
3.1.2 Teilstrukturiertes Leitfadeninterview	24
3.1.3 Interviewleitfaden	25
3.2 Datenauswertung	26
3.2.1 Induktive Kategorienbildung in Anlehnung an Mayring	27
3.2.2 Feinstrukturanalyse nach Forschauer und Lueger	31
4 Ergebnisse und Analyse des Materials	36
4.1 Darstellung der InterviewpartnerInnen	36
4.1.1 Interview 1 mit Regina	36
4.1.2 Interview 2 mit Martina	37
4.1.3 Interview 3 mit Kathrin	38
4.1.4 Interview 4 mit Lisa	39
4.1.5 Interview 5 mit Hans	40
4.2 Darstellung der Ergebnisse anhand von Kernkategorien	42
4.2.1 Berufliche Rolle	43
4.2.2 Spannungen in der Organisation	54

4.2.3 Herausforderungen	60
4.3 Analyse der latenten Kernstellen	71
5 Diskussion der Forschungsergebnisse	79
6 Resümee und Ausblick	85
7 Literatur	87
8 Anhang	90
Abbildungsverzeichnis	92
Abstract	93

1 Einleitung

1.1 Einführung in den Themenbereich

Im Jahr 2013 wurde mein Interesse für Organisationsentwicklung und Rollendynamik am Arbeitsplatz durch eine Weiterbildung an der Wiener Psychoanalytischen Akademie mit dem Titel „Leadership and Consultancy in Organisations - Lernen durch Beobachtung“ geweckt. In diesem Lehrgang habe ich eine fremde Organisation, die Justizanstalt Josefstadt in Wien, beobachtet und dadurch auf empirische Weise die Organisationsentwicklung aus psychoanalytischer Sicht kennengelernt. Im Masterstudium Bildungswissenschaft wurde mein Wissen in diesem Bereich durch weitere Seminare erweitert und mein Entschluss meine Masterarbeit zu dem „Triadischen Zusammenwirken von Person, beruflicher Rolle und Organisation“ zu verfassen war gefallen. Nicht nur aufgrund meines persönlichen Interesses an Organisationsentwicklung und Leadership im pädagogischen Berufsfeld habe ich mich für diesen Themenbereich entschieden, sondern auch angesichts der Aktualität und der Brisanz des Themas.

In Zeiten in denen gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse einem schnellen Wandel unterliegen, sind auch die Anforderungen an die individuelle Lern- und Entwicklungsbereitschaft am Arbeitsplatz gestiegen. Wer nicht lernt mit dieser Schnelligkeit und den wachsenden Erwartungen umzugehen, wird schnell zu einer „wirtschaftlichen Herausforderung“ für eine Organisation und nicht selten sind Überforderung und Burnout für das Individuum die Folge. Gerade im psychosozialen Arbeitsfeld, in dem es um die Arbeit mit Menschen geht, die oft psychische oder soziale Beeinträchtigungen haben, herrscht eine große Belastung für die MitarbeiterInnen einer Organisation (Steinhardt/Datler 2005).

Der enormen Beanspruchung seitens der beruflichen Rollen stehen auch Vorgaben der Organisation sowie Anteile der Persönlichkeit der MitarbeiterInnen gegenüber. Die Organisation wird von verschiedenen Faktoren wie Umweltbedingungen, Einflüssen aus der Wirtschaft oder den Bedürfnissen der KlientInnen beeinflusst. Jene Einflussfaktoren wirken dabei auf alle Aspekte von Organisationen, wie ihre Arbeitsstrukturen, Arbeitsaufgaben und Rollenanforderungen. Diese werden sowohl auf bewusster als auch auf unbewusster Ebene beeinflusst (Lohmer/Möller 2014).

Die MitarbeiterInnen einer Organisation bringen eine Vielzahl unterschiedlicher persönlicher Erfahrungen und Kompetenzen in ihre Arbeit mit ein und agieren jeweils

vor diesem individuellen Erfahrungshintergrund. Einzelne MitarbeiterInnen können die Aufgaben und die Gestaltung ihrer Rolle vollkommen anders wahrnehmen als es die Organisation vorgibt. Sie generieren auf diese Weise neue Routinen, die einerseits zur Weiterentwicklung der Organisation führen können, andererseits die Komplexität soweit erhöhen können, dass es zu organisatorischen Desorientierungen kommen kann.

Das Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation wird in dieser Masterarbeit thematisiert. Im Fokus der Masterarbeit steht die berufliche Rolle von pädagogischen LeiterInnen, da diese Position besondere Herausforderungen und Belastungen birgt, welche unter anderem mit der zusätzlichen Verantwortung für ein Team einhergehen (Obholzer 2000; Steinhardt/ Datler 2005). LeiterInnen stellen aufgrund ihrer beruflichen Rolle Schlüsselpersonen in einer Organisation dar, da diese in der Position sind Strukturen in der Organisation zu verändern. Zudem ist den LeiterInnen meist das Ziel der Organisation genauer bekannt als den PädagogInnen und die LeiterInnen bilden das Spannungsdreieck zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation ab. Der entscheidende Punkt bezüglich der beruflichen Rolle der LeiterInnen ist, dass LeiterInnen mehrere Rollen in einer Person verkörpern müssen. So sind die Personen eben nicht nur Führungskräfte, sondern auch PädagogInnen. Diese Besonderheit der Rolle kann Spannungen und Rollenkomplexität auslösen und macht auch die pädagogische Relevanz dieses Themas deutlich.

Die berufliche Rolle im Allgemeinen kann als Schnittstelle von Person und Organisation gesehen werden, in der sich Vorgaben der Organisation und die persönliche Gestaltung der beruflichen Rolle durch die einzelne Person treffen.

„Menschen versuchen [also], auf der Basis ihrer Rollenzuweisung zu entdecken, wie sie sich als Personen am besten im Rahmen dieser Aufgabe engagieren und verwirklichen können und zwar so, daß sowohl die primäre Aufgabe der Organisation als auch die bewußten und unbewußten Strebungen der Person zum Tragen kommen können“ (Beumer/ Sievers 2001, 5).

Dieses dynamische Rollenverständnis macht die Komplexität der beruflichen Rolle an sich deutlich. Hinzu kommt noch, dass LeiterInnen nicht nur das Zusammenspiel aus Vorgaben der Organisation und ihrer Persönlichkeit vereinen müssen, sondern auch die beiden Rollen als Führungskraft und PädagogIn immer wieder in eine Balance

bringen müssen. Diese Aufgabe birgt Spannungen und Konflikte und bietet daher für die Pädagogik ein wichtiges Forschungsthema.

Das Erkenntnisinteresse dieser Masterarbeit besteht zunächst darin die subjektiven Erfahrungen der Personen der Stichprobe hinsichtlich ihrer beruflichen Rolle und der Spannungen, die innerhalb dieser Rolle entstehen, durch teilstrukturierte Leitfadenterviews zu sammeln. Diese subjektiven Erfahrungen bezüglich der beruflichen Rolle werden bei der Auswertung des Materials miteinander verglichen. Im weiteren Verlauf werden die LeiterInnen zu den beruflichen Herausforderungen in ihrer Organisation befragt. Die Idee dahinter ist, dass über das Reden über verschiedene Herausforderungen der Person unter anderem sichtbar wird, wie in der Organisation mit Herausforderungen und Problemen umgegangen wird. Dies wiederum lässt mögliche Rückschlüsse auf latente Dynamiken der Organisation ziehen. Latente Dynamiken können beispielsweise Abwehrmechanismen sein, welche in der Organisation wirken, um bedrohliche Gefühle als MitarbeiterIn nicht wahrnehmen zu müssen (Lohmer 2014). Durch das Erforschen der Rolle der pädagogischen Leitung kann ein Einblick in die unbewussten Prozesse einer Organisation geschehen.

Diese Erkenntnisse beruhen auf der Annahme eines ubiquitären Unbewussten, welche zentral für tiefenpsychologisches Denken ist:

„Menschen fühlen sich beständig mit Erlebnisinhalten konfrontiert, die sie als (...) bedrohlich erleben. Deshalb versuchen sie bereits in unbewußter Weise, sich vor dem bewußten Gewahrwerden dieser Erlebnisinhalte durch den Einsatz von unbewußten Aktivitäten zu schützen“ (Datler 1999, 15).

Diese bedrohlichen Erlebnisinhalte erleben Menschen meist nicht auf bewusster Ebene, sondern auf unbewusster Ebene. Das triadische Zusammenspiel und damit auch die Gestaltung der beruflichen Rolle werden demnach nicht nur vom bewusst Wahrnehmbaren beeinflusst, sondern auch durch das dynamisch Unbewusste. Lohmer verweist darauf, dass nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch in jeder Organisation die psychische Leistung vorhanden ist, unangenehme Gefühle, wie zum Beispiel Ängste und innere Spannungen möglichst nicht wahrzunehmen, sondern sich davon zu entlasten und Risiken zu vermeiden (ebd. 2014).

1.2 Forschungsfrage

Ausgehend von diesem theoretischen Hintergrund ergibt sich folgende Forschungsfrage: *„Wie erleben LeiterInnen von pädagogischen Wohneinrichtungen ihre berufliche Rolle und welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation?“*

Das Forschungsvorhaben wird von dieser Forschungsfrage geleitet. Es lassen sich ergänzend weitere Subfragen formulieren, die im Laufe des Forschungsprozesses geklärt werden müssen, um zu einer umfassenden Beantwortung der übergreifenden Forschungsfrage zu gelangen. Es handelt sich um folgende Subfragen:

- Welche besondere Bedeutung kommt LeiterInnen innerhalb der Organisationsdynamik zu? Was macht diese Rolle aus?
- Welche Herausforderungen gibt es in pädagogischen Wohneinrichtungen für Personen mit einer leitenden Funktion?
- Welche unbewussten dynamischen Prozesse laufen in den pädagogischen Wohneinrichtungen der Interviewten ab und beeinflussen das Arbeitsgeschehen?

1.3 Pädagogische Relevanz

Die Forschungsfrage der Arbeit stellt für die pädagogische Forschung ein relevantes Thema dar, da LeiterInnen in Pädagogischen Einrichtungen als zentrale Schlüsselpersonen sind. LeiterInnen von Wohneinrichtungen für Kinder und Jugendliche verfolgen mit den PädagogInnen der Institutionen wichtige pädagogische Ziele, ebenso wie in einer Familie. Da die Kinder dauerhaft in den Einrichtungen wohnen, haben die LeiterInnen und PädagogInnen die Aufgabe die Kinder zu erziehen und ihnen eine möglichst gute Grundlage für ihr weiteres Leben und damit auch für Bildungsprozesse zu ermöglichen. Diese berufliche Rolle bringt demnach viel Verantwortung mit sich. Durch die psychischen Probleme der Kinder, welche oft großes Leid in ihrer Familie erfahren haben, ist der Umgang mit den Kindern teilweise belastend für die MitarbeiterInnen der Institution. Da die LeiterInnen nicht nur für die Kinder die Verantwortung tragen, sondern auch für die MitarbeiterInnen ihres Teams, führen die Leitungspersonen eine besondere Rolle aus, mit einer großen Bedeutung für eine Organisation, aber auch übergreifend für die Pädagogik. Wenn LeiterInnen ihre Rolle nicht gut ausführen können und den

Kindern zum Beispielaufgrund von Überforderung mit ihrer beruflichen Rolle, kein gutes und liebevolles Umfeld schaffen können, in denen sie groß werden, so kann dies für die Kinder weitreichende Folgen haben. Dies kann sich zum Beispiel ungünstig auf die Bildungslaufbahn der Kinder auswirken (Steinhardt/ Datler 2005; Lazar 1998).

Dieses Thema stellt für die Pädagogik deshalb ein wichtiges Forschungsfeld dar, da durch die Beantwortung der Forschungsfrage wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können, an Hand derer präventive Maßnahmen für Führungskräfte in psychosozialen wie pädagogischen Einrichtungen getroffen werden können, um eine mögliche Überforderung durch die berufliche Rolle zu vermeiden. Wenn die Herausforderungen von LeiterInnen pädagogischer Institutionen deutlich sind, ebenso wie der Umgang mit dergleichen, so kann die berufliche Rolle und die Funktion von LeiterInnen genau bestimmt werden, was wiederum zu einem leichteren Umgang mit der beruflichen Rolle führen kann (Lohmer 2013).

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In dem theoretischen Teil werden wichtige Begriffe, wie der Rollenbegriff, der Teambegriff und der Begriff Organisation erläutert. Anschließend wird auf die Psychodynamik von Organisationen eingegangen. Hierbei werden theoretische Erkenntnisse zu dem Spannungsdreieck zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation dargestellt. Es werden das Konzept der Primäraufgabe und Annahmen zur institutionellen Abwehr in Organisationen erläutert sowie die Besonderheit der Rolle von LeiterInnen. Die AutorInnen Steinhardt, Datler und Lohmer dienen in diesem thematischen Schwerpunkt als primäre AutorInnen.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst die methodische Vorgehensweise dargestellt. Dazu wird die Theorie der Methoden beschrieben und die Vorgehensweise bei der Datenauswertung. Die Kernstellen der Interviews werden präsentiert und auf latenter und manifester Ebene analysiert. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert und mit der Theorie in Verbindung gebracht. Am Ende der Masterarbeit wird die Forschungsfrage noch einmal zusammenfassend beantwortet und auf mögliche weiterführende Forschungsfragen eingegangen.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Begriffsbestimmung

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Begriffe erläutert, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Demnach werden die Begriffe Rolle, Team und Organisation definiert.

2.1.1 Der Rollenbegriff

Eine Verständnisweise von dem Begriff der beruflichen Rolle, welche häufig im Alltag vorherrscht, ist, dass mit Rolle eine bestimmte Position innerhalb eines hierarchischen Systems einer Organisation gemeint ist. Eine Rolle kann in diesem Fall mit einer Stellenbeschreibung eines Unternehmens verglichen werden, in der unter anderem der Aufgabenbereich der beruflichen Rolle festgehalten wird. Da diese Erläuterung impliziert, dass die Bestimmung der Rolle hauptsächlich von Seiten der Organisation aus erfolgt und nur wenig dynamisch ist, ist dieses Rollenverständnis für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht differenziert genug. Es wird hingegen eine Definition benötigt, die zum einen die permanente Bewegung einer beruflichen Rolle berücksichtigt, welche durch immer wiederkehrendes Aushandeln und Abgrenzen der Rolle erzeugt wird. Zum anderen muss durch die Definition deutlich werden, dass die Rolle nicht nur durch Vorgaben der Organisation bestimmt wird, sondern auch durch die Person, die die Rolle ausführt. Der Rollenträger, die Rollenträgerin gestaltet die Rolle individuell und mit unterschiedlichen Aspekten seiner/ihrer Persönlichkeit. Des Weiteren bringt jede Person unbewusste Anteile mit in die Rolle und reagiert auf latente, also unbewusste Rollenangebote der Organisation (Beumer/ Sievers 2000). Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.2 genauer erläutert. Eine Definition, die diese Faktoren miteinbezieht lässt sich bei Auer-Hunziger und Sievers finden: Als Rolle kann demnach ein Ort oder ein Bereich verstanden werden,

„(...) der die ‚Schnittstelle‘ von Person und Organisation bzw. personalen und sozialen Systemen bildet. Die Rolle, die jemand in einer Organisation innehat, ist ein ‚Bereich‘, der einerseits durch die Organisation und deren Vorgaben (andere Rollen, Systemgrenzen, Ressourcen, Aufgaben etc.) beeinflusst wird, und der an-

dererseits durch den Rollenträger, d. h. die jeweilige Person, die diese Rolle übernimmt und innehat, ausgefüllt und gestaltet wird. Ein solches Rollenverständnis ist kein statisches; die Rolle ist vielmehr Teil der psychosozialen Dynamik (...)“ (Auer-Hunziger/ Sievers 1991, 34, zit. nach Beumer, Sievers 2001, 4).

In dieser Begriffsbestimmung werden die von Triest als „formelle“ und „informelle“ Rolle bezeichneten Teilaspekte einer beruflichen Rolle miteinbezogen. Zum einen die Vorgaben der Organisation und zum anderen die individuelle Gestaltung der Person (Triest 1999).

In einer Organisation findet dieser Prozess der Rollenübernahme besonders bei der Neueinstellung von Personal statt. Der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin greift das Rollenangebot der Organisation auf und muss dann herausfinden, wie er/ sie diese Rolle als Person gestaltet, sodass auch die Zielsetzung des Teams beziehungsweise der Organisation erfüllt werden kann (Triest 1999). Ist in diesem Prozess beispielsweise nicht klar welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung eine Rolle beinhaltet, kann es zu Konflikten wie Machtkämpfen oder einem Verlust der Arbeitsmoral in einem Team kommen (Lohmer/ Wernz 2005).

Bevor im Kapitel 2.2 näher auf die Psychodynamik von Organisationen eingegangen wird, werden im Folgenden noch die Begriffe Team und Organisation erläutert.

2.1.2 Der Teambegriff

Ein Team kann als *„(...) eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ziele und Aufgaben sowie durch regelmäßige Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind“* definiert werden (Doppler/ Lauterburg 2002, 474).

Forster weist den Begriff Team auch durch eine gemeinsame Zielsetzung aus und ergänzt die Definition wie folgt:

„Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden“ (Forster 1981, 144).

Ein Team ist also unter anderem durch gemeinsame Ziele der Mitglieder gekennzeichnet. Außerdem bewältigt ein Team gemeinsame Aufgaben, die von der Organisation erfolgen und die spezifische Struktur der jeweiligen Organisation ausmachen. Diese Aufgaben können von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein. Es gibt jedoch auch Aufgaben von Teams, die organisationsübergreifend sind, wie zum Beispiel die Vertretung der Institution nach außen, die Qualitätssicherung und die Organisation von Weiterbildung und Entwicklung (Lohmer/ Möller 2014).

2.1.3 Die Organisation

Um den Begriff Organisation hinreichend zu erläutern, bedarf es mehrerer Definitionen. Zum einen kann unter einer Organisation im weiteren Sinn ein soziales System oder ein Unternehmen verstanden werden. Im engeren Sinn kann eine Organisation als die „(...) *Koordinierung und die innere Ordnung eines Systems* (...)“ definiert werden (Wöhrle Armin 2000, 7). Eine Organisation trägt demnach eine Organisation in sich, im Sinne einer Gliederung oder Struktur, welche gewisse Regeln eines Unternehmens beinhaltet. Diese Regeln können von den Führungskräften bewusst aufgestellt werden. Zudem gibt es aber auch Strukturen, die unbewusst geschaffen werden und damit in einer Organisation wirksam sind, ohne, dass diese den MitarbeiterInnen und Führungskräften bewusst sind (Steinhardt/ Datler 2005).

Ein weiteres wichtiges Kriterium für eine Organisation beschreibt folgendes Zitat:

Eine „(...) Organisation umfasst nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und sozialen Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben“ (Wolf 2001, 97).

Entscheidend für eine Organisation ist also unter anderem die Zielbestimmung. Diese wiederum hängt eng mit der primären Aufgabe einer Organisation zusammen. Die Bestimmung der Primäraufgabe einer Organisation legt nach Lohmer fest, welche zentrale Aufgabe sie erfüllen muss, um wachsen und überleben zu können (ebd. 2004). Auf die Primäraufgabe im Feld der Organisationskultur wird in dem späteren Kapitel genauer eingegangen. Für diesen Zeitpunkt lässt sich festhalten, dass eine Organisation durch in ihr selbst erschaffene Strukturen geleitet wird und eine gewisse Gliederung

der Teilbereiche der Arbeit besteht, welche nötig ist um ein bestimmtes Ziel oder die primäre Aufgabe der Organisation zu erreichen (Wolf 2001; Lohmer 2004).

2.2 Psychodynamik von Organisationen

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über die Psychodynamik von Organisationen gegeben, damit die anschließende empirische Forschung auch theoretisch eingeordnet werden kann und Zusammenhänge verstanden werden können.

Zunächst wird ein Unterkapitel über die Identität und die Primäraufgabe einer Organisation erfolgen, da auch in den Interviews immer wieder von der primären Aufgabe der Organisation gesprochen wird. Anschließend werden einige theoretische Überlegungen zu dem Spannungsdreieck zwischen Person, beruflicher Rolle und der Organisation dargelegt, um zu verstehen, warum es zwischen diesen drei Positionen überhaupt zu Spannungen und Konflikten kommen kann. Nachfolgend wird dann die institutionelle Abwehr in Organisationen thematisiert.

2.2.1 Identität und Primäraufgabe der Organisation

Das Konzept der primären Aufgabe, welches von Rice geprägt wurde, kann unter anderem dazu eingesetzt werden die Arbeitsaktivität einer Organisation zu messen. Das Konzept der Primäraufgabe einer Organisation kann laut Steinhardt und Datler auch zu einer Beantwortung der Frage, wie MitarbeiterInnen mit Belastungen und Herausforderungen umgehen und welche Strategien eingesetzt werden können, um diese zu bewältigen, führen (Steinhardt/ Datler 2005). Dies zeigt die Relevanz des Konzeptes für diese Arbeit.

„Jedes System oder Subsystem hat zu jedem Zeitpunkt eine Aufgabe, die als seine primäre bestimmt werden kann – diejenige Aufgabe, zu derer Erfüllung es geschaffen wurde... Um eine Einschätzung einer Organisation abgeben zu können, haben zwei Fragen Vorrang gegenüber allen anderen: Worin besteht die primäre Aufgabe? Wie gut wird sie ausgeführt?“ (Rice 1958, 32 f.).

Durch die Primäraufgabe werden die Existenz und die Legitimation einer Organisation deutlich. Die Strukturen und Bedingungen innerhalb eines erfolgreichen Unternehmens müssen so gestaltet sein, dass die Primäraufgabe erfüllt werden kann. Jede

Organisation und damit jede/r einzelne Mitarbeiter/in, trägt demnach die Verantwortung, dass diese Aufgabe so gut wie möglich erfüllt wird (Steinhardt/ Datler 2005). Die primäre Aufgabe einer Wohngemeinschaft für Kinder kann zum Beispiel sein, den Kindern ein Zuhause zu geben. Hier wäre dann zu fragen, inwieweit dies in zufriedenstellender Weise gelingt.

Die Verantwortung für diese Aufgabe bringt immer das Risiko mit sich, dass die Aufgabe nicht erfüllt werden kann. Dieses Risiko ist mit Angst verbunden, welche laut Lohmer/ Möller in allen Organisationen bewältigt werden muss. Wenn diese Angst in der Organisation nicht durch bestimmte Strukturen, Rituale und durch einen offenen Umgang mit ihr verarbeitet werden kann, so kann es in weiterer Folge zu psychosozialen Abwehrmechanismen kommen. Durch die Abwehrmechanismen entsteht zum Beispiel ein Mangel an Verantwortungsgefühl der MitarbeiterInnen. Dies kann zunächst entlastend für die MitarbeiterInnen wirken, führt aber laut Lohmer zu dysfunktionalen Arbeitsbeziehungen. Wenn es gelingt die Angst zu verarbeiten, ist ein aufgabenorientiertes Arbeiten mit verantwortungsbewussten Arbeitsbeziehungen möglich. Erst dann kann eine Organisation Ergebnisse erreichen und erfolgreich sein (Lohmer/ Möller 2014, Lohmer 2000).

Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Vorgang noch einmal grafisch:

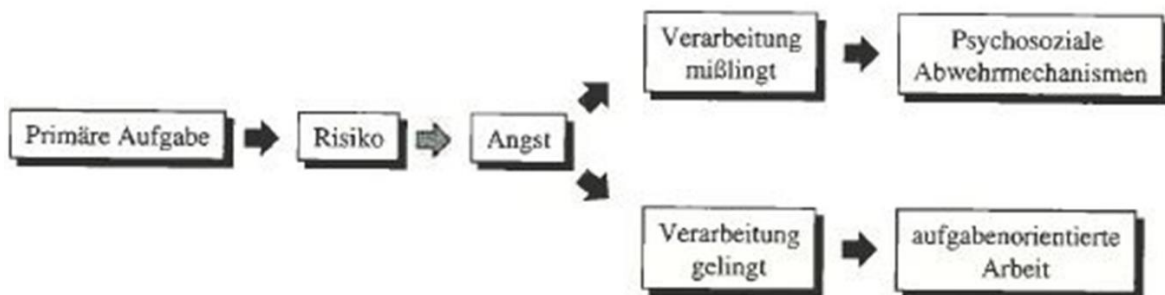


Abb. 1: Risikomanagement und psychosoziale Abwehrmechanismen (Lohmer/ Möller 2014).

Die Gefahr an der Primäraufgabe zu scheitern ist demnach in einer Organisation beständig vorhanden, entweder auf bewusster oder unbewusster Ebene und stellt für die MitarbeiterInnen, also auch die LeiterInnen eine psychische Belastung dar (Steinhardt/ Datler 2005). Fruchtbar kann dieses Konzept für eine Organisation dann werden, wenn eine regelmäßige Diskussion darüber geführt wird, was der Zweck der Organisation ist und wie die Zukunft der Organisation ausschauen soll. Durch diesen Austausch

werden auch die einzelnen Rollen und damit der individuelle Beitrag eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin zu der übergreifenden Identität der gesamten Organisation deutlich. Der Begriff der Primäraufgabe hat also eine Schlüsselfunktion bezüglich der Interaktion zwischen den MitarbeiterInnen und der Führung (Obholzer 2000).

2.2.2 Risikomanagement und institutionelle Abwehrmechanismen

Wie bereits erläutert, herrscht in jeder Organisation die latente Angst an der Primäraufgabe zu scheitern. Das bedeutet sowohl für die MitarbeiterInnen, also auch die Leitung, dass die Verantwortung für das Erfüllen der Primäraufgabe und das permanente Risiko des Versagens auf psychischer Ebene gemanagt werden muss (Steinhardt/ Datler 2005).

Die MitarbeiterInnen einer Organisation befinden sich immer in diesem Spannungsfeld, welches noch durch zwei weitere Punkte gekennzeichnet ist. Zum einen ist das triadische Spannungsfeld „(...) *durch die Dynamik der Organisation und ihre Strukturen geprägt [und zum anderen] durch die Art des persönlichen Empfindens und Erlebens*“ (Steinhardt/ Datler 2005, 216) des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin. Es spielen also Anteile der Person, der beruflichen Rolle und der Organisation zusammen und schaffen das Arbeitsfeld der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters.

Weitere Ängste entstehen häufig in Krisen und bei Konflikten einer Organisation, wenn beispielsweise mangelnde oder dysfunktionale Strukturen vorherrschen, eine Aufgaben- und Rollenunsicherheit zwischen den MitarbeiterInnen besteht oder keine adäquate Leitung der Organisation vorhanden ist. Aber auch die Arbeitsaufgaben an sich können gerade im psychosozialen Bereich herausfordernd und angstbesetzt sein (Kinzl 2002).

Damit eine umfassende Analyse der unbewussten Elemente des Interviewmaterials im empirischen Teil gewährleistet werden kann, ist es für diese Arbeit von Bedeutung das Konzept der Abwehr in Organisationen theoretisch zu erläutern. Damit MitarbeiterInnen nicht beständig von Gefühlen der Angst, des Zweifels, der Unsicherheit oder der Schuld eingenommen sind, müssen in Organisationen Mechanismen entwickelt werden, die den MitarbeiterInnen einen professionellen Umgang mit diesen Gefühlen ermöglichen und diese auffangen (Steinhardt/ Datler 2005). Diese Mechanismen dienen der Abwehr, welche folgendermaßen definiert werden kann:

„Abwehr (...) meint einen dynamischen Vorgang, der das Bewußtsein vor den gefährdenden, konflikthaften, inneren Reizen (Triebe, Wünsche, Gefühle) wie äußeren, überfordernden Reizen (Trauma) schützen soll.“ (Ehler zit. n. Kinzel 2002, 54).

Entscheidend ist die Erkenntnis von Elliott Jaques und Isabel Menzies, dass diese Abwehrmechanismen in Organisationen nicht nur auf individueller Ebene erfolgen, sondern als institutionelle Abwehrstrategien auftreten. Diese institutionelle Abwehr gehört zur Organisationskultur und stellt in ihr einen Rahmen dar, um den MitarbeiterInnen Stabilität und Schutz zu bieten, damit belastende Gefühle kontrolliert werden können und damit ein professionelles Arbeiten ermöglicht wird. Diese Strategien werden in Organisationen unbewusst entwickelt (Steinhardt/ Datler 2005, Mentzos 1994).

Dieser wichtige Prozess soll anhand von einem Beispiel veranschaulicht werden. In Wohnheimen für Menschen mit Behinderung kann es beispielsweise vorkommen, dass einige BewohnerInnen in der Öffentlichkeit ein unangepasstes Verhalten zeigen. Wenn die MitarbeiterInnen sich dazu entscheiden, mit diesen Personen nicht mehr an öffentliche Plätze zu gehen, kann dies zu einer unhinterfragten Regel in der Organisation werden. Die Regel kann zum Beispiel dadurch rational begründet werden, dass öffentliche Räume zum Schutz der KlientInnen gemieden werden. Auf unbewusste Weise sollen aber möglicherweise nur Gefühle der Scham und der Peinlichkeit von Seiten der MitarbeiterInnen nicht wahrgenommen werden. Dieses Beispiel zeigt, dass Regeln, welche sich in jeder Organisation entwickeln nicht immer bewusst geschaffen werden, sondern es auch unausgesprochene Strukturen und Regeln in einer Organisation gibt, die meistens zur Abwehr von Ängsten und unangenehmen Gefühlen beitragen. Dies ist ein entscheidender Punkt, da es denkbar ist, dass genau solche Mechanismen, wie in dem oben geschilderten Beispiel, auch in pädagogischen Wohneinrichtungen für Kinder und Jugendliche vorhanden sind, da auch Kinder mit psychischen Problemen häufig unangepasstes Verhalten zeigen.

Es wurde bereits erwähnt, dass institutionelle Abwehr nötig ist, um ein professionelles Arbeiten zu ermöglichen, da die MitarbeiterInnen ansonsten beständig mit ihren Ängsten beschäftigt wären. Institutionelle Abwehrmechanismen können aber auch negative Konsequenzen für eine Organisation haben. Sie können beispielsweise hemmend auf die Arbeitsbedingungen in einer Organisation wirken oder die Arbeitsfähigkeit

von MitarbeiterInnen beeinträchtigen (Steinhardt/ Datler 2005). Wenn in einer Organisation beispielsweise die Interaktion mit den KlientInnen und den ArbeitskollegInnen so verlaufen, dass belastende Gefühle nicht wahrgenommen werden können und von der Organisation her keine ausreichende Hilfe besteht, diese Gefühle aufzunehmen, so wird sehr viel Energie der MitarbeiterInnen dazu verwendet, die Gefühle abzuwehren. Es kann laut Obholzer dazu kommen, dass die

„(...) Arbeitsmuster (...) dann nicht mehr im Dienst der primären Aufgabe [stehen], welche die Organisation zu erfüllen hat, sondern der Aufrechterhaltung psychosozialer Abwehrarrangements“ (ebd. 2000, 83).

Die Folge davon kann beispielsweise sein, dass Beziehungsabläufe in einer Organisation nicht mehr als Ganzes gesehen werden, sondern nur noch in Teilaspekten wahrgenommen werden. Dadurch ist es nicht möglich die Beziehung zu den KlientInnen als Gesamtpersönlichkeiten aufrecht zu halten. Dies ist in pädagogischen Arbeitsfeldern besonders problematisch, da die primäre Aufgabe von pädagogischen Einrichtungen meist eine stabile Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen und den KlientInnen voraussetzt. Die ist auch in Wohngemeinschaften für Kinder und Jugendliche eine wichtige Komponente. Wenn es gelingen soll den Kindern ein gutes Zuhause zu schaffen, dann muss die Beziehung zu den BetreuerInnen stabil sein (Steinhardt/ Datler 2005).

2.2.3 Die Rolle und Bedeutung von LeiterInnen

In diesem Kapitel wird auf die berufliche Rolle von LeiterInnen und Führungskräften¹ im psychosozialen Bereich eingegangen und die Bedeutung als Schlüsselrolle in einer Organisation.

Leitungspersonen haben in jeder Organisation eine besondere Position und Funktion. Sie müssen strategisch und visionär denken und handeln, damit der Fortbestand und die Weiterentwicklung einer Organisation gesichert sind. Außerdem gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft die verschiedenen Vorgänge in einer

¹ Die Bezeichnungen LeiterIn, Führungskraft und Leitungsperson werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Organisation zu überblicken und die Wirkung einer Organisation nach außen zu überprüfen und zu gestalten. Es ist von Bedeutung, dass die Führungskraft den Gruppenzusammenhalt einer Organisation oder eines Teams fördert und die Ziele der Organisation authentisch vertritt und repräsentiert (Lohmer/ Möller 2014; Steinhardt/ Datler 2005). LeiterInnen haben durch das Treffen von Entscheidungen die Macht, Strukturen der Organisation zu verändern und damit auch die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen zu beeinflussen. Aus diesem Grund werden Leitungspersonen unterschiedliche Gefühle von den MitarbeiterInnen entgegengebracht. LeiterInnen fungieren in Organisationen als eine Art Projektionsfläche für das Team. Die MitarbeiterInnen projizieren demnach verschiedene Gefühle auf die LeiterInnen, um auf unbewusster Ebene bedrohliche Affekte regulieren zu können. Im Kontext von Organisationen geschieht dies aber nicht nur durch einzelne MitarbeiterInnen, sondern das gesamte Team einer Organisation bringt durch psychosoziale Abwehrarrangements unausgesprochene ähnliche Erwartungshaltungen der Führungskraft entgegen „(...) *in der unbewussten Hoffnung, auf diese Weise «kollektiv» mit belastenden Affekten fertig zu werden*“ (Steinhardt/ Datler 2005, 225).

Leitungspersonen müssen also nicht nur Wissen und Kompetenzen im Bereich Leadership und Management haben, sondern psychodynamische Prozesse in ihrem Team verstehen und die belastenden Emotionen wahrnehmen. Gelingt es der Leitung nicht diese Gefühle der MitarbeiterInnen in sich aufzunehmen, zu verarbeiten und ihnen dann in einer konstruktiven Form zurückzugeben, kann ein konzentriertes Arbeiten an der Primäraufgabe nur schwer erfolgen.

Diesen Prozess hat Wilfried Bion mit dem Konzept „Containment“ beschrieben. LeiterInnen müssen diesem Konzept nach die Ängste der MitarbeiterInnen auf eine gewisse Art und Weise *verdauen*, damit konstruktive Arbeit stattfinden kann (Steinhardt/ Datler 2005). Besonders bei Krisen, Spannungen oder existentiellen Gefährdungen von einzelnen MitarbeiterInnen, Teams oder des gesamten Unternehmens ist die Containment-Fähigkeit einer Führungskraft gefragt (Lohmer/ Möller 2014). Damit Containment gelingen kann, sind vor allem eine gute Kommunikation und ein regelmäßiger Austausch zwischen den MitarbeiterInnen und der Leitung wichtig, zum Beispiel in Form von Teamsitzungen und Supervision.

Eine weitere wichtige Funktion einer Führungskraft ist die *Filter-Funktion*. LeiterInnen nehmen in einer Organisation einen besonderen Platz ein, der sich an der

Grenze der Organisation zur Umwelt befindet. Dies wird durch folgende Grafik in Abbildung 2 veranschaulicht.

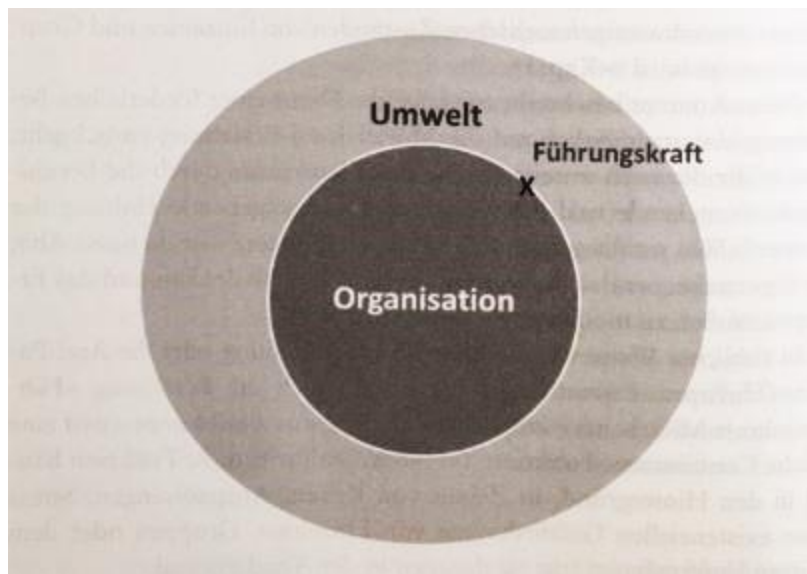


Abb. 2: Die Führungskraft an der Grenze der Organisation (Lohmer/ Möller 2014).

Durch diese Position an der Grenze der Organisation ist es für LeiterInnen möglich, Anforderungen, Druck und Informationen aus der Umwelt für die MitarbeiterInnen so zu filtern, dass sie von Belastendem aus der Umwelt nicht eingenommen werden und ihre Arbeitsprozesse gut ausführen können. Auch andersherum ist die Führungskraft dafür verantwortlich, nur die Teile der Dynamik der MitarbeiterInnen bzw. des Teams an die Umwelt oder die Vorgesetzten weiterzugeben, die für die Entwicklung der Organisation wichtig sind (Lohmer/ Möller 2014).

Es wird deutlich, dass die Rolle der Leitung eine Art Schlüsselrolle in einer Organisation darstellt. Zum einen, weil von der Leitung wichtige Entscheidungen getroffen werden können, die die Strukturen einer Organisation grundlegend verändern können. Zum anderen weist die berufliche Rolle von LeiterInnen in dem Feld der Pädagogik eine weitere Besonderheit auf, nämlich die Tatsache, dass LeiterInnen mehrere Rollen in einer Person verkörpern müssen. Sie sind gleichzeitig Führungskräfte und PädagogInnen. Diese beiden Rollen gleichzeitig auszuüben, kann zu Spannungen und Konflikten führen, besonders dann wenn die Strukturen einer Organisation so aufgebaut sind, dass beide Rollen explizit zu dem Aufgabenbereich der Leitung gehören. Dies würde bedeuten, dass die Führungskraft sowohl für Angelegenheiten der Leitung zuständig ist, als

auch mit den Kindern der Wohneinrichtung arbeitet. Dass dies eine besondere Herausforderung ist, zeigt sich in dem Interview mit Regina, welches im empirischen Teil vorgestellt wird. Da die LeiterIn nicht nur die Aufgabe hat die Gefühle und Ängste der MitarbeiterInnen zu *containen*, sondern auch noch die Affekte und unbewussten Dynamiken der Kinder hinzu kommen, ist diese doppelte Rolle besonders herausfordernd.

LeiterInnen fungieren in ihrer beruflichen Rolle oft als VermittlerInnen. Zum einen als VermittlerInnen zwischen Zielen des Unternehmens und persönlichen Zielen. Zum anderen aber auch zwischen der Umwelt und der Organisation, sowie innerhalb der Organisation zwischen MitarbeiterInnen und den verschiedenen hierarchischen Positionen eines Unternehmens (Lohmer/ Möller 2014).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es die zentrale Aufgabe von LeiterInnen ist Visionen zu generieren und auf psychischer Ebene die Ängste und bedrohlichen Gefühle der MitarbeiterInnen wahrzunehmen und einen konstruktiven Umgang mit diesen in der Organisation zu ermöglichen. Diese Funktion des Containment führen LeiterInnen dann gut aus, wenn es gelingt, die Belastungen auf eine verstehende Art und Weise aufzunehmen und den MitarbeiterInnen der Organisation dadurch Halt und Orientierung vermitteln können (Lohmer/ Möller 2014).

3 Methodische Vorgehensweise

Im Folgenden wird die methodische Vorgehensweise dargestellt, welche sich der qualitativen Forschungsrichtung zuordnen lässt. Die qualitative Forschungsrichtung umfasst sinnverstehende und interpretative Verfahrensweisen zur Erhebung und Analyse von Daten. Das Ziel qualitativer Forschung ist dabei die subjektive Lebenswelt der Menschen zu beschreiben und damit zu einem besseren Verständnis der sozialen Wirklichkeit beizutragen (Bortz/ Döring 2006). Da die Forschungsfrage nach dem subjektiven Erleben von LeiterInnen fragt lässt sich dieses Forschungsprojekt in die qualitative Forschungsrichtung einordnen. Um das Forschungsinteresse dieser Masterarbeit genauer darzustellen, wird die Forschungsfrage an dieser Stelle noch einmal aufgenommen: „Wie erleben LeiterInnen von pädagogischen Wohneinrichtungen ihre berufliche Rolle und welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation?“ Anhand der Ausführungen zu dem theoretischen Hintergrund in dem vorherigen Kapitel, lässt sich erkennen, welche Erkenntnisse

bereits zu diesem Thema vorliegen und wo noch Lücken bestehen, die durch dieses Forschungsprojekt geschlossen werden sollen.

Es wurde durch die theoretischen Ausführungen deutlich, dass die Arbeit im psychosozialen Berufsfeld herausfordernd und angstbesetzt ist, da die KlientInnen in diesem Bereich oft schwerwiegende Probleme haben. Welche Herausforderungen konkret in pädagogischen Wohneinrichtungen für LeiterInnen vorhanden sind wurde durch die Literatur bisher nicht ausreichend erforscht. Dieser Aspekt wird daher durch Interviews im Rahmen dieser Masterarbeit erhoben.

Des Weiteren wurde bisher ausgeführt, dass LeiterInnen eine Schlüsselrolle in Organisationen einnehmen. Wie genau diese berufliche Rolle von LeiterInnen pädagogischer Wohneinrichtungen erlebt wird und was diese berufliche Rolle konkret ausmacht wird durch die theoretischen Überlegungen nicht deutlich und bedarf daher einer empirischen Untersuchung.

Ein weiterer Teil der Forschungsfrage betrifft die Spannungen die sich aus der beruflichen Rolle, der Organisation und der einzelnen Person ergeben. Dieser Aspekt fließt vor allem in die Auswertung der Ergebnisse mit ein, da möglicherweise die berufliche Rolle an sich zu gewissen Spannungen führt, ebenso wie die Herausforderungen in diesem Arbeitsfeld. Die Spannungen sollen unter anderem auch durch die Analyse der Interviews auf latenter Ebene sichtbar gemacht werden. So können beispielsweise Abwehrmechanismen in den pädagogischen Wohneinrichtungen erkannt werden, welche wiederum mit den Herausforderungen und der beruflichen Rolle in Zusammenhang stehen.

3.1 Datenerhebung

Im Folgenden wird die Erhebung dieser Masterarbeit genauer beschrieben. Dazu werden zunächst die Stichprobe und der Zugang zum Feld dargestellt. Anschließend wird die Wahl für das teilstrukturierte Leitfadenterview als Erhebungsmethode begründet, sowie der Interviewleitfaden vorgestellt.

3.1.1 Stichprobe und Feldzugang

Die Stichprobe umfasst fünf Pädagogische LeiterInnen aus drei verschiedenen Organisationen. Alle InterviewpartnerInnen befinden sich ca. in einer Altersspanne zwischen Mitte 30 und Mitte 50. Eine der Organisationen befindet sich in Deutschland, die

anderen beiden in Österreich. In zwei der Organisationen wurde jeweils eine Leiterin bzw. ein Leiter interviewt, in der dritten Organisation wurden die restlichen drei Interviews geführt. Alle Personen sind pädagogische LeiterInnen in Einrichtungen für Kinder und Jugendliche und haben eine pädagogische Ausbildung. Die berufliche Rolle stimmt demnach bei allen Interviewten überein, wenn auch die Ausführung der Rolle und die beruflichen Aufgaben, die aus der Rolle resultieren, bei den Interviewten unterschiedlich sind. Die befragten LeiterInnen sind für ein Team von PädagogInnen einer Wohngruppe verantwortlich und partizipieren selbst auch bis zu einem gewissen Grad an dem Alltag der dort untergebrachten Kinder. Dies ist für die oben genannte doppelseitige Rolle der LeiterInnen, bestehend aus Führungskraft und PädagogIn, von Bedeutung.

Die Interviewpersonen wurden zum einen durch Kontaktaufnahme mit den Organisationen über das Internet ausfindig gemacht. Zum anderen wurden zwei InterviewpartnerInnen durch persönliche Kontakte gefunden. Die Organisationen haben sich als sehr offen und interessiert an dem Thema erwiesen und somit das Finden von InterviewpartnerInnen erleichtert.

3.1.2 Teilstrukturiertes Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview stellt eine der geläufigsten Formen der qualitativen Befragung dar. Die Interviews werden anhand eines vorher erstellten Leitfadens geführt, welcher als eine Art Grundgerüst für die Datenerhebung fungiert. Der Leitfaden dient dem Interviewenden bzw. der Interviewenden zur Orientierung und lässt gleichzeitig Freiräume in der Interviewsituation bezogen auf die Formulierung und die Reihenfolge der Fragen sowie auf die Nachfragestrategien. Diese Form der Interviewführung macht einen Vergleich der Ergebnisse von mehreren Interviews möglich (Bortz/ Döring 2006; Flick/ Kardoff/ Steinke 2008).

Für diese Masterarbeit wurden fünf teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit LeiterInnen von Wohngemeinschaften mit Kindern, welche aus verschiedenen Gründen nicht mehr bei ihren Eltern oder Bezugspersonen wohnen können, geführt. Eine Befragung mittels Interview stellt insofern eine geeignete Methode für das Forschungsvorhaben dar, weil es das Ziel dieser Masterarbeit ist, subjektive Erfahrungen von einigen wenigen Personen zu generieren und nicht zu allgemeingültigen Aussagen durch eine große Stichprobe zu kommen. Da es bei den Interviews um Erfahrungen geht, die aus dem

subjektiven Erleben der einzelnen Person stammen, eignen sich teilstrukturierte Leitfadeninterviews für die Erfassung des Forschungsmaterials. Die Namen der Interviewten wurden anonymisiert, daher handelt es sich bei den in dieser Arbeit verwendeten Namen um Pseudonyme.

Helfferrich versteht unter dieser Erhebungsmethode Interviews, bei denen in einem Leitfaden zusammengestellte Fragen Bestandteil der Interviewführung sind (ebd. 2009). Aufgrund der Möglichkeit forschungsinteressengeleitete Fragen während der Interviewsituation zu integrieren, sowie Teile des Interviews offen zu lassen, ist die Wahl des teilstrukturierten Leitfadeninterviews für die Fragestellung geeignet. Der teilstrukturierte Charakter der Befragung erlaubt den Rückgriff auf vorformulierte Fragen. Aus dem Gespräch heraus entstehende Fragen können dennoch in der Interviewsituation aufgegriffen und integriert werden (Atteslander 2008).

3.1.3 Interviewleitfaden

Bei der Erstellung des Leitfadens dient die Forschungsfrage als Basis. Die Fragen des Leitfadens wurden möglichst neutral und offen formuliert, ohne bestimmte Antworten durch die Fragen zu suggerieren. In diesem Kapitel wird die Vorgangsweise wie der Leitfaden erstellt wurde erläutert. Der Leitfaden mit allen Fragen befindet sich im Anhang der Masterarbeit.

Der Leitfaden wurde in vier Kategorien unterteilt. Er beginnt mit einer Einstiegsphase, welche dazu dient allgemeine Informationen über die Interviewte Person zu erlangen und ihr durch einfache Fragen den Einstieg in das Gespräch zu erleichtern. Es wurde in dieser Phase beispielsweise gefragt, wie lange die befragte Person schon in dem Arbeitsfeld arbeitet, welchen Ausbildungshintergrund sie hat, was die beruflichen Aufgaben in ihrem beruflichen Alltag sind und welches Ziel und welche primäre Aufgabe die Organisation hat, in der die Interviewpartnerin, der Interviewpartner arbeitet. Außerdem wurde nach Informationen bezüglich der Größe des Teams und der Anzahl der Kinder in der Wohneinrichtung gefragt.

In dem zweiten Block des Leitfadens wurden die interviewten Personen dazu aufgefordert ihre berufliche Rolle näher zu beschreiben. Hier wird auch auf Konflikte und Spannungen mit der Rolle in der Organisation eingegangen sowie auf die erforderlichen Fähigkeiten für die berufliche Rolle als LeiterIn einer Wohngemeinschaft.

Im nächsten Schritt wurde dann nach den Herausforderungen in der Arbeit und mit der beruflichen Rolle gefragt. Die Interviewten werden dazu aufgefordert zu erzählen wie in ihrer Organisation mit schwierigen Situationen und Konflikten umgegangen wird und welche persönlichen Strategien sie haben, um mit Belastungen, welche in der Arbeit entstehen, umzugehen.

Abschließend wurden die LeiterInnen noch danach gefragt, ob sie etwas in der Organisation ändern würden, in der sie arbeiten und ob sie abschließend noch etwas zu dem bereits Gesagten ergänzen möchten.

Um den Leitfaden zu überprüfen wurde ein Probeinterview geführt. Der Leitfaden wurde nach dem Probeinterview nur durch folgende zwei Fragen ergänzt: Wie viele MitarbeiterInnen befinden sich in ihrem Team? Wie viele Kinder leben in der Wohngemeinschaft? Diese Fragen wurden in die Einstiegsphase miteingebaut, damit für die Auswertung der Interviews deutlich ist, wie groß die Teams der LeiterInnen sind.

3.2 Datenauswertung

Die Interviews werden sowohl auf manifester als auch auf latenter Ebene ausgewertet. Die manifesten Inhalte des Forschungsmaterials wurden in Anlehnung an Mayring durch die zusammenfassende Inhaltsanalyse ausgewertet. Um den latenten Gehalt der Interviews zu erschließen, wurde die Feinstrukturanalyse nach Forschauer und Lueger ausgewählt.

Die Interviews werden zunächst auf der manifesten, also auf der bewussten Ebene ausgewertet. Die manifeste Ebene umfasst die Aussagen, welche in den Interviews gemacht wurden. Um das Gesagte auszuwerten, wird das transkribierte Interviewmaterial in Anlehnung an Mayring nach Themenblöcken paraphrasiert und anschließend kategorisiert (Mayring 2010). Durch diese induktive Kategorienbildung können zentrale Kernstellen der Interviews ausfindig gemacht werden und die Ergebnisse der Untersuchung auf manifester Ebene anhand von Kategorien dargestellt werden. Anschließend werden die Interviews auf der latenten Ebene untersucht, welche sich zusätzlich zur manifesten Ebene zeigt. Dazu eignet sich die Auswertungsmethode der Feinstrukturanalyse nach Forschauer und Lueger (Forschauer/ Lueger 2003). Die Analyse auf der latenten Ebene umfasst die Frage *wie* etwas im Interview gesagt wurde, aber auch die Frage danach was im Interview nicht angesprochen wird.

„Das Aufnehmen und Wiedererkennen struktureller Ähnlichkeiten in der Art und Weise, wie über ein Thema gesprochen wird, eröffnet den Zugang zum tieferen Verständnis der Funktion und Bedeutung, die die Form der Themabehandlung (...) übernimmt.“ (Volmerg 1988, 259f).

Es wird untersucht wo Widersprüche oder Wiederholungen im Text vorkommen. Durch die genaue Interpretation einzelner Textstellen kann das subjektive Erleben der Interviewten und die latente Sinnstruktur des Materials erfasst werden (Forschauer/Lueger 2003; Volmerg 1988). Die beiden methodischen Verfahren und die Vorgangsweise der Datenauswertung werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

3.2.1 Induktive Kategorienbildung in Anlehnung an Mayring

Die Inhaltsanalyse wurde in den 20er Jahren in den USA entwickelt, aus dem Bedürfnis heraus, große Textmengen, der aufkommenden Massenmedien wie Zeitung oder Radio auszuwerten. Die zunächst quantitativ ausgerichteten Analyseverfahren hatten den Nachteil latente Sinnstrukturen, wie beispielsweise den Textkontext, nicht zu beachten, sondern lediglich auf den Textinhalt einzugehen (Flick/ Kardoff/ Steinke 2008).

Philipp Mayring entwickelt in den 80er Jahren ein Analyseverfahren, welches qualitativ vorgeht und diesen Nachteil kompensiert. Das allgemeine Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist *„(...) die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“* (Mayring 2010, 11). Die zentralen Standards der Inhaltsanalyse sollen im Folgenden kurz anhand von fünf Punkten beschrieben werden.

Ein zentrales Anliegen der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, den Text nie in einer isolierten Form zu betrachten, sondern immer den Kontext, in dem das zu analysierende Material steht mit zu bedenken. So ist es beispielsweise möglich Schlussfolgerungen vom Text auf den Autor, die Autorin des Textes zu ziehen. Eine Hilfestellung, um diesem Anspruch gerecht zu werden, bietet die Frage von Harold D. Lasswell: *„Wer? Sagt was? In welchem Kanal (Medium)? Zu wem? Mit welchem Effekt?“* (Mayring/ Brunner 2010, 325).

Im Mittelpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse steht das Arbeiten mit Kategorien bzw. Kategoriensystemen am Text. Die Kategorien werden in Form von Analyseaspekten an das Textmaterial herangetragen. Somit wird das zu analysierende Material nicht

in seiner Gänze erfasst, sondern selektiv und bezogen auf die Kategorien. Die Zuordnung der festgelegten Kategorien zum Text erfolgt interpretativ und regelgeleitet (Mayring/ Brunner 2010).

Zentral für die qualitative Inhaltsanalyse ist, dass das inhaltsanalytische Vorgehen nach strengen Regeln erfolgt. Es werden Auswertungseinheiten festgelegt, welche wiederum die zu analysierenden Textabschnitte definieren, welche anhand der Kategorien durchgearbeitet werden. Anhand von Kodiereinheiten werden die Textbestandteile bestimmt, um eine Zuordnung zu einer Kategorie zu begründen. Außerdem wird ein Ablaufmodell erstellt, welches genau beschreibt, wie das Material bearbeitet wird (Mayring/ Brunner 2010). In einem weiteren Schritt wird das Kategoriensystem, welches konkret am Textmaterial entwickelt wurde, überprüft und gegebenenfalls überarbeitet.

Ein letzter Standard der qualitativen Inhaltsanalyse ist der Einsatz von Gütekriterien. Zum einen wird das Gütekriterium der Intrakoderreliabilität überprüft, indem einige Teile des Textes am Ende der Analyse ein zweites Mal durchgearbeitet werden, unabhängig von den Kodierungen der ersten Analyse. Die Interkoderreliabilität wird geprüft, indem ein oder mehrere Textausschnitte einer zweiten Person zum Kodieren gegeben werden. Eine hohe Übereinstimmung bei beiden Gütekriterien zeigt eine gelungene Analyse (Mayring/ Brunner 2010).

Zusammenfassend lässt sich bis hierhin festhalten, dass durch eine qualitative Inhaltsanalyse fixierte Kommunikation auf systematische, regelgeleitete und theoriegestützte Weise analysiert wird und das Ziel hat „(...) *Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen*“ (Mayring 2010, 13).

Um das Textmaterial nun systematisch zu analysieren hat Philipp Mayring drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse entwickelt. Die zusammenfassende, explizierende und strukturierende Analyse.

- Die *zusammenfassende* qualitative Inhaltsanalyse hat das Ziel das Material in Paraphrasen zu zerlegen und dadurch zu reduzieren. Die wesentlichen Inhalte müssen dabei soweit erhalten bleiben, dass auch auf einem höheren Abstraktionsniveau das Grundmaterial noch erkennbar ist (Mayring/ Brunner 2010).
- Die *explizierende* qualitative Inhaltsanalyse befasst sich mit einzelnen unklaren Textstellen, welche durch zusätzliches Material im Rahmen des Textkontextes erklärt werden sollen (Mayring/ Brunner 2010).

- Bei der *strukturierenden* qualitativen Inhaltsanalyse ist bereits vor der Analyse ein Kategoriensystem vorhanden, welches anhand von Theorie entwickelt wurde. Ziel der Analyse ist es dann das Textmaterial anhand der Kategorien zu untersuchen und einzuschätzen (Mayring/ Brunner 2010).

Welche der drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse einzusetzen ist, ist laut Mayring abhängig von dem Forschungsvorhaben und der Forschungsfrage. Eine Kombination aus mehreren Grundformen ist auch möglich, aber nicht notwendig, wenn die Forschungsfrage auch durch eine Grundform beantwortet werden kann (Mayring/ Brunner 2010).

Für die vorliegende Untersuchung wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse ausgewählt. Es sollen nicht nur einzelne Textstellen der Interviews analysiert werden und es ist auch nicht möglich ein Kategoriensystem vor der Untersuchung zu entwickeln. Vielmehr geht es in diesem Forschungsvorhaben darum, einen Einblick in das subjektive Erleben der beruflichen Rolle und der Herausforderungen von pädagogischen LeiterInnen zu bekommen. Die Fragen des Interviewleitfadens beziehen sich daher auf verschiedene Themenbereiche. Das Ziel der Analyse ist es möglichst nah am Text einen zusammenfassenden Überblick über das Thema zu bekommen, gründend auf den subjektiven Erfahrungen der Interviewten. Daher eignet sich die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse für das Forschungsprojekt.

Besonders die inhaltsanalytische Technik der induktiven Kategorienbildung nach Mayring wurde zur Analyse des Interviewmaterials herangezogen, welche im Folgenden genauer erklärt wird.

Die induktive Kategorienbildung wird dann verwendet, wenn es nicht möglich ist vorab ein Kategoriensystem zu entwickeln, sondern die Kategorien erst aus dem Material heraus entwickelt werden. Das bedeutet, dass die Kategorien so nah wie möglich an den Paraphrasen des Textes orientiert formuliert werden und das Textmaterial somit als Grundlage der Kategorienbildung gesehen wird. Dennoch spielen die Fragestellung und der theoretische Hintergrund des Themenbereichs der Untersuchung bis zu einem gewissen Grad mit in die Kategorienbildung hinein (Mayring/ Brunner 2010).

Da die qualitative Inhaltsanalyse ein regelgeleitetes Vorgehen ist, werden im Folgenden die einzelnen Schritte der Analyse beschrieben, was nach Mayring auch als Ablaufmodell der Analyse bezeichnet werden kann.

Um das Material auswerten zu können muss es zunächst in Analyseeinheiten eingeteilt werden. Da alle Fragen und Antworten der Interviews als wichtig erachtet werden, wurde das gesamte Interviewmaterial analysiert. Dazu wurden einzelne wichtige Textstellen paraphrasiert, so dass nur die für die Forschungsfrage wichtigen Inhalte darin vorkommen. Ausschmückende Textbestandteile, die nicht als wichtig erachtet werden, wurden gestrichen. Im nächsten Schritt werden die Paraphrasen abstrahiert, indem sie verallgemeinert werden. So können beispielsweise Paraphrasen mit dem gleichen Inhalt zusammengeführt werden, andere für die Fragestellung unwichtige Paraphrasen können fallen gelassen werden. Die Paraphrasen werden so lange gebündelt und gekürzt, bis sie durch neue übergreifende Formulierungen wiedergegeben werden können. Diese Formulierungen ergeben dann das Kategoriensystem mit Selektionskategorien (Mayring/ Brunner 2010). Für diese Arbeit wurden folgende Kernkategorien erstellt:

- Berufliche Rolle
- Spannungen in der Organisation
- Herausforderungen

Diese Kernkategorien wurden sowohl induktiv anhand des Materials erstellt, als auch in Abhängigkeit von der Forschungsfrage und der Theorie. Das Material wurde nach der Kategorienbildung noch einmal anhand des Kategoriensystems überprüft. Das Material wurde vor allem dahingehend überprüft, ob die festgelegten Kategorien die wichtigsten Inhalte des Materials wiedergeben und damit eine Beantwortung der Forschungsfrage gewährleistet werden kann.

Nachdem das Material auf manifester, also auf inhaltsbezogener Ebene analysiert wurde, wurden weitere Textstellen aus den Interviewtranskriptionen herausgenommen, die für die Analyse der latenten, unbewussten Aspekte wichtig sind. Zur Analyse dieser Textstellen wurde die Feinstrukturanalyse nach Forschauer und Lueger angewendet, welche im folgenden Kapitel erläutert wird.

3.2.2 Feinstrukturanalyse nach Forschauer und Lueger

Forschauer und Lueger unterscheiden die Feinstrukturanalyse, die Systemanalyse und die Themenanalyse. Die Themenanalyse und die Systemanalyse sollen hier nur knapp zur Abgrenzung und Begründung für die Feinstrukturanalyse vorgestellt werden, da die Themenanalyse in dieser Masterarbeit durch die ausführlichere Inhaltsanalyse nach Mayring ersetzt wurde.

Die Themenanalyse kann für die Vorselektion des Materials für die Feinstruktur- oder die Systemanalyse verwendet werden, da die Themenanalyse sich weitgehend auf die manifeste Ebene des Inhalts des Materials beschränkt. Es können Texte inhaltlich zusammengefasst werden oder Textvergleiche angestellt werden. Durch die Themenanalyse wird es möglich größere Textmengen systematisch zu bearbeiten und zusammenzufassen. Der Nachteil dieses Analyseverfahrens ist, dass der Entstehungshintergrund des Textes bzw. der Gesprächskontext nicht miteinbezogen wird und dadurch nur eine geringe analytische Tiefe erreicht werden kann. Für die Analyse sozialer Systeme ist eine Analyse, die sich nur auf die Themenanalyse stützt unzureichend, so Forschauer und Lueger (ebd. 2003). In dieser Untersuchung wird nicht auf die Themenanalyse zurückgegriffen, da bereits durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring der manifeste Inhalt der Interviews zu Kategorien zusammengefasst wurde.

Die Systemanalyse wird zur Interpretation ganzer Gespräche sowie zur Analyse der Prozessdynamik komplexer sozialer Systeme angewendet. Der Nachteil der Systemanalyse ist, dass die Feinstruktur des Textes verloren geht. Die Systemanalyse eignet sich im Gegensatz zur Themenanalyse zu einer Vertiefung der Analyse. Hier ist eine Analyse der latenten Ebene möglich, allerdings hauptsächlich bezogen auf den praktischen Sinn und nicht wie bei der Feinstrukturanalyse auf den subjektiven oder objektiven Sinn. Da in dieser Untersuchung das subjektive Erleben der pädagogischen Leitenden analysiert werden soll, ist die Feinstrukturanalyse für dieses Vorhaben angemessen (Forschauer/ Lueger 2003).

Die Feinstrukturanalyse eignet sich nach Forschauer und Lueger für die Einstiegsphase eines Forschungsvorhabens, da das Vorwissen zu einem Themenbereich durch diese Analyse ausgeblendet werden kann und dadurch neue und möglicherweise überraschende Erkenntnisse eines Forschungsbereichs gewonnen werden können. Außerdem bietet die Feinstrukturanalyse die Möglichkeit für eine sehr genaue Interpreta-

tion von Gesprächen und sozialen Systemen. Die Feinstrukturanalyse wird auch im Forschungsprozess angewendet, wenn es darum geht, einzelne Textstellen genauer zu untersuchen, wenn beispielsweise Widersprüche auftreten oder es sich um sensible und wichtige Textstellen handelt. Dabei kann auch die latente Sinnstruktur der Textstellen, bezogen auf den subjektiven Sinn, analysiert werden. Der Nachteil der Feinstrukturanalyse ist, dass die Anwendung sehr aufwändig ist und nur kleine Textstellen analysiert werden können (Forschauer/ Lueger 2003).

Für diese Untersuchung ist die Feinstrukturanalyse eine geeignete Methode, da es sich lediglich um eine ergänzende Methode zu der qualitativen Inhaltsanalyse handelt. Es werden nur kleine Textausschnitte herausgegriffen, die bedeutend für die latenten Sinnstrukturen des Interviews sind, und anhand der Feinstrukturanalyse interpretiert werden. Dadurch können die Interviews explorativ erforscht werden.

Die genaue Vorgehensweise und die Grundannahmen der Analyse werden im Folgenden beschrieben. Die Feinstrukturanalyse hat die Erfassung von Sinngehalten von kleinen Textmengen zum Ziel. Die Grundannahme der Feinstrukturanalyse ist,

„(...), daß [sic.] sich die objektive Struktur eines latenten Sinnzusammenhangs relativ unabhängig von den Motiven, Intentionen und Dispositionen der befragten Personen konstituiert. Die Wahl der Worte, ihre genaue Anordnung in einer Sinneinheit erhält mehr Bedeutungsverweise, als eine rein lexikalisch orientierte Analyse offerieren würde“ (Forschauer/ Lueger 2003, 110-111).

In diesem Zitat wird noch einmal deutlich, dass sich dieses Analyseverfahren gut für die Interpretation der Textstellen auf latenter Ebene eignet und damit die richtige Wahl für dieses Forschungsprojekt darstellt.

Der erste Schritt in der Vorgehensweise der Feinstrukturanalyse besteht darin, den zu analysierenden Gesprächsausschnitt auszuwählen. Die Kriterien für die Auswahl der zu analysierenden Textstellen werden im Folgenden erläutert.

Die Textstellen sollten einen ungefähren Umfang von vier bis acht Zeilen aufweisen. Wenn mehrere Textstellen eines Interviews interpretiert werden, so muss die Reihenfolge der einzelnen Textsequenzen im Gesamttext berücksichtigt werden. Ratsam ist es nach Forschauer und Lueger eine Textstelle zu Beginn des Interviews zu analysieren, da hier Strukturierungen von der interviewten Person vorgenommen werden, die auch

für den weiteren Gesprächsverlauf von Bedeutung sind. Zusätzlich ist es sinnvoll eine Textstelle am Ende des Gesprächs zur Interpretation auszuwählen, da hier die Thematik häufig noch einmal zusammenfassend dargestellt wird. Außerdem wird eine Textstelle zur Interpretation ausgewählt, die auf den ersten Blick als wichtig für die Forschungsfrage ist sowie eine Textsequenz, die zunächst als unwichtig erscheint. Dies dient als Ergänzung und zur kritischen Prüfung der Interpretation (Forschauer/ Lueger 2003).

Die ausgewählten Textstellen werden dann zum Beispiel bei Pausen im Satz oder bei syntaktischen Regeln in Analyseeinheiten eingeteilt, wobei diese Sinneinheiten nur soweit reduziert werden dürfen, dass sie an sich noch Sinn ergeben. Diesen Analyseeinheiten nähert sich die interpretierende Person dann mit verschiedenen Fragen, die auf die Bereiche *Paraphrase*, *Intention/ Funktion*, *latente Bedeutung*, *Rollenverteilung* und *Anschlussoptionen/ Prüfung*, ausgerichtet sind (Forschauer/ Lueger 2003). Im ersten Schritt, zu dem Bereich *Paraphrase*, wird danach gefragt, welche vordergründige Information in diesem Textausschnitt vorhanden ist. In diesem Schritt wird demnach eine kurze, zusammenfassende Inhaltsangabe der Textpassage gemacht (Forschauer/ Lueger 2003).

In der Kategorie *Intention/ Funktion*, wird danach gefragt welche Funktion die Äußerung für die interviewte Person haben könnte und welche Intentionen sie hat. In diesem Schritt wird bewusst nach dem subjektiven Sinn der Person gefragt. Forschauer und Lueger nennen weitere Fragen, die als Hilfestellung für die Interpretation der Intention und der Funktion von Textausschnitten dienen können:

- „Was will die befragte Person mit dieser Aussage bei der interviewten Person erreichen?
- Worauf will die befragte Person hinweisen?
- Was könnte die befragte Person mit ihrer Aussage rechtfertigen?
- Wie könnte die befragte Person die Gesprächssituation auslegen?“ (Ebd. 2003, 115).

Die Hauptfrage des nächsten Analyseschritts fragt danach welche latenten Momente den Sinneinheiten zugrunde liegen und welche objektiven Konsequenzen sich daraus für Handlungs- und Denkweisen ergeben können. Dieser Teil der Analyse bildet den Hauptteil der Interpretation. Hier ist es von Bedeutung möglichst viele verschiedene

Lesarten der Analyseeinheit zu generieren. Es wird auch der Kontext und theoretisches Wissen in diesem Analyseschritt miteinbezogen (Forschauer/ Lueger 2003).

Folgende Fragen dienen der Interpretation der latenten Sinnzusammenhänge:

- *„Welche unterschiedlichen Bedeutungen können sich ergeben, wenn man die Sinneinheit mit verschiedenen Wortbedeutungen liest?*
- *Was könnten Selbstverständlichkeiten oder Generalisierungen bedeuten (man, es, Leute, alle etc.)?*
- *Erklären die Zeitwörter genug (war, wem, was)?*
- *Warum wird welche grammatische Konstruktion verwendet (Aktiv, Passiv, Konditionalform etc.)?*
- *Fallen bestimmte sprachliche Besonderheiten auf und was können sie bedeuten (Wortverwendungen, Wiederholungen, Satzabbrüche, Versprecher etc.)?*
- *Wie kommen Annahmen über Themenstellungen oder erwähnte Personen zustande?*
- *Was kann die Aussage in anderen sozialen Zusammenhängen bedeuten?*
- *Worauf kann sich der Sinn der Aussage noch beziehen?*
- *Welche Charakteristika könnte ein soziales System aufweisen, das solche Aussagen nahelegt (Differenzierung, Dynamik, Handlungsregeln etc.)“ (Forschauer/ Lueger 2003, 117)?*

Dieser Analyseschritt wird ergänzt um die Frage, was nicht gesagt wurde. Dies ist für die Analyse der latenten Aspekte wichtig, genauso wie die Frage nach Wiederholungen und Widersprüchen im Text. So sollen latente, unbewusste Inhalte und Intentionen zum Vorschein gebracht werden (Leithäuser/ Volmerg 1979).

Der nächste Analysebereich bezieht sich auf die Rollenverteilung in dem zu interpretierenden Textabschnitt. Hier wird danach gefragt welche Rollenzuschreibungen zu bestimmten Personen gemacht werden, die in die Aussagen hineinspielen können, auch wenn sie nicht explizit in den Textpassagen erwähnt werden. Hier muss auch die interviewende Person mitbedacht werden, die durch Übertragung und Gegenübertragung immer eine wichtige Rolle im Interview spielt.

Auch hier haben Forschauer und Lueger Fragen zur Hilfestellung formuliert:

- „Welche AkteurInnen tauchen direkt oder indirekt in der Sinneinheit auf (Personen, Gruppen, Organisationen, Institutionen, Allgemeinheit, InterviewerInnen etc.)?“
- Wie lassen sich diese AkteurInnen aufgrund der Aussage beschreiben?
- Nach welchen zentralen Gesichtspunkten erfolgt die Abgrenzung zwischen unterschiedlichen AkteurInnen?
- Welche Schlußfolgerungen [sic.] lassen sich aufgrund dieser Rollenteilung für die Struktur und Dynamik eines sozialen Systems ziehen“ (Forschauer/ Luger 2003, 117-118.)?

Im letzten Schritt der Analyse wird nach den Optionen gefragt, welche sich für die nächste Sinneinheit ergeben. So kann beispielsweise nach wichtigen Verbindungsstellen im Text geschaut werden oder überlegt werden, welche Argumente im weiteren Gesprächsverlauf erwartbar wären (Forschauer/ Lueger 2003).

Abschließend werden die Interpretationen der einzelnen Sinneinheiten zusammengeführt und überprüft ob die jeweiligen Interpretationen zu einer einheitlichen Interpretation, dessen was zwischen den Zeilen steht, führt (Forschauer/ Lueger 2003).

Eine weitere Ergänzung zu der Vorgehensweise der Feinstrukturanalyse sind die Schilderungen der Interviewerin von der Interviewsituation. Die Empfindungen und Gefühle der Interviewerin werden in die Analyse des Materials miteinbezogen, da diese wichtige Hinweise auf latente Aspekte der Interviewtranskriptionen geben können.

4 Ergebnisse und Analyse des Materials

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt und analysiert. Zunächst werden die InterviewpartnerInnen einzeln vorgestellt. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse dargestellt. Im ersten Schritt werden die manifesten Ergebnisse in Form von Kernkategorien dargelegt, im zweiten Schritt erfolgt dies auf latenter Ebene anhand von Kernstellen der einzelnen Interviews.

4.1 Darstellung der InterviewpartnerInnen

In diesem Kapitel werden die InterviewpartnerInnen einzeln vorgestellt. Dabei wird auf die Ausbildung der Interviewten Person eingegangen sowie auf die Größe des Teams, für das die Interviewte, der Interviewte verantwortlich ist. Des Weiteren wird darauf eingegangen wie lange die LeiterIn schon in der Organisation arbeitet. Die Kontaktaufnahme zu den Organisationen sowie die Schilderungen der Interviewerin bezüglich der Interviewsituation und des Erlebens der LeiterInnen werden kurz dargestellt. Dies ist ein entscheidender Punkt für die spätere Analyse auf der latenten Ebene, da die Erfahrung der Interviewenden mit den Aussagen der Interviewten verglichen werden können. Die folgenden Darstellungen der interviewten Personen sind insofern für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant, da es um das subjektive Erleben der einzelnen Personen geht und dieses durch eine Beschreibung der Interviewten besser verstanden werden kann.

4.1.1 Interview 1 mit Regina

Regina arbeitet seit sechs Jahren als Leiterin in einem Kinderdorf und hat den Beruf der Erzieherin erlernt. Zusätzlich hat sie vor kurzem eine Ausbildung als systemische Beraterin gemacht, welche sich speziell an Menschen die in Jugendhilfeeinrichtungen arbeiten wendet. Sie ist verantwortlich für sieben MitarbeiterInnen und eine hauswirtschaftliche Kraft.

Die Interviewpartnerin ist eine langjährige Bekannte der Familie der Interviewerin. Regina hat sich daher schnell für ein Interview bereit erklärt. Das Interview findet in der Wohnung der Interviewten statt und die Atmosphäre ist durch Freude des Wiedersehens geprägt. Es ist eine unbefangene Interviewsituation, dennoch ist für die Interviewerin die Anspannung von Regina spürbar. Regina fragt, ob es die Interviewerin stören würde, wenn sie sich eine Zigarette anzünden würde, woraufhin die Interviewerin die Frage

verneint. Es werden zu Beginn des Gesprächs ein paar Neuigkeiten über das Privatleben ausgetauscht, was sehr schnell zu der Arbeit im Kinderdorf führt. Regina erzählt, dass sich die Organisation, in der sie arbeitet gerade im Umbruch befindet und es eine Krise mit der Leitung des gesamten Kinderdorfs gab, bis sie dann gekündigt wurde und es seitdem keine neue Leitungsperson gibt. Das Interview beginnt und die Interviewerin spürt wie sie sich in die Situation von Regina einfühlen kann. Es wird schnell deutlich, dass Regina mit ganzem Herzen LeiterIn in ihrer Organisation ist, aber auch dass sie sichtlich erschöpft und überfordert ist. Die Interviewerin ist das ganze Interview lang sehr konzentriert, ihre Gedanken sind nur bei Regina und dem was sie erzählt. Die Last, die auf den Schultern der Interviewten liegt wird in der Interviewsituation spürbar und die Interviewende empfindet Gefühle wie Bewunderung, Trauer, Unverständnis und Mitgefühl bei den Schilderungen von Regina. Das Interview endet in einer schönen Stimmung und die Interviewende geht rasch nach dem Ende des Interviews, da der Mann von Regina kommt und die Interviewende nicht länger die private Zeit von den beiden in Anspruch nehmen möchte.

4.1.2 Interview 2 mit Martina

Bevor die Interviewsituation mit Martina beschrieben wird, soll zunächst noch die Kontaktaufnahme mit der Organisation geschildert werden, in der die Interviews 2-4 geführt wurden. Die Organisation wurde über das Internet ausfindig gemacht. Die Interviewerin hat die Telefonnummer von dem Sekretariat der Organisation herausgesucht und dort angerufen. Die Dame am Telefon war sehr freundlich und hat der Interviewerin angeboten, ihr Anliegen in einer Email zu schildern. Die Sekretärin würde diese Email an alle pädagogischen LeiterInnen in der Organisation weiterleiten und die LeiterInnen würden sich dann bei Interesse melden. Die Interviewerin war damit einverstanden, hat aber insgeheim gedacht, dass sich auf diesem Weg wohl niemand freiwillig melden wird.

Zwei Tage später wurde die Interviewerin von einer Email von Martina überrascht. Sie schreibt, dass sie das Forschungsthema sehr spannend findet und sich gerne für ein Interview bereiterklärt. Es wird ein Termin ausgemacht. Kurze Zeit später bekommt die Interviewerin eine E-Mail von der Dame aus dem Sekretariat. In dieser Email sind die Namen und Telefonnummern aller pädagogischen Leiter der Organisation aufgelistet und sogar die Daten, wann sie für ein Interview am besten Zeit hätten. Die Interviewerin war sehr überrascht über die Offenheit der Organisation und erfreut

über diese sorgfältige und nette Email. Die einzige Bedingung der Organisation ist, dass sie die fertige Masterarbeit erhalten, damit diese allen LeiterInnen mit denen ein Interview geführt wurde, zugänglich ist. Die Interviewerin hat dann die LeiterInnen ausgewählt, die am schnellsten Zeit für das Interview hatten. Einen Termin mit Martina war ja bereits ausgemacht.

Martina ist zu dem Interviewzeitpunkt seit fünf Monaten Leiterin in ihrer Organisation. Davor hat sie ein Kolleg für Sozialpädagogik errichtet, in dem sie immer noch die Fächer Didaktik und Praxisseminar unterrichtet. Außerdem hat sie 10 Jahre lang in einem Krisenzentrum mit jugendlichen Burschen gearbeitet. Martina ist gelernte Sozialpädagogin. In der Organisation in der sie jetzt als Leitung arbeitet, ist sie zu dem Zeitpunkt des Interviews für 11 MitarbeiterInnen verantwortlich. Martina erzählt, dass ihr Team in nächster Zeit durch zwei weitere MitarbeiterInnen vergrößert wird. Außerdem gibt es noch zwei Hauswirtschafterinnen.

Das Interview findet in der Organisation selbst statt. Das Haus macht von außen einen netten Eindruck und die Interviewerin wird von einer Kollegin von Martina sehr herzlich empfangen. Sie stellt die Interviewerin bei Martina vor und auch hier ist direkt eine sympathische und herzliche Ausstrahlung vorhanden. Die Räumlichkeiten wirken auf die Interviewerin unfertig eingerichtet und etwas steril, nicht so als ob hier Kinder wohnen würden. Das Interview findet an einem gemütlichen Holztisch statt und es besteht eine lockere und entspannte Atmosphäre. Während des Gesprächs wird deutlich, dass Martina ihren Beruf sehr gerne macht. Es wirkt auf so, als ob sie sehr im Einklang mit ihrem beruflichen Leben wäre und auch in Stresssituationen die Ruhe behält und an ihr Team weitergibt. Martina wirkt außerdem sehr reflektiert, was möglicherweise auch mit ihrer Lehrtätigkeit zu tun hat. Die Interviewerin kann Martina aufmerksam zuhören, empfinde allerdings nicht diese Bandbreite der Gefühle wie in dem ersten Interview mit Regina. Das Gespräch wirkt weitaus professioneller. Das Interview endet in einer entspannten Atmosphäre und die Interviewerin wird noch hinausbegleitet.

4.1.3 Interview 3 mit Kathrin

Kathrin arbeitet bereits seit 20 Jahren im Sozialbereich und seit 10 Jahren als Führungskraft. In der Organisation in der sie zu dem Interviewzeitpunkt arbeitet ist sie erst seit 3 Monaten. Ihr Team besteht aus acht MitarbeiterInnen. Vorher hat sie in einer

Organisation gearbeitet, die Menschen mit Behinderung betreut und in einem Lebensmittel- und Drogeriefachhandel als Disability und Diversity Managerin.

Als am Telefon der Termin für das Interview ausgemacht wird, ist Kathrin sehr aufgeschlossen und sympathisch. Sie bietet sofort nach unserer Terminvereinbarung an, der Interviewerin eine SMS mit der genauen Adresse zu schicken. Die Interviewerin ist darüber erstaunt und erfreut, da dies für Kathrin aufwändiger ist als die Adresse am Telefon zu diktieren. Die SMS kommt unmittelbar nach dem Telefongespräch.

Als die Interviewerin das Haus betritt, in der sich die Wohngemeinschaft befindet, findet sie zunächst das Büro von Kathrin nicht. An der Eingangstüre ist zwar ausgeschildert in welchem Stockwerk sich die Organisation befindet, als die Interviewerin das Stiegenhaus hinauf geht, steht allerdings kein Schild mehr an der Türe, und sie weiß nicht genau wo sie hineingehen muss. Nachdem sie Kathrin angerufen hat, öffnet sie der Interviewerin freundlich und energiegeladen die Türe. Wir gehen ein Stockwerk höher in eine Wohnung, die gerade renoviert und als weitere Wohngemeinschaft der Organisation eingerichtet wird. Es ist eine ruhige und angenehme Atmosphäre und Kathrin ist bereits vor dem Interview sehr gesprächig. Sie macht einen sehr selbstbewussten und freundlichen Eindruck. Das Interview beginnt und die Interviewerin hat das Gefühl, dass Kathrin sich auf das Interview freut und gespannt ist, welche Fragen gestellt werden. Die Interviewerin fühlt sich während des Interviews sehr wohl und freut sich, dass Kathrin so offen und lebhaft von ihrem beruflichen Alltag erzählt. Die Interviewerin hat das Gefühl, dass Kathrin als Führungskraft weiß was sie möchte und alles im Griff hat. Ihre Gelassenheit ist deutlich spürbar und stimmt mit dem überein was sie erzählt. Es fühlt sich für die Interviewerin auf der anderen Seite fast zu perfekt an, es kommen in der Interviewsituation keine beängstigenden und bedrohlichen Gefühle bei ihr auf. Sie bekommt den Eindruck, dass manche Gefühle in diesem Team schnell verdrängt werden, da sie möglicherweise nicht wahrgenommen werden dürfen.

4.1.4 Interview 4 mit Lisa

Lisa arbeitet seit 8 Jahren im Sozialpädagogischen Bereich und seit ca. einem Jahr in der Organisation, in der sie jetzt die Rolle der pädagogischen Leitung hat. Sie hat ursprünglich Bildungswissenschaft studiert, bereits in anderen Wohngemeinschaften als Sozialpädagogin und im Jugendcoaching gearbeitet sowie Intensivbetreuung für Familien gemacht. Lisa hat in ihrem Team 15 MitarbeiterInnen.

Lisa begrüßt die Interviewerin sehr herzlich. Die Räumlichkeiten der Wohngemeinschaft machen einen freundlichen und modernen Eindruck. Lisa begleitet die Interviewerin in einen Besprechungsraum und das Interview beginnt. Die Interviewerin hat das Gefühl, dass Lisa etwas nervös und aufgeregt ist. Sie macht generell einen etwas schüchternen, aber sehr herzlichen Eindruck. Während des Interviews schweifen die Gedanken der Interviewerin immer wieder ab, was sie sich in der Situation nicht erklären kann, da das Interview sehr spannend und interessant verläuft. Möglicherweise liegt es an den heißen Temperaturen an diesem Tag. Lisa hat nicht das selbstbewusste Auftreten einer Führungskraft, sie wirkt eher wie eine Pädagogin. Die Interviewerin merkt im Lauf des Interviews wie sehr Lisa die Kinder am Herzen liegen und die Interviewerin hat immer wieder Bilder im Kopf, wie Lisa mit den Kindern spricht oder mit ihnen spielt. Die Vorstellung, dass sie beispielsweise eine Teamsitzung leitet fällt der Interviewerin schwer. Sie fühlt sich insgesamt sehr wohl in der Interviewsituation und hat währenddessen sogar ein wenig das Gefühl, dass sie Lisa „überlegen“ ist, was wahrscheinlich aus den Übertragungs- und Gegenübertragungsprozessen im Interviewgespräch resultiert. Lisas Nervosität wird im Laufe des Interviews schwächer, als sie danach gefragt wird, ob sie ihre berufliche Rolle als Leitung beschreiben könne, ist sie wieder sehr unsicher, da sie nicht direkt eine Antwort auf die Frage hat. Die Situation ist nicht leicht auszuhalten und die Interviewerin versucht ihr nach einigen Sekunden der Stille mit der Aussage, dass sie einfach erzählen soll, was ihr in den Sinn kommt, die Unsicherheit ein wenig zu nehmen. Anschließend fällt es ihr leicht eine Antwort zu formulieren und die Nervosität wird gegen Ende des Interviews wieder weniger. Am Ende des Interviews als die Interviewerin sie fragt, ob sie noch etwas sagen möchte, merkt die Interviewerin wie überrascht sie ist, dass sie darauf hin tatsächlich noch etwas sagen möchte. Bei dieser Antwort wird Lisas Selbstbewusstsein spürbar. Sie verabschiedet die Interviewerin sehr herzlich und fragt noch nach ihren Zukunftsplänen, nach dem Studium.

4.1.5 Interview 5 mit Hans

Hans arbeitet seit 20 Jahren als Sozialpädagoge und seit 7 Jahren als Leiter. Er ist seit 1,5 Jahren in der Organisation, in der er jetzt arbeitet und ist für 24 MitarbeiterInnen verantwortlich. Vorher hat er in Krisenzentren gearbeitet, in Erstaufnahmestellen für Kinder, die nicht mehr zu ihren Eltern können. Er hat eine klassische Sozialpädagogische Ausbildung gemacht.

Die Interviewerin hat den Kontakt zu Hans von einer Freundin, die in einer Wohngemeinschaft in der Organisation von Hans arbeitet. Er ist sehr nett am Telefon und sofort bereit für ein Interview. Es wird ein Termin vereinbart. Am Ende des Telefonats fragt Hans die Interviewerin danach, welche Fragen im Interview gestellt werden und ob er sich irgendwie vorbereiten müsse. Die Interviewerin verneint das und erklärt ihm, dass es sich lediglich um Fragen zu seinem Arbeitsalltag handelt, die er sicher leicht beantworten kann. Eine Woche vor dem Termin bekommt die Interviewerin einen Anruf von Hans. Er fragt wann genau der Termin für das Interview ist, er hätte vergessen sich die Uhrzeit aufzuschreiben. Die Interviewerin sagt ihm die Uhrzeit und er entschuldigt sich dafür, dass er es sich nicht notiert hat. Er ist wieder sehr freundlich am Telefon.

Eine Woche später kommt die Interviewerin zum Interviewort, der Wohngemeinschaft in der Hans arbeitet. Hans steht gerade vor der Türe und raucht. Er bittet die Interviewerin herein, obwohl sie 15 Minuten zu früh ist. Er macht einen nervösen Eindruck. Die Räumlichkeiten der Wohngemeinschaft sind sehr freundlich und bei der Interviewerin entsteht das erste Mal das Gefühl, dass hier wirklich Kinder wohnen. Es stehen Schuhe herum und die Wohngemeinschaft wirkt lebendig und bewohnt, auch wenn gerade keine Kinder da sind, da die Interviewerin während der Schulzeit dort ist. Hans und die Interviewerin setzen sich in einen hellen und freundlichen Besprechungsraum. Hans hat mehrere Zettel in der Hand und erklärt, dass er sich ein paar Notizen gemacht hat und ob es in Ordnung wäre, wenn er hin und wieder auf seine Zettel schauen würde. Die Interviewerin ist sehr verwundert darüber, stimmt dem aber zu. Sie fragt sich, warum man sich Notizen über seine eigene berufliche Rolle machen muss, die man doch tagtäglich ausführt. Hans ist noch immer nervös. Im Lauf des Interviews schaut er immer wieder auf seine Notizen. Die Interviewerin merkt wie komisch sie dieses Verhalten findet und muss sich gelegentlich ein Schmunzeln verkneifen. Hans ist das ganze Interview über angespannt. Die Interviewerin hat das Gefühl, dass er überfordert ist und dringend etwas Abstand zum Beispiel in Form von Urlaub benötigen würde. Als die Interviewerin zum Abschluss fragt, ob er noch etwas sagen möchte, wird seine Erleichterung spürbar, als er daraufhin fragt, ob wir schon am Ende sind. Die Interviewerin verabschiedet sich nach dem Interview von Hans und er wünscht ihr alles Gute. Die Interviewerin empfindet Hans als sehr einfühlsamen und liebenswerten Menschen und kann sich sehr gut vorstellen, dass er mit Kindern gut umgehen kann.

4.2 Darstellung der Ergebnisse anhand von Kernkategorien

In diesem Kapitel werden die Kernkategorien der Forschungsergebnisse auf manifesten Ebene dargestellt. Der Forschungsfrage entsprechend wurden drei Kernkategorien festgelegt: berufliche Rolle, Spannungen in der Organisation und Herausforderungen. Im Folgenden werden die Kernkategorien kurz definiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse anhand der Kategorien dargestellt und mit Zitaten aus den Interviews belegt.

- *Berufliche Rolle:* In diese Kategorie fallen alle Schilderungen die zum Erleben der beruflichen Rolle gehören, wie beispielsweise die beruflichen Aufgaben oder ein typischer Arbeitstag der LeiterInnen. Es wurden aus den Ergebnissen einige wichtige Aspekte herausgegriffen, die die berufliche Rolle als pädagogische Leitung charakterisieren. Diese sind: die Vermittlung von Werten und Einstellungen, Atmosphäre schaffen, Pädagogische LeiterInnen als Schnittstelle, Selbstreflexion, Fähigkeit zu Neutralität, Weiterbildung, Machtposition, Konsequenz und Empathie und Sandwichposition. Diese Punkte werden unter der Kernkategorie „Berufliche Rolle“ erläutert.
- *Spannungen in der Organisation:* Zu dieser Kategorie zählen Informationen bezogen auf Spannungen in der Organisation. Diese können unter anderem durch die Primäraufgabe der Organisation, eine fehlende Identifikation oder Leitung der Organisation ausgelöst werden.
- *Herausforderungen:* Die Herausforderungen, aber auch das was die Interviewten als anstrengend und belastend empfinden zählt zu dieser Kategorie. Die Ergebnisse wurden zu folgenden Herausforderungen zusammengefasst: Geduldig sein, Führung der MitarbeiterInnen, häufiger Personalwechsel, Krisenzeiten, Grenzüberschreitungen, Kinder und Jugendliche als Herausforderung, Elternarbeit, Entscheidungen treffen und die Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben.

Die Analyse der Kernkategorien auf der manifesten Ebene befasst sich nur damit, was die Interviewten zu diesen Kategorien gesagt haben, nicht wie sie es gesagt haben, oder welche Empfindungen die Interviewende dabei hatte. Dies erfolgt in Kapitel 4.4, bei der Analyse der latenten Kernstellen.

4.2.1 Berufliche Rolle

In der folgenden Kernkategorie wird das Erleben der beruflichen Rolle von den LeiterInnen dargestellt. Die Ergebnisse wurden auf die wichtigsten Aspekte reduziert. Diese sind: Arbeitstag, Vermittlung von Werten und Einstellungen, Atmosphäre schaffen, Pädagogische LeiterInnen als Schnittstelle, Selbstreflexion, Fähigkeit zu Neutralität, Weiterbildung, Machtposition, Konsequenz und Empathie und Sandwichposition. Die Ergebnisse werden also anhand dieser Punkte, die sich aus dem Interviewmaterial ergeben haben und die berufliche Rolle der LeiterInnen beschreiben, dargestellt.

Arbeitstag

Eine Subkategorie der Beruflichen Rolle ist der Arbeitstag. Diese Subkategorie ist für die Beantwortung der Forschungsfrage insofern von Bedeutung, da die berufliche Rolle durch einen Einblick in einen Arbeitstag der LeiterInnen, genau beschrieben werden kann. Es werden sowohl die beruflichen Aufgaben einer pädagogischen Leitung dadurch ersichtlich, als auch die unterschiedlichen Strukturen der beruflichen Rolle, die die einzelnen Organisationen vorgeben. Ein Ergebnis in diesem Zusammenhang besteht darin, dass die LeiterInnen sehr vielen unterschiedlichen Tätigkeiten nachgehen und außerdem jeder Tag unterschiedlich verläuft. Dies kann zu Spannungen führen, da die LeiterInnen keine Routine entwickeln können und sehr flexibel auf die Anforderungen des Tages reagieren müssen. Ein weiteres Ergebnis ist die Erkenntnis, dass die berufliche Rolle stark von den Rahmenbedingungen der Organisation abhängt. Diese Ergebnisse werden im Folgenden anhand von Zitaten demonstriert.

Wird das Interviewmaterial hinsichtlich der Frage nach einem typischen Arbeitstag verglichen, so fällt auf, dass die Interviewten jeden Tag unterschiedlich erleben und es damit keinen typischen Arbeitstag gibt:

„(...) der Tag ist relativ voll und es gleicht kein Tag dem anderen, ab und zu gibt's da und dort die kleinere Katastrophe und Problemchen zu lösen (...), also recht unterschiedlich und recht bunt“ (Interview 5 Hans, S. 1-2, Z. 29-1).

Dennoch können Aufgaben gefunden werden, die die LeiterInnen jeden Tag erfüllen müssen. Diese Aufgaben hängen wiederum stark von der jeweiligen Organisation ab, die die berufliche Rolle unter anderem durch Strukturen und Regeln beeinflusst.

Demnach ähneln sich die Aussagen der drei Interviewten, die in der gleichen Organisation arbeiten.

Alle drei LeiterInnen beginnen ihren Tag mit Büroarbeit, wie Emails checken, Koordinations- und Vernetzungsarbeit und Dienstpläne schreiben. Außerdem werden Telefonate mit MitarbeiterInnen geführt, wo diese beispielsweise von Vorfällen aus dem Nachtdienst erzählen. Es werden auch Telefonate mit dem Jugendamt geführt. Der Nachmittag ist dadurch geprägt, dass die Kinder von der Schule heimkommen und auch einmal im Büro der LeiterInnen vorbeischauchen. Auch PädagogInnen suchen die LeiterInnen auf, denen sie dann Fragen beantworten. Es gehört auch zu den Aufgaben der pädagogischen Leitung Stellenausschreibungen zu tätigen oder Feste für SpendenpartnerInnen zu organisieren (Interview 4 Lisa, S. 1-3).

Es wird auch beschrieben, dass es zum Arbeitsalltag dazu gehört den Teams pädagogische Inputs und Bestärkung zu geben, als Führungskraft präsent zu sein und einen Überblick über die Situationen in den Wohngemeinschaften zu haben:

„Ähm also ich merke auch, dass ich ähm immer, also dass es diesen Blick braucht von außen, um nicht nur den Ausschnitt von innen zu sehen, sondern zu sehen was sich auch gerade einfach systematisch da drinnen tut“ (Interview 2 Martina, S.1, Z. 23-15).

Die Arbeit einer pädagogischen Führungskraft ist davon geprägt, dass es kein *nine to five* Job ist, sondern dass die LeiterInnen dann arbeiten müssen, wenn sie gebraucht werden, es daher immer wieder sehr intensive Arbeitsphasen gibt und dann wiederum Phasen wo Freiraum zu gestalten ist (Interview 3 Kathrin, S. 2).

Ein Thema welches bei mehreren InterviewpartnerInnen vorkommt ist das Arbeitsrecht. Demnach ist es auch eine berufliche Aufgabe der LeiterInnen sich mit Arbeitsrecht zu befassen, damit beispielsweise die Dienstpläne arbeitsrechtlich korrekt erstellt werden können (Interview 4 Lisa, S. 3; Interview 3 Kathrin, S. 3).

Außerdem gehört es zu dem Arbeitstag einer pädagogischen Leitung, Teamsitzungen und Fallverlaufsgespräche mit den MitarbeiterInnen abzuhalten und Lob und Anerkennung zu spenden. Es gehören auch administrative Arbeiten, wie die Stundenkontrolle am Monatsende, zu dieser beruflichen Rolle. Dennoch wird dieser Beruf nicht als Bürojob angesehen. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die pädagogische Leitung

für mehrere Teams in verschiedenen Einrichtungen verantwortlich ist und dadurch zwischen den Einrichtungen pendelt (Interview 5 Hans, S. 1-2).

Die berufliche Rolle als pädagogische Leitung ist bei der Interviewpartnerin Regina dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht nur Leiterin ist, sondern auch als Pädagogin in der Wohneinrichtung arbeitet. Dementsprechend unterscheidet sich auch der Arbeitsalltag von Regina, im Vergleich zu den anderen InterviewpartnerInnen. Regina erzählt, dass sie zum einen wie alle anderen PädagogInnen in ihrem Team im Schichtdienst als Erzieherin in der Wohngemeinschaft arbeitet. In diesem Bereich ist sie für die Essenszubereitung für die Kinder zuständig, die Hausaufgabenbetreuung, die Koordination von Arztgesprächen, Lehrergesprächen und Freizeitangeboten für die Kinder. Außerdem bringt sie die Kinder ins Bett und ist beim Aufstehen wieder für die Kinder da. Regina erwähnt noch, dass sie eine Gartengruppe initiiert hat und mit den Kindern gemeinsam im Garten arbeitet. Zusätzlich zu dem Gruppendienst kommt dann noch die Hausleitungszeit, in der Regina die eigentlichen Aufgaben der Leitung ausführt, welche ähnlich zu den Aufgaben der anderen InterviewpartnerInnen sind. Dazu gehören zum Beispiel die Verwaltung von Wirtschaftsgeld, die Vorbereitung der Buchführung, den Dienstplan zu schreiben, die Urlaubsplanung der MitarbeiterInnen und das Organisieren hausinterner Fortbildungen. Dazu kommen noch Mitarbeitergespräche und Besprechungen mit der Leitung der gesamten Organisation und die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt. Eine Aufgabe der pädagogischen Leitung ist auch, die Arbeit am Leitbild der Organisation, welche mit den anderen LeiterInnen der Organisation erfolgt, so dass ein übergreifendes Bild der Organisation entsteht (Interview 1 Regina, S. 2).

Durch die Ausführungen zu dem Arbeitsalltag der LeiterInnen wurde die berufliche Rolle besonders im Hinblick auf die beruflichen Aufgaben der LeiterInnen dargestellt. Es wurde ersichtlich, dass die LeiterInnen viele verschiedene Tätigkeiten in ihrer beruflichen Rolle nachgehen und kein Arbeitstag gleich ist. Es wurde auch deutlich, dass die berufliche Rolle stark von den Vorgaben der Organisation abhängt. Wie dieser Aspekt auch zu Spannungen führen kann, wird in der Analyse der latenten Kernstellen und in der Diskussion der Forschungsergebnisse aufgegriffen.

Vermittlung von Werten und Einstellungen

Eine Subkategorie der beruflichen Rolle, die als Wesentlich für die pädagogische Leitung angesehen wird, ist die Vermittlung von Werten und Einstellungen der LeiterInnen an ihre MitarbeiterInnen und die BewohnerInnen. Dies kann beispielsweise bedeuten, die MitarbeiterInnen von den Erziehungszielen, die die Leitung als wichtig erachtet, zu begeistern. In einem Interview wird als Beispiel der Wert Toleranz genannt, den die Leiterin den Kindern vermitteln möchte. Diese Toleranz drückt sich auch in ihrem Team aus:

„(...) bei uns arbeitet auch ein Kollege, der ne dunkle Hautfarbe hat, ein anderer ist tätowiert, die nächste ist gepierct, also da geht's mir einfach darum, so eine Art Multikulti den Kindern zu vermitteln“ (Interview 1 Regina, S. 7, Z. 29-31).

Es wird in den Interviews auch erwähnt, dass es nicht nur zur beruflichen Rolle dazu gehört, Werte und persönliche Einstellungen an die MitarbeiterInnen zum Beispiel durch Gespräche zu vermitteln, sondern, dass es auch entscheidend ist, diese Werte selbst als LeiterIn zu leben und den MitarbeiterInnen damit ein gutes Vorbild sein zu können. Dazu gehört auch die nonverbale Kommunikation. Dieser Aspekt wird in dem folgenden Zitat aufgegriffen:

„(...) im Sinne von ähm immer wieder klar zu machen und klar zu stellen, dass in dem Beruf der Sozialpädagogik geht es ja darum Leben zu vermitteln und wenn du Leben vermittelst, bedeutet das, dass du als Person, als Mensch unmittelbar betroffen bist und dein, deine Wort vielleicht wirken, aber dein Sein wirkt viel mehr. Das was nonverbal rüber kommt ist das Wichtigste“ (Interview 2 Martina, S. 4, Z. 15-19).

Atmosphäre schaffen

Die nächste Subkategorie der beruflichen Rolle, lautet Atmosphäre schaffen. Es wird als eine der vorrangigen Aufgaben einer pädagogischen Leitung angesehen, im Team eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich sowohl die MitarbeiterInnen, als auch die Kinder wohlfühlen (Interview 1 Regina, S. 8). Dazu gehört es auch, sich als LeiterIn um die MitarbeiterInnen zu kümmern und sie zu unterstützen. Folgendes Zitat zeigt, dass auch Lisa einen Teil ihrer Rolle als Leiterin darin sieht, für die MitarbeiterInnen da zu sein. Es

ist wichtig ein offenes Ohr für die MitarbeiterInnen zu haben und als LeiterIn für sie da zu sein:

„(...) also ich bin im Grunde für alles zuständig, dass es wirklich läuft, ich bin aber auch da, einfach einmal, mein Ohr zu leihen, dass man sich einfach mal irgendwie ähm ... ja sag mas einfach, auskotzen kann einfach mal über die Arbeitssituationen, weil sie sind einfach oft auch sehr schwer und man kommt oft an seine Grenzen, das heißt man schaut einfach auch ob man in Gesprächen vielleicht lösungsorientiert arbeiten kann, haben sie überlegt, was könnten sie noch tun, was braucht der Mitarbeiter, was braucht das Kind ja, also auch das ist sehr viel, viel stärken der Mitarbeiter, da sein äh unterstützen (...)“ (Interview 4 Lisa, S. 3, Z. 12-19).

Pädagogische LeiterInnen als Schnittstelle

Eine weitere Subkategorie der beruflichen Rolle wurde definiert, da die pädagogischen LeiterInnen in den Interviews immer wieder als Schnittstellen und Bindeglied zwischen den Teams und der Organisation beschrieben werden:

„(...) also eigentlich bin ich eine Schnittstelle, also ich sehe mich als eine Art von Schnittstelle, als eine Art von Ansprechpartnerin für alles, also alles, und Schnittstelle auch als Bindeglied zwischen den Teams und der Organisation, also den Kinderdorfleitern auch und der Geschäftsführung und diesen ganzen Abteilungen“ (Interview 2 Martina, S. 4, Z. 1-4).

Die Rolle als LeiterIn besteht demnach darin, sich mit den verschiedenen Bereichen und Abteilungen der gesamten Organisation zu vernetzen und zwischen diesen Bereichen so zu vermitteln, dass die Kommunikation in der Organisation gut funktionieren kann. Die Rolle als Leitung hat also auch eine vermittelnde Funktion (Interview 2 Martina, S. 4). Martina führt diesen Aspekt weiter aus, indem sie sich als „Stimmungsbarometer“ beschreibt. Diese Rolle als Stimmungsbarometer bedeutet für sie zu sehen, was jedes Team braucht, um somit die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der Arbeit zu sichern (Interview 2 Martina, S. 4, Z. 12). Diese Beschreibung deckt sich mit der Beschreibung der Rolle als Schnittstelle, die das Team zusammenhält:

„Ja also die primäre Aufgabe ist, die roten Fäden quasi aufrecht zu erhalten ähm... auch immer in den Teams dabei sein ähm... Leute anleiten ähm mit meinem Fachwissen zur Verfügung stehen für Fragen äh ... Lob und Anerkennung spenden, das tu ich ganz gerne, wenn etwas gut funktioniert, äh Feuerwehr spielen, wenn es Konflikte gibt“ (Interview 5 Hans, S. 2, Z. 17-22).

Die berufliche Rolle wird nicht nur als Schnittstelle oder Bindeglied beschrieben, sondern auch als eine Position in der es wichtig ist den Überblick zu behalten. Die Arbeit der MitarbeiterInnen auch wertzuschätzen und zu respektieren und bei regelmäßigem Informationsaustausch Unsicherheiten der MitarbeiterInnen auszuräumen, wird ebenfalls als zentral für die berufliche Rolle in Form einer Schnittstelle angesehen. Als LeiterIn ist es laut dem folgenden Zitat von Hans wichtig, sich an die Vorgaben der Vorgesetzten bzw. der Organisation zu halten, aber auch den Überblick über die Wohngemeinschaft als Ganze zu haben:

„Ähm also was ganz Wichtiges ist glaube ich ein Blick für das Ganze ja. Äh .. wenn man in Wohngemeinschaften, Heimen arbeitet (...) fehlt einem oft der Blick aufs ganz Universum, also es ist ein Miniuniversum ja, weil es gibt viele Wohngemeinschaften die sehr autonom arbeiten ja und manchmal denkt man nicht dran, dass es eben von oben auch Vorgaben gibt, die auch zu erfüllen sind, ja äh und diesen Blick so nach oben zu haben, oder nach links und Recht äh und das auch entsprechend zu vermitteln und zwar so zu vermitteln, dass auch eine Akzeptanz da ist, ist sicher eine große Aufgabe“ (Interview 5 Hans, S. 5, Z. 5-13).

Selbstreflexion

Ein weiterer wichtiger Punkt bezogen auf die berufliche Rolle ist die Selbstreflexion der LeiterInnen. Dies meint zum Beispiel sich als pädagogische Leitung selbst in den Prozessen mit den Kindern und den MitarbeiterInnen zu reflektieren. Zu erkennen, wo zum Beispiel Übertragung und Spaltung in Situationen mit den Kindern und Jugendlichen stattfindet. Außerdem gehört es zur Rolle dazu, die eigene Arbeitszufriedenheit zu pflegen, indem man sich um den eigenen Körper und die Psyche kümmert, um sowohl

für die Kinder, als auch die MitarbeiterInnen ein Vorbild sein zu können (Interview 2 Martina, S. 4).

Dass die Fähigkeit zur Selbstreflexion in dieser beruflichen Rolle unerlässlich ist, wird auch in folgendem Zitat erläutert:

„(...) was als Leitung auch nicht schadet, ist eine gewisse Reflexion, Selbstreflexion ja sich auch Fehler mal einzugestehen, auch ein Mensch sein, der Fehler machen kann, darf ja ähm aber auch einfach die Arbeit mit den Mitarbeitern reflektiert“ (Interview 4 Lisa, S. 6, Z. 6-9).

Auch auf die Frage hin, welche Fähigkeiten die berufliche Rolle erfordert, wird immer wieder erwähnt, dass es eine sehr starke Reflexionsfähigkeit braucht, ebenso wie den Mut Fehler zu machen und diese für das Team zur Verfügung zu stellen, damit alle daraus lernen können. Dass dieser Punkt auch herausfordernd sein kann, wird in der Kernkategorie Herausforderungen dargestellt und in dem Kapitel 5 diskutiert.

Selbstreflexion meint für die Interviewten auch, als LeiterIn,

„(...) den Anspruch an sich selber [zu haben], nicht zu glauben die Dinge zu wissen (...) sondern immer wieder neu und frisch zu beobachten“ (Interview 2 Martina, S. 5, Z. 31-32).

Von den Interviewten wird in dem Zusammenhang der Selbstreflexion auch angesprochen, dass es zu der beruflichen Rolle als pädagogische Leitung gehört auf sich selbst zu schauen, auch wenn man ganz für die MitarbeiterInnen da ist. Es ist wichtig, da es zur eigenen Gesundheit beiträgt und damit dazu, dass man seine Rolle als Führungskraft gut ausüben kann.

„Ich hab halt das Gefühl, oder das ist so mein Zugang als pädagogische Leitung ähm ... man ... widmet sich halt wirklich den, den ... den Mitarbeitern, ja also ich merk ich, ich bin oft länger da, als ich sein sollte, weil ich halt einfach das Gefühl hab, ich muss jetzt da bleiben, das ist jetzt wichtig, das brauchen sie, also dass ich da jetzt noch sitz und noch zuhöre und ähm ... das ist auf der einen Seite total gut, weil es eben die Leute so brauchen, auf der anderen Seite muss man halt

auch einfach echt auf sich schaut, dass man diese Work-Life-Balance haltet ja, weil wenn man 30 Stunden angestellt ist und 80 Stunden arbeitet, dann ist das halt auch nicht gesund“ (Interview 4 Lisa, S. 11, Z. 15-21).

Fähigkeit zu Neutralität

Die nächste Subkategorie der beruflichen Rolle ist die Fähigkeit zur Neutralität. Eine der Hauptfähigkeit, die eine pädagogische Führungskraft entwickeln sollte, ist Neutralität bzw. Nüchternheit. Was diese Neutralität meint, wird in folgendem Zitat deutlich:

„Es ist ein Beruf und es ist eine Profession natürlich wenn es um Menschen geht und um menschlich sein geht und wenn Emotionen mitspielen wird es ganz, ganz schwierig, also das hab ich auch in einem langen Prozess lernen müssen, Dinge nicht persönlich zu nehmen äh ... ganz wichtig und auch entsprechend abschalten zu können, wenn man von der Arbeit nach Hause geht, das wissen die MitarbeiterInnen aber auch, dass das irgendwie Arbeit ist, obwohl Kinder betreut werden, die ganz, ganz hässliche Geschichten haben, wo man am liebsten die ganze Welt adoptieren möchte und sie einfach in den Arm nehmen möchte und sagen es ist alles gut, tun sie sowieso ja, was bis zu einem gewissen Grad gesehen auch erwünscht ist, aber auch zu sagen, ich geh jetzt nach Haus zu meinem Partner, oder zur Partnerin oder zur Familie und dann ist etwas anderes wichtig“ (Interview 5 Hans, S. 5, Z. 31-32, S. 6, Z. 1-8).

Es gehört zu der beruflichen Rolle als pädagogische Leitung, eine gewisse Neutralität zu entwickeln, um die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben zu ermöglichen. Auf diesen Aspekt wird in der Kernkategorie Herausforderungen genauer eingegangen. Außerdem ist diese Nüchternheit als pädagogische Führungskraft wichtig, um Dinge nicht persönlich zu nehmen und den Überblick behalten zu können (Interview 5 Hans, S. 5). Außerdem trägt diese Nüchternheit dazu bei, als LeiterIn selbst in emotionaler Balance zu bleiben und sich nicht nur der Leidenschaft für den Beruf hinzugeben, sondern eben auch zur Nüchternheit fähig zu sein und damit Situationen gut reflektieren zu können. Dann ist es LeiterIn auch möglich, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu sehen und diese optimal zu unterstützen (Interview 2 Martina, S.5).

Ausdauer und Flexibilität sind weitere Hauptfähigkeiten, die eine pädagogische Führungskraft laut der Interviewten mitbringen sollte. Teamfähigkeit und Kommunikation sind für die Rolle als Führungskraft entscheidend, so wie Ehrlichkeit und Transparenz dem Team gegenüber (Interview 4 Lisa, S. 7).

Weiterbildung

Ein weiterer Punkt, der in den Interviews bei der Beschreibung der Rolle als pädagogische Leitung immer wieder genannt wird, ist die permanente Offenheit für Weiterbildung und Lernbereitschaft. Eine gute Führungskraft zeichnet aus, dass sie sich nicht

„(...) auf Lorbeeren ausruht und sagt ok das ist jetzt aufgebaut und hinter mir die Sintflut, sondern, dass man immer bisschen visionär ist und sich ständig fortbildet, also dieses ich hab einmal was gelernt, also das lebenslange Lernen ist ein Thema, dass man sich up to date hält“ (Interview 3 Kathrin, S.7, 28-30).

Fort- und Weiterbildung stellt nicht nur einen zentralen Aspekt für die Leitung dar, sondern auch für die MitarbeiterInnen. Die Aufgabe der LeiterInnen ist es hier, die MitarbeiterInnen immer wieder dazu anzuregen, sich weiterzubilden. In diesem Zusammenhang wird in einigen Interviews auch erwähnt, dass es zu den Aufgaben der LeiterInnen gehört, selbst neue Führungskräfte zu erziehen und keine Angst davor zu haben sich bei den MitarbeiterInnen umzuschauen, wer die nächste Führungskraft sein könnte (Interview 3 Kathrin, S. 8).

Außerdem zählt es zu den Kompetenzen einer pädagogischen Leitung ein gewisses Fachwissen, zum Beispiel zu gesetzlichen Regelungen oder der Jugendwohlfahrt zu haben, um die Fragen der MitarbeiterInnen beantworten zu können. Dieses Fachwissen kann unter anderem durch Fort- und Weiterbildungen oder durch Kongresse und Seminare erlangt werden (Interview 5 Hans, S. 5).

Machtposition

In den Interviews wird mit eingebracht, dass die berufliche Rolle als LeiterIn auch eine gewisse Machtposition innehat, zum einen, weil die Leitung den MitarbeiterInnen

Aufträge erteilt, zum anderen auch, weil die Leiterin, der Leiter in einzelnen Organisationen die Möglichkeit hat, BewohnerInnen der Wohngemeinschaft an- und abzumelden².

Es gehört aber auch zu der beruflichen Rolle dazu, sich klar in dieser Machtposition gegenüber den MitarbeiterInnen zu positionieren:

„(...) also bei meinen Mitarbeitern, bin ich also schon die Vorgesetzte, auch wenn ich versuche eine partnerschaftlich kommunikative ... Rolle einzunehmen, ist es klar, dass ich die Vorgesetzte bin und dass ich viel mit ihnen diskutieren kann, aber es gibt einen Rahmen und es gibt Sachen, die diskutiere ich nicht mit ihnen und es ist wichtig diese Rolle wahrzunehmen, weil sonst ist man nicht Fisch und nicht Fleisch und es kennt sich niemand aus“ (Interview 3 Kathrin, S. 5, Z. 3-7).

In diesem Zitat wird bereits auf den nächsten Aspekt eingegangen, nämlich, dass man sich in der beruflichen Rolle als LeiterIn in dem Spannungsfeld zwischen partnerschaftlicher Kommunikation mit den MitarbeiterInnen und dem Erteilen von Aufträgen als Vorgesetzte/r befindet. Dies wird unter dem Punkt „Konsequent und Empathisch“ im Folgenden beschrieben.

Konsequent und Empathisch

Die berufliche Rolle als pädagogische LeiterIn macht es zum einen aus konsequent zu sein, indem den MitarbeiterInnen Grenzen aufgezeigt werden, zum anderen sehr empathisch zu sein und den MitarbeiterInnen auch Freiheiten zu lassen. Man stellt als LeiterIn eine gewisse Autoritätsperson dar, die Aufträge erteilen muss und ein sicheres Auftreten und Selbstbewusstsein haben sollte. Es ist wichtig als LeiterIn seine eigene Meinung vertreten zu können und den Austausch sowohl auf Leitungsebene, als auch im Team zu fördern, Probleme und Dinge die gut laufen zu besprechen und wertzuschätzen. Ein wichtiger Bereich der pädagogischen Leitung ist es daher auch Struktur zu schaffen (Interview 2 Martina, S. 6; Interview 4 Lisa, S.6).

² Dies wird von einer Interviewpartnerin genannt, die unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in der Wohneinrichtung betreut. Diese befinden sich ungefähr in dem Alter von 15 Jahren oder älter, was eine Abmeldung von der Wohneinrichtung prinzipiell ermöglicht.

Dieses Spannungsfeld zwischen zum einen, Vorgesetzte/r gegenüber den MitarbeiterInnen sein und zum anderen mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren zu können, macht die berufliche Rolle als LeiterIn aus. Dies erfordert viel menschliches Mitgefühl und Einfühlungsvermögen, aber auch Klarheit und die Fähigkeit als LeiterIn Entscheidungen treffen zu können (Interview 4 Lisa, S. 7). Dieser Aspekt zwischen Konsequenz und Empathie führt zu Spannungen in der beruflichen Rolle, welche in der Analyse der latenten Kernstellen und der Diskussion der Forschungsergebnisse aufgegriffen und erläutert werden.

Sandwichposition

Ein weiterer wichtiger Punkt, der die berufliche Rolle kennzeichnet, ist die Tatsache, dass die LeiterInnen sich in einer Art Sandwichposition befinden. Die Rolle als Leitung ist in einem hierarchischen System einer Organisation genau zwischen zwei anderen beruflichen Rollen. „Unter“ den LeiterInnen stehen die MitarbeiterInnen und „über“ der Leitung gibt es zumindest noch eine weitere Leiterin bzw. einen Leiter der gesamten Organisation, in manchen Fällen auch mehrere hierarchische Ebenen. Diese besondere Position der beruflichen Rolle bringt zum Beispiel mit sich, dass die Leitung auch Aufträge von „oben“ an die MitarbeiterInnen weitergeben muss, die nicht der persönlichen Einstellung entsprechen (Interview 4 Lisa, S. 6). Dieser Punkt wird auch in folgendem Zitat erwähnt:

„(...) als pädagogische Leitung hier ist man in einer Sandwichposition, das heißt da gibt's oben jemanden und dann hab ich meine Mitarbeiter und manchmal muss ich vielleicht ähm ... Sachen weiterleiten, die ich als Person halt nicht so vertreten kann, ja und dann muss ich halt abchecken in wie weit... also wenn es eine Vorgabe ist, dann muss ich, dann steht es mir nicht zu, dann ist es einfach so, dann hab ich ähm, die Sachen der Organisation zu vertreten, oder ich bin falsch ja“ (Interview 3 Kathrin, S. 6, Z. 11-16).

Durch diese Sandwichposition wird den LeiterInnen von der Organisation ein gewisser Rahmen und Handlungsspielraum vorgegeben, in welchem sie Entscheidungen treffen können. Diese Grundvoraussetzung für die berufliche Rolle als LeiterIn, müssen

die LeiterInnen auch immer wieder an die MitarbeiterInnen vermitteln, wenn es beispielsweise zu Differenzen der LeiterInnen und den Anweisungen der Gesamtleitung der Organisation gibt (Interview 5 Hans, S. 4).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Erleben der beruflichen Rolle anhand verschiedener Subkategorien von den Interviewten geschildert wurde. Zum einen wird die berufliche Rolle von den Vorgaben der Organisation bestimmt. Diese beeinflussen beispielsweise den Arbeitstag der LeiterInnen. Zum anderen erleben alle LeiterInnen keinen Arbeitstag gleich und müssen viele verschiedene Tätigkeiten in ihrer beruflichen Rolle nachgehen. Unter anderem müssen die LeiterInnen Werte und Einstellungen an ihr Team vermitteln, so wie eine Atmosphäre schaffen, in der sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen. Die pädagogischen LeiterInnen stellen in ihrer Rolle eine Schnittstelle in der Organisation dar, die durch eine gewisse Machtposition den MitarbeiterInnen gegenüber gekennzeichnet ist, aber auch durch die Sandwichposition bestimmt wird, da die LeiterInnen dennoch ihren Vorgesetzten unterstellt sind. Die berufliche Rolle kennzeichnet außerdem eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion, die vor allem durch die Bereitschaft zur Weiterbildung erlangt wird, sowie die Fähigkeit zur Nüchternheit, Empathie und Konsequenz.

4.2.2 Spannungen in der Organisation

In diesem Kapitel werden die Aussagen der interviewten Personen bezüglich der Organisation, in der sie arbeiten, dargestellt. Besonderes Augenmerk wird auf die Spannungen, die in einer Organisation entstehen können, gelegt. Solche Spannungen können zum Beispiel dann vorherrschen, wenn die Primäraufgabe einer Organisation nicht erfüllt werden kann. Daher wird in diesem Kapitel auch auf die primären Aufgaben der erforschten Organisationen eingegangen. Dies ist deshalb für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig, da das Konzept der Primäraufgabe unter anderem dazu eingesetzt werden kann, den Umgang der MitarbeiterInnen mit Belastungen und Herausforderungen zu analysieren (Steinhardt/ Datler 2005). Außerdem ist es von Bedeutung, die Primäraufgabe der Organisation zu kennen, da durch diese wichtigen Schlüsse auf die berufliche Rolle der LeiterInnen gezogen werden können, da die LeiterInnen in einer Organisation hauptsächlich für die Erfüllung der primären Aufgabe verantwortlich sind. Des Weiteren wird in diesem Kapitel auf die Spannungen bei einer fehlenden Identifika-

tion mit der Organisation eingegangen, auf die Probleme die, durch das Fehlen der Gesamtleitung einer Organisation entstehen können und darauf wie Imageprobleme Spannungen in einer Organisation auslösen können.

Primäraufgabe der Organisation

Es können zwei grundlegende Aufgaben der Organisation unterschieden werden, die Rückführung der Kinder zu ihren Familien und die Verselbständigung der Kinder.

Eine Primäraufgabe die von allen Interviewten genannt wird ist die Rückführung der Kinder zu ihren Familien. Es gibt in den Wohneinrichtungen meist zwei Ziele, die man unterscheiden muss. Zum einen kommen Kinder in die Wohngemeinschaft, die wieder zu ihren Eltern zurückkehren sollen. In diesem Fall ist das Ziel die Rückführung zu den Eltern und die Aufgabe der PädagogInnen ist es die Elternarbeit so zu gestalten, dass die Kinder wieder mit einem guten Gefühl nach Hause gehen können (Interview 1 Regina, S. 6).

„Ähm es soll kein Kind bis ewig und drei Tage untergebracht sein, sobald es in den Familien das Signal gibt, so wir sind soweit wir können die Kinder wieder nehmen, dann gibt's auch eine Rückführung“ (Interview 5 Hans, S. 3, Z. 4-6).

Das Erreichen einer Rückführung betrifft allerdings nur 10 % der Fälle, da die meisten Kinder dauerhaft in der Wohngemeinschaft untergebracht sind. Ein Grund warum die Kinder zum Beispiel nicht mehr zu ihren Familien zurück können, sind Alkoholprobleme oder psychische Erkrankungen der Eltern (Interview 5 Hans, S. 3). Hier ist dann ein Ziel der Organisationen die Verselbständigung der Kinder:

„(...) da versuchen wir die Wege so zu ebnen, dass die mit 16 oder nach Schulausbildung, wenn sie eine Schulausbildung abgeschlossen haben, ins Jugendwohnen oder ins betreute Wohnen gehen und dann eben irgendwann mal ausziehen und sagen, jetzt will ich alleine wohnen. Also das ist so das große Ziel, die Verselbstständigung“ (Interview 1 Regina, S. 6, Z. 6-9).

Ein weiteres Ziel der Organisationen, welches die Kinder betrifft, die langfristig in der Wohneinrichtung untergebracht sind, besteht laut der InterviewpartnerInnen darin, Defizite der Kinder aufzuarbeiten und ihnen ein Bindungsangebot zu machen. Die Kinder, die in die Wohngemeinschaft kommen, haben aufgrund ihrer Erfahrungen große Probleme, eine Beziehung zu einer anderen Person einzugehen (Interview 1 Regina, S. 6).

In einigen der untersuchten Organisationen sind unbegleitete minderjährige Flüchtlinge untergebracht. In diesem Fall ist eine Rückführung daher gar nicht möglich und die primäre Aufgabe der Organisation besteht in der Verselbständigung der Jugendlichen:

„Das heißt unsere Aufgabe ist (...) junge Erwachsenen (...) so schnell wie möglich zu verselbständigen, sie so (...) zu integrieren, dass sie wissen, wo sie einkaufen, wie sie selbständig mit der Bim fahren, einfach rasche Verselbständigung und bestmögliche Integration. Deutsch lernen, deutsch lernen, deutsch lernen. Ja und einfach viel, also von den Pfadfindern, über, wir waren schon Fussballmatch mit den Streetworkern, also viel vernetzen, mit den auch österreichischen und einfach schnell ankommen und verselbständigen, das ist unser Job hier.“
(Interview 3 Kathrin, S. 4, Z. 19-26).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rückführung der Kinder zu ihren Familien in allen Interviews als Primäraufgabe genannt wird, auch dann, wenn diese nicht immer möglich ist. Eine weitere primäre Aufgabe ist es, den Kindern ein zu Hause zu geben, ihnen eine stabile Beziehung bzw. ein Bindungsangebot zu ermöglichen und sie bis zu ihrer Selbständigkeit zu begleiten. Spannungen treten dann in der Organisation auf, wenn die Primäraufgabe nicht erfüllt werden kann

Identifikation mit der Organisation

Die InterviewpartnerInnen zeigten alle eine hohe Identifikation mit der Organisation, in der sie arbeiten. Dies wurde zum Beispiel sichtbar, da der Leitspruch der Organisation in den Interviews genannt wurde: Jedem Kind ein liebevolles Zuhause. In dem folgenden Zitat wird die Intention des Leitspruchs weiter ausgeführt:

„(...) jedem Kind ein liebevolles Zuhause und alles rundherum. Also das Etablieren eines liebevollen Zuhauses und größtmögliche Mitbestimmung für die Menschen, die hier wohnen. Ähm und natürlich auch eine gewisse Autonomie in jedem Team, selber arbeiten zu können und sich entfalten zu können und sich mit den Klienten zusammen entwickeln zu können.“ (Interview 2 Martina, S. 3, Z. 10-13).

Dass die LeiterInnen alle den Leitspruch der Organisation nennen zeigt zum einen, dass die Organisation ein einheitliches Konzept hat, welches die LeiterInnen auch kennen und an ihr Team kommunizieren. Zum anderen wird in den Interviews deutlich, dass die LeiterInnen sich mit dem Leitbild der Organisation gut identifizieren können (Interview 2 Martina, S.3).

Können sich die MitarbeiterInnen und im Besonderen in die LeiterInnen nicht mit der Organisation identifizieren, kann dies zu erheblichen Spannungen führen. Eine mögliche Konsequenz daraus, wenn sich ein Mitglied der Organisation nicht mehr mit dem Konzept der Organisation identifizieren kann, wird durch das Interview mit Kathrin deutlich. Sie hat ihre alte Arbeitsstelle gekündigt, da sich die Organisation so verändert hat, dass sie moralisch nicht mehr hinter allen Ansätzen der Organisation stehen konnte:

„Das war am Schluss glaube ich so die Endkonsequenz, weil ich von mir aus gegangen bin. Die Organisation hat sich verändert und am Anfang hab ich mir gedacht ja also die paar Sachen sind ok, aber irgendwann wars dann mal...“ (Interview 3 Kathrin, S. 7, Z. 6-8).

In dem Interview mit Martina wird ein weiterer entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang genannt. Damit in einer Organisation erfolgreich gearbeitet werden kann, muss sich die Leitung nicht nur mit dem Leitbild der Organisation identifizieren können, sondern dieses auch authentisch an die MitarbeiterInnen weitergeben können. Wenn sich die Leitung nicht mit dem Leitbild identifizieren kann und dieses dadurch nicht auf authentische Weise an die MitarbeiterInnen vermittelt werden kann, kann ein Gefühl der Handlungsunfähigkeit die Folge sein. Es kommt dadurch auch zu Spannungen im Team und in der gesamten Organisation:

„Ähm das hat dazu geführt, dass eine, ein Gefühl der Handlungsunfähigkeit eingetreten ist, weil von Seiten der Leitung oder der Organisation keine klaren Botschaften gekommen sind, weder Transparenz, noch klare Botschaften. Und dadurch (...) hat das natürlich zu den Arbeitsteams wiederum geführt ok ich kann nichts tun, ich darf nicht wirklich wirken und wenn ich wirke, dann hat das keine Auswirkung und auch keinen Wert, also auch keine wirkliche Wertschätzung und es hat zu sehr viel Müdigkeit und Arbeitsunzufriedenheit geführt und in weiterer Folge zu innerteamlichen Spannungen, weil irgendwo muss es ja raus (...) wenn ich nicht nach dem Leitbild einer Organisation arbeiten darf, weil etwas anderes in der Realität transportiert wird, dann macht das so einen Beruf ganz ... ähm unbeweglich und es geht dem, der Natürlichkeit des Berufes total quer“ (Interview 2 Martina, S. 8, Z. 27-31, S. 9, Z. 1-7).

Fehlende Leitung der Organisation

In einer Organisation kommt es außerdem zu Spannungen, wenn die Leitung der gesamten Organisation bzw. ein übergreifendes Konzept fehlt. Durch die Darstellung der Ergebnisse in der Kernkategorie „Berufliche Rolle“ wurde sichtbar, dass sich die pädagogischen LeiterInnen in einer Sandwichposition befinden, da sie ein Team von MitarbeiterInnen leiten, aber auch einem Vorgesetzten, einer Vorgesetzten unterstellt sind. Diese übergreifende Leitung gibt zum einen wichtige Informationen an die pädagogischen LeiterInnen weiter, zum anderen gibt sie oder er den pädagogischen LeiterInnen einen gewissen Rahmen vor und damit auch Sicherheit. Wenn diese Gesamtleitung der Organisation fehlt, kann es zu Unsicherheiten bei der pädagogischen Leitung kommen (Interview 4 Lisa, S.6).

Des Weiteren kann es zu Spannungen in einer Organisation kommen, wenn die Gesamtleitung sehr häufig wechselt. Dadurch kommt es zum einen häufig zu Übergangszeiten, in denen die Gesamtleitung der Organisation fehlt und zum anderen kann es nur schwer zu einem einheitlichen Konzept der Organisation kommen, da jede Gesamtleitung neue Impulse mit einbringt. In folgendem Zitat wird der häufige Wechsel der Leitung geschildert. Es wird auch klar, dass manchmal die Konsequenz von der Organisation darin besteht, die Leitung zu kündigen. Wenn ein häufiger Wechsel der Leitung

in einer Organisation stattfindet, scheint es schwerwiegende Probleme in der Organisation zu geben, welche beispielsweise durch eine professionelle Organisationsberatung bewältigt werden können:

„Ja seit Dezember letzten Jahres. Ist jetzt schon lang her. Dann wurde die Stelle, also die Stelle wurde auch erst jetzt im März ausgeschrieben, weil dadurch dass das Kinderdorf jetzt seit 6 Jahren alle zwei Jahre eine neue Leitung gekriegt hat und jedes Mal die Leitung gegangen worden ist, also nicht freiwillig gegangen ist und auch nicht da bleiben wollte, sondern wirklich gegangen worden ist, (...) dieses Mal hat der Geschäftsführer eben gesagt ne, wir machen jetzt keine Schnellschüsse mehr, jetzt kommt eine Organisationsberatung her“ (Interview 1 Regina, S.9, Z. 25-32).

Image der Organisation

Ein weiterer Aspekt, der in einer Organisation zu Spannungen und Konflikten führen kann betrifft das Image der Organisation. Beispielsweise wurde in den Medien von Vorfällen des Missbrauchs in einer pädagogischen Wohneinrichtung berichtet. Dies hat negative Auswirkungen auf das Image der Organisation, mit dem die LeiterInnen zu-rechtkommen müssen:

„Also auch wenn wir immerdann in die Schlagzeilen kommen, wenn etwas schief geht äh und in der Vergangenheit gab es einige Sachen, die schief gegangen sind in diversen Großheimen, man weiß es ja es sind aus den Medien immer wieder sehr viel berichtet worden, ja das stimmt das ... gibt es halt zum Glück nicht mehr oder nahezu, höchstens mal vereinzelt ja, dass es das gibt, dass Kinder misshandelt werden zu Hause wo die Behörden angeblich nicht hinschauen .. man kann die Augen nicht überall haben, das geht nicht also auch dieses ehe ... mittelprächtig bis negative Bild in der Öffentlichkeit äh ... trotzdem äh erfolgreiche Arbeit zu leisten, das ist der Kick an der Arbeit ja“ (Interview 5 Hans, S. 9, Z. 20-27).

Dass mit einem negativen Image einer Organisation auch Spannungen in der- gleichen einhergehen liegt auf der Hand. Besonders die LeiterInnen der Organisation

sind dann dafür verantwortlich, den MitarbeiterInnen ein gutes Gefühl zu geben und ihre Arbeit anzuerkennen, damit beispielsweise die Identifikation mit der Organisation bestehen bleibt (Interview 5 Hans S. 9). Wie dieser Punkt mit der Umwelt- Filterfunktion von Führungskräften zusammenhängt, wird in der Diskussion der Forschungsergebnisse erläutert.

4.2.3 Herausforderungen

In diesem Unterkapitel werden die genannten Herausforderungen der LeiterInnen dargestellt. Es werden sowohl die Antworten auf die konkrete Frage nach den Herausforderungen zusammengefasst, als auch Passagen die herausforderndes enthalten, das die LeiterInnen im Kontext anderer Fragen erwähnt haben.

Vergleicht man die Interviews bezüglich der genannten Herausforderungen wird deutlich, dass es Herausforderungen gibt, die von mehreren Interviewten genannt werden. Diese Herausforderungen resultieren möglicherweise aus der beruflichen Rolle und wurden zu folgenden Unterpunkten zusammengefasst: Geduldig sein, Führung der MitarbeiterInnen, häufiger Personalwechsel, Krisenzeiten, Grenzüberschreitungen, Kinder und Jugendliche als Herausforderung, Elternarbeit, Entscheidungen treffen und Abgrenzung zwischen Beruf- und Privatleben. Diese Herausforderungen werden im Folgenden anhand von Interviewziten erläutert.

Geduldig sein

Eine Herausforderung in dem Beruf als pädagogische Leitung ist es, immer die nötige Geduld aufzubringen und immer ein offenes Ohr für die Kinder, die MitarbeiterInnen, den Fachdienst und die TherapeutInnen zu haben. Dieses Ergebnis lässt sich durch ein Zitat aus dem Interview mit Regina verdeutlichen:

„(...) also das ist äh da quillt einem manchmal der Schädel nach zwei Stunden (...), weil jeder nur gerannt kommt und das ist an sich nicht schlimm das schwierige an der Sache ist, einfach die Geduld zu bewahren und eins nach dem anderen abzuarbeiten na und dabei halt auch noch freundlich zu sein und jedem am besten noch ein gutes Wort mit auf den Weg geben, da ist die Schwierigkeit bei der ganzen Geschichte“ (Interview 1 Regina, S. 10, Z. 18-23).

Diese Herausforderung resultiert möglicherweise aus der beruflichen Rolle als LeiterIn, die eine Schnittstelle bzw. ein Bindeglied zwischen den MitarbeiterInnen, den Teams, der Organisation und der Geschäftsführung darstellt. Dieses Ergebnis wurde in der Kernkategorie „Berufliche Rolle“ erläutert. Da die LeiterInnen eine Schnittstelle und damit auch AnsprechpartnerInnen für alle im Team bzw. der Organisation sind, ist es nicht verwunderlich, dass es nicht immer einfach ist, die nötige Geduld für alle Anliegen der MitarbeiterInnen und BewohnerInnen aufbringen zu können (Interview 1 Regina, S. 10).

Führung der MitarbeiterInnen

Ein weiteres Ergebnis ist, dass die Führung von MitarbeiterInnen immer wieder herausfordernd sein kann. Diese Herausforderung bringt die berufliche Rolle als Führungskraft mit sich. Das Zitat von Martina beschreibt diese Herausforderung sehr anschaulich. Es ist wichtig, allen MitarbeiterInnen die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken und sie als LeiterIn gerecht zu behandeln:

„Eine Herausforderung ist ganz bestimmt immer wieder zu schauen, ob ich irgendjemanden weniger sehe. Also wenn, ob ich wirklich äh hab ich jetzt jeden Aspekt, hab ich jeden Aspekt der Mitarbeiter auch gesehen? Äh geht mir jemand durch die Lappen, weil er jetzt grad nicht so laut aufschreit? Verhalte ich mich so gerecht wie möglich? Ähm gibt es Dinge die ich übersehe?“ (Interview 2 Martina, S. 7, Z. 4-8).

Was die Führung der MitarbeiterInnen speziell in dieser beruflichen Rolle so schwierig gestaltet, ist möglicherweise die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen schwerwiegenden psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Daher ist es besonders wichtig, die MitarbeiterInnen *zu sehen*, wie Martina das in dem obigen Zitat beschreibt. Zu der Führung von MitarbeiterInnen gehört es auch, Gespräche zu führen, wenn es Probleme gibt. Diese Gespräche werden von den Interviewten deshalb als herausfordernd erlebt, weil es nicht immer leicht ist empathisch und konsequent zu sein:

„(...) ja da gibt's auch die Möglichkeit unter vier Augen Gespräche zu führen, Drohen tu ich nicht gerne, irgendwann muss ich es, wenn sich etwas einschleicht,

wenn einfach Kinder unzureichend betreut werden, oder wo Beschwerden sind auch von außen, von Eltern oder auch von Mitarbeitern, da muss man einfach Akzente setzen und auch Vorschläge machen, wie da die Zukunft aussehen könnte“ (Interview 5 Hans, S. 7, Z. 27-31).

Zu den Aufgaben der Teamführung gehört es auch eine gute Fehlerkultur zu erarbeiten. Fehler passieren immer wieder und es ist wichtig, dass die MitarbeiterInnen eine Atmosphäre im Team vorfinden, in der sie über die Fehler sprechen können. Die Aufgabe der Leitung ist es, diese Atmosphäre zu schaffen und den MitarbeiterInnen wohlwollend gegenüber ihren Fehlern sind. Diese Aufgabe wird von den Interviewten teilweise als herausfordernd erlebt, da die Fehler von den MitarbeiterInnen teilweise weitreichende Konsequenzen haben und dadurch beispielsweise Zeit verloren geht oder zusätzliche Arbeit anfällt. Das Zitat von Kathrin verdeutlicht diesen Aspekt:

„Boa... der Mensch per se ist eine Herausforderung (lacht). Von bis alles. Also es gibt nichts ähm was es nicht gibt, also vom schlecht gelaunten Jugendlichen die irgendwie sich nicht an Regeln halten, über ja MitarbeiterInnen können auch nicht immer gut aufgelegt sein, machen halt Fehler, man muss sich eine gute Fehlerkultur erarbeiten, also bei uns darf man Fehler machen, natürlich zieht das dann einen Rattenschwanz nach sich, das raubt wieder Zeit“ (Interview 3 Kathrin, S. 8, Z. 23-27).

Ein weiterer Punkt der in der Teamführung als herausfordernd betrachtet wird, ist es eine gute Diskussionsbasis zu schaffen, die auch dann besteht, wenn die Leitung und die MitarbeiterInnen nicht einer Meinung sind. Entscheidend ist es dann in der Rolle als LeiterIn zu bleiben und sich nicht in die Rolle des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin zu begeben:

„(...) die Herausforderung ist einfach ähm diesen Spagat zu schaffen, zwischen auf der Seite der Mitarbeiter zu sein und auch die Leiterin zu sein, also das ist für mich die Herausforderung, da eine gute Balance zu finden, dass ich da sein kann für meine Mitarbeiter, ohne meine Leitungsposition verlassen zu müssen, ja das ist die Herausforderung.“ (Interview 4 Lisa, S. 8, Z. 29.32, S. 9, Z.1).

Häufiger Personalwechsel

Außerdem ist es eine Herausforderung in diesem Beruf das Team stabil zu halten, da in dem Arbeitsfeld der Sozialpädagogik viel Personalwechsel stattfindet. Der häufige Personalwechsel in Wohngemeinschaften wird darauf zurückgeführt, dass man in diesem Beruf an seine Grenzen stößt, da die Kinder sehr schwierig sind und schwerwiegende Probleme mitbringen. Es wird immer wieder betont, wie anstrengend dieser Beruf ist:

„(...) also es gibt die Kriegsphasen, ja das darf man überhaupt nicht irgendwie beschönigen, ja es gibt Phasen die wirklich sehr, sehr anstrengend sind, wo man danach irgendwie das Gefühl hat, hoffentlich kommen wir da wieder raus“ (Interview 4 Lisa, S. 8, Z. 16-21).

Krisenzeiten

Besonders herausfordernd ist es in dem Beruf als pädagogische Leitung, wenn es eine Krise in der Organisation oder dem Team gibt. Diese Krisenzeiten sind sehr intensiv und verlangen zum Beispiel Überstunden ab, da die normale Arbeit in Form von Emails und Telefonaten trotzdem zu erledigen ist. Krisen können zum Beispiel sein, wenn es Grenzüberschreitungen im Team gibt. Auf diesen Aspekt wird in der nächsten Herausforderung genauer eingegangen. Eine Krisenzeit entsteht beispielsweise auch dann, wenn die LeiterInnen andere KollegInnen vertreten müssen und dadurch die Verantwortung und die Arbeit weiterer Wohngemeinschaften für eine gewisse Zeit hinzu kommt (Interview 5 Hans, S.8). Eine Krise kann auch dann entstehen, wenn es um wichtige Entscheidungen geht, wie z.B. die Entscheidungen ob ein Kind oder ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin die Wohngemeinschaft verlassen muss oder bleiben kann (Interview 1 Regina, S.11). Diese Zeiten können sehr energieraubend sein und da ist es auch die Aufgabe der Leitung auf sich selbst zu achten (Interview 4 Lisa, S. 9).

Grenzüberschreitungen

Im Sozialbereich gibt es immer wieder zwischenmenschliche Herausforderungen, wie beispielsweise sexuelle Belästigung der BewohnerInnen den MitarbeiterInnen gegenüber, oder den Fall, dass sich eine Betreuerin in einen Bewohner verliebt, oder in

der Einrichtung Geld gestohlen wird. Es kommt auch vor, dass die MitarbeiterInnen nicht ehrlich sind, bezogen auf die Arbeitszeiterfassung. Diese Grenzüberschreitungen erklären sich die Interviewten dadurch, dass im Sozialbereich viel mehr Persönliches der MitarbeiterInnen mit in die Arbeit genommen wird, als in anderen Berufen, in denen die persönliche Komponente nicht so eine große Rolle spielt (Interview 3 Kathrin, S. 8-9). Die LeiterInnen haben die Aufgabe Konsequenzen aus solchen Grenzüberschreitungen wie Stehlen oder Gewalt zu ziehen. In solchen Fällen kann es beispielsweise zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin mit der Organisation kommen. In weniger schwerwiegenden Fällen werden MitarbeiterInnen dann zu Gesprächen eingeladen und sie müssen zum Beispiel extra Supervision machen, damit die MitarbeiterInnen arbeitsfähig bleiben. Dieser Aspekt lässt sich durch folgendes Zitat veranschaulichen:

„(...) aber ich hab schon Phasen erlebt, wo das so überhandgenommen hat, wo die Leute dann sich gegenseitig so angeeifert haben, dass sie nicht mehr arbeitsfähig waren und mittlerweile seh ichs nicht ein ja, (...) ich sag ihr seid in drei Monaten wieder arbeitsfähig, oder einer von euch muss sich überlegen sich zu verändern, oder beide oder keine Ahnung (...) Ich stelle ihnen alles zur Verfügung, Mediation, Supervision, mich, was der Teufel auch mag, aber schaffen sie es nicht nach einer Zeit dann denk ich mir ja, dann ... sind sie halt nicht arbeitsfähig, das ist aber die Voraussetzung, um hier den Job zu machen“ (Interview 3 Kathrin, S. 9, Z. 22-32).

Kinder und Jugendliche als Herausforderung

Als herausfordernd und anstrengend werden manchmal die Kinder und Jugendlichen selbst empfunden. Es werden zum Beispiel schlecht gelaunte Jugendliche, die sich nicht an Regeln halten als herausfordernd erlebt. Aber auch die Pubertät der Kinder und die damit einhergehenden Diskussionen darüber, dass die Kinder ihr Zimmer nicht aufräumen wollen oder nur an ihrem Handy sein wollen, können herausfordernd sein:

„Ähm von den Kindern die Pubertät (lacht), das mag an meinem Alter liegen, ich hab ja selber Kinder gehabt, die auch mal in der Pubertät waren, aber das nervt

mich im Moment und das ist auch ne echte Herausforderung“ (Interview 1 Regina, S. 10, Z. 25-27).

Elternarbeit

Außerdem ist die Zusammenarbeit mit den Eltern herausfordernd, je nachdem ob es sich bei der Unterbringung der Kinder um eine freiwillige oder gerichtlich angeordnete Unterbringung handelt. Eine Aufgabe der pädagogischen Leitung ist es in manchen Organisationen zum Beispiel für die Extrawünsche und die Beschwerden der Eltern zuständig zu sein. Dies kann herausfordernd sein, da alle Termine, die die Kinder haben mit den freien Zeiten der Eltern koordiniert werden müssen:

„Ähm ja es ist so, dass halt oft... die Personen einen gewissen Wunsch haben, ein Datum zum Beispiel, dem ich dann nicht entsprechen kann, weil da irgendwas ist, so dass es einfach nicht geht und da schreibt man dann oft zehn Mal (genervt) Emails hin und her, wegen dem selben Thema und das ist halt einfach (lacht) auch mühsam, ja oder ich hab auch Eltern die zum Beispiel im Schichtdienst tätig sind, ja wo es jedes Monat wieder, obwohl man ihnen eh drei Wochenenden zur Verfügung stellt, ist es aber genau das Wochenende was sie haben wollen, das halt nicht geht... solche Situationen zum Beispiel“ (Interview 4 Lisa, S. 4, Z. 18-24).

Ein weiterer Punkt, der die Elternarbeit gelegentlich zu einer Herausforderung macht, ist die Konkurrenz, die zwischen den Eltern und den BetreuerInnen entstehen kann. Diese entwickelt sich, da die BetreuerInnen in den meisten Fällen mehr Zeit mit den Kindern verbringen, als die Eltern. Die Aufgabe der LeiterInnen ist es hier, durch Gespräche mit den Eltern, diese Konkurrenz möglichst gering zu halten (Interview 5 Hans, S. 3).

Entscheidungen treffen

Eine weitere Herausforderung in der Rolle als LeiterIn besteht darin, Entscheidungen zu treffen, die das Leben der Kinder maßgeblich prägen. Die hohe Verantwortung der LeiterInnen wird in diesem Kontext bewusst. Diese Herausforderung soll anhand von einem konkreten Beispiel aus dem Interview von Regina dargestellt werden.

In der Wohngemeinschaft, in der Regina arbeitet, wurde gerade die Entscheidung getroffen sich von einem Burschen zu trennen, da er sich nicht an Regeln hält, sich einfach nicht auf eine Beziehung einlässt und kein Bindungsangebot annimmt. Es wird spürbar wie belastend diese Entscheidung für Regina ist, da sie den Burschen leiden sieht:

„[ihn] dann doch gehen zu lassen, also das ist schon schwer (traurig). Das sind so, ja da kann man schon sagen, da stoße ich dann auch an meine eigenen Grenzen“ (Interview 1 Regina, S. 11, Z. 5-7).

Sie erzählt, dass ihr die Entscheidung den Burschen nicht mehr in der Wohngemeinschaft zu betreuen, Bauchschmerzen bereitet und sie diese Entscheidung mit ihrem Team in einer Teamsitzung mehrfach besprochen hat. Durch ihre Schilderungen wird deutlich, dass das Gefühl versagt zu haben bei ihr aufkommt. Sie hat immer wieder versucht eine Lösung zu finden, dass der Junge weiterhin in der Einrichtung bleiben kann, musste dann aber entscheiden, dass er für die Organisation nicht tragbar ist. Durch dieses Beispiel wird deutlich, welche Art von Entscheidungen als herausfordernd erlebt werden. (Interview 1 Regina, S. 11).

Abgrenzung zwischen Beruf- und Privatleben

Eine Herausforderung, nach der im Leitfadeninterview spezifisch gefragt wurde, ist die Abgrenzung zwischen dem Beruf und Privatleben. Durch diese Frage konnte ein Einblick in den Teil „Person“ des Spannungsdreiecks gegeben werden, da in den Antworten der Interviewten viele sehr persönliche Auskünfte enthalten sind. Es öffnet auch den Blick auf die Organisation, welche Hilfestellungen es hier gibt, bzw. welche Regeln (Handy aus nach Dienstschluss etc.) von der Organisation vorgegeben werden. Diese Herausforderung wird auch immer wieder mit dem Begriff Work-Life-Balance betitelt.

Vier der fünf Interviewten sehen die Abgrenzung von Berufs- und Privatleben als herausfordernd an. Wie eine gute Abgrenzung stattfinden kann, dazu nennen die Interviewten individuelle und persönliche Rituale und Techniken. Eine Möglichkeit zur Abgrenzung, die nur durch Disziplin ermöglicht werden kann, besteht darin, sich bewusst sich selbst und der Familie zuzuwenden. Also sich zu Hause dem eigenen Leben zu widmen und nicht in Gedanken in der Arbeit zu sein. (Interview 2 Martina, S. 7). Wie dies konkret funktionieren kann, erzählt Martina an einem Beispiel. Um den Übergang

von der Arbeit ins Privatleben bewusst zu gestalten, setzt sie sich beispielsweise gerne in ihren Garten:

„(...) also eine äh eine Technik ist, die ich habe, sitze ich immer wenns geht eine halbe Stunde in meinem Garten und schau nur die Blumen an also das ist etwas was jetzt zu dieser Jahreszeit auch funktioniert, sonst ist es auch wirklich die Erfassen, die Menschen erfassen zu Hause, das zu Hause erfassen, ähm kurz zu sprechen, sich auszutauschen, mir anzuhören was jeder einzelne erlebt hat einfach Übergang. Und dazu hab ich halt auch einfach Techniken ähm des Entspannens, wo ich einfach meinen Verstand in eine andere Richtung lenke, die mich wenns mal belastender ist, die ich anwende“ (Interview 2 Martina, S. 7, Z. 16-22).

Eine gute Work-Life-Balance zu schaffen ist herausfordernd. Damit diese dennoch erreicht werden kann, haben die Interviewten verschiedene Strategien entwickelt, die sie darin unterstützen, eine gute Work-Life-Balance zu gestalten. Dafür ist es von Vorteil, wenn Menschen etwas haben, was Verbundenheit bei ihnen auslöst bzw. sie erfüllt. Dies kann beispielsweise ein Hobby oder eine Sportart sein, aber auch Religion. Martina erzählt, dass sie beobachtet hat, dass Menschen, die keine Hobbys haben leichter in einen Burnout geraten, als Menschen die:

„(...)irgendein Medium [haben], ganz egal was das ist mit dem sie Spaß haben, was sie mit Leidenschaft machen, ob sie jetzt Katholiken sind oder ganz egal wurscht wie kaum, wenns Verbundenheit auslöst, dann hilft es“ (Interview 2 Martina, S. 10, Z. 11-13).

Es werden in den Interviews weitere verschiedene Rituale beschrieben, wie es möglich ist den Übergang von der Arbeit in die Freizeit so zu gestalten, dass eine gute Abgrenzung möglich ist und diese Herausforderung gemeistert werden kann:

„Da gibt es ganz unterschiedliche Rituale und Dinge, die Kollegen und Kolleginnen machen das auch ganz unterschiedlich äh ja bevor man nach Hause kommt, also manche fahren mit dem Zug recht lange nach Hause und lesen ein Buch, andere

gehen Laufen und Fitnesscenter, ja andere gehen mit dem Hund spazieren“ (Interview 5 Hans, S. 6 Z. 12-15).

Eine weitere Strategie gut mit den Belastungen umgehen zu können und diese nicht mit in den privaten Bereich zu nehmen, besteht darin, sich mit anderen Menschen darüber auszutauschen. Außerdem kann es hilfreich sein, sich etwas Gutes zu gönnen und sich zu entspannen, um sich von den belastenden Themen aktiv abzulenken (Interview 4 Lisa, S. 10). Eine Leiterin berichtet von ihrer Erkenntnis, die sie für sich im Laufe der Jahre in dem beruflichen Bereich erlangt hat, die ihr auch hilft sich abzugrenzen:

„(...) und kann auch nicht alles lösen, ich glaub das ist auch so ein guter Satz irgendwie, man kann auch nicht alles lösen und schon gar nicht innerhalb von einer Stunde, also oft brauchen Sachen auch einfach Zeit, auch das musste ich lernen, dass nicht alles gleich lösbar ist und auch nicht sein muss... ja“ (Interview 4 Lisa, S. 11, Z. 26-29).

Es wird deutlich, dass diese Herausforderung mit steigender Berufserfahrung von den meisten LeiterInnen besser bewältigt werden kann. Dennoch bietet dieses Thema, auch nach langer Zeit in dem Berufsfeld, immer wieder herausforderndes und es kommt manchmal vor, dass belastende Situationen von den LeiterInnen mit nach Hause genommen werden:

„(...) es gibt natürlich immer wieder Situationen, die man mit nach Hause nimmt, wo man dann halt versucht sie doch irgendwie in der Arbeit zu lassen, aber manche trägt man einfach mit nach Hause ...wobei das dann meistens aber auch Situationen sind, die ich dann rückbespreche, sei es mit Freunden, sei es mit der Supervisorin und dann kann ich das auch wieder ganz ad Acta legen für den nächsten Tag“ (Interview 4 Lisa, S. 10, Z. 21-26).

Für eine Interviewpartnerin ist die Abgrenzung sehr problematisch und sie hat trotz langer Berufserfahrung keinen Weg gefunden wie sie sich von den Belastungen der Arbeit distanzieren kann. Wie Regina die Abgrenzung zwischen Beruf- und Privatleben gelingt und warum sie damit ihre Schwierigkeiten hat, erklärt Regina in dem folgenden

Zitat. Die Abgrenzung ist deshalb herausfordernd, weil die MitarbeiterInnen sie jederzeit, auch nach der Arbeitszeit anrufen können, wenn es ein Problem in der Wohngemeinschaft gibt. Dass die Leiterin immer für ihre MitarbeiterInnen verfügbar ist, macht eine Abgrenzung zum Berufsleben schwierig:

„Ganz schwierig. Also weil ich ja nicht nur die Kinder mit heim bringe so zu sagen, sondern ja auch die Mitarbeiter und die Mitarbeiter mich privat auch anrufen, das hab ich auch gesagt, das können sie machen, wenn sie in Situationen sind in denen sie nicht weiter wissen, und das ist oft nur so das Gefühl von Sicherheit, das ich da geben kann, aber dann passiert halt, dass abends um zehn, das Telefon klingelt oder am Wochenende, das ist ähhh schwierig, ziemlich schwierig“ (Interview 1 Regina, S. 3, Z. 19-24).

In diesem Zitat wird der Aspekt aufgegriffen, dass die Abgrenzung zur Arbeit für LeiterInnen besonders herausfordernd ist, da diese sowohl die Belastungen, welche aus der Arbeit mit den Kindern einhergehen mit nach Hause nehmen, als auch die Konflikte und Schwierigkeiten, die es mit dem Team gibt. Dies ist dann besonders herausfordernd, wenn die LeiterInnen nicht nur eine leitende Funktion in der Organisation haben, sondern zusätzlich noch als Pädagogin in der Wohngemeinschaft arbeiten (Interview 1 Regina, S. 3). Die persönliche Einstellung der Interviewten zu der Abgrenzungproblematik, schlägt sich darin nieder, dass sie der Meinung ist, dass diese Herausforderung einfach der Job mitbringt und dass es jedem in diesem Beruf so geht wie ihr. Sie denkt es ist wichtig, dass man selbst in seiner beruflichen Rolle noch zufrieden ist und dass einem von Anfang an bewusst sein muss, dass dieser Beruf kein 7,5 Stunden Job ist, da die Dienste länger dauern und man eben viel mit nach Hause nimmt (Interview 1 Regina, S. 3-4). Ein Beispiel für eine Belastende Situation, die von der Leiterin mit nach Hause genommen wurde, findet sich in folgendem Zitat wieder:

„(...) auch gestern war so ein Tag, da hatten wir eben Teamsitzung und die eine Mitarbeiterin hat gesagt, dass sie keine Nachtdienste mehr machen kann und da hab ich die ganze Nacht drüber gegrübelt, wie soll denn das funktionieren, wenn da jetzt eine für die Nachtdienste ausfällt, also das ist immer so Phasenweise“ (Interview 1 Regina, S. 3, Z. 31-34).

Im Folgenden soll noch ein Beispiel für eine gute Abgrenzung von Beruf und Privatleben dargestellt werden. Ein Aspekt der zu dem Gelingen der Abgrenzung beiträgt, ist das Ausschalten des Diensthandys in der Freizeit:

„(...) ich hab noch nie ein Diensthandy mit Privatnutzung gehabt, ja und ich arbeite viel und solange ich hier arbeite hab ich das Diensthandy an und auch den Dienst-Pc, gehe ich nach Haus schalte ich es aus, weil ich drauf vertraue, dass ich erwachsene MitarbeiterInnen hab“ (Interview 3 Kathrin, S. 10, Z. 27-30).

Ein weiterer Punkt der möglicherweise auch zu dieser guten Abgrenzung beiträgt, ist eine Rufbereitschaft, die von der Organisation eingeführt wurde. Ab 17 Uhr steht somit immer ein/e erfahrene/r MitarbeiterIn der Organisation telefonisch zur Verfügung, die in Notfällen von den MitarbeiterInnen kontaktiert werden kann. Diese Rufbereitschaft stellt eine Erleichterung für die LeiterInnen dar. Es wird in diesem Zusammenhang auch erwähnt, dass es wichtig ist sich als LeiterIn bewusst zu machen, dass jede/r ersetzbar ist und auch Verantwortung abgegeben werden muss, um zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance zu gelangen:

„(...) und ich hab gelernt, das kommt auch noch dazu ... dass jeder ersetzbar ist und ich bin auch ersetzbar. Wenn ich jetzt nicht da bin, ist jemand anderes da, zumindest machts das auch leichter, nein ich arbeite gern viel unter der Woche, wenns möglich ist, ähm in guten Zeiten auch an Wochenenden, aber am Feierabend da nehm ich mir das dann auch, ich schalte am Freitagabend um 17 Uhr das Handy aus und schalte es am Montag wieder ein. Punkt. Das hab ich mir verdient“ (Interview 3 Kathrin, S. 11, Z. 16-21).

Es lässt sich festhalten, dass die Abgrenzung von Beruf und Privatleben eine große Herausforderung in dem Berufsfeld ist. Besonders als LeiterIn fällt dies schwer, da LeiterInnen zusätzlich zu den Belastungen der Kinder auch noch die Verantwortung für ihre MitarbeiterInnen haben und auch deren Konflikte und Sorgen mit tragen müssen. Es wird auch deutlich, dass es wichtig ist, sich als LeiterIn dieser Herausforderung zu stellen und beispielsweise individuelle Rituale zu finden, um sich abzugrenzen, da

sonst unter anderem die Gesundheit der Führungskraft darunter leidet und die Vorbildfunktion der Leitung vor den MitarbeiterInnen nicht erfüllt werden kann (Interview 3 Kathrin, S. 11).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass pädagogische LeiterInnen unterschiedlichste Herausforderungen in ihrem Beruf meistern müssen. Die Herausforderungen die explizit in den Interviews genannt wurden, wurden in diesem Kapitel dargestellt. Durch die Beschreibung der beruflichen Rolle, sowie durch die Analyse der latenten Kernstellen, die im Folgenden erläutert wird, wurden weitere Herausforderungen sichtbar, die nicht explizit von den Interviewten als Herausforderungen genannt wurden. Diese herausfordernden Aspekte werden durch die Verknüpfung der Kernkategorien in der Diskussion der Ergebnisse deutlich.

4.3 Analyse der latenten Kernstellen

Zur Analyse der Interviews auf latenter Ebene werden jeweils vier Textpassagen aus jedem Interview zur Interpretation herangezogen. Die Analyse der latenten Textstellen erfolge zunächst anhand der einzelnen Interviews. Anschließend wurden die wichtigsten Ergebnisse zu folgenden übergreifenden Themen zusammengefasst: hohe Identifikation mit der beruflichen Rolle, sprachliche Formulierungen und Strategien zur Abwehr, Intensivität des Berufs, Widerspruch zur Rückführung und Abhängigkeit der Organisation. Die Ergebnisse der latenten Analyse werden anhand dieser Themen dargestellt. Zusätzlich spielen in der Analyse der latenten Kernstellen die Beschreibungen der Interviewsituation von Seiten der Interviewerin eine Rolle bei der Auswertung. Es ist von entscheidender Bedeutung festzuhalten, dass die Analyse nur eine mögliche Interpretationsweise ist und nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, dass diese Interpretation die einzig richtige ist. In dem Kapitel 5 werden die Ergebnisse der latenten Analyse dann mit den Kernkategorien verknüpft und mit der Theorie in Verbindung gebracht.

Hohe Identifikation mit der beruflichen Rolle

Durch die Analyse des Interviewmaterials auf latenter Ebene wurde deutlich, dass eine hohe Identifikation der Interviewpartnerin Regina mit ihrer beruflichen Rolle als Erzieherin besteht. Die sprachliche Formulierung der folgenden Textstelle zeigt dies:

„Ich bin Erzieherin. Also ich war schon immer Erzieherin. Und habe jetzt noch eine Ausbildung als systemische Beraterin gemacht, also speziell für Jugendhilfeeinrichtungen weil da der Schwerpunkt Elternarbeit, Biographiearbeit und solche Geschichten war“ (Interview 1 Regina, S. 1, Z. 14-16).

Dieser erste Satz, ich *bin* Erzieherin, zeigt, dass sie diesen Beruf wirklich lebt. Sie sagt nicht, dass sie den Beruf der Erzieherin ausführt, dass sie als Erzieherin ausgebildet ist, oder vergleichbare Formulierungen, sondern sie ist so sehr mit dem Beruf identifiziert, dass sie die Formulierung „sein“ verwendet. Dem fügt sie noch hinzu, dass sie *schon immer* Erzieherin war. Auch dies weist auf eine hohe Identifikation mit dem Beruf hin.

Auch bei den anderen InterviewpartnerInnen herrscht eine hohe Identifikation mit deren Beruf. Dies lässt unter Umständen darauf schließen, dass die berufliche Rolle als pädagogische Rolle grundsätzlich eine hohe Identifikation mit dem Beruf erfordert. Möglicherweise kann durch diese hohe Identifikation mit dem Beruf die Herausforderung bezüglich der Abgrenzungsproblematik zwischen Beruf und Privatleben erklärt werden. Wenn die Identifikation mit dem Beruf hoch ist, macht das Berufsleben einen großen Teil in der Persönlichkeit eines Menschen aus und die Abgrenzung von der beruflichen Rolle fällt dementsprechend schwerer. Regina erklärt, dass ein geregeltes Privatleben für die Abgrenzung wichtig ist,

„(...) weil sonst kannst du Tag und Nacht da sitzen und irgendwas fürs Kinderdorf machen, und ich versuch das schon abzugrenzen, aber es ist schwer“ (Interview 1 Regina, S. 3, 30-31).

Allerdings ist die Tatsache eine Familie und ein strukturiertes Privatleben zu haben, keine Garantie für das Gelingen einer guten Abgrenzung, wie sie selbst feststellt, als sie sagt, dass sie es *versucht* sich abzugrenzen, es aber schwer ist. Dies wird auch durch die Ergebnisse zu den Herausforderungen deutlich, aus denen hervorgeht, dass es wichtig ist Rituale oder Techniken zu haben, um den Übergang von der Arbeit in die Freizeit zu gestalten (Interview 1 Regina, S. 3).

Die hohe Identifikation mit dem Beruf und das große Engagement, welches daraus hervorgeht, werden auch für die Interviewende in der Interviewsituation spürbar. Es ist für die Interviewende offensichtlich, dass die Interviewpartnerin mit ganzem Herzen

pädagogische Leiterin ist, aber auch erschöpft und teilweise überfordert mit ihrer beruflichen Rolle ist. Eine hohe Identifikation mit der beruflichen Rolle kann also auch zu Spannungen führen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn von der Organisation aus, keine Unterstützung der pädagogischen Leitung erfolgt oder im schlimmsten Fall gar keine Gesamtleitung der Organisation vorhanden ist. Wenn die Gesamtleitung fehlt, dann ist für die pädagogische Leitung auch kein Austausch mit der Gesamtleitung möglich. Dadurch kann die Leitung nicht das Gefühl erhalten, dass jemand für sie da ist und die Arbeit wertgeschätzt wird. Dies wird in folgendem Zitat deutlich:

„Also das ist was, was mir in der Arbeit fehlt, so der Austausch oder ich würde mir halt wünschen, dass ich die ... Sorge oder Sorgfaltspflicht gegenüber den Mitarbeitern gegenüber selber auch von irgendwoher spüre und das ist nicht der Fall, also ich kümmer mich zwar und mach und dass es ja jedem gut geht und lieber mach ich noch ein Wochenende mehr, bevor es ein Mitarbeiter machen muss, ähm es muss man nicht so weit treiben, aber einfach so die, ja das Gefühl ich mach zwar mein Job aber da ist auch noch jemand der kuckt auf das was ich mach und dass es mir gut geht und das ist im Moment bei uns nicht vorhanden“
(Interview 1 Regina, S. 8, Z. 25-32).

Sprachliche Formulierungen und Strategien zur Abwehr

Im Folgenden werden Strategien der Interviewten beschrieben, um Abstand von bedrohlichen Gefühlen zu erreichen. Bei der Analyse des Interviewmaterials sind in diesem Kontext sprachliche Formulierungen und Strategien herausgestochen, die von den Interviewten möglicherweise zur Abwehr bedrohlicher Gefühle eingesetzt wurden. Eine Strategie um diese Gefühle abzuwehren besteht beispielsweise darin, Konflikte unangenehme Situationen in der Interviewsituation überhaupt nicht zu schildern. Auf die Frage, die in folgendem Zitat an Martina gestellt wurde, antwortet sie sehr schnell. Sie überlegt kaum, ob es konflikthafte Situationen gab:

„I: Gab es schon mal eine konflikthafte Situation wo Sie gerne irgendeine Handlung gesetzt hätten, die dann aber von der Organisation oder von der beruflichen Rolle aus nicht möglich war?“

M: Nein! Gabs nicht!“ (Interview 2 Martina, S. 5, Z. 20-22).

Interessant ist, dass die Interviewerin das Gefühl hatte, nicht weiter nachfragen zu dürfen. Bei anderen Fragen kam immer der Impuls bei der Interviewerin, weiter nachzufragen, damit die Interviewten Personen sich weiter auf die Frage einlassen können. In diesem Fall hatte die Interviewerin das Gefühl, dass ein weiteres Nachfragen nicht erwünscht ist. Sollte dieses Gefühl stimmen, könnte es ein Hinweis für einen Abwehrmechanismus sein. Es fällt der Interviewten möglicherweise leichter, konflikthafte Situationen nicht erneut in das Bewusstsein zu rufen.

Eine weitere Strategie, um nicht mit bedrohlichen Gefühlen konfrontiert zu werden besteht darin, die unangenehmen Situationen emotionslos und nüchtern darzustellen. Dies wird besonders in dem Interview mit Kathrin spürbar, als sie zum Beispiel von der Abgrenzung von dem Beruf zu ihrem Privatleben spricht. Sie erläutert die Abgrenzung nicht auf emotionale Weise, sondern rechtfertigt ihr Verhalten, ihr Diensthandy nach Dienstschluss auszuschalten, damit, dass sie von der Organisation auch nicht dafür bezahlt wird, permanent erreichbar zu sein:

„(...) mich zahlt die Organisation nicht dafür, dass ich 24 Stunden das Handy an hab“ (Interview 3 Kathrin, S. 11, Z. 7-8).

Auch bei ihren Ausführungen am Ende des Interviews wird diese nüchterne Einstellung von Kathrin wieder deutlich, als sie erwähnt, dass man die MitarbeiterInnen respektvoll behandeln soll, weil sie für ein Unternehmen den Großteil des Budgets ausmachen:

„(...) man sollte seine Mitarbeiter respektvoll behandeln, weil es das höchste Gut ist und die kosten ja auch am meisten, eigentlich, alles andere ist eigentlich, also machen 80% des Budgets aus, wie man weiß, man sollte dienlich seine MitarbeiterInnen pfleglich behandeln, ja aber nicht alles durchgehen lassen, das geht einfach auch nicht, nur weil man im Sozialbereich ist“ (Interview 3 Kathrin, S. 12, Z. 31-32; S. 13, Z. 1-3).

Diese eher an Fakten und Materiellern orientierte Sichtweise des Berufs lässt kaum Emotionen im Interview zu. Dies lässt aufgrund der Auswahl der Feinstrukturana-

lyse als Methode, die Frage aufkommen, warum Kathrin diese Sichtweise hat. Eine Interpretation ist, dass es einfach ihr Charakter ist. Sie bezeichnet sich selbst nicht als Sozialromantikerin und als straighte Person. Da auch bei der Interviewerin diese Ausstrahlung ankommt, könnte diese Interpretation korrekt sein. Eine weitere Möglichkeit, diese nüchterne Einstellung zu interpretieren, kommt auf, wenn Abwehrmechanismen mitbedacht werden. Es ist demnach wahrscheinlich, dass Kathrin sich diese nüchterne und straighte Einstellung zum Schutz vor bedrohlichen Affekten und Emotionen aufgebaut hat.

Eine weitere sprachliche Strategie, um sich von Gefühlen zu distanzieren, besteht darin, Formulierungen im Passiv zu tätigen oder Generalisierungen zu verwenden. Dies schafft Distanz zu der eignen Person. In dem folgenden Textausschnitt spricht Hans zum Beispiel über seine Schwächen als Leiter. Er spricht allerdings nicht in der Ich-Form darüber, sondern er verwendet die Generealisierung *man*:

„(...) da neigt man schon manchmal ein bisschen zu Sarkasmus und vielleicht ein bisschen zu pauschalen Urteilen, wenn man wegen irgendwas angefressen, verärgert ist, gibt man ganz gerne jemandem die Schuld der nicht da ist“ (Interview 5 Hans, S. 7, Z. 2-5).

Auch in der folgenden Textstelle verwendet Hans die Generalisierung *man*, als er beschreibt, dass er in den Teampausen gelegentlich seinem Ärger Ausdruck gibt. Er widerspricht sich hier und es wird deutlich, dass er sein Verhalten eigentlich nicht gut heißen kann. Er sagt zunächst, dass es in Ordnung ist Dampf abzulassen, in den Teampausen, erwähnt dann aber, dass man es offiziell nicht machen sollte. Hier entsteht das Gefühl, dass es sozial nicht erwünscht ist, sich bei den KollegInnen über etwas was einem Ärger und Stress bereitet auszulassen. Im nächsten Satz erwähnt er wiederum, dass er das nicht tut und anschließend gesteht er sich wieder ein, dass es ihm manchmal schwer fällt sich zu beherrschen:

„Psychohygiene gehört natürlich auch dazu, also wenn man in den Teampausen noch zusammensteht oder man redet halt irgendwas äh noch plauscht und noch ein bisschen Dampf ablässt, das geht schon, offiziell sollte man es nicht tun, das

tue ich auch nicht, obwohl es fällt mir manchmal schwer ja“ (Interview 5 Hans, S. 7, Z. 12-15).

Durch die Verwendung der Passivform und der Generalisierung *man* wird es möglich, die Aspekte die bei Hans möglicherweise unangenehme Gefühle wie Scham oder Angst auslösen könnten, nicht in der Gesamtheit wahrzunehmen und von der eigenen Person zu distanzieren. Diese Interpretation wird in Kapitel 5 durch Erkenntnisse aus dem Theorieteil gestützt und weiter ausgeführt.

Intensivität des Berufs

Bei der Analyse des Interviewmaterials auf latenter Ebene fällt auf, dass das Wort *intensiv* häufig vorkommt. Dies lässt Rückschlüsse über das Empfinden der beruflichen Rolle ziehen. Es wurde bereits in den Kernkategorien „Berufliche Rolle“ und „Herausforderungen“ ersichtlich, dass der Beruf als pädagogische Leitung teilweise als anstrengend und fordernd erlebt wird. Dies wird durch die Analyse der latenten Kernstellen bestätigt. Den herausfordernden Charakter des Berufs unterstreicht auch die Wortwahl Kriegsphasen in folgendem Zitat:

„Die Motivation ist ein gutes Arbeiten und dass es den Kindern gut geht und auch den Mitarbeitern. Die Phasen gibt's ja (lacht), also es gibt die Kriegsphasen, ja das darf man überhaupt nicht irgendwie beschönigen, ja es gibt Phasen die wirklich sehr, sehr anstrengend sind, wo man danach irgendwie das Gefühl hat, hoffentlich kommen wir da wieder raus, aber ich hab genauso die anderen Phasen in meiner kurzen Zeit hier auch schon erlebt, die entspannten, wo es einfach schön ist, ja wo man sich dann auch zusammensetzen kann und einfach mal tratschen kann und das ist schon recht schön“ (Interview 4 Lisa, S. 8, Z. 15-21).

Widerspruch zur Rückführung

Bei der Analyse der latenten Stellen des Interviews von Lisa ist ein Widerspruch aufgefallen, der ein wichtiges Forschungsergebnis darstellt. Lisa spricht von dem Ziel der Organisation. Sie erzählt, dass es das Ziel der Rückführung gibt sowie das Ziel, dass die Kinder und Jugendlichen bis zur Verselbständigung in der Einrichtung bleiben.

Auffallend ist hier, dass sie erwähnt, dass es die primäre Aufgabe und das Ziel der Organisation ist, jedem Kind ein Zuhause zu geben, egal für wie lange. Dies steht im Widerspruch zu dem was sie dann erwähnt, nämlich dass die Jugendlichen nur bis zu ihrem 18. Lebensjahr bleiben können. Zunächst erwähnt sie, dass die Jugendlichen maximal bis zu ihrem 18. Lebensjahr in der Wohngemeinschaft bleiben können, da dann keine weitere Finanzierung vom Jugendamt aus erfolgt:

„Ähm ich kann nur von meinem Angebot sprechen (...) ähm bei uns ist es einfach so, den Kindern ein Zuhause zu geben, bis zu ihrer Selbstständigkeit ja und das kann offen sein, ob das jetzt 16 Jahre ist, ob das 18 Jahre ist ähm ja dann läuft halt mit 18 einfach das Jugendamt aus, das heißt es wird nicht mehr bezahlt, von daher kann ich nicht sagen, sie können auch 20 sein ja, weils dann einfach keine Förderung mehr gibt“ (Interview 4 Lisa, S. 5, Z. 2-6).

Anschließend auf die Frage hin was die Primäraufgabe der Organisation ist, erklärt die Interviewpartnerin, dass das Ziel der Organisation darin besteht, jedem Kind ein liebevolles Zuhause zu geben, egal für welche Zeitspanne:

„Prinzipiell ist das Ziel, jedem Kind ein liebevolles Zuhause, ja also da ist so das Ziel jetzt egal wie lange das ist, es gibt Kinder, wo eine Rückführung nach Hause absehbar ist, es gibt Kinder wo keine Rückführung absehbar ist, also das ist dann ganz ganz verschieden, aber das Ziel ist es, jedem Kind einfach das bei uns ist, ein Zuhause zu geben, egal jetzt für welche Zeit“ (Interview 4 Lisa, S. 5, Z. 13-16).

Durch diesen Widerspruch wurde ein weiterer Widerspruch aufgedeckt. Alle Einrichtungen haben das Ziel der Rückführung der Kinder zu ihren Familien. Widersprüchlich ist allerdings, dass dieses Ziel meist gar nicht erreicht wird. Dies ist in zwei der untersuchten Organisationen gar nicht möglich, da hier unbegleitete minderjährige Flüchtlinge untergebracht sind. In den anderen Organisationen erfolgt eine Rückführung nur in 10 % der Fälle, also bei den wenigsten Kindern. Warum die Organisationen und die LeiterInnen dennoch an der Rückführung als oberstes Ziel festhalten, wird in Kapitel 5 unter Einbezug der Theorie erläutert.

Abhängigkeit der Organisation

Ein neuer Aspekt der durch die latente Analyse ersichtlich wurde, ist die Abhängigkeit der pädagogischen Wohneinrichtungen zu anderen Organisationen wie dem Jugendamt oder dem Krisenzentrum. In den Krisenzentren wird entschieden, ob die Kinder nach Hause dürfen oder ob sie in eine Wohneinrichtung kommen. Die Aufgabe der Leitung besteht dann unter anderem darin, einen geeigneten Platz in einer Einrichtung für die Kinder zu finden.

„(...) ja immerwieder ä solche schwierigen Situationen wiederholen sich immerwieder ähm ... wir sind auch bis zu einem gewissen Grad abhängig von der Arbeit im Krisenzentrum, wo abgeklärt wird, äh was mit Kindern weiter passiert, ob sie nach Hause dürfen, oder ob sie untergebracht werden müssen und da muss schon ganz genau geschaut werden, welcher Platz für welches Kind günstig ist ja, wenn Stresssituationen sind, wenn viele Kinder in Krisenzentren sind dann läuft man halt auch immer wieder Gefahr, dass man Sachen übersieht und wenn dann besonders schwierige Kinder untergebracht werden müssen und dann Plätze bekommen, die nicht ganz passen, ja und natürlich ganze Systeme verändern oder in Aufruhr bringen können, dann ist es ganz schwer“ (Interview 5 Hans, S. 4, Z. 12-20).

Dieser Textabschnitt wurde hinsichtlich der verschiedenen Akteure, die genannt werden, analysiert. Dadurch wurde die Abhängigkeit der Organisation von dem Krisenzentrum deutlich. Diese Abhängigkeit besteht deshalb, weil in den Krisenzentren die Entscheidungen getroffen werden, ob Kinder zu ihren Familien dürfen, oder in welcher Einrichtung sie untergebracht werden. Das Krisenzentrum ist somit die erste Anlaufstelle für die Kinder und wenn gerade viele Kinder in dem Krisenzentrum sind, so kann es in den pädagogischen Wohneinrichtungen zu Fehlern kommen, da die Kinder möglichst schnell von dem Krisenzentrum in Einrichtungen kommen sollen. Dieser Aspekt zeigt, dass auch hier Spannungen in der Organisation entstehen können, mit denen die LeiterInnen dann umgehen müssen. In der Diskussion der Ergebnisse wird erneut auf diesen Punkt eingegangen (Interview 5 Hans, S.4).

5 Diskussion der Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse interviewübergreifend diskutiert und mit der Theorie aus dem ersten Teil der Masterarbeit in Verbindung gebracht. Außerdem werden die Forschungsergebnisse der Kernkategorien miteinander verknüpft, so dass die Forschungsfrage beantwortet werden kann, die hier noch einmal angeführt wird: *„Wie erleben LeiterInnen von pädagogischen Wohneinrichtungen ihre berufliche Rolle und welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation?“*

Durch die Literatur wurde deutlich, dass durch das Spannungsfeld zwischen individuellem Verhalten der MitarbeiterInnen, den Anforderungen der beruflichen Rolle und den organisatorischen Vorgaben Belastungen und Konflikte am Arbeitsplatz entstehen können (Lazar 1998). Dies wurde durch das erhobene Interviewmaterial bestätigt und empirisch veranschaulicht. So ist es ein Bestandteil der beruflichen Rolle innerhalb der Organisation bzw. zwischen den verschiedenen Abteilungen und beruflichen Positionen zu vermitteln, damit die Kommunikation in der Organisation gut funktionieren kann. Die pädagogischen LeiterInnen sind, wie aus der Kernkategorie „Berufliche Rolle“ hervorgeht, VermittlerInnen und stellen eine Art Schnittstelle dar. Dieser Aspekt kann dann Spannungen und Konflikte hervorbringen, wenn die Vernetzung und Vermittlung innerhalb der Organisation nicht gut funktioniert und damit zum Beispiel die Kommunikation in der Organisation darunter leidet.

In der Theorie wurde außerdem geschildert, dass es die Aufgabe einer Führungskraft ist, die Organisation nach außen zu vertreten und zu repräsentieren. Die LeiterInnen befinden sich an der Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt. Es zählt unter anderem zu den Aufgaben der LeiterInnen Informationen und Druck aus der Umwelt für ihr Team so zu filtern, dass sie von den Herausforderungen und Belastungen, die aus der Umwelt an das Unternehmen herangetragen werden, nicht zu sehr eingenommen werden. Auch hier kann es zu Spannungen kommen, wenn diese Funktion von den LeiterInnen nicht gut ausgeführt wird (Lohmer/ Möller 2014).

Dieser Aspekt wurde vor allem durch das Interview mit Hans veranschaulicht. Durch Vorfälle des Missbrauchs in der Organisation hat es negative Schlagzeilen in der Presse über die Organisation gegeben. Hier ist es die Aufgabe von Hans, als Führungskraft, die MitarbeiterInnen vor den Einflüssen, die durch das negative Bild der Organisation in der Öffentlichkeit entstehen, weitestgehend zu schützen (Interview 5 Hans, S.

9). In der Kernkategorie „Spannungen in der Organisation“ wurde darauf eingegangen, dass solche Imageprobleme einer Organisation zu erheblichen Spannungen innerhalb der Organisation führen können. Damit diese Spannungen nicht zu groß werden, muss die Führungskraft das Team vor den Problemen von außen weitestgehend schützen (Lohmer/ Möller 2014).

In dem Theorieteil der Masterarbeit wurde des Weiteren das Konzept der Primäraufgabe erläutert. In den Interviews wurden die LeiterInnen nach der primären Aufgabe ihrer Organisation gefragt. Die Antworten der Interviewten sind ähnlich. So wird bei fast allen Interviews die Rückführung der Kinder zu den Familien als Primäraufgabe bzw. Ziel der Organisation genannt. Außerdem ist es die primäre Aufgabe der Organisationen, den Kindern ein liebevolles Zuhause zu geben, ihnen eine Bindung bzw. Beziehung zu einer Betreuerin oder einem Betreuer aus der Wohngemeinschaft zu ermöglichen und die Kinder zu unterstützen und zu schützen. Auffallend ist, dass die drei Interviewten, die in der gleichen Organisation arbeiten, alle den Leitspruch der Organisation „Jedem Kind ein liebevolles Zuhause“ nennen, als sie nach der Primäraufgabe und dem Ziel der Organisation gefragt werden. Dies zeigt zum einen, dass die LeiterInnen das Konzept der Organisation gut kennen und sich damit identifizieren, auf der anderen Seite wird deutlich, dass die Primäraufgabe von der jeweiligen Organisation abhängig ist, auch wenn es sich bei allen Organisationen um Wohngemeinschaften für Kinder und Jugendliche handelt und es einige Überschneidungen in den Zielen der untersuchten Organisationen gibt.

Im Theorieteil wurde bezüglich der Primäraufgabe erläutert, dass beständig das Risiko besteht, dass diese nicht erfüllt werden kann (Steinhardt/ Datler 2005). Dass dieses Risiko auch tatsächlich eintreten kann, wurde in dem Interview mit Regina deutlich. Da die Primäraufgabe dieser Organisation darin besteht, die Defizite der Kinder aufzuarbeiten und ihnen eine Bindung mit dem Bezugsbetreuer, der Bezugsbetreuerin zu ermöglichen, konnte die primäre Aufgabe der Einrichtung im Fall des Burschen, der nicht mehr in der Wohngemeinschaft bleiben konnte, nicht erfüllt werden. Dies erklärt möglicherweise auch das Gefühl der Leiterin versagt zu haben und ihre Versuche, immer wieder nach einer Lösung zu suchen, den Burschen doch weiter betreuen zu können (Interview 1 Regina, S. 11).

Bei allen Organisationen ist ein Ziel bzw. die Primäraufgabe die Rückführung der Kinder und Jugendlichen zu ihren Familien. Interessant ist die Tatsache, dass in zwei

Einrichtungen der Organisation dieses Ziel gar nicht erreicht werden kann, da es sich bei den Jugendlichen um unbegleitete minderjährige Flüchtlinge handelt. Auf Nachfragen der Interviewerin erzählen auch die anderen drei InterviewpartnerInnen, dass es nur sehr selten zu einer Rückführung der Kinder kommt, da die Familien so zerrüttet sind, dass die Kinder nicht mit gutem Gewissen nach Hause geschickt werden können (Interview 5 Hans, S. 3). Dass die Organisationen dennoch an dieser Perspektive als oberstes Ziel festhalten ist interessant. Es scheint fast so, als würde der psychische Schmerz für die MitarbeiterInnen nicht ertragbar sein, dass die Kinder in den meisten Fällen nie wieder zu ihren Familien zurückkehren werden. Dieses Ziel scheint den BetreuerInnen und auch den LeiterInnen Hoffnung zu spenden, aber auch als Abwehrmechanismus zu fungieren. Nicht nur die Tatsache, dass die Kinder in den meisten Fällen nie wieder zu ihren Familien zurückkehren können ist eine schwere psychische Belastung, vor allem die Vermittlung, dieser Tatsache an die Kinder, ist mit sehr viel Schmerz verbunden. Dieser wird durch das Festhalten an dem Ziel der Rückführung möglicherweise auf unbewusster Ebene von den MitarbeiterInnen und den LeiterInnen der Organisationen abgewehrt und verdrängt. Dass es sich hier um psychosoziale Abwehrmechanismen handelt, kann durch die theoretischen Erkenntnisse von Lohmer und Möller bestätigt werden, welche im Theorieteil dieser Masterarbeit dargestellt wurden. Wenn es nicht gelingt die Angst vor dem Scheitern an der Primäraufgabe in einer konstruktiven Weise zu verarbeiten, so kommt es zu psychosozialen Abwehrmechanismen und das aufgabenorientierte Arbeiten wird dadurch erschwert. Dies wurde wie bereits oben erwähnt, in dem Interview mit Regina besonders deutlich, da es in ihrer Organisation nicht gelungen ist, den Burschen weiter in der Wohngemeinschaft zu betreuen (Lohmer/ Möller 2014; Interview 1 Regina, S. 11).

Durch die Analyse der Ergebnisse aus der Kernkategorie „Spannungen in der Organisation“ wurde ein Widerspruch deutlich. Es wird als eine Primäraufgabe der Organisationen gesehen, den Kindern ein liebevolles zu Hause zu ermöglichen. Gleichzeitig wurde durch das Interview mit Hans und Kathrin ersichtlich, dass es in manchen pädagogischen Wohneinrichtungen zu Gewalt und Missbrauch gegenüber den Kindern kommen kann. Dass dies nicht zu einem liebevollen zu Hause beiträgt, ist offensichtlich. Außerdem wird dadurch die Primäraufgabe der Organisation nicht erfüllt, was wiederum zu Abwehrmechanismen und weiteren Spannungen führen kann (Lohmer/ Möller 2014).

Auch die Aussage von Kinzel, dass Ängste in Organisationen vor allem in Krisen entstehen und dann wenn keine adäquate Leitung der Organisation vorhanden ist, wird durch das Interview mit Regina bestätigt (ebd. 2002). In ihrer Organisation gibt es seit über einem halben Jahr keine Leitung der gesamten Organisation mehr. In der Kernkategorie „Spannungen in der Organisation“ wurde erläutert, dass durch die Gesamtleitung einer Organisation den pädagogischen LeiterInnen ein gewisser Rahmen und damit eine Stück Sicherheit vermittelt wird. Dass diese Sicherheit bei dem Fehlen einer Gesamtleitung für die LeiterInnen nicht mehr vorhanden ist und dadurch Überforderung entstehen kann, wurde beispielsweise durch das Interview mit Regina verdeutlicht (Interview 1 Regina, S. 9).

Durch die Interviews wurde die formelle und informelle Seite der beruflichen Rolle deutlich. Als formelle Rolle wird der Teil der Rolle bezeichnet, der durch die Vorgaben der Organisation geprägt ist. Dies ist in dem Fall von Regina besonders entscheidend, da sie in ihrer beruflichen Rolle als pädagogische Leiterin, sowohl Leiterin ist, als auch Betreuerin in der Wohngemeinschaft. Bei den Interviewten, die in anderen Organisationen arbeiten, ist es keine Vorgabe der Organisation für die Rolle als Leitung, auch in der Wohngemeinschaft als ErzieherIn zu arbeiten (Triest 1999). Die informelle Seite der beruflichen Rolle betrifft die individuelle Gestaltung der Person. Wie verschieden die Rolle als pädagogische Leitung ausgeübt werden kann, wird in den Interviews ebenfalls deutlich. So steht dem restriktiven und straighten Führungsstil von Kathrin beispielsweise das sehr einfühlsame Auftreten von Lisa gegenüber.

Ein Aspekt der die berufliche Rolle charakterisiert, ist die Sandwichposition. Dies wurde in der Kernkategorie „Berufliche Rolle“ beschrieben. Diese Sandwichposition kann für die LeiterInnen Spannungen und Konflikte auslösen, wenn zum Beispiel die LeiterInnen nicht mit dem übereinstimmen, was sie von ihren Vorgesetzten an ihr Team weitergeben müssen. Besonders herausfordernd wird es dann, wenn die Vorgaben nicht mit den moralischen Ansichten der LeiterInnen konform gehen, wie es von Kathrin geschildert wurde (Interview 3 Kathrin, S. 6).

Die Frage nach den Herausforderungen wurde von den interviewten Personen, sehr unterschiedlich beantwortet. Dies lässt darauf schließen, dass das was in dem Beruf als pädagogische Leitung als herausfordernd angesehen wird, sehr individuell ist. Dennoch können einige übergreifende Herausforderungen ausgemacht werden, wie beispielsweise die Elternarbeit. Ein Grund dafür, warum die Arbeit mit den Eltern als

herausfordernd angesehen wird, ist die Konkurrenz, die zwischen den BetreuerInnen und den Elternteilen, um die Kinder entsteht. Ein weiterer Grund ist, dass die LeiterInnen meistens die Ansprechpersonen für die Eltern sind, wenn es um Beschwerden oder um die Koordination der Besuche der Kinder bei den Eltern geht. Hier wird deutlich, dass die LeiterInnen nicht nur mit den unbewussten Ängsten der MitarbeiterInnen und der Kinder konfrontiert werden und diese containen müssen, sondern auch die Ängste der Eltern zu spüren bekommen. Die LeiterInnen und PädagogInnen werden von den Eltern teilweise als Projektionsfläche für ihre Gefühle genutzt. Den LeiterInnen werden dadurch Angst, Wut und Trauer über den „Verlust“ der Kinder an die Wohngemeinschaften entgegengebracht. Dadurch entsteht auch die Konkurrenz zwischen den BetreuerInnen und den Eltern, die zum Beispiel in dem Interview mit Hans erwähnt wird (Interview 5 Hans, S. 3; Steinhardt/ Datler 2005).

In dem erhobenen Interviewmaterial wurden weitere bestimmte Verhaltensweisen als unbewusste Abwehrmechanismen interpretiert, zum Beispiel die nüchterne und sehr sachliche Einstellung und Erzählweise über den Beruf als pädagogische Leitung. Durch dieses Verhalten, können die bedrohlichen Gefühle der Arbeit abgewehrt werden und müssen damit nicht in vollem Umfang gefühlt werden. Dadurch ist aber auch die in der Theorie beschriebene Containment Aufgabe einer Leitung nicht möglich. Wenn belastende Emotionen bereits von der Leitung nicht wahrgenommen werden können, so kann diese sie auch nicht in verdauter Form an das Team abgeben. Dadurch kommt es zu vermehrter Abwehrtätigkeit der MitarbeiterInnen, die sich wiederum weniger auf die Erfüllung der primären Aufgabe kümmern können. Außerdem kann laut Obholzer eine mögliche Folge sein, dass Beziehungsabläufe in einer Organisation nicht mehr im Ganzen betrachtet werden, sondern nur noch in Teilaspekten wahrgenommen werden. Dadurch ist es nicht möglich, die Beziehung zu den BewohnerInnen als Gesamtpersönlichkeiten aufrecht zu halten. Eine stabile Beziehung zwischen BewohnerInnen und BetreuerInnen ist aber eine Grundvoraussetzung, wenn es gelingen soll, den Kindern ein gutes Zuhause zu geben (Obholzer 2000).

Die Schilderungen der Interviewten bezüglich ihrer beruflichen Rolle decken sich mit der Aussage aus dem theoretischen Teil, dass LeiterInnen als Schlüsselpersonen in Organisationen gesehen werden können, da sie zum Beispiel wichtige Entscheidungen treffen, die die Organisation und die MitarbeiterInnen entscheidend beeinflussen können. So wird die Fähigkeit Entscheidungen treffen zu können von den Interviewten

als maßgeblich für die berufliche Rolle beschrieben. Außerdem nennen die LeiterInnen verschiedene Beschreibungen der Rolle, die dem Begriff Schlüsselperson ähnlich sind. Es werden zum Beispiel die Begriffe Schnittstelle, Bindeglied oder Vermittler für die Rolle genannt. Aber auch die Zuschreibungen wie alles unter Kontrolle zu haben, den Überblick zu bewahren und die roten Fäden aufrecht zu erhalten als Führungskraft eines Teams.

Dass LeiterInnen im pädagogischen Arbeitsfeld eine vermittelnde Rolle haben, dem stimmen auch Lohmer und Möller zu. Außerdem haben LeiterInnen die Aufgabe die Ziele der Organisation zu vertreten (ebd. 2014). Auch dieser Aspekt taucht in den geführten Interviews auf, besonders anschaulich in dem Interview mit Kathrin, als sie die Sandwichposition von pädagogischen LeiterInnen beschreibt (Interview 3 Kathrin, S. 6).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse dieser Masterarbeit sich mit den theoretischen Aussagen aus der verwendeten Literatur weitestgehend decken. Die Ergebnisse dieser Untersuchung erweitern die Theorie damit um den spezifischen Blickwinkel der LeiterInnen auf ihre berufliche Rolle und die Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit.

6 Resümee und Ausblick

Um diese Masterarbeit abzuschließen wird ein Resümee gezogen und die Forschungsfrage noch einmal prägnant beantwortet: *„Wie erleben LeiterInnen von pädagogischen Wohneinrichtungen ihre berufliche Rolle und welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation?“*

Durch die Interviews wird deutlich, dass alle LeiterInnen ihre berufliche Rolle subjektiv und individuell erleben. Sie bringen ihre Persönlichkeit in diese Rolle mit ein und tragen damit zu einer einzigartigen Ausführung der Rolle bei. Dennoch lassen sich Parallelen zwischen den Aussagen der Interviewten finden und damit kann eine übergreifende Beantwortung der Forschungsfrage gewährleistet werden. Wie erleben pädagogische LeiterInnen also ihre berufliche Rolle?

Es wurde immer wieder genannt, dass es die berufliche Rolle erfordert, eine gewisse Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sodass sich die Kinder und Jugendlichen sowie die MitarbeiterInnen wohl fühlen. Die Rolle verlangt es als Leitung ganz für die MitarbeiterInnen da zu sein und ihnen für die Arbeit wichtige Einstellungen und Werte zu vermitteln. Die pädagogischen LeiterInnen stellen ein Bindeglied zwischen der Organisation und den MitarbeiterInnen dar und haben eine vermittelnde Rolle. Es werden in den Interviews immer wieder Beschreibungen wie Schnittstelle oder AnsprechpartnerIn für alles genannt. Die pädagogische Leitung befindet sich zudem in dem Spannungsfeld zwischen Aufträge erteilen und delegieren und den MitarbeiterInnen menschliches Mitgefühl und Empathie entgegenbringen. Dieser Aspekt ist in dem pädagogischen Berufsfeld, wo es um die Arbeit mit teilweise schwer erziehbaren Kindern geht, besonders entscheidend. In der Führung von MitarbeiterInnen geht es in dieser Rolle auch darum Grenzen aufzuzeigen und Freiheiten zu lassen. Mit diesen Aussagen wurde der erste Teil der Forschungsfrage beantwortet. Im Folgenden werden nun noch die Ergebnisse zu den Herausforderungen zusammengefasst.

Herausforderungen, die von den LeiterInnen genannt werden, betreffen beispielsweise die Führung von MitarbeiterInnen. Alle MitarbeiterInnen gleich und damit gerecht zu behandeln, immer die nötige Geduld für das Team aufzubringen und immer ein offenes Ohr für alle zu haben wird als herausfordernd gesehen. Außerdem eine gute Fehlerkultur zu etablieren, eine gute Diskussionsbasis zu schaffen, die auch dann bestehen bleibt, wenn das Team und die Leitung nicht einer Meinung sind, und allgemein das

Team trotz hohem Personalwechsel stabil zu halten zählt ebenfalls zu den Herausforderungen.

Was die BewohnerInnen betrifft, wird es als herausfordernd angesehen Entscheidungen zu treffen, die das Leben der Kinder prägen, wie zum Beispiel die Entscheidung, ein Kind nicht mehr in der Wohngemeinschaft betreuen zu können. Weiter können die Kinder und Jugendlichen selbst herausfordernd sein, wenn sie sich gerade in der Pubertät befinden oder sich nicht an Regeln halten.

Für die LeiterInnen selbst stellt es unter anderem eine Herausforderung dar, sich eine gute Work-Life-Balance zu schaffen und sich von der Arbeit gut abzugrenzen.

Abschließend soll ein Ausblick auf mögliche anschließende Forschungsprojekte erfolgen. Diese Masterarbeit konnte nur einen kleinen Einblick in das Forschungsthema ermöglichen. Das Interviewmaterial bietet noch viel Potential für eine genauere Analyse zu verschiedenen Themenbereichen. So kann zum Beispiel der Fokus einer weiteren Forschung lediglich auf die Kommunikation und den Austausch in der Organisation gelegt werden oder das Material komplett auf latenter Ebene analysiert werden. Es könnte hierfür beispielsweise auch nur ein Interview herangezogen werden und dieses sehr genau interpretiert werden.

Eine weitere Möglichkeit für eine anschließende Forschung könnte darin bestehen, die MitarbeiterInnen der LeiterInnen zu interviewen. Dies würde ein Gesamtbild der Organisation darstellen und möglicherweise die Ergebnisse dieser Masterarbeit unterstreichen oder in ein anderes Licht stellen. In diesem Zusammenhang wäre es auch interessant lediglich eine Organisation zu untersuchen und anhand des Forschungsmaterials ein Organigramm zu erstellen.

Durch diese Ideen zu weiterführenden Forschungsprojekten wird deutlich, dass dieses Forschungsfeld noch lange nicht ausgeschöpft ist. Außerdem wird der begrenzte Rahmen der Masterarbeit, ebenso wie der Anspruch der Arbeit, sichtbar.

Für die Pädagogik stellen die Forschungsergebnisse dieser Masterarbeit, sowie mögliche weitere Forschungsprojekte in diesem Themenfeld ein wichtiges Forschungsgebiet dar. Gerade wenn man sich vor Augen führt, wie belastend die Arbeit als pädagogische Leitung in einer Wohngemeinschaft für Kinder und Jugendliche ist und die Tatsache betrachtet, dass das Risiko für einen Burnout in diesem Berufsfeld sehr hoch ist, wird die pädagogische Relevanz des Forschungsgebietes deutlich.

7 Literatur

- BEUMER, U.; SIEVERS B. (2000): Einzelsupervision als Rollenberatung – Die Organisation als inneres Objekt. In: Supervision 3 (2000). 10-17.
- BORTZ, J; DÖRING, N. (2006⁴): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- DATLER, W. (1999): Was ist psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung? Erziehungsberatung und die Annahme eines dynamischen Unbewußten. Über zentrale Charakteristika psychoanalytisch-pädagogischer Erziehungsberatung. In: Datler, W. u.a. (Hrsg.): Die Wiederentdeckung der Freude am Kind. Psychoanalytisch-pädagogische Erziehungsberatung heute. Gießen: Psychosozialverlag. 1999. 11-31.
- FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (2008): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- FORSTER, J. (1981): Teamarbeit – sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform. In: Grundwald, W.; Lilge, W. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart: Haupt.
- HELFFERICH, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- KINZEL, C. (2002): Arbeit und Psyche. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationspsychologie. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- LAZAR, R. A. (1998): Das Individuum, das Unbewußte und die Organisation. In: Eckes-Lapp, R.; Körner, J. (Hrsg.): Psychoanalyse im sozialen Feld. Prävention – Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag. 1998. 263-273.
- LEITHÄUSER, T./ VOLMERG, B. (1979): Anleitung zur empirischen Hermeneutik. Psychoanalytische Textinterpretation als sozialwissenschaftliches Verfahren. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- LOHMER, M. (2000): Das Unbewußte im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LOHMER, M. (2013): Burnout im Spannungsfeld von Persönlichkeit und Organisationsstruktur. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.
- LOHMER, M./MÖLLER, H. (2014): Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- LOHMER, M./ WERNZ, C. (2005): Psychotherapeuten und Macht. In: Kernberg, O.F./ Dulz, B./ Eckert, J. (Hrsg.): Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf. Stuttgart: Schattauer. 291-302.
- MAYRING, p. (2010¹¹): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel: Beltz.
- MAYRING, P.; BRUNNER, E. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: FRIEBERTSHÄUSER, B. (Hrsg.): Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa Verlag. 323-333.
- MENTZOS, S. (1994): Interpersonale und institutionelle Abwehr. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- OBHOLZER, A. (2000): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewußte. In: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 79-97.
- RICE, A. K. (1958): Productivity and social organization. New York/ London: Garland Publishing.
- STEINHARDT, K./ DATLER, W. (2005): Organisationen und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben. In: Fasching, H./

Lange, R. (Hrsg.): Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. Hauptverlag: Bern u.a. 2005. 213-231.

TRIENT, J. (1999): The Inner Drama of Role Taking in an Organisation. In: French, R./ Russ, V. (Hrsg.): Group Relations, Management, and Organization. Oxford: University Press. 209-223.

VOLMERG, B. (1988): Methoden der Auswertung. In: Leithäuser, T./ Volmerg, B.: Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 234-261.

Leitfaden für teilstrukturierte Interviews

1. Einstieg/ Typischer Arbeitstag

- 1.1 Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich?
- 1.2 Welche Ausbildung haben Sie gemacht?
- 1.3 Beschreiben Sie doch mal wie ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aussieht.
- 1.4 Was sind Ihre beruflichen Aufgaben? Aus wie viel Leuten besteht ihr Team und wie viele Kinder sind in der Wohngemeinschaft?
- 1.5 Was ist das Ziel der Organisation, in der sie arbeiten?
- 1.6 Was ist die primäre Aufgabe der Organisation?

2. Berufliche Rolle

- 2.1 Beschreiben Sie doch einfach mal Ihre berufliche Rolle als pädagogische LeiterIn. Was macht ihre berufliche Rolle aus?
- 2.2 Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, in der zwischen Ihrer Person, der Rolle und der Organisation kritische oder konflikthafte Spannungen aufgetreten sind. Haben Sie einmal eine Situation in ihrem Berufsleben erlebt, in der sie in einen Konflikt mit ihrer beruflichen Rolle oder der Organisation gekommen sind?
- 2.3 Wie sind Sie damit umgegangen? Wie haben Sie sich in der Rolle gemanagt?
- 2.4 Gab es in dieser Situation etwas was Sie gerne getan hätten, aber von Seiten der beruflichen Rolle oder der Organisation nicht tun durften?
- 2.5 Würden Sie sich heute nach Reflexion der Situation anders verhalten, wenn ja, wie und warum?
- 2.6 Welche Fähigkeiten erfordert Ihre berufliche Rolle?
- 2.7 Was macht Lust ihre berufliche Rolle immer wieder auszuüben?

3. Herausforderungen

- 3.1 Welche Herausforderungen gibt es in Ihrer Arbeit? Welche Herausforderungen gibt es in ihrer beruflichen Rolle?
- 3.2 Fällt Ihnen eine Situation aus ihrem Berufsleben ein, die Sie als anstrengend empfinden?

3.2.1 Wie wird in der Organisation mit solchen Situation (Problemen) umgegangen?

3.2.2 Haben Sie sich in dieser schwierigen Situation mit KollegInnen ausgetauscht?

3.2.3 Haben Sie diesen Austausch als hilfreich erlebt?

3.2.4 Wird der Austausch mit KollegInnen von der Organisation gefördert?

3.3 Welche Möglichkeiten stehen Ihnen in der Arbeit zur Verfügung, um Belastungen und Herausforderungen zu bearbeiten?

3.4 Inwiefern gelingt es Ihnen Belastendes aus der Arbeit nicht mit nach Hause zu nehmen?

4. Abschluss

4.1 Gibt es etwas, das Sie an Ihrem Arbeitsplatz verändern würden? Was würden Sie in der Organisation, in der Sie arbeiten, verändern/ verbessern?

4.2 Gibt es noch etwas, was Sie gerne erzählen möchten? Ist noch etwas offen geblieben?

Vielen Dank für Ihre Zeit!

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Risikomanagement und psychosoziale Abwehrmechanismen.....	16
Abbildung 2: Die Führungskraft an der Grenze der Organisation.....	21

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit gibt einen Einblick in die berufliche Rolle von LeiterInnen pädagogischer Wohneinrichtungen. Mithilfe von Leitfadeninterviews wird der Frage nachgegangen, wie pädagogische LeiterInnen ihre berufliche Rolle erleben und welche Herausforderungen sich aus dem Spannungsfeld zwischen Person, beruflicher Rolle und Organisation ergeben. Die qualitative Auswertung der Interviews erfolgt zum einen in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und zum anderen anhand der Feinstrukturanalyse nach Fuschauer und Lueger, um auch den latenten Gehalt der Interviews zu erfassen. Das Erleben der beruflichen Rolle wird durch verschiedene Aspekte, wie zum Beispiel durch Fähigkeiten die diese Rolle erfordert oder durch die besondere Stellung der Rolle innerhalb einer Organisation, dargestellt. Durch die Analyse zeigen sich unterschiedliche Herausforderungen, die teilweise aus der beruflichen Rolle resultieren, oder von den Vorgaben der Organisation abhängen. Die Ergebnisse werden so miteinander verknüpft, dass mögliche Spannungen in diesem Arbeitsfeld sichtbar werden.