

Katja Ludwig
Fachhochschule Erfurt, Erfurt, Deutschland

Mediationskompetenz von Führungskräften

Kontur einer Gelingensbedingung zeitgemäßer Führung

Der aktuelle Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt birgt in helfenden Berufen ein erhöhtes Konfliktpotential, das Veränderungen im Führungsverhalten erfordert. Doch welche spezifischen Kompetenzen benötigen Führungskräfte in der Sozialen Arbeit, deren Kern aus sozialen Interaktionen besteht?

In der Sozialen Arbeit stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Klient_innen und Fachkräften, innerhalb von Teams sowie zwischen Organisationen und ihren Partnern zu finden. Konflikte sind somit erwartbar, da unterschiedliche Arbeitsweisen, Deutungen, Erfahrungen, Erwartungen, Wertevorstellungen und Interessen aufeinandertreffen. Zusätzlich zu den Anforderungen am Arbeitsplatz, dem Mangel an Fachkräften sowie der Unzufriedenheit mit der Arbeit aufgrund von Zeitmangel und Qualitätsabstrichen (vgl. z. B. Hasselhorn und Müller 2005; vgl. Krabbe 2024; Kremer 2016, S. 13) steigt durch die vierte industrielle Revolution der gegenwärtigen Veränderungsdruck und Anpassungsbedarf und damit das Konfliktpotential. Aufgrund der Abhängigkeit Sozialer Arbeit von ihrer gesellschaftlichen Umwelt und den vorherrschenden Wertvorstellungen (vgl. Drepper 2010; Klatetzki 2010, S. 15) und insbesondere durch die Finanzierung durch staatliche Stellen und Träger der Sozialversicherungen müssen soziale Dienstleistungsunternehmen in der Lage sein, sich sowohl am Wohl der Adressat_innen als auch an institutionalisierten Erwartungen zu orientieren. Sie müssen ihre Ziele, Angebote und Arbeitsverfahren auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten (vgl. Gehrlach et al. 2022, S. 2). Um die mit dem Veränderungsdruck einhergehenden Herausforderungen zu charakterisieren, kann das Akronym VUCA herangezogen werden, das für *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität* steht (vgl. Gehrlach et al. 2022, S. 2).

In Anbetracht der Tatsache, dass Mitarbeiter_innen eine entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg spielen (vgl. Kohlhoff 2018, S. 452) und eine strategische Ressource darstellen, die sich auf Arbeitsergebnisse und das Wohlergehen aller Beteiligten auswirkt, ist es unerlässlich, dass Führungskräfte über Kompetenzen zur Konfliktbewältigung verfügen, um Mitarbeiter_innen in der Veränderungs- und Entwicklungsfähigkeit begleiten.

Konflikte in der Sozialen Arbeit

Konflikte sind „Gegenstand und Strukturmerkmal sozialer Arbeit“ (Bitzan und Herrmann 2018, S. 44). Im sozialstaatlichen Auftrag, in den verschiedenen Arbeitsfeldern (z. B. Jugendhilfe, Altenhilfe, Suchthilfe) und innerhalb von Organisationen sowie den Lebenswelten der Klient_innen ist aufgrund von widersprüchlichen Anforderungen und Zielen grundsätzlich Konfliktpotential angelegt. Fachkräfte agieren beispielsweise in den Spannungsfeldern (vgl. z. B. Schütze 2015, 2021) zwischen der begrenzten Verfügbarkeit von Ressourcen und tatsächlichen Bedarfen von Klient_innen, zwischen Hilfe und der Notwendigkeit von Kontrolle, zwischen individuellen Klient_innenbedürfnissen und standardisierten Verfahren sowie zwischen professioneller Distanz und persönlicher Nähe. Somit zeichnet sich professionelles sozialpädagogisches Handeln durch „hochgradig komplexes, antinomisch strukturiertes, kontingentes und ungewisses Handeln mit vielfältigen Risiken“ (Helsper 2008, S. 165f.) aus. Konflikte sind somit erwartbar und Ausdruck gegensätzlicher Interessen, Bedürfnisse, unterschiedlicher Werte, Ziele, Bedeutungen und Deutungen. Soziale Konflikte, die im vorliegenden Beitrag im Fokus stehen, liegen jedoch erst vor, wenn

„mindestens ein <Aktor> (eine Partei, d. h. eine Person, Gruppe usw.) den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass er als <Aktor> durch das Handeln eines anders <Aktors> beeinträchtigt wird, selbst die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen“ (Glasl 2010, S. 23).

Erst wenn also Ziele, Interessen, Wertevorstellungen und (Kommunikations-) Präferenzen beeinträchtigt oder bedroht werden und sich als vermutet unvereinbar herausstellen und eine andere Partei dafür verantwortlich gemacht wird, bricht ein sozialer Konflikt aus. Soziale Konflikte können dabei in unterschiedlichen Dimensionen in Erscheinung treten. Glasl (vgl. 2011, S. 67 ff.) unterscheidet nach Reichweite der Bestrebungen der Konfliktparteien und Wirkungsgrad. Mikro-soziale Konflikte finden zwischen Individuen und innerhalb kleiner Gruppen statt, meso-soziale Konflikte innerhalb einer Organisation, zwischen Gruppen und größeren organisatorischen Sub-Einheiten und makro-soziale Konflikte innerhalb von Bevölkerungsgruppen oder sozialen Kategorien sowie zwischen Interessensgruppen mit gesellschaftlichem Status (vgl. Glasl 2011, S. 67 ff.). Diese Vielfalt von Konfliktpotentialen und der Anpassungsdruck für Organisationen der Sozialwirtschaft wird durch die Dynamik des Wandels erhöht.

Sozial Extra
<https://doi.org/10.1007/s12054-025-00757-5>
Eingegangen: 3. Juni 2024
Angenommen: 29. Oktober 2024

© The Author(s) 2025

Zusammenfassung · Abstract

K. Ludwig

Mediationskompetenz von Führungskräften. Kontur einer Gelingensbedingung zeitgemäßer Führung**Zusammenfassung**

Die gegenwärtige Dynamik des Wandels in Gesellschaft und Arbeitswelt führt in helfenden Berufen zu Konflikten. Mediationskompetenz bei Führungskräften kann hier einen entscheidenden Beitrag zur Verständigung und der Verbesserung der Mitarbeitendenbeziehungen leisten und somit Zufriedenheit und Personalbindung fördern. In dem Beitrag werden spezifischen Herausforderungen beleuchtet, mit denen Führungskräfte im sozialen Dienstleistungssektor konfrontiert sind. Angesichts des steigenden Konfliktpotential wird der Blick auf die Ge-

staltung von Beziehungen gelenkt. Damit rückt Mediationskompetenz in den Fokus. Doch was sich dahinter verbirgt und inwieweit sie einen Beitrag zur Führung von Menschen leisten kann, sind Fragen, mit denen sich in diesem Artikel auseinandergesetzt wird.

Schlüsselwörter

Führungskräfte · Mitarbeiterzufriedenheit · Konflikte · Mediationskompetenz · Soziale Arbeit · Führungskompetenzen

Mediation Competences of Managers. Outline of a Condition for the Success of Contemporary Leadership**Abstract**

The current dynamic of change in society and the world of work is increasingly leading to potential for conflict in the helping professions. Mediation competences of managers can contribute to understanding and improving employee relations and promote satisfaction and staff retention. The article highlights specific challenges that managers in the social services sector are confronted with. In view of the increasing potential for conflict, the focus is directed towards shaping relationships.

This brings mediation skills into focus. But what is behind this and to what extent can it contribute to the management of people? are questions that are addressed in this article.

Keywords

Managers · Employee satisfaction · Conflicts · Mediation skills · Social work · Leadership skills

Unbeständigkeit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit

Wir befinden uns in der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0), die durch die Vernetzung von Mensch, Maschine und Produkt/Dienstleistung gekennzeichnet ist. Dabei liegt der Fokus auf Digitalisierung (vgl. Welpé et al. 2018, S. 10). Damit einhergehende Veränderungen, die ebenso die Soziale Arbeit betreffen, erfolgen mit zunehmender Geschwindigkeit und laufen sowohl linear als auch nicht-linear ab. So verändert zum Beispiel die zunehmende Digitalisierung die Art und Weise, wie soziale Dienstleistungen erbracht werden (siehe z. B. Evans und Hilpert 2020). Digitale Plattformen und Anwendungen ermöglichen eine effizientere Kommunikation und einen anderen Informationszugang (vgl. Kreidenweis 2020). Es bedarf neuer digitaler Kommunikationswege und Beratungsangebote, damit Fachkräfte den Bedürfnissen der Klient_innen gerecht werden können. Zudem müssen sich Führungs- und Fachkräfte mit dem Schutz der Privatsphäre und Einwilligungen von Klient_innen im Zuge digitaler Datenerhebung auseinandersetzen (vgl. Hörmann und Tschopp 2023).

Menschen, die von der Digitalisierung ausgeschlossen sind, benötigen besondere Unterstützung. Herausforderungen wie Cybermobbing und digitale Abhängigkeiten erfordern neue Beratungsansätze. Der Erwerb digitaler Kompetenzen erfordert kontinuierliche Weiterbildung. Schnelle technische Entwicklungen und damit neue Qualifikationsanforderungen können jedoch Unsicherheit über zukünftige Arbeitsanforderungen hervorrufen. Digitale Kommunikationsmittel können zu der Erwartung einer ständigen Erreichbarkeit führen, was die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben vermischt und Stress erhöht (vgl. Pauls et al. 2016). Die Einführung neuer

Technologien kann zunächst zu einem Anstieg der Aufgaben führen, da alte und neue Methoden und Technologien parallel genutzt werden müssen.

Um die Bedeutung dieser Herausforderungen und der Konfrontation mit häufig wechselnden Rahmenbedingungen, sei es durch gesellschaftliche Veränderungen, politische Rahmenbedingungen oder sich verändernde Klient_innenbedarfe, zu verstehen, bietet das VUCA-Modell einen Ansatz. Es setzt sich aus den Begriffen Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unge- wissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambigui- tät) zusammen (vgl. z. B. Regnet 2020, S. 59 ff.; Unkrig 2018, S. 45). Ursprünglich stammt das VUCA-Modell aus dem militärischen Kontext (vgl. Bruckner et al. 2018). Es betont die Notwendigkeit von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in unsicheren und komplexen Situationen wie bei militärischen Operationen (vgl. Johansen 2007). Seit den 1990er-Jahren wurde das Modell weiterentwickelt und auf die Betriebswirtschaft und das Management übertragen, um die Herausforderungen der globalisierten und digitalisierten Wirtschaft zu verstehen und zu bewältigen (vgl. Bessant und Tidd 2015).

So resultiert Ambiguität aus unklaren oder widersprüchlichen Informationen (vgl. Ellsberg 1961, S. 643). Dies kann sich in der Sozialen Arbeit in widersprüchlichen Anforderungen, unterschiedlichen Erwartungen von Klient_innen und Institutionen sowie in der Interpretation gesetzlicher Vorgaben zeigen. Fach- und Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen, insbesondere wenn es darum geht, wie sie Klient_innen unterstützen oder welche Ressourcen verfügbar sind. Entscheidungen müssen oftmals gefällt werden, ohne dass alle notwendigen Informationen vorliegen. Dies kann

zu Konflikten führen, etwa wenn unterschiedliche Interpretationen von Informationen oder Situationen vorhanden sind.

Komplexität bezieht sich auf die Vielzahl an Faktoren und Akteuren, die in Situationen einfließen und Zusammenhänge oft schwer durchschaubar machen. Sie ergibt sich in der Sozialen Arbeit aus der Vielfalt der Klient_innenbedarfe, der interdisziplinären Zusammenarbeit und der Vielzahl an Akteuren, die in die Unterstützung involviert sind (vgl. Kleve 2016). Komplexität kann zu Verwirrung und Unsicherheit führen, zu unerwarteten Ergebnissen, es können Spannungen erzeugt werden und Konflikte aufgrund unterschiedlicher Prioritäten entstehen.

Ungewissheit betrifft oft unklare Rahmenbedingungen, unvorhersehbare Klient_innenbedarfe und die Notwendigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Änderungen im Sozialrecht, im Kinder- und Jugendhilfegesetz oder im Asylrecht, Ressourcenzuweisungen sowie wechselnde politische Prioritäten und gesellschaftliche Trends, sind Unsicherheiten, unter denen Entscheidungen getroffen und gleichzeitig professionelle Standards aufrechterhalten werden müssen (vgl. Grunwald und Thiersch 2004, S. 13 ff.). Unvollständige, falsche, widersprüchliche oder eine Flut von Informationen erschweren dies. Unterschiedliche Annahmen können zu Missverständnissen und Feindseligkeiten führen.

Volatilität beschreibt die Unbeständigkeit und schnelle Veränderungen durch wirtschaftliche Schwankungen, technologische Entwicklung oder gesellschaftliche Umbrüche. Ein Beispiel hierfür ist die COVID-19-Pandemie, die bis heute erhebliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft und das tägliche Leben hat. Diese Veränderungen führten zu Anpassungen in Nachfrage, Angebot sowie in Arbeits- und Lebensbedingungen, wodurch sich auch soziale Rahmenbedingungen der Klient_innen wandelten (vgl. Hohmann 2021). Volatilität kann zu Angst und Stress führen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Konflikten erhöht, da Individuen und Gruppen um Ressourcen, Sicherheit und Stabilität kämpfen.

Deutlich zeigen sich in dieser Charakterisierung durch das Akronym VUCA und den daraus resultierenden Herausforderungen für Führungskräfte Parallelen zu den Herausforderungen (sozial)pädagogischer Professionalität (vgl. Helsper 2008). Sowohl die (sozial)pädagogischen Praxis als auch Mitarbeiter_innenführung erfordern u. a. die Fähigkeit zur Anpassung, zum Umgang mit Unsicherheiten, zum Aushalten von Widersprüchen und gegensätzlichen Erwartungen, zum Sammeln von Informationen und Treffen von proaktiven Entscheidungen, zur Entwicklung von Lösungsstrategien sowie Flexibilität.

Die Hilfsbedürftigkeit der Professionellen

Gleichmaßen erhöht sich in dem VUCA-Umfeld für Menschen mit einer ausgeprägten Facette des „hilflosen Helfers“ das Risiko emotionaler Belastungen und Unsicherheiten. Dies hat überwiegend in der Sozialen Arbeit, die sich durch helfen-des Handeln definiert, eine hohe Relevanz. Schmidbauer (2022) zeigt in seiner vielbeachteten Publikation „Die hilflosen Helfer“ auf, dass oftmals Menschen, die in Helferberufen arbeiten, also Pflegefachfrauen und -männer, Sozialarbeiter_innen, Erzieher_innen, Lehrer_innen, Psycholog_innen, Seelsorger_innen und andere helfende Professionen, über eine „zur Persönlichkeitsstruktur gewordene Unfähigkeit, eigene Gefühle und Be-

dürfnisse zu äußern, verbunden mit einer scheinbar omnipotenten, unangreifbaren Fassade“ (ebd., S. 15) besitzen. Damit ist die Beziehung Helfer-Klient_in¹ und damit die Grundlage des Arbeitsbündnisses durch Einseitigkeit gekennzeichnet. Einerseits steht die bis zur Selbstschädigung gesteigerte Wahrnehmung der Interessen, Gefühle, Bedürfnisse, emotionalen Probleme, Schwächen und die Hilflosigkeit der Klient_innen im Mittelpunkt des professionellen Helfers. Einfluss und damit Macht wird gesteigert, indem man „besser Bescheid weiß“ (Schmidbauer 2022, S. 39). Andererseits kann der „hilflose Helfer“ (Schmidbauer 2022, S. 208) durch das Gefühl der Verantwortlichkeit für das Wohlergehen der Klient_innen selbst nur schwer die eigene Hilfsbedürftigkeit, etwa bei Überforderung oder Belastung, anerkennen und für sich selbst sorgen.

Hilfe wird allenfalls in Form von fachlichen Fortbildungen akzeptiert, um die Fähigkeit zur Hilfeleistung weiter zu vervollständigen (vgl. Schmidbauer 2022, S. 23 f.). Dahinter kann ein unersättliches Bedürfnis nach Anerkennung stehen, das jedoch von äußerer Bestätigung abhängig ist. Die Regulation des Selbstgefühls wird an die einseitige Beziehung zu anderen Menschen geknüpft. Das Gefühl, nicht wertvoll und aufgrund von persönlichen Gefühlen und Eigenschaften liebenswert zu sein, wird vor allem durch Leistung kompensiert (vgl. Schmidbauer 2022, S. 56 ff.). Jegliche Kritik kann der Betroffene als persönliche Kränkung empfinden. Liegt ein entsprechender intrasubjektiver Konflikt, also ein unbewusster und bewusster Konflikt mit sich selbst, bei einem professionellen Helfer vor, werden diese häufig von sozialen Konflikten überdeckt oder können zu diesen werden (vgl. Montada und Kals 2001, S. 72). In einem VUCA-Umfeld, dass durch Unberechenbarkeit, Komplexität und Widersprüchlichkeit gekennzeichnet ist, können Betroffene verstärkt das Gefühl entwickeln, die Probleme der Klient_innen nicht ausreichend zu lösen. Schwierigkeiten bei der Akzeptanz von schwer zugänglichen oder begrenzten Ressourcen können zu Frustration und dem Gefühl der Ohnmacht führen, insbesondere wenn keine angemessene Unterstützung geboten werden kann. Zudem kann die Angst vor falschen Entscheidungen aktives Handeln hemmen. Emotionale Erschöpfung, ein hohes Stresslevel und Unsicherheiten können unter anderem Folgen sein und die Arbeit nach dem personenzentrierten Ansatz stark beeinträchtigen.

Führen ist Beziehungsgestaltung

Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen, steigender sozialer Komplexität, wachsender Anforderungen an Mitarbeiter_innen und dem damit einhergehenden erhöhten Konfliktpotential ergeben sich zwei zentrale Aspekte:

- Zum einen erfordert Führung von Mitarbeiter_innen mehr Zeit und Raum.
- Zum anderen benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen, um Konfliktpotential zu erkennen und die Lösung von Konflikten konstruktiv zu begleiten.

Führen stellt den Menschen und die Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt. Es umfasst im beruflichen Kontext die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Mitarbeiter_innen und deren Kommunikation, Verhalten und Handeln, um

¹ Unter Klient_innen werden in der Folge Kinder, Schüler_innen, Bewohner_innen, Patient_innen etc. subsumiert.

die Unternehmens- und Einrichtungsziele zu erreichen (vgl. Domsch et al. 2018, S. 11). Die Unterstützung des Verhaltens erfolgt dabei zum einen durch Kommunikationsmittel, etwa durch Prozesse und Stellenbeschreibungen sowie durch Maßnahmen, wie Fort- und Weiterbildungen und Anreize (vgl. Domsch et al. 2018, S. 11). Zum anderen wird Führung maßgeblich von der Art und Weise des Führens beeinflusst (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 4). Dies zeigt sich etwa in der zwischenmenschlichen Kommunikation, im Umgang mit Fehlern und in wertschätzenden Mitarbeiter_innen- und Feedbackgesprächen. Führungsverhalten wird entscheidender Einfluss auf Mitarbeiter_inneneinstellungen und -verhalten zugeschrieben und oftmals mit Erfolg oder Misserfolg von Organisationen in Verbindung gebracht (siehe bspw. Blessin und Wick 2017, S. 25 ff.; Weibler 2016, S. 13 ff.).

Die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter_innen und deren Auswirkungen, etwa auf Mitarbeiterzufriedenheit und Führungserfolg, beschäftigt die Führungsforschung² bereits seit langem. Als bedeutsam wird die Leader-Member Exchange Theorie angesehen (vgl. Weibler 2016, S. 151). Sie besagt, dass Führung immer ein Beziehungsprozess ist und Führungskräfte in einer individuellen Austauschbeziehung mit Mitarbeitenden stehen. Die Qualität der Zweierbeziehung ist einer der bedeutsamsten Faktoren für den Führungserfolg (vgl. Schütz et al. 2020, S. 96 ff.; Kauffeld et al. 2019, S. 114; Graen und Uhl-Bien 1995). Für die Entstehung guter Beziehungen sind Zuhören und Verstehen, Empathie, gegenseitiges Vertrauen, Respekt und wechselseitige Verbundenheit zentrale Elemente (vgl. Weibler 2016, S. 153 ff.; Martin et al. 2016; Decker und Van Quaquebeke 2016). Grundlage einer qualitativ hochwertigen Beziehung ist, dass die Führungskraft die konkreten „Bedürfnisse, Entwicklungsmöglichkeiten und Probleme ihrer Mitarbeiter kennt“ (Schermyl 2016, S. 23). Insgesamt werden Management- und Führungsaufgaben zunehmend komplexer und vielfältiger. Die Führung von Menschen benötigt jedoch Zeit, die laut von Rosenstiel (2014, S. 4) im Arbeitsalltag nicht selten zu weniger als 20 % eingeplant wird.

Mediationskompetenz: Ein unverzichtbares Werkzeug

Die zunehmend komplexen und unsicheren Umstände erfordern von Führungskräften, auch als Entwicklungsbegleiter_innen zu fungieren, sensibel Konfliktpotentiale wahrzunehmen sowie Kompetenzen für eine konstruktive Konfliktbearbeitung und Lösungsansätze, die einen Konsens ermöglichen³. Damit rückt das Verfahren der Mediation in den Fokus. Nach Robrecht handelt es sich dabei um ein strukturiertes Verfahren zur Konfliktlösung, bei dem emotional belastete Konfliktparteien durch einen Mediator unterstützt werden, um eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden. Der Mediator fördert die Kommunikation zwischen den Betroffenen, stärkt das Verständnis füreinander und ermutigt, gemeinsam

nach Lösungen zu suchen. Ziel einer Mediation ist eine einvernehmliche Konfliktbeilegung, bei der alle Beteiligten ihre Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt sehen und gemeinsame Verabredungen getroffen werden. Mediationskompetenz, und damit einhergehend Wissen, Fähigkeiten und Haltung⁴ (vgl. Kock 2020, S. 3) tragen entscheidend zu einem Erfolg des Prozesses bei. Für die Beschreibung von Mediationskompetenz ist nicht das Verfahren der Mediation an sich von Interesse, denn Führungskräfte können nicht vollständig die Rolle des Mediators übernehmen, da sie über Entscheidungsbefugnisse und Regelungsverantwortung verfügen. Relevant ist, wie die Verständigung zwischen Konfliktparteien erreicht und die Beziehungen langfristig verbessert werden kann.

Nach Weinert (vgl. 2001, S. 27) umfassen Kompetenzen kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Individuen entweder besitzen oder erlernen können, um spezifische Probleme zu lösen. Dazu gehören auch die motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Lösungen in unterschiedlichen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll anzuwenden. Erpenbeck et al. beschreibt Kompetenzen als „individuelle Handlungsfähigkeiten (-potenziale), die notwendig sind, um die wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen“ (ebd. 2013, S. 8).

Mit Bezug auf das Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (2004, S. 21) wird im Folgenden der Versuch unternommen, Mediationskompetenz von Führungskräften herauszuarbeiten und unter den vier Kompetenzformen personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz zu subsumieren. Dabei wird jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben:

Personale Kompetenz:

- wertschätzende Anerkennung verschiedener Interessen und Bedürfnisse sowie unterschiedliche Fremd- und Eigenwahrnehmung
- Abgabe von Macht und Entscheidungsbefugnisse, um Mitarbeiter_innen zur Entwicklung eigener Lösungen zu ermutigen
- Bewusstsein über Antipathien und Sympathien gegenüber Mitarbeiter_innen (vgl. Gehrig 2013, S. 53)
- Reflexion über eigene Involviertheit in Beziehungen und übergeordnete Ziele
- Wahrnehmung der eigenen relativen Neutralität, insbesondere in Konflikten unter Mitarbeiter_innen oder zwischen Mitarbeiter_innen und Klient_innen (vgl. König und Hasselmann 2004, S. 98 f.; Thomann 2012, S. 191 ff.)
- Reflexion der eigenen Konfliktprägung, um emotionale Belastungen von den Konflikten der Betroffenen zu trennen (vgl. Robrecht 2012, S. 82)
- Aushalten von Lösungsansätzen der Konfliktparteien, da sie Expert_innen für ihren beruflichen Alltag sind
- Schaffen einer Fehler- und Vertrauenskultur als Voraussetzung, damit Bedürfnisse und Gefühle geäußert werden (vgl. Von Au 2006, S. 114)

² Ein vollständiger Überblick über die Führungsforschung kann an dieser Stelle nicht ausgeführt werden. Hier sei verwiesen auf Nerdinger (2014); Felfe (2009); Yukl (2010); Weibler (2012); Avolio et al. (2013); Unger et al. (2022).

³ Nach Ury et al. (1991, S. 19 ff.) existieren drei Möglichkeiten, wie Führungskräfte soziale Konflikte bearbeiten können: durch Verweis auf bestehende Regeln, Anwendung von Macht oder Verhandlung der Interessen der Konfliktparteien. Dieser Beitrag fokussiert Konflikte, die verhandelbar sind.

⁴ Darunter werden nach Kock (vgl. 2020, S. 3) ethische Prinzipien, Normen und Werte verstanden.

- konstruktiver Umgang mit Konflikten, denn Führungskräfte sind Vorbilder für Konfliktlösungen (vgl. Schreyögg 2011, S. 100 ff.)

Aktivitäts- und Handlungskompetenz:

- Steuerung des interessenbasierten Aushandlungsprozesses durch Anwenden mediativer Interventionstechniken
- Wachsamkeit, um potenzielle Konfliktsituationen wahrzunehmen (vgl. Schreyögg 2011, S. 101 f.)

Fach- und Methodenkompetenz:

- Identifizierung von Konfliktursachen und Entwicklung von Lösungsstrategien
- Anwendung von Interventionstechniken, wie lösungsorientierte und zirkuläre Fragen, Rapport herstellen, aktives Zuhören, Doppeln, Reframing, Bedürfnisse formulieren, Beobachten, um Bedürfnisse und Gefühle der Parteien sichtbar zu machen und den Aushandlungsprozess zu steuern

Sozial-kommunikative Kompetenz:

- dialogische Kommunikation und aktives Zuhören
- Äußerung und Annahme von Feedback
- Einfühlungsvermögen und positive Gestaltung sozialer Situationen
- achtsame Wahrnehmung von Unstimmigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen

Konsequenzen für die Soziale Arbeit

Die Zukunftsfähigkeit sozialer Einrichtungen wird auch von der Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden abhängen. Mediationskompetenz unterstützt nachhaltig die Kommunikation und das konstruktive Lösen von Konflikten. In dem Beitrag wird deutlich, welche Chance darin liegt: Einerseits können Führungskräfte durch Verhandlung gegensätzlicher Ansprüche von Mitarbeiter_innen auflösen und Differenzen klären, anstatt Anweisung zu geben oder eine Entscheidung für und damit gegen eine Position zu treffen. Dies erfordert hohe personale und sozial-kommunikative Kompetenzen. Andererseits können Mitarbeiter_innen befähigt werden, Konflikte eigenständig zu lösen.

Dies bedeutet: Führungskräfte brauchen in allen Bereichen der Sozialen Arbeit mehr Freiräume zum Führen von Mitarbeiter_innen. Sie müssen sich Möglichkeiten schaffen, sich auf ihre Mitarbeiter_innen zu konzentrieren, ihre Bedürfnisse zu verstehen und sie in der Lösungssuche zu unterstützen. Durch mehr Freiräume zum Führen können Führungskräfte besser auf individuelle Herausforderungen eingehen und langfristige Veränderungen in der Sozialen Arbeit vorantreiben. Führung sollte keine „Nebensache“ sein, vor allem nicht in der Sozialen Arbeit, die sich durch Beziehungsgestaltung auszeichnet.

Bereits 2017 konstatieren Hodges und Howieson (2017), dass im Vergleich zur freien Wirtschaft, die Auswahl von Führungskräften und Führungskräfteentwicklung in der Sozialen Arbeit eher vernachlässigt wird (siehe auch Dressler und Toppe 2011). Um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, ist es für die Zukunft der Sozialen Arbeit ebenso entscheidend, Führungskräfte mit spezifischen Erfahrungen, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften auszuwählen. Diese Merkmale sind jedoch nur sehr eingeschränkt über gängige herkömmliche Bewerbungsunterlagen oder Einstellungsgespräche zu erfassen.

Führungskräfte der Sozialen Arbeit benötigen verstärkt Fort- und Weiterbildungen und Coaching zur beruflichen und per-

sönlichen Weiterentwicklung. Neben fachlichem Wissen, etwa über Konflikt- und Kommunikationsmodelle, sollten auch Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten sowie die Arbeit mit mediativen Interventionstechniken im Fokus stehen, auch um Haltung zu verändern. Durch regelmäßiges Üben können Führungskräfte innere Sicherheit gewinnen und Lösungsprozesse erfolgreicher anbahnen.

Zudem sollte nicht aus dem Blick verloren werden: Soziale Arbeit strebt danach, Selbsthilfe zu fördern und im bestenfalls Fall Fremdhilfe gänzlich überflüssig zu machen (vgl. Kleve 2012, o. S.). Klient_innen sollen befähigt werden, eigenständig Lösungen zu finden, die sich in ihrer Lebenswelt bewähren. Auch vor diesem Hintergrund erhöht sich die Bedeutung von Mediationskompetenz für Führungskräfte. Um handlungsfähig zu bleiben, müssen Mitarbeiter_innen befördert werden, selbstbestimmt durch ein wechselseitiges Verstehen (Konflikt-) Lösungen zu finden, die für ihren beruflichen Alltag passförmig sind. Sind Mitarbeiter_innen dazu nicht in der Lage, ist möglicherweise das Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe gefährdet.

Fest steht: In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt ist es mit entscheidend, dass Führungskräfte sich bewusst Zeit für den Aufbau von Beziehungen nehmen. Dadurch können Konfliktpotentiale, die mit Veränderungsprozesse einhergehen, frühzeitig erkannt und bearbeitet werden. Diese Investition in zwischenmenschliche Beziehungen ist bedeutsam für die Zukunft eines Teams.

Literatur

- Avolio, B., Sosik, J., & Berson, Y. (2013). *Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots*. In N. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology Handbook of psychology* (Bd. 12, S. 367–389).
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*
- Bitzan, M., & Herrmann, F. (2018). *Konfliktorientierung und Konfliktbearbeitung in der Sozialen Arbeit. Mit einer kasuistischen Erörterung*. In J. Stehr, R. Anhorn & al (Hrsg.), *Konflikt als Verhältnis – Konflikt als Verhalten – Konflikt als Widerstand*.
- Widersprüche der Gestaltung Sozialer Arbeit zwischen Alltag und Institution.
- Blessin, B., & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen*
- Bruckner, L., & Werther, S., et al. (2018). *Allgemeiner Überblick über Arbeit 4.0*. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten – Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 15–22).
- Decker, C., & Van Quaquebeke, N. (2016). *Respektvolle Führung fördern und entwickeln*. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung*.
- Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte (S. 27–40).
- Domsch, M., Regnet, E., & von Rosenstiel, L. (2018). *Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement* (4. Aufl.).
- Drepper, T. (2010). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive*. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* (S. 129–166).
- Dressler, M., & Toppe, K. (2011). *Erfolgreich führen in der Sozialwirtschaft*
- Ellsberg, D. (1961). *Risk, ambiguity and the savage axioms*. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643–669.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., & Grote, S. (2013). *Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen*
- Evans, M., & Hilpert, J. (2020). *Auf dem Weg zu einer neuen digitalen Gestaltungspartnerschaft? – Zehn Überlegungen zu Herausforderungen und Perspektiven im Experimentierraum Sozial- und Gesundheitsarbeit*. In N. Kutscher, T. Ley & al (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung* (S. 81–88).
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*

- Gehrig, A. (2013). Augen auf und durch. Kluge Chefs klären Konflikte. In Ch Thomann & B. Kramer (Hrsg.), *Klärungshilfe konkret: Konfliktklärung im privaten, beruflichen und öffentlichen Bereich* (S. 49–64).
- Gehrlach, Ch., & von Bergen, M., et al. (2022). Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld. Zwischen öffentlichem Auftrag, gesellschaftlichem Engagement und Markt. In Ch Gehrlach, M. von Bergen & al (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld*.
- Glas, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*.
- Glas, F. (2010). *Selbsthilfe in Konflikten* (5. Aufl.).
- Glas, F. (2011). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Grunwald, K. (2018). Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 371–390). In.
- Grunwald, K., & Thiersch, H. (2004). *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern*.
- Hasselhorn, H., & Müller, B. (2005). Arbeitsbelastung und -beanspruchung bei Pflegepersonal in Europa – Ergebnisse der NEXT-Studie. In B. Badura & H. Schellschmidt, et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten – Report 2004. Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen*.
- Helsper (2008). Ungewissheit und pädagogische Qualität. In Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.), *Soziale Arbeit in Gesellschaft* (S. 162–168).
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2004). Vorwort. In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenztraining* (S. 11–30).
- Hodges, J., & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, 35(1), 69–77.
- Hohmann, A. (2021). Soziale Arbeit in Zeiten von Covid-19. In *Aus Theorie und Praxis*.
- Hörmann, M., & Tschopp, D., et al. (2023). Digitale Beratung in der Sozialen Arbeit
- Johansen, R. (2007). *Get There Early: Sensing the future to compete in the present*
- Kauffeld, S., & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236).
- Klatetzki, T. (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven* (S. 7–24).
- Kleve, H. (2012). Die Ambivalenz der Hilfen zweier Logiken der Sozialen Arbeit. <http://www.hez-igfh.de/kleve-h-die-ambivalenz-der-hilfe-zwei-logiken-der-sozialen-arbeit/>. Zugegriffen: 31. Mai 2024.
- Kleve, H. (2016). Komplexität gestalten: Soziale Arbeit und Case-Management mit unsicheren Systemen.
- Kock, S. (2020). Professionelle Haltung. Eine Untersuchung zur Professionsentwicklung angehender Berater*innen, Mediator*innen und Coaches. *Counseling Impulse*, 3.
- Kohlhoff, L. (2018). Personalmanagement und -führung. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 452–473).
- König, R., & Hasselmann, U. (2004). *Konflikte managen am Arbeitsplatz. Ein Handbuch für Praktiker*
- Krabbe, S. (2024). Aktuelle Herausforderungen in der Kita gemeinsam meistern. <https://www.kindergartenpaedagogik.de/fachartikel/kitapolitik/bildungspolitik/aktuelle-herausforderungen-in-der-kita-gemeinsam-meistern/>. Zugegriffen: 10. Mai 2024.
- Kreidenweis, H. (2020). Digitalisierung der Sozialwirtschaft – Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen. In N. Kutscher, T. Ley & al (Hrsg.), *Handbuch. Soziale Arbeit und Digitalisierung* (S. 390–401).
- Kremer, G. (2016). *Konfliktmanagement als Werkzeug für Arbeitsgesundheit und Wertschöpfungsoptimierung in Unternehmen. Sachbuch für Mediatoren und Gesundheitsbeauftragte*
- Kuhlmann, E. (2016). Heterogenität in der sozialen Arbeit: Herausforderungen und Perspektiven. *Zeitschrift für Sozialreform*, , .
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121.
- Merchel, J. (2010). *Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen* (2. Aufl.).
- Merchel, J. (2015). *Leitung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen* (3. Aufl.).
- Montada, L., & Kals, E. (2001). *Mediation. Ein Lehrbuch für Psychologen und Juristen*
- Nerdinger, F. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle & al (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Pauls, N., & Pangert, B., et al. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit, Gesundheit und Life-Domain-Balance – Stand der Forschung und Ausblick. In GfA, Dortmund (Hrsg.), *Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human!?* (S. B.7.12.).
- Pfingsten, U., & Hinsch, R. (1991). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien*
- Regnet, E. (2020). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 55–75).
- Robrecht, T. (2012). Mediation – Entstehung und heutiger Stand. In K. Kreuser, V. Heyse & T. Robrecht (Hrsg.), *Mediationskompetenz. Mediation als Profession etablieren. Theoretischer Ansatz und zahlreiche Praxisbeispiele* (S. 79–92).
- Rose, N., & Steger, M. F. (2020). Warum gute Führung Sinn macht. Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. *Organisationsentwicklung*, (3), 76–79.
- von Rosenstiel, L. (2014). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl. S. 3–28).
- Rüttinger, B., & Sauer, J. (2000). Konflikt und Konfliktlösen
- Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 15–26).
- Schick, A., Hobson, P., & Ibsch, P. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. URL: science.org (Abruf: 02.06.2024)
- Schmidbauer, W. (2022). *Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe* (23. Aufl.).
- Schreyögg, A. (2005). *Coaching bei Konflikten*
- Schreyögg, A. (2011). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach* (2. Aufl.).
- Schütz, A., Köppe, C., & Andresen, M. (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten. Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden. Bern: Hogrefe.
- Schütze, F. (2015). Paradoxien professionellen Handelns. In R. Rätz, B. Völter & al (Hrsg.), *Wörterbuch Rekonstruktive Soziale Arbeit* (S. 1–5).
- Schütze, F. (2021). Professionalität und Professionalisierung in pädagogischen Handlungsfeldern: Soziale Arbeit
- Starker, V., & Peschke, T. (2017). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt*
- Thomann, Ch (2012). *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche* (5. Aufl.).
- Unger, F., Sann, U., & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft*
- Unkrig, E. (2018). *Das resiliente Unternehmen. Earned not given. Books on Demand*.
- Ury, L., Brett, J., & Goldberg, S. (1991). *Konfliktmanagement: wirksame Strategien für den sachgerechten Interessensausgleich*
- Von Au, C. (2006). Führen mit Mediationskompetenz? Eine Analyse des erforderlichen und adäquaten Einsatzes von Mediationskompetenz im betrieblichen Führungsalldtags
- Weibler, J. (2012). *Personalführung*. 2. Aufl.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.).
- Weinert, F. E. (2001). *Leistungsmessungen in Schulen*
- Welpel, I., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2018). *Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter*

Wöhrle, A., & Beck, R., et al. (2019). *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft* (3. Aufl.).
 Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River.

Katja Ludwig, Dr., Vertretungsprofessur Sozialmanagement.

Korrespondenzadresse

Katja Ludwig
 Fachhochschule Erfurt
 Erfurt, Deutschland
 katja.ludwig@fh-erfurt.de

Funding. Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Hinweis des Verlags. Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.