

VEREINSPRAXIS

Mut zur Führung



VON PHILIPP STAHL

Philipp Stahl ist Diplom-Psychologe, Personal & Organisationsentwickler, Supervisor (BDP) mit Schwerpunkt Beratung, Coaching und Supervision im Sozial- und Gesundheitswesen sowie Psychologischer Psychotherapeut. Er ist Mitarbeiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin Berlin (IAPAM Berlin), Dozent an der Evangelischen Hochschule Berlin sowie Einzel- und Gruppentherapeut in eigener Praxis.
www.coachingpsychologie.de

Leitungssupervision und Führungcoaching können insbesondere kleinere Träger bei der Implementierung eines sozialen Managements, der Integration einer Führungsstrategie und bei Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützen, um in Zeiten knapper Ressourcen bestehen zu können.

Die meisten größeren Unternehmen der Sozialwirtschaft haben in den letzten Jahren intensiv an der Implementierung effektiver Steuerungsstrukturen gearbeitet. Hierbei mussten Widerstände überwunden werden, die bei kleineren Trägern der Sozialen Arbeit weiterhin massiv zutage treten. Denn »Leitung« steht in der Sozialen Arbeit traditionell in einer Spannung zum favorisierten Teamgedanken (Merchel, 2010). Die Akteure reagieren häufig mit Befremden und Ablehnung auf die Einführung von Managementprinzipien und auf die Verwendung von Begriffen, die ihren Ursprung im Wirtschaftsbereich haben.

In Zeiten knapper werdender Ressourcen müssen sich die Akteure des sozialen Dienstleistungsbereiches zunehmend für den Erhalt von Fördermitteln rechtfertigen. In Zukunft werden Organisationen der Sozialen Arbeit auch vermehrt um private Mittel werben müssen. Seit einigen Jahren ist daher eine breite Debatte über die »Ökonomisierung des Sozialen« und die Vereinbarkeit von humanistischen Werten mit ökonomischen Zielen entbrannt.

Die Idee eines effektiven Managements sozialer Organisationen findet mittlerweile große Verbreitung. In der Fachliteratur werden eine verstärkte Auseinandersetzung der Sozialarbeit mit Kriterien der Qualität und der Effektivität und die Implementierung hierfür notwendiger Management-Strategien gefordert (Gehrmann & Müller 2006).

In der Praxis, insbesondere kleinerer Träger, finden sich jedoch noch sehr viele implizite und explizite Widerstände gegenüber einer betriebswirtschaftlichen Bewertung Sozialer Arbeit. Die Forderung von Wirtschaftlichkeitsnachweisen wird als ein Verrat an humanistischen Idealen betrachtet. Gehrmann und Müller (2006) zufolge führt jedoch die Berücksichtigung von ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten in der Sozialarbeit nicht zu einer Verschlechterung und Entmenschlichung der Arbeit, sondern im Gegenteil zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden durch eine professionelle Personalplanung und einer stärkeren Orientierung der Arbeit an den Bedürfnissen der Klienten durch eine gründliche Überprüfung der Ziele der Organisation.

Neben einem Wandel der Organisationskulturen erfordert ein effektives Sozialmanagement auch eine Umgestaltung der Organisationsstrukturen.

Schwierigkeiten der Geschäftsführung von freien Trägern

Ein Kernproblem der Geschäftsführung von Vereinen oder Verbänden des sozialen Dienstleistungsbereichs ergibt sich nach Schreyögg (Schreyögg 2002, S. 233 ff.) aus der dort häufig vorzufindenden Relation zwischen Haupt- und Ehrenamt. Ehrenamtliche Mitarbeitende suchen in ihrer Tätigkeit eine

Sinnerfüllung und betrachten diese häufig als Mittel der Selbstverwirklichung. Hauptamtliche Mitarbeitende sind meist mit den geschäftsführenden Aufgaben vertraut. Sie befinden sich in der Vereinsstruktur in einer Sandwichposition zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und den häufig ebenfalls ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben oder Führungsaufgaben ist demnach strukturbedingt schwer zu erfüllen: Die hauptamtlichen Geschäftsführer sind dem ehrenamtlichen Vorstand formal unterstellt und: »Immer dann, wenn die ehrenamtlichen Vereinsmitglieder Arbeitgeberfunktion gegenüber den Professionellen wahrnehmen, haben sie die besseren Chancen, ihre kulturellen Muster durchzusetzen« (Schreyögg 2004).

Die kulturellen Muster der Ehrenamtlichen sind meistens noch stärker durch Autonomie-Ideale geprägt als die der Hauptamtlichen. Als Entscheidungsstruktur wird die Basisdemokratie bevorzugt. Im Ideal befinden sich alle Organisationsmitglieder auf gleicher Augenhöhe. Hierarchie, Autorität oder Macht gelten als verdächtig. Der Führungsbegriff ist im Wertemuster der Ehrenamtlichen besonders negativ konnotiert.

Hauptamtliche Geschäftsführer sollen ehrenamtliche oder freie Mitarbeitende anleiten. Diese sind jedoch ohne wirklich verbindlichen Rahmen tätig und haben somit auch keine Sanktionen zu befürchten. Führung setzt einen gewissen formalen Rahmen voraus. Ist dieser nicht vorhanden, lässt sich nicht ausreichend kontrollieren, ob Anweisungen auch befolgt werden.

Geschäftsführer von freien Trägern der Sozialen Arbeit haben somit mit zwei großen Widerständen zu kämpfen: Einerseits einer Kultur, die der Leitungs- oder Führungsrolle prinzipiell skeptisch gegenüber steht und andererseits einer Struktur die es besonders schwer macht, die eigene Leitungsfunktion zu erfüllen.

Viele Geschäftsführer kapitulieren vor diesen Problemen, treten in ihrer Rolle gar nicht erst in Erscheinung und verteilen Leitungsaufgaben auf den Schultern ihrer Mitarbeitenden. Es entsteht ein Führungsvakuum, dieses äußert sich mit der Zeit in der Form von Problemen mit Absprachen, unklaren

Aufgabenverteilungen, ungeklärten Verantwortlichkeiten, einer Übermacht des Informellen usw.

Supervision versus Coaching bei freien Trägern

Klienten aus dem sozialen Dienstleistungsbereich und insbesondere kleine freie Träger fragen häufig primär nach einer Teamsupervision und versuchen dabei Probleme mit den Mitteln zu lösen, die zu eben diesen Problemen geführt haben: Die Geschäftsführung trifft keine Entscheidungen und tritt im Rahmen einer Teamsupervision weiter in den Hintergrund oder auf gleiche Augenhöhe in Erscheinung. In einem solchen Setting kommt es dann häufig vor, dass Leitungsaufgaben an den Supervisor delegiert werden und die Geschäftsführung in ihrer Leitungsfunktion weiter depotenziert wird. Der Lösungsversuch ist somit Teil des Problems.

Es muss also ein Setting gefunden werden, in welchem die Führungs- und Gestaltungsaufgaben der Leitung bearbeitet werden können und in welchem die Geschäftsführung in die Lage versetzt wird, alleine mit den Problemen fertig zu werden.

Beim Führungskoaching handelt es sich um eine Beratungsform, die sich als Personalentwicklungsmaßnahme begreift und Veränderungen von oben anstrebt (Schreyögg, A. in Pühl 2009). Beratung setzt auf Seiten des Beraters fundierte Kenntnisse im Bereich der Personal und Organisationsentwicklung voraus.

Supervision wird als eine Beratung zu »Sachfunktionen« und als Maßnahme der »Personen-Entwicklung« definiert. Unter »Sachfunktionen« fasst man all die Tätigkeiten, die Organisationsmitglieder zur Erreichung der grundlegenden Organisationsziele auszuführen haben. »Personen-Entwicklung« würde hier heißen, sich im Rahmen der Supervision mit der Qualität dieser Interaktion zu befassen und damit auch in einem eher therapeutischen Sinne die persönlichen Eigenschaften und das persönliche Verhalten des Supervisanden zu reflektieren.

Im Folgenden möchte ich zwei Fälle aus meiner eigenen Beratungspraxis schildern, die mich zu einer Auseinandersetzung mit den Themen Leitung und Leitungssupervision in freien Trägern

des sozialen Dienstleistungsbereiches bewegen haben.

Aus der eigenen Praxis – Fall 1

Der Kontext: Ein Verein aus dem sozialen Dienstleistungsbereich hat Fördermittel für ein größeres Projekt der Jugendbildung akquiriert. Ziel des Projektes ist es, in verschiedenen Schwerpunktregionen nachhaltige Prozesse der Jugendkulturellen Beteiligung zu initiieren und zu begleiten, um demokratische und kulturelle Vielfalt vor Ort zu fördern. Zur Realisierung des Projektes werden neue Mitarbeitende eingestellt und alte Mitarbeitende befördert. Der ganze Prozess der Personalauswahl und der Aufgabenverteilung verläuft sehr informell. Am Ende entsteht eine Struktur mit fünf befristeten Festangestellten, 15 »festen-freien Mitarbeitenden« (d.h. Mitarbeitende, die auf freiberuflicher Basis regelmäßig für den Verein arbeiten) und circa 20 freien Mitarbeitenden. Der Vorstand besteht aus zwei ehrenamtlichen Personen. Die Geschäftsführung wird von zwei Hauptamtlichen übernommen. Einer der Vorstandsmitglieder ist der Ehemann der Geschäftsführerin. Das Projekt wird in Form von Projekttagen, Netzwerksarbeit, Workshops, Zukunftswerkstätten und Weiterbildungen durchgeführt. Ein Großteil der Arbeit findet vor Ort in verschiedenen Regionen Ostdeutschlands statt. Der Verein unterhält ein Büro in Berlin. Hier befinden sich der Sitz der Verwaltung und die Büros der Geschäftsführer. Begegnungen zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung finden nur unsystematisch und größtenteils informell statt. Aufgrund mangelnder Formalisierung wird im Verein vieles auf dem informellen Weg geklärt. Positionen werden auf der Basis von Sympathie und Antipathie oder auf der Basis von bestehenden Freundschaften besetzt. Gleichzeitig gibt es viele informelle Beziehungen die – ähnlich wie in Familienunternehmen – häufig zu einer unproduktiven Vermischung von privaten und organisatorischen Themen führt. Bereits kurz nach dem Projektstart kommt es zu massiven Auseinandersetzungen zwischen dem Team und der Geschäftsführung und insbesondere zwischen dem selbst ernannten Sprachrohr (»Herr N.«) der festen freien Mitarbeitenden und einem Teil der Geschäftsführung. Im Erstge-

sprach werde ich um die Durchführung einer Konfliktmoderation gebeten. Die Geschäftsführung stellt sich hierfür ein Setting von regelmäßigen Teamsupervisionen vor. Wir vereinbaren vorerst eine Probesitzung in welcher ich mir vorbehalte, die Lage zu sondieren und mir ein Bild der verschiedenen Perspektiven zu machen.

Der Verlauf: Zur ersten Sitzung erscheint die Geschäftsführung, ein Großteil der festen Mitarbeitenden sowie das erwähnte Sprachrohr der festen freien Mitarbeitenden. Es offenbart sich, dass es eine tiefe Spaltung innerhalb des Vereins gibt, dem massive Konflikte mit Entwertungen und Beleidigungen vorausgegangen sind. Herr N. attackiert den Geschäftsführer, wirft ihm Unfähigkeit und Illoyalität vor, die Stimmung ist explosiv geprägt von Respektlosigkeit und einer Diskussionskultur, die jede Aussicht auf eine sachliche Lösung der Probleme vermissen lässt. Nach dieser Sitzung bespreche ich mich mit den Geschäftsführern und erkläre mich bereit, den Auftrag zu übernehmen, behalte mir jedoch vor, beizeiten ein anderes Beratungssetting zu wählen. Es folgen weitere Teamsupervisionen im Rahmen derer sich die unkonstruktive und abwertende Kommunikationsform fortsetzt. Nach einigen Sitzungen wird klar, dass ein massives strukturelles Problem vorliegt und wir beschließen die Teamsitzungen und Leitungssitzungen getrennt voneinander abzuhalten. In Absprache mit der Geschäftsführung wird eine Kollegin

zu führen und Zielvereinbarungen zu treffen. Nach einiger Zeit löst sich der Konflikt etwas und Herr N. verlässt den Verein. Dem Geschäftsführer wird empfohlen, die Leitung der regelmäßigen Meetings der festen freien und der freien Mitarbeitenden selber zu übernehmen. Diese Aufgabe hatte er zuvor Herrn N. überlassen. Im weiteren Verlauf schlage ich vor, Einzelsitzungen mit den zwei Geschäftsführern durchzuführen. Beide kennen sich schon seit längerer Zeit und haben gemeinsam den Verein gegründet. Beide Geschäftsführer haben Probleme mit der Übernahme von Führungsverantwortung. Im Rahmen der Einzelsupervisionen wird das Thema Mitarbeiterführung bearbeitet. Im Rahmen der Leitungssupervisionen stellt sich heraus, dass es neben den bearbeiteten Problemen mit den Mitarbeitenden ebenfalls Kommunikationsprobleme mit dem Vorstand gibt. Es wird eine Leitungssupervision mit Teilnahme des Vorstandes vereinbart, welche wieder durch unsachliche Kommunikationsformen geprägt ist; es kommt zu einer Auseinandersetzung zwischen dem Geschäftsführer und dem Vorstand. Es stellt sich heraus, dass der Vorstand des öfteren an der Geschäftsführung vorbei Entscheidungen getroffen hat und auch gegenüber den Mitarbeitenden als direkte Leitungspersonen in Erscheinung getreten ist. Als Grund hierfür offenbart sich eine private Rivalität, da der Vorstand gleichzeitig der Ehemann der zweiten Geschäftsführerin ist. Im Anschluss an

nachhaltigen Wandlungsprozesse anzustoßen. Ich konnte feststellen, dass die Sitzungen zu konkreten Veränderungen in den Arbeitsabläufen führten. Diese Veränderungen wurden durch die Geschäftsführer initiiert, wodurch deren Position gestärkt wurde. Während in der Teamsupervisionen die meiste Zeit für Beziehungsklärungen und akuten Problemlösungen in Anspruch genommen wurde, konnte im Rahmen der Leitungssupervisionen Raum für die dringend notwendige Bearbeitung strategischer und planerischer Fragen geschaffen werden. Viele zwischenmenschliche Probleme im Team klärten sich darüber hinaus von alleine nachdem regelmäßige Mitarbeitergespräche eingeführt wurden, Teamsitzungen besser strukturiert wurden und auch die Zukunftsaufgaben des Vereins transparenter wurden.

Aus der eigenen Praxis – Fall 2

Der Kontext: Ein Verein der Schulsozialarbeit und anerkannter Träger der freien Jugendhilfe ist im Wachstum begriffen und steht vor der Einstellung neuer Mitarbeitender. Der Verein finanziert sich durch Mittel des Europäischen Sozialfonds. Der Verein unterhält ein kleines Büro, welches sich direkt in der Schule befindet. Der Vorstand besteht aus drei Mitgliedern. Zwei der Vorstandsmitglieder, die Vorstandsvorsitzende (»Frau S.«) und ein weiteres Vorstandsmitglied (»Herr H.«) teilen sich die Geschäftsführungsaufgaben des Vereins. Die praktische Schulsozialarbeit wird ebenfalls von diesen zwei Personen übernommen. Es gibt zum Zeitpunkt des ersten Kontakts keine weiteren Angestellten. Frau S. und Herr H. kontaktieren mich und erteilen mir im Erstgespräch den folgenden Auftrag: Es gäbe zwischen beiden seit vielen Jahren einen unlösbaren Konflikt. Frau S. habe das Gefühl, alles alleine erledigen zu müssen; sie könne sich nicht auf Herrn H. verlassen. Herr H. sieht den Sachverhalt anders; es gebe aus seiner Sicht keine wirklichen Probleme, er könne diese Vorwürfe nicht verstehen. Frau S. macht sich darüber hinaus Sorgen um die Einbindung der neuen Mitarbeiterin. Ich solle sie dabei unterstützen, dass diese Einbindung gut verläuft. Wir vereinbaren vorerst sechs monatliche Supervisionssitzungen. In diesem Zeitraum werden drei weitere neue Mitarbeitende eingestellt. →

»Team-Supervision ist oft eher Problem als Lösung«

mit der Durchführung der Teamsupervision beauftragt. Es wird vereinbart, dass die Probleme, die in der Supervision besprochen werden, in anonymer Form an die Geschäftsführung kommuniziert werden und dass sich die Kollegin hierfür die Zustimmung des Teams einholt. Im Rahmen der Leitungssupervisionen arbeite ich mit den Geschäftsführern daran, den Umgang mit den Mitarbeitenden zu formalisieren: feste Abläufe für die Teamsitzungen zu etablieren, regelmäßige Mitarbeitergespräche einzuführen, Personalauswahl transparenter zu gestalten, Bewerbungsgespräche

diese Sitzung werden die Aufgaben von Vorstand und Geschäftsführung besser abgegrenzt. Als das Projekt nach zwei Jahren erfolgreich abgeschlossen ist und einer der Geschäftsführer sein Amt wegen Elternzeit vorübergehend niederlegt, wird beschlossen, die Supervision vorerst zu beenden.

Ergebnis und Resümee: In der Rückschau betrachte ich den anfänglichen Supervisionsprozess als einen Prozess von Versuch und Irrtum, der zeitweilig nicht sonderlich stringent verlief. Erst im Setting der Leitungssupervision fühlte ich mich in der Lage, die notwendigen

Der Verlauf: Die ersten Supervisionssitzungen finden mit Frau S. und Herrn H. statt. In diesen Sitzungen äußert Frau S. wiederholt ihre Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Herrn H. Dieser antwortet meist mit einem Schulterzucken. Ich spüre die implizite Erwartung an mich als Supervisor, Herrn H. mitzuteilen, worin seine Aufgaben bestehen und ihn dazu anzuleiten, diese auch zu erfüllen. Wir verbringen zwei Sitzungen damit, die anstehenden Aufgaben des Vereins zusammenzufassen und zu überprüfen, wie die wichtigsten Managementaufgaben zwischen Frau S. und Herrn H. verteilt sind. Hierbei stellt sich ein deutliches Ungleichgewicht zu Lasten von Frau S. heraus. Ich lasse mich dazu verleiten, die Aufgaben neu zu verteilen und bitte beide Geschäftsführer darum zu überprüfen, ob es hierdurch zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit kommt. In der darauf folgenden Sitzung stellt sich heraus, dass Herr H. nichts an seinem Verhalten geändert hat und das Problem unverändert fortbesteht. Als die neue Mitarbeiterin erstmalig mit an der Supervisionssitzung teilnimmt, stellt sich heraus, dass Frau S. mit dieser bereits eine Koalition eingegangen ist. Dies äußert sich durch ihre ständig kritische Haltung gegenüber Herrn H., wodurch dieser nun ins Abseits gerät. Zu diesem Zeitpunkt schlage ich vor, die darauf folgenden Supervisionen als Leitungssupervision durchzuführen und hierfür anfangs auch das dritte Vorstandsmitglied mit einzuladen. Auf dieser Basis soll dann ein Blick in die Zukunft des Vereins geworfen werden. Hierdurch wird klar, dass Frau S. erst später dem Verein beigetreten ist und sich daher nicht legitimiert fühlt, Herrn H. Anweisungen zu erteilen, obwohl sie dazu formal als Vorstandsvorsitzende legitimiert wäre. Es stellt sich auch heraus, dass die Kultur des Vereins vom Ursprung an durch informelle Abstimmungsprozesse geprägt war. Gleichzeitig kommt zur Sprache, dass Frau S. sich generell davor scheut, eine Führungsposition einzunehmen. Nach Aufarbeitung dieser Themen in den darauf folgenden Leitungssupervisionen kommt es in einer der letzten Sitzungen zu einer entscheidenden Wendung: Nachdem sich Frau S. die Legitimation zur Ausübung der alleinigen Geschäftsführung eingeholt hat, tritt sie erstma-

lig als solche in Erscheinung mit dem Satz: »Das werden wir in Zukunft so machen, das beschließe ich jetzt so.« An dieser Stelle habe ich das Gefühl, dass der Ansatz einer neuen Organisationskultur spürbar wird. Zwischenzeitlich sind zwei weitere Mitarbeitende dem Verein beigetreten. Diese äußern sich zufrieden darüber, sich auf ihre eigentliche Arbeit als Schulsozialarbeiter konzentrieren zu können und nicht in Leitungsthemen involviert zu werden. Auch Herr H. zeigt sich zufrieden mit der neuen Situation.

Ergebnis und Resümee: Bemerkenswert an dem Supervisionsprozess war für mich der Widerstand gegenüber der klaren Definition einer Leitungsfunktion und den daraus folgenden Abstimmungsproblemen. Das Führungsvakuum führte hier zu ständigen Diskussionen zwischen Frau S. und Herrn H. und später auch im Team. Mein anfänglicher Versuch, die Managementaufgaben zu strukturieren und aufzuteilen, lief aufgrund der Widerstände gegenüber hierarchischen Arbeits- und Kommunikationsabläufen ins Leere. In meiner Rolle als Supervisor wurde ich abwechselnd überhöht und dann wieder in Frage gestellt und entwertet. Die biographische Arbeit stellte sich als hilfreich heraus, um einen Wandlungsprozess anzuregen. Im Ergebnis kam es zu einer besseren Profilierung der Geschäftsführerin. Frau S. traute sich zunehmend, eigene Entscheidungen zu treffen, diese gegenüber den Kollegen durchzusetzen und Aufgaben zu delegieren. Herr H. konnte für sich feststellen, dass er sich gerne auf die Sozialarbeit mit den Klienten konzentrierte und es ihm Erleichterung verschaffte zu wissen, Verantwortung für Managementaufgaben abgeben zu können.

Fazit

Es ist zu hoffen, dass es im sozialen Dienstleistungsbereich zunehmend von einem Entweder-Oder zu einem Sowohl-als-Auch in Bezug auf die Verfolgung humanistischer und ökonomischer Ziele kommen wird. Vielleicht bahnt sich dann eine ähnliche Entwicklung an wie im Bereich der Ökologie. Hier wurde verstanden, dass die Berücksichtigung nachhaltiger ökologischer Werte und Ziele auch ökonomischen Interessen dienen kann. Analog ist anzunehmen,

dass ein kompetentes Sozialmanagement langfristig sowohl dem Sozialwesen als auch den öffentlichen Kassen zugute kommen kann. ■

Literatur

- Gairing, F. (1999).** Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Weinheim: 2. Auflage. Deutscher Studienverlag.
- Gehrmann, G. & Müller, Klaus D. (2006).** Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis der Sozialarbeit. Berlin: 4. Auflage. Walhalla Fachverlag.
- Graf, H. (Hrsg.). (2005).** Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Wien: Lit-Verlag.
- Gulick, L. Halsey & Lyndall, Urwick, F. (1937).** Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration.
- Kühl, S. (2008).** Coaching und Supervision. Wiesbaden: 1. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1990).** Die Wissenschaft der Gesellschaft, S. 29 ff., S. 38 ff., S. 163 ff. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Merchel, J. (2010).** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim und München: 2. Auflage. Juventa Verlag.
- Pühl, H. (Hrsg.) (2009).** Handbuch der Supervision 3. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Simon, F., B. (1992).** Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. Heidelberg: 1. Auflage. Carl Auer Verlag.
- Schreyögg, A. (2002).** Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach. Frankfurt: 1. Auflage Campus Verlag.
- Schreyögg, A. (2004).** Supervision: Ein integratives Modell Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: 4. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2008).** Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Wiesbaden: 1. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wimmer, R. (1992).** Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In Wimmer R. (Hrsg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler.

PROFESSIONAL SCHOOL



SOZIAL ARBEITEN, MANAGEN, FÜHREN.



INFOTAG
9.1.2016

DER BERUFS- BEGLEITENDE MASTER FÜR NEUE PERSPEKTIVEN IN DER SOZIALEN ARBEIT

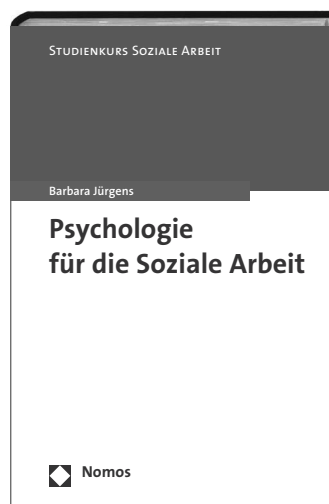
Qualifizieren Sie sich neben dem Beruf für neue Herausforderungen – mit dem auf über 20 Jahren Anbietererfahrung basierenden Master Sozialmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg und einem akkreditierten und international anerkannten universitären Abschluss.

Studieninhalte: z. B. betriebswirtschaftliche Grundlagen, Marketing, Organisationsentwicklung, EU-Fördermittel, Personalführung, Arbeits- und Steuerrecht, Work-Life-Balance, Prozessmoderation, Projektmanagement, Forschungsmethoden und Theoriebildung, Organisation und Veränderung

Studienstart im April 2016 – Jetzt bewerben! » www.leuphana.de/msm



Neue Reihe „Studienkurs Soziale Arbeit“



Psychologie für die Soziale Arbeit

Grundwissen Psychologie für Sozialpädagogen/Sozialarbeiter

Von Prof. Dr. Barbara Jürgens

2015, 264 S., brosch., 24,90–€

ISBN 978-3-8487-1281-6

www.nomos-shop.de/22602

Das Lehrbuch Psychologie für Sozialpädagogen/Sozialarbeiter bietet eine Einführung, die auf die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen in Studium und Berufspraxis der Sozialpädagogik abgestimmt ist.

Es konzentriert sich auf die psychologischen Themen, die einerseits für die berufliche Tätigkeit von Sozialpädagogen besonders wichtig sind und andererseits in den meisten Prüfungsordnungen gefordert werden. Dazu gehören ausgewählte Bereiche der Lernpsychologie, der Entwicklungspsychologie, der Sozialpsychologie und der Erziehungs- und Familienpsychologie. Beispiele aus der Forschung und dem beruflichen Alltag illustrieren in verständlicher Sprache die behandelten Themen.

Verweise auf wichtige Definitionen und Erklärungen, Hinweise auf ergänzende Literatur und Fragen zur Selbstkontrolle unterstützen den Lernprozess und erleichtern die Prüfungsvorbereitung.

Portofreie Buch-Bestellungen
unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos