

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort der Herausgeber                                                                 | 5         |
| Einleitung                                                                              | 8         |
| <b>1. Hintergründe und theoretische Annahmen zu Leitung und Führung</b>                 | <b>11</b> |
| 1.1 Leitung und Führung                                                                 | 11        |
| 1.2 Menschenbilder von Führung                                                          | 12        |
| 1.2.1 Christliches Menschenbild                                                         | 16        |
| 1.3 Modelle zu Führungstheorien                                                         | 17        |
| 1.3.1 Eigenschaftstheorien                                                              | 17        |
| 1.3.2 Verhaltensorientierte Ansätze                                                     | 18        |
| 1.3.3 Situationstheorien                                                                | 23        |
| 1.3.4 Zusammenfassung                                                                   | 26        |
| <b>2. Leitung in sozialen Dienstleistungsorganisationen</b>                             | <b>27</b> |
| 2.1 Entwicklung der Wohlfahrtsverbände zu sozialen Dienstleistungsorganisationen        | 27        |
| 2.2 Bisheriger Umgang mit Leitung in der sozialen Arbeit                                | 31        |
| 2.3 Organisation und Leitung                                                            | 34        |
| 2.4 Gender, soziale Arbeit und Leitung                                                  | 37        |
| 2.5 Zusammenfassung                                                                     | 41        |
| <b>3. Herausforderungen an Leitungskräfte in sozialen Dienstleistungsorganisationen</b> | <b>43</b> |
| 3.1 Umgang mit den Leitungsdilemmata                                                    | 43        |
| 3.1.1 Ökonomisierung vs. Wertorientierung                                               | 45        |
| 3.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kostenfaktor vs. Individuum                  | 49        |
| 3.1.3 Gleichbehandlung vs. Eingehen auf den Einzelfall                                  | 51        |
| 3.1.4 Nähe vs. Distanz                                                                  | 52        |
| 3.1.5 Laufende Routinen vs. bewusster Irritation                                        | 53        |
| 3.2 Umgang mit Chancengleichheit                                                        | 55        |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3 Umgang mit Mikropolitik                                                                                   | 60        |
| 3.4 Zusammenfassung                                                                                           | 63        |
| <b>4. Anforderungen an Führungskräfte in sozialen Dienstleistungsorganisationen</b>                           | <b>64</b> |
| 4.1 Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften                                                         | 64        |
| 4.2 Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenz                                                         | 68        |
| 4.2.1 Fachkompetenz                                                                                           | 69        |
| 4.2.2 Methodenkompetenz                                                                                       | 70        |
| 4.2.3 Sozialkompetenz                                                                                         | 71        |
| 4.2.4 Personale Kompetenz                                                                                     | 73        |
| 4.2.5 Zusammenfassende Überlegungen                                                                           | 78        |
| <b>5. Relevante Themen aus der Personalentwicklung zur Leitung von sozialen Dienstleistungsorganisationen</b> | <b>81</b> |
| 5.1 Gender Mainstreaming und Diversity Management in sozialen Dienstleistungsorganisationen                   | 83        |
| 5.2 Besetzung von Leitungspositionen und Führungskräfteentwicklung                                            | 87        |
| 5.2.1 Besetzung der Leitungsposition aus dem bestehenden Mitarbeiterteam                                      | 90        |
| 5.2.2 Quereinstieg aus einer anderen Abteilung der gleichen Organisation                                      | 91        |
| 5.2.3 Seiteneinsteiger                                                                                        | 91        |
| <b>6. Plädoyer für ein systematisches Entwicklungs- und Unterstützungsmanagement für Führungskräfte</b>       | <b>95</b> |
| 6.1 Leitung innerhalb der lernenden Organisation                                                              | 98        |
| 6.1.1 Entwicklungs- und Unterstützungsmanagement konkret                                                      | 100       |
| 6.2 Coaching von Führungskräften                                                                              | 102       |
| Nachwort                                                                                                      | 108       |
| Literaturverzeichnis                                                                                          | 110       |
| Zur Autorin                                                                                                   | 122       |