

CVJM-Hochschule
Studiengang Soziale Arbeit Online SABA 2015

Job- Shadowing im Kindertreffpunkt butze 22

Wie eine Führungskraft der Komplexität ihrer Einrichtung
mit Wertschätzung und Persönlichkeit begegnet

Fachdozent: Prof. Dr. Stefan Jung

V7

Führung und Strategie

7. Semester

Referentin: Susanne Farkhar
Ruther Weg 3
30982 Pattensen
Zs.farkhar@gmx.de

Matrikelnummer: 2000501

Abgabetermin: 20.12.1018

Wörter: 2214

I. Inhalt

| | |
|---|---|
| Einleitung und Beschreibung der Einrichtung | 3 |
| Tagesablauf | 4 |
| Beobachtete Führung..... | 5 |
| Fazit..... | 7 |
| II. Literaturverzeichnis..... | 8 |
| III. Erklärung der Eigenständigkeit | 9 |

Einleitung und Beschreibung der Einrichtung

Die Entscheidung mein Job-Shadowing in der „butze 22“ bei Hanna Ates durchzuführen, war das letztendliche Ergebnis einer kleinen, mehrwöchigen, spannenden Reise mit einigen Absagen. In dieser Phase erreichte mich ein Mail von Prof. Dr. Zimmermann mit Vorschlägen für wissenschaftlich begleitete Bachelorarbeiten. Darunter befand sich auch die offene Einrichtung namens butze 22 für Kinder im Alter zwischen 8 und 14 Jahren (ab 6 Jahren n. Absprache), die 2004 im sozialen Brennpunkt "Am Spargelacker" in Bemerode/Hannover gegründet wurde. Träger des Projekts¹ ist die evangelische freie Gemeinde am Döhrener Turm und der Jugendverband der Evangelischen Freikirche Hannover (JEF). Das sogenannte „Lückekinderprojekt“ wird von der Stadt Hannover, „Mehr Aktion für Kinder und Jugend e.V.“ und der Bürgerstiftung Hannover gefördert. Das 41-köpfige internationale Team besteht aus der hauptamtlichen Einrichtungsleiterin Hanna Ates (Diplom- Religionspädagogin), vier Teilzeitmitarbeitenden, drei Übungsleiterinnen, drei Bundesfreiwilligendienstlern und 30 ehrenamtlichen Kräften. Die Einrichtung wird von ca. 80 Kindern besucht, zu gleichen Teilen von Mädchen und Jungen. Pro Öffnungstag nutzen durchschnittlich 20-30 Kinder die Angebote. Die Besucherstruktur entspricht größtenteils der Bewohnerstruktur im Wohngebiet Spargelacker. 98% der Kinder leben in Familien mit Migrations- und Flüchtlingshintergrund – die Eltern kommen aus 14 verschiedenen Ländern. Alle Kinder leben in Familien mit niedrigem sozioökonomischen Status und Bildungsniveau der Eltern, die oftmals alleinerziehend, teils arbeitslos sind und zudem meist ein ungünstiges Erziehungs- und Suchtverhalten aufweisen. Die niedrigschwellige Sprach- und Bildungsarbeit wird von Montag bis Donnerstag von jeweils 13.00 bis 19.00 Uhr durch offene Türangebote, Gruppen- und aufsuchende Angebote und Einzelförderungen verwirklicht. Neben einem Mittagsbistro und gemeinsamen Abendessen (Elternmitarbeit) gibt es u.a. eine Kreativ-, Musik-, und Lernwerkstatt, computergestütztes Lernen, Hausaufgabenbetreuung, Leseförderung, Spiel- und Sportangebote, diverse Projektangebote wie Reiten, geschlechtergetrennte „Boys & Girls only“-gruppen, Schwimm- und Segelkurse sowie gemeinsame Freizeiten. Hanna Ates hat diese Einrichtung 2008 als Leitungskraft von einer Sozialarbeiterin und einer ABM Kraft übernommen und das Projekt weiter ausgebaut. Sie hat das Konzept von Grund auf erneuert und die Arbeit auf allen Ebenen, inhaltlich, räumlich und zeitlich, finanziell, vergrößert und erweitert. Das Leitbild: „Ich bin wertvoll, Du auch.“ findet sich im Einrichtungslogo mit Wiedererkennungswert als Corporate Identity im Fassadenanstrich, auf Briefköpfen, Tassen, T-Shirts, Internetpräsentationen u.a. und vor allem im Miteinander wieder. Fr. Ates hat im Laufe der Jahre sozialräumliche Vernetzungen und Kooperationen mit dem kommunalen sozialen Dienst,

¹ Die Informationen über die Einrichtung erhielt ich zum einen aus dem persönlichen Gesprächen, der Einsicht in das Einrichtungskonzept und den im Literaturverzeichnis erwähnten Internetseiten

HZE-Stellen, angrenzenden Stadtteilen Hannovers, dem Jugendzentrum Bemerode, Schulen, dem Stadtjugendring, Beratungsstellen, Politik und Wirtschaft etc. aufgebaut. Die Arbeit wurde 2010 von der TUI-Stiftung ausgezeichnet, sie selbst erhielt die Ehrenbürgerschaft des Stadtteils Bemerode. Fr. Ates hatte mir den 30.10.18 als geeigneten „Beschattungs-Termin“ vorgeschlagen. Ich hatte am Vorabend die Internetdarstellungen über die butze 22 studiert und einen kleinen Fragenkatalog als Gesprächsstütze schriftlich vorbereitet, da ich Fr. Ates und die Einrichtung dort erstmals kennenlernen würde. Letztendlich wurden alle meine Fragen, und weit darüber hinaus, im angeregten, offenen Austausch beantwortet. Ich hatte das Vorrecht, eine Führungskraft zu erleben, die der Vielfalt ihres Arbeitsplatzes mit seinen vielfältigen Ebenen und Herausforderungen mittels ihrer Persönlichkeit und der im Leitbild verankerten Wertschätzung begegnet.

Tagesablauf

Fr. Ates hatte mich um 13.00 Uhr in ihre Einrichtungsräumlichkeiten geladen. Dort erhielt ich eine kleine Führung und einen Überblick über die geplanten Termine an diesem Dienstag. Die butze 22 öffnet ihre Türen zu eben dieser Zeit mit einem vorbereiteten gesunden Mittagsbistro. Es waren bereits einige Kinder und Mitarbeitende anwesend. In ihrem Besprechungsraum hatte sie einen geeigneten „Beschattungseckplatz“ für mich vorbereiten lassen, damit ich sie „optimal beobachten könne“. Bereits nach wenigen Minuten strömten nacheinander im Minutentakt abwechselnd Kinder, Mitarbeitende, Bundesfreiwilligendienstleistende, ehrenamtliche Erwachsene und Jugendliche u.a. in das gemütlich eingerichtete Besprechungszimmer mit verschiedensten Anliegen (Abrechnungen, Weihnachtsgeschenkelisten, organisatorische Fragen, Projektplanungen etc.). Bereits um halb zwei machten wir uns zu einem externen Termin auf, um die neue Schulleiterin einer inklusiven, privaten Grundschule aufzusuchen. Fr. Ates wollte dort zum einen ihre Einrichtung vorstellen zwecks zukünftiger Kooperation und zum anderen konkret, wegen eines förderbedürftigen Kindes ihrer Einrichtung, die Weichen für einen Schulwechsel stellen. Das Hausaufgabenprogramm, die Lernförderungseinheiten waren bei unserer Rückkehr um ca.14.30 Uhr bereits im vollen Gange. Wir zogen uns wieder in den Besprechungsraum zurück und sofort wurde Fr. Ates, die von allen nur Hanna genannt wird, wieder mit vielen Fragen und Anliegen unterschiedlicher Personen bestürmt. Knapp zweieinhalb Stunden wurde ich somit stiller Zeuge vielfältiger Vorkommnisse, Ideen, eines kleineren Konfliktes, nachbarschaftlicher Besuche von Eltern der Kinder, eines Vorstellungsgespräches, die Initiative zweier Fünftklässlerinnen, die das Leseprojekt für die Erstklässler von einer erkrankten Mitarbeiterin übernehmen wollten, u.v.m. Dazwischen gab es einen gemütlichen Teil mit Kaffee. Aber immer war das Zimmer voll mit kleinen und großen Menschen, die Hanna Ates Rat, Zustimmung, Meinung und Hilfe und Ermutigung suchten, aber ihr auch Wertschätzung entgegenbrachten. Da sich teils auch Materialien und der Schlüsselkasten im besagten Raum befanden, sah ich die

ehrenamtlichen Jugendlichen, diverse Helferinnen und Helfer und die Mitarbeitenden, wenn sie die Schlüssel zu den Musik-, Computer-, und Leseräumen abholten und zurückbrachten. Immer war kurz Zeit für einen Dank oder eine anerkennende und aufmerkende Geste. Die in den anderen Räumen mit den Kindern stattfindenden Aktivitäten bekam ich also nur am Rande mit. Das von einem elterlichen Koch-team vorbereitete Abendessen, konnte ich mit allen Kindern und Mitarbeitenden gemeinsam einnehmen. Alles verlief in klarer Struktur und nach einem geordneten Plan und startete mit einem Tischgebet, das sich ein Kind ausgesucht hat. Nach der warmen Mahlzeit endet die offene Einrichtungszeit. Um 17.30 Uhr findet die tägliche Teambesprechung mit Rückblick, Feedback und Fallbesprechungen statt, die Hanna Ates leitet. An diesem Dienstag übergab sie diese Aufgabe jedoch einem Mitarbeiter, da wir zu einem weiteren externen Termin in ein Restaurant aufbrachen, wo das jährliche "Internationale Weihnachtsfrühstück" für die Familien mit ihren Kindern, Mitarbeitenden und Ehrengästen aus der Politik stattfindet. Dort sollten wir uns mit dem Verantwortlichen treffen, um den Rahmen und die Details logistisch, räumlich und finanziell abzustecken. Um 18.45 waren wir wieder zurück in der Einrichtung, in der seit 18.00 Uhr die einstündigen Einzelförderungen mit ausgesuchten Kindern abgehalten wurden. Dort angekommen holte sich die Einrichtungsleitung ein kurzes Briefing über die Teambesprechung ab. Eine Mitarbeiterin hatte noch ein persönliches Anliegen, was sie mit Fr. Ates unter vier Augen klären wollte. Zuvor wurde ich um ca. 19.00 Uhr herzlichst verabschiedet.

Beobachtete Führung

„Der Kindertreffpunkt butze 22 ist ein Ort, an dem sich alle angenommen und wohl fühlen. Er ist von einem respektvollen und fröhlichen Miteinander geprägt. Auf diesem Weg wird Neues ausprobiert, Begabungen individuell entdeckt und gefördert und Integration gelebt. Die Kinder lieben ihre "butze".“ So beschreibt die Bürgerstiftung Hannover auf ihrer Internetseite ihr Förderprojekt. In meinem Job-Shadowing konnte ich erahnen, dass dies vor allem der Verdienst der Einrichtungsleiterin zu sein scheint. Vom ersten Moment an erlebte ich Fr. Ates als zugewandte, offene, empathische, motivierende und sozialkompetente Führungskraft, die vor allem durch Vorbild und Persönlichkeit führt und die butze zu einem sicheren Zuhause für die Kinder macht. So erklärte sie jeweils den kleinen und großen Personen, die meine Anwesenheit registrierten, den Grund meines heutigen Daseins. Dies begründete sie mir gegenüber, dass es ihr von äußerster Wichtigkeit sei, insbesondere diesen oftmals bindungslosen Kindern, einen sicheren Ort zu schaffen und zu bewahren. Ihren Führungsstil beschreibt sie, auf meine Anfrage hin, als authentisch, natürlich und lebenspositiv autoritativ. Da sie in einer Großfamilie aufwuchs, in der sie Freiheit und Vertrauen erlebte und ihr vielfältige Entfaltungsräume geboten wurden, schafft sie diese Freiräume auch in ihrer Einrichtung. Diese natürliche, aus ihr herausfließende, der

jeweiligen Situation und dem jeweiligen Gegenüber flexible, angepasste Autorität ist mir in diesen Stunden der Beobachtung begegnet. So bejahte sie auch meine Frage, ob sie nach dem Situationsansatz arbeite, zustimmend. Bereits in jungen Jahren „verschläng“ sie die Bücher von Neil, dem Begründer der „Summerhillpädagogik“, der u.a. „selbstregulatives“ Lernen aus Freude, Selbstentfaltung und die demokratische Gemeinschaft von Kindern und Jugendlichen betont. So konnte ich beobachten, wie Fr. Ates einer spontan entstandenen Idee von zwei Schülerinnen partizipatorischen Freiraum und Beachtung schenkte unter gleichzeitiger rahmen- und grenzsetzender Hilfestellung. Sie behandelte die ca. 12-jährigen auf Augenhöhe, wertschätzte ihre Ideen und vertraute ihren Kompetenzen unter Betonung ihrer Stärken und Ressourcen. Auch die gewaltfreie Kommunikation bildet eine weitere pädagogische Grundlage, welche besonders in einer Situation mit einer ehrenamtlichen Jugendlichen aus dem „Young Team“ zum Tragen kam. Ehemalige „butze“-Kinder können an bestimmten im Dienstplan eingeteilten Tagen in der Einrichtung mitarbeiten. Eine Jugendliche kam eben auch am Dienstag zur Mitarbeit, obgleich sie nur donnerstags eingeteilt ist. Fr. Ates sprach dies ihr gegenüber an, erlaubte ihr freundlich an diesem Dienstag zu bleiben, kündigte aber ein Gespräch an, dass sie donnerstags dann deswegen mit ihr führen möchte. Ihr Anliegen ist, dass sich die Jugendlichen in ihrer psychosozialen Reife weiterentwickeln und sich in gewisser Weise auch von der butze gesund ablösen, Verantwortung lernen und Absprachen einhalten. Alle Kommunikation war durchdrungen von dem Motto der ausgedrückten gegenseitigen Wertschätzung. Hier konnte ich auch einen lateralen Führungsstil in Bezug auf Verständigung und Vertrauen entdecken. Macht ging nicht einseitig von Fr. Ates aus, sondern auch die Mitarbeitenden und die Kinder machten Vorschläge und beteiligten sich an der Entwicklung der Einrichtung, weil Ihnen von Fr. Ates der Freiraum und die „Ermächtigung“ hierzu erteilt wurde. Ihre Selbstführungskompetenz zeigt sich darin, wie sie mir auf Nachfrage berichtete, dass sie die Fahrtzeiten und besondere Auszeiten nutzt, um das Erlebte zu verarbeiten, in Ruhe zu kommen, Abstand zu gewinnen und innezuhalten, um auch neue Entwicklungen anstoßen zu können. Durch ihre Supervisionsausbildung kann sie dies einerseits ihrem Team geben, andererseits nimmt sie dies auch in Anspruch. Alle haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitenden machten auf mich einen hochmotivierten, selbstständigen Eindruck. Sie hatten Raum ihre Kreativität zu entfalten und wirkten mit dem Leitbild und der Einrichtung identifiziert und es herrschte ein angenehmes Arbeitsklima. Dies entspricht m. E. dem kooperativen, demokratischen Führungsstil nach Levin (Wenddorf, 2018, S. 40). So kam eine Mitarbeiterin zur Projektplanung in ihr Besprechungszimmer mit konkreten Ideen. Ihr wurde viel Aufmerksamkeit geschenkt und gemeinsam wurde dann auch in Absprache mit den Bedürfnissen der „Girls only“ Gruppe die nächsten besonderen Ausflüge für die Mädchen geplant. Auf der anderen Seite wirkte Fr. Ates dennoch als eine Führungskraft, die durchaus die Zügel in der Hand behält und auch finanziell oder personelle eigenständige Entscheidungen trifft. So kam eine überaus dankbare Mutter z.B. mit zwei Verwandten in besagtes Besprechungszimmer mit einem Geschenk, da ihr

Sohn durch Fr. Ates Unterstützung einen Schulplatz erhalten hatte. Die Mutter wollte zudem ihrer Tante einen Arbeitsplatz in der butze vermitteln und fungierte als Dolmetscherin. Fr. Ates hatte für solche Fälle vorbereitete Personalbögen, die Sie die Dame ausfüllen lies. Dennoch kommunizierte Sie klar, dass Sie zwar momentan keinen Platz frei hat, aber wertschätzte durchaus die Willigkeit der Bewerberin. Auch in der Planung des Weihnachtsfrühstücks mit den Verantwortlichen des Restaurants und dem Umgang mit dem zur Verfügung stehenden Budget agierte sie wertschätzend, aber eher mit einem autoritären Führungsstil. Der Vorteil hierin liegt sicher in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, übersichtlichen Kompetenzen und in der guten Kontrolle (S.39). Die Finanzen verwaltet Sie eigenständig mit der Unterstützung einer Buchhaltungskraft und intern geschieht das Controlling durch den JEF². Durch den hohen Anteil an internationaler Mitarbeiterschaft und den Kindern aus verschiedensten Nationen braucht es auch eine hohe interkulturelle Kompetenz, was ich bei Fr. Ates erleben konnte, jedoch ohne sich und eigene Überzeugungen zu verleugnen. Sie agiert interreligiös sensibel, besteht jedoch auf einer angemessenen und respektvollen Stille beim täglichen Tischgebet. Dies wird von den Teilnehmenden mit den verschiedensten Religionen akzeptiert und respektiert. Im Gespräch mit der Schulleiterin der benachbarten Grundschule agierte sie professionell als Führungskraft, die im Sozialraum kooperativ vernetzt arbeiten möchte und die dortigen Ressourcen wertschätzt, aber auch die Stärken ihrer Einrichtung dem Sozialraum dienend zur Verfügung stellt.

Fazit

Die Vielfalt der oftmals unvorhersehbaren Aufgaben und der multifaktorellen Situationen erforderte in den beobachteten Stunden insgesamt einen systemischen Führungsstil mit Vorbildfunktion und hoher Selbstführungskompetenz (Wenddorf, 2018, S. 57). Fr. Ates besitzt insgesamt betrachtet die für eine solch komplexe Organisation nötige systemische Grundhaltung und setzte sehr natürlich und flexibel unterschiedliche, systemische, problemangemessene Kommunikations- und Interventionstechniken mit authentischer Leichtigkeit ein (Steinkellner, 2006, S. 87). Niemals hätte ich erwartet an einem Nachmittag solch eine geballte Demonstration von Führung in ihren vielfältigen Facetten auf vielerlei Ebenen beobachten zu können und selbst als sechsständiger „Schatten“ kam ich mir auf allen Ebenen wertgeschätzt vor. Zugegebenermaßen war ich, ob der Fülle an unterschiedlichen Situationen und den jeweils unterschiedlichen, aber immer wertschätzenden Interaktionen auch einmal kurz des Beobachtens müde und froh um die kleine Kaffeepause. Die Dichte und Schnelligkeit der Führung und die Zentrierung auf Fr. Ates als mütterliche und reife Person fand ich persönlich inspirierend, jedoch wäre es zu überprüfen, inwieweit und wie lange der Kindertreffpunkt auch ohne Fr. Ates die genannten Qualitäten zeigen würde. Erlebar war, wie nachhaltig und umfassend die

² Jugendverband der evangelischen Freikirchen

Persönlichkeit und ein gelebtes Leitbild eine Einrichtung prägen können. Dies drückte sich sowohl in Hanna Ates Haltung, Körpersprache, Blicken, Worten gegenüber kleinen und großen Menschen und anderen Führungspersonen aus. Auch konnte ich davon profitieren, wie sehr Fr. Ates ihre Vision, diesen besonderen Kindern „einen sicheren Ort“ zu bewahren, konsequent in ihrer Führung verfolgt und ihr „Besprechungszimmer gleichzeitig ein offener, aber auch geschützter Ort war. Ich erhielt einen kleinen Einblick in die durchaus visionären, strategischen, finanziellen und personellen Planungen für die nächsten Jahre und wie ihr Herz für Multiplikation weiterer solcher „Leuchtturm-Einrichtungen“ schlägt. Mich hat sie jedenfalls angesteckt. Diese Einrichtung mit dieser wertschätzenden Führungspersönlichkeit scheint m. E. dafür prädestiniert zu sein beobachtet zu werden und kann daher uneingeschränkt Studierenden als Job-Shadowing-Ort empfohlen werden.

II. Literaturverzeichnis

<https://www.buergerstiftung-hannover.de/projekt-und-foerderarbeit/projektpartner/kindertreffpunkt-butze-22/> abgerufen am 20.11.2018.

<https://www.coaching-report.de/lexikon/fuehrungsstil.html#c614/> abgerufen am 18.11.2018.

<https://www.gemeinde-am-doehrener-turm.de/kindertreffpunkt-butze-22/> abgerufen am 18.11.2018.

<http://www.jef-hannover.de/butze22.html> abgerufen am 20.11.2018.

Steinkellner, P. (2006). *Systemische Führung*. In: Dengg, O. (Hrsg.), *Coaching, ein Instrument für Management und Führung*. Wien: LVAk. S.85-117.

Wenddorf, Marcel (2018): *Führungstechniken, Führungsstile, Führungsmethoden für junge Führungskräfte. Führungskompetenz verstehen, lernen und entwickeln*: Marcel Wenddorf.

III. Erklärung der Eigenständigkeit

„Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst und bei der Abfassung keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.“

29.11.2018

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stalder', written in a cursive style.

Datum

Unterschrift