

BHP Fachpapier

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in Leitungsfunktionen

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sind in vielfältigen Aufgaben, Rollen und Positionen in Frühförderstellen, Kindertageseinrichtungen, Schulen, Horten, Tagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen, Unternehmen der verschiedenen Unterstützungssysteme für Menschen mit Beeinträchtigungen und (drohenden) Behinderung, in psychiatrischen Handlungsfeldern sowie in Einrichtungen der Altenhilfe tätig.

Eine besondere und aus berufspolitischen Aspekten zentrale Rolle nehmen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in **Leitungsfunktionen** ein. Sie wirken hier in ihrer heilpädagogischen Professionalität multiplikatorisch auf verschiedenen Ebenen: in Kommunikation und Interaktion mit Mitarbeitenden, mit Klientinnen und Klienten sowie deren Angehörigen, den Personen im Sozialraum und gegebenenfalls mit weiteren Vorgesetzten.

Leiten als das Steuern organisationaler Prozesse und Führen als das Initiieren und Koordinieren relevanter Tätigkeiten von Individuen und Gruppen sind zwei Seiten einer Medaille. Leiten und Führen vollziehen sich in einem hohen Maße als zielgerichtetes Handeln in sozialen Interaktionen und bedürfen daher besonderer sozialer und kommunikativer Kompetenzen.

Zahlreiche Untersuchungen und Befragungen zeigen, dass die Führungskompetenz der oder des Vorgesetzten ein wesentlicher Faktor der Mitarbeitermotivation ist. Leistungsanbieter müssen aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen (stagnierende Leistungsentgelte, zunehmende Konkurrenzaktivitäten, sich abzeichnender Fachkräftemangel, etc.) verstärkte Anstrengungen unternehmen, um durch eine qualifizierte Mitarbeiterführung und Personalentwicklung das vorhandene Potenzial zu nutzen. In sozialen Unternehmen werden von Mitarbeitenden häufig vor allem die folgenden Gründe für eine Unzufriedenheit genannt: Konfliktscheu der Vorgesetzten, fehlende positive Rückmeldungen, mangelnde Strukturen sowie mangelnde Transparenz und Mitwirkungsmöglichkeiten bei Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen. Insbesondere wirkt sich mangelnde Wertschätzung negativ auf das Engagement und die Leistung der Mitarbeitenden aus.

In diesem Fachpapier werden zu Beginn einige Grundsätze der Heilpädagogik dargelegt und diese dann auf die verschiedenen Ebenen der Leitungsfunktion übertragen. Näher betrachtet werden die Bereiche Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie die Selbstreflexion der Heilpädagogin/des Heilpädagogen in Leitungsfunktionen. Das Papier schließt mit Forderungen des Berufs- und Fachverbandes Heilpädagogik (BHP) e.V.

Wenn im Folgenden von Heilpädagoginnen und Heilpädagogen die Rede ist, sind diese immer in einer Leitungsfunktion zu denken.

Leitungsaufgaben, wie die Durchführung von Teamsitzungen, das Erstellen von Dienst-, Urlaubs- und Weiterbildungsplänen, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, also jene Aufgaben, die formal einer Leitungsfunktion zugeordnet sind, werden nicht gesondert erwähnt. Vielmehr geht es in diesem Papier um die Ausgestaltung von Leitungsrollen in heilpädagogischer Professionalität.

1. Grundsätze der Heilpädagogik

Im Berufsbild Heilpädagogin/Heilpädagoge des BHP werden die berufsethischen Grundlagen dargelegt. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen gehen von der anthropologischen Grundannahme aus, dass jeder Mensch „von Anbeginn seines Lebens Person ist – er muss es nicht erst noch werden. Dies ist an keinerlei Bedingung geknüpft“ (BHP 2010, 6). Seine Entsprechung findet diese Prämisse in den ersten Artikeln des Grundgesetzes:

- Art. 1: Die Würde des Menschen ist unantastbar.
- Art. 3 (3): Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Im März 2009 hat die Bundesrepublik Deutschland die UN-Behindertenrechtskonvention ratifiziert, die das Recht auf gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft für alle Menschen unterstreicht (vgl. UN-BRK, Präambel).

Für heilpädagogisches Handeln bedeutet dies unverändert, jeden Menschen in seiner Persönlichkeit anzuerkennen und wertzuschätzen. Aus dieser bedingungslosen Annahme entsteht eine ressourcenorientierte Sichtweise, welche die Stärken und Interessen der anderen Person wahrnimmt und an diesen im Planen und Handeln für die weitere Zukunft ansetzt. Dies beinhaltet auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Spannungsfeldern „Selbstbestimmung – Fremdverantwortung“, „Autonomie – Fürsorge“, „Lebensalter – Entwicklungsalter“, „ideelle Ziele – Sachzwänge“ etc.

Heilpädagogisches Handeln erfordert differenzierte Beobachtungen, analytisches Denken, Empathie sowie strukturiertes Vorgehen. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sehen die Person im sozial-gesellschaftlichen System beziehungsweise in ihren Bezügen innerhalb des Systems und gestalten Interaktionen achtsam und wertschätzend.

2. Personalführung

Professionelles heilpädagogisches Handeln bedeutet begründetes, absichtsvolles, zielgerichtetes Handeln. Daraus erwächst die Verantwortung der Person für ihr Handeln gegenüber allen Personen und Systemen.

Die Prinzipien der Individualisierung und Personalität gelten für die Gestaltung verschiedener Beziehungen: zu Mitarbeitenden, zu Klientinnen und Klienten, zu Vorgesetzten, Kooperationspartnern u.v.m. Darüber hinaus werden Menschen im Kontext ihrer Entwicklung und ihres Umfeldes anerkannt.

Als ein Ziel heilpädagogischen Handelns kann allgemein das Anstreben von als positiv erlebter Lebensqualität für Menschen mit Beeinträchtigungen und (drohenden) Behinderungen festgelegt werden. Es ist eine anspruchsvolle und herausfordernde Leitungsaufgabe, bei der Personaleinstellung und Personalsteuerung die Variablen persönliche Eignung, fachliche Kompetenz, professioneller Anspruch, die Passung an die Bedarfe der Klientinnen und Klienten und die Bedingungen des Zusammenbeitskontextes in Einklang zu bringen.

Ein heilpädagogisches Verständnis von Personalführung und Organisationsleitung ist eine wichtige Ressource für die Führungsperson. Beispielsweise ist dies in der Gestaltung einer konstruktiven und freundlichen Arbeitsatmosphäre sowie in der Kommunikation mit den Mitarbeitenden ersichtlich. Es wird Wert auf Transparenz, Wertschätzung, Fachlichkeit und Kritikfähigkeit gelegt. Kommunikationsprozessen kommt demnach eine sehr zentrale Rolle im Führungshandeln zu. Hier ist die Heilpädagogin/der Heilpädagoge als Führungskraft gefordert, dafür Sorge zu tragen, dass die Anliegen aller am Kommunikationsprozess Beteiligten gehört, anerkannt und zumindest von allen verstanden werden.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen vertrauen auf ihre professionelle Kompetenz und Wirksamkeit und reflektieren ihre Ressourcen und Entwicklungspotenziale. Ausgehend hiervon vertrauen sie in die verschiedenen Kompetenzen und die Reflexionsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in ihre grundsätzliche Bildungsfreude. Sie regen Reflexionsprozesse an, stellen dafür Raum zur Verfügung (z. B. kollegiale Beratung) und begleiten sie im Sinne einer fachlichen Weiterentwicklung. Ihr heilpädagogisches Wissen teilen sie mit den Mitarbeitenden.

Arbeitszufriedenheit wird als wichtige Ressource für professionelles Arbeiten in pädagogischen Bezügen anerkannt. Aus diesem Grund beobachten Heilpädagoginnen und Heilpädagogen die teamdynamischen Prozesse, um bei Bedarf zu steuern und zu intervenieren. Konflikte werden als Bestandteil kooperativen Miteinanders anerkannt. Insbesondere in multiprofessionellen Teams ist es von hoher Bedeutung, die jeweiligen Stärken und unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeitenden als wertvollen Beitrag immer wieder ins Bewusstsein zu rufen und zu reflektieren.

Anerkennung wird von Heilpädagoginnen und Heilpädagogen personenbezogen und individuell vermittelt, sei es in der Kommunikation, in der Übertragung von besonderen Aufgaben, in Ermutigung zur Partizipation, in Mitarbeitergesprächen sowie durch Bildungsanregungen.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen legen Wert auf ein partnerschaftliches Miteinander im Team, ohne ihre eigene Führungsrolle und -aufgabe außer Acht zu lassen. Diese Verantwortung wird angenommen und die Rolle wird in ihrer Vorbildfunktion verstanden. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen zeichnen sich durch eine hohe Motivation, Lern- und Arbeitsbe-

reitschaft sowie differenzierte Reflexionsfähigkeit aus. Diese zeigt sich auch in einer Auseinandersetzung mit den Polen Stabilität und Flexibilität, die situativ und individuell immer wieder neu austariert werden müssen. In Krisensituationen stehen sie den Mitarbeitenden verlässlich zur Seite.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen berücksichtigen bei Entscheidungen über Neueinstellungen Entwicklungspotenziale der Bewerberinnen und Bewerber und haben eine erhöhte Verpflichtung das Prinzip der Chancengleichheit umzusetzen.

3. Klientenkontakte

Das in Punkt 1 angeführte heilpädagogische Verständnis von Behinderung kommt insbesondere in der Gestaltung der Kontakte und Beziehungen zu den Klientinnen und Klienten zum Tragen. Es wird unterschieden zwischen einer Beeinträchtigung und der durch die äußeren Umstände verursachten Behinderung. Eine Störung oder Behinderung wird nicht ursächlich in der Person verortet, sondern stattdessen in den wechselseitigen Bezügen, in denen sich die jeweilige Person befindet. Diese Perspektive liegt heilpädagogischem Handeln zugrunde und wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stetig vermittelt.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen begreifen sich in einer koordinierenden Funktion, um die Interessen der verschiedenen Beteiligten (Klientinnen und Klienten, Mitarbeitende, Bezugspersonen außerhalb der Organisation) immer wieder miteinander in Einklang zu bringen. Heilpädagogisches Leitungshandeln beinhaltet das Erwecken und Begleiten gegenseitigen Verständnisses sowie die Gestaltung einer offenen, positiven und entwicklungsfreundlichen Atmosphäre.

Dies beinhaltet die mehrdimensionale Betrachtung von herausforderndem Verhalten, um ohne Schuldzuweisungen die Verantwortungen für Beziehungsdynamiken zu analysieren und aufzulösen.

Selbst- und Mitbestimmungsrechte der Klientinnen und Klienten sind im Leitbild der Profession verankert und werden im täglichen Miteinander umgesetzt, reflektiert und gegebenenfalls neu ausgestaltet. Aus heilpädagogischer Perspektive werden dabei Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten in Bezug zum Lebensalter und den Fähigkeiten gesehen und aufbauend darauf Handlungsstrategien erarbeitet. Es werden Entscheidungsstrukturen entwickelt, die Partizipation sowie ein wirksames Beschwerdemanagement ermöglichen. Die subjektiven Perspektiven werden mit den Klientinnen und Klienten reflektiert und gegebenenfalls neue Wege und Handlungsmöglichkeiten entwickelt.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in Leitungspositionen sind für die Klientinnen und Klienten wie für deren Angehörige beziehungsweise gesetzliche Betreuer klar als Kontaktperson für alle wichtigen Belange erkenn- und ansprechbar. Sie wirken auf ein Verständnis für Sachzwänge hin und sind kreativ im Nutzen von Spielräumen beziehungsweise bei der Entwicklung von Lösungen.

4. Kommunikation im Unternehmen und Organisationsentwicklung

Heilpädagogisches Handeln findet in Settings statt, die unter der Dienstaufsicht von Unternehmen und Organisationen stehen und von diesen verantwortet werden. Die Rahmung dieser Settings durch sozialrechtliche und sozialpolitische Gegebenheiten erfolgt durch die zuständigen Ämter und Behörden. Die Beziehungen innerhalb dieser Unternehmen und Organisationen sind in der Regel interaktionale Handlungen, das heißt, sie sind wechselseitig aufeinander bezogen (vgl. Greving 2011, 133).

Heilpädagogische Perspektiven sind geprägt durch ein gezieltes Auswählen von Erkenntnissen aus Nachbar- und Bezugswissenschaften; die Auswahl erfolgt mit Blick auf die jeweilige Fragestellung. Das heißt auch, dass Heilpädagoginnen und Heilpädagogen geübt darin sind, quer und vernetzt zu denken und zu handeln.

Ausgangslage für ein konstruktives, vernetztes Denken und Handeln sind eine positive Unternehmens- und Kommunikationskultur. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen vermitteln Anliegen und Entscheidungen ausschließlich auf der Grundlage einer wertschätzenden Kommunikation. Diese ist ihnen gegenüber allen Personen wichtig. In Anerkennung der wechselseitigen Bezogenheit von Menschen sorgen sie für eine angemessene Feedbackkultur und stehen für respektvollen und empathischen Umgang. Sie zeigen sich als verlässliche Vertretung ihres Zuständigkeitsbereiches.

Ergebnis von konstruktiven, vernetzten Denk- und Handlungsprozessen ist eine sich positiv entwickelnde Organisation im Sinne aller Beteiligten.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen stehen in der Verantwortung, die sie für das Unternehmen übernommen haben und gestalten diese dynamisch aus. Sie vertreten das Leitbild nach innen und außen, beteiligen sich an dessen Reflexion und Weiterentwicklung und tragen so bei zum Bild einer „lernenden Organisation“. Sie bringen Ideen für das Unternehmen ein und entwickeln gegebenenfalls Konzepte für neue Leistungsbereiche; je nach Sachlage eigenständig oder in Kooperation mit anderen. Sie verbinden ideelle Aspekte mit betriebswirtschaftlichen Bedingungen und loten Spielräume kreativ aus. Heilpädagoginnen und Heilpädagogen achten auf eine regelmäßige Reflexion von Macht- und Ohnmachtsstrukturen in der Organisation.

Veränderungsorientierung geht aus heilpädagogischer Perspektive einher mit wiederkehrenden Haltepunkten der Evaluation und Reflexion, so dass Ideen, Visionen und Prozesse Kontur und Tiefe erhalten beziehungsweise Notwendigkeiten für Neujustierungen und Perspektivwechsel identifiziert werden können.

5. Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit

Aufgrund der vielseitigen Bezogenheit der eigenen Profession wissen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen um die Bedeutung von konstruktiver Vernetzung und eines ressourcenorientierten Blickwinkels auf alle Beteiligten.

Heilpädagoginnen kennen und nutzen die Angebote und Akteure im Sozialraum, gestalten auch hier Kommunikationsprozesse und wirken kooperativ an der Gestaltung des Sozialraumes und des Gemeinwesens mit. Sie analysieren den Sozialraum, identifizieren Ressourcen und Schnittstellen und initiieren gemeinsame Aktionen. Bei diesen achten Heilpädagoginnen und Heilpädagogen auf die aktive Beteiligung von Menschen mit Beeinträchtigungen und (drohenden) Behinderungen.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen vertreten ihre Einrichtung in kommunalen Gremien und Kooperationen und vernetzen sich überregional. Dabei wissen sie zu unterscheiden zwischen politischen und fachlichen Entscheidungskriterien.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen vertreten ihr Unternehmen sowie sich selbst mit heilpädagogischer Professionalität nach außen und innen. Sie wissen um Wert und Grenzen von Repräsentation. Sie suchen Kontakt zu Vertreterinnen und Vertretern der Presse, um diese für eine zugewandte und solidarische Berichterstattung über das Unternehmen beziehungsweise die Belange von Menschen mit Beeinträchtigungen und (drohenden) Behinderungen zu gewinnen.

Der BHP e. V. bietet in seiner Struktur zahlreiche Möglichkeiten der regionalen wie überregionalen Vernetzung.

6. Qualitätsentwicklung und Sicherung

Die Leitung und Führung eines Unternehmens bedeutet auch die Sicherung und regelmäßige Evaluation von Prozessabläufen. Wie die Zielüberprüfung im Rahmen von Entwicklungsberichten, Fallbesprechungen und Teilhabeplänen, zählt dies zu den Grundlagen heilpädagogischen Handelns.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen setzen sich auseinander mit Möglichkeiten des Qualitätsmanagements, wissen um dessen orientierende Funktion, grenzen sich ab gegenüber einengendem Handhaben und nehmen dabei auch die Perspektive der Klientinnen und Klienten sowie der Mitarbeitenden in den Fokus. Zu diesem Zweck nehmen sie an Arbeitskreisen der Qualitätssicherung teil und beteiligen sich an der Entwicklung von beziehungsweise der Auseinandersetzung mit Standards heilpädagogischen Handelns.

Ein wichtiger Aspekt der Qualität heilpädagogischen Handelns liegt in der Transparenz, das heißt im Bestreben von Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, ihr eigenes Handeln nachvollziehbar und verlässlich zu gestalten. Das Wissen um die sicherheit- und haltgebende Funktion von Nachvollziehbarkeit und Verlässlichkeit wird so auch zu einem Qualitätskriterium heilpädagogischen Handelns in der Leitungsfunktion.

Veränderung und Entwicklung wird als Bestandteil des Lebens gesehen und muss deswegen auch Teil der Unternehmenskultur sein. Für diesen Blickwinkel werden Instrumente und Prozesse entwickelt, durchgeführt und reflektiert. Eine passender Raum hierfür sind zum Beispiel Klausurtag.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sorgen für die Installierung und wertschätzende Begleitung von rechtlich und fachlich notwendigen Gremien und Beiräten.

Sie legen Wert auf ein nachvollziehbares und transparentes Beschwerdemanagement, das die Möglichkeiten der Beschwerde für Klientinnen und Klienten beziehungsweise deren Angehörige, Mitarbeitende sowie sonstige externe Personen beschreibt.

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in Leitungsfunktionen tragen eine große Verantwortung für betriebswirtschaftliche Abläufe sowie den sinnvollen und zweckmäßigen Einsatz der Budgetmittel für die Leistungserbringung, die Personalführung und Personalentwicklung sowie Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung.

Das Zertifizierungsverfahren des BHP bescheinigt als fachliches Zertifikat die Standards heilpädagogischer Professionalität von Unternehmen.

7. Forderungen des BHP e.V.

- Einsatz von Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in Leitungspositionen im sozialen Dienstleistungsbereich
- Sicherstellung entsprechender Vergütungsstrukturen für Leitungsaufgaben
- Vermitteln von Management- und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen in Ausbildung im Studium
- regelmäßige einschlägige Fort- und Weiterbildungen, Supervision und kollegiale Beratung für Heilpädagoginnen und Heilpädagogen in Leitungsfunktion

8. Literaturverzeichnis

Berufs- und Fachverband Heilpädagogik (BHP) e. V. (Hrsg.): Berufsbild Heilpädagogin/Heilpädagoge, BHP Verlag, Berlin 2010.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, Bonn 2011.

Greving, Heinrich: Heilpädagogische Professionalität. Eine Orientierung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2011.

Gröschke, Dieter: Konzept; in: Greving, Heinrich (Hrsg.): Kompendium der Heilpädagogik. Band 2, Bildungsverlag EINS, Troisdorf 2007, S. 66-75.

Michels, Michael: Heilpädagogik wirkt – auch in Leitungsfunktionen. In: Berufs- und Fachverband Heilpädagogik (BHP) e.V. (Hrsg.): heilpaedagogik.de. Fachzeitschrift des Berufs- und Fachverbandes Heilpädagogik (BHP) e.V., 03/2013, S. 9-14.