

von der Weide, Susann

Professionelle Führung von Organisationen Sozialer Arbeit am
Beispiel der Leitung einer Integrationskindertagesstätte

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2020

von der Weide, Susann

Professionelle Führung von Organisationen Sozialer Arbeit am
Beispiel der Leitung einer Integrationskindertagesstätte

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2020

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. rer. pol. Sebastian Noll

Bibliographische Beschreibung

von der Weide, Susann:

Professionelle Führung von Organisationen Sozialer Arbeit am Beispiel der Leitung einer Integrationskindertagesstätte. 49 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit,
Bachelorarbeit, 2020

Referat:

In dieser Bachelorarbeit werde ich anhand von Literaturrecherche verschiedene Führungsstile beleuchten. Dabei gehe ich auf die transaktionale, transformationale, konstruktive, situative und partizipative Führung gezielter ein. Ebenso möchte ich die Führung der eigenen Person sowie die Führungsaufgaben zum Leiten einer Integrationskindertagesstätte und wachsende Führungsherausforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz in dieser Bachelorarbeit erfassen. Ziel dieser Bachelorarbeit soll sein, Wissen über Führungsstile, Führungsfunktionen und Führungsherausforderungen zu vermitteln. Anhand aktueller Entwicklungen und Tendenzen werde ich versuchen die Fragen zu beantworten, welcher Führungsstil zum Leiten einer Integrationskindertagesstätte geeignet ist und welche Kompetenzen für die Führungskraft erforderlich sind.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Definition der Begriffe: Führung, Leitung, Organisation, Soziale Arbeit, Integrationskindertagesstätte	2
3 Führungsstile	7
3.1 Transformationale und transaktionale Führung	8
3.2 Konstruktive Führung	13
3.2.1 Auswertung der Fragebögen nach Frey	15
3.3 Situative Führung	18
3.4 Partizipative Führung.....	22
4 Führung der eigenen Person	23
4.1 Zentrale Anforderungen an eine Führungskraft	25
4.2 Kompetenzanforderungen an eine Führungskraft	29
5 Wachsende Führungsherausforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz	30
5.1 Demografischer und organisationaler Wandel.....	32
5.2 Generation Y - eine Herausforderung für Führungskräfte	36
5.3 Schlussfolgerungen für die Leitung einer Integrationskindertagesstätte	38
6 KiTa - Leitung als Schlüsselposition.....	39
6.1 Gesetzlicher Handlungsrahmen einer Integrationskindertagesstätte in Sachsen	40
6.2 Anforderungen, Funktion und Aufgaben der Leitung einer Integrationskindertagesstätte	41
7 Fazit und Schlussfolgerungen	46
Wissenschaftliches Literaturverzeichnis	VI
Quellenverzeichnis	IX
Anlagen	XI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
KiTa	Kindertagesstätte
LJHG	Landesjugendhilfegesetz
SächsKitaG	Sächsisches Kindertagesstättengesetz
SächsKiTaFinVO	Sächsische Kindertageseinrichtungen Finanzierungsverordnung
SächsKitaIntegrVO	Sächsische KiTa - Integrationsverordnung
SächsQualiVO	Sächsische Qualifikationsverordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
UN BRK	United Nations Behindertenrechtskonvention
UN KRK	United Nations Kinderrechtskonvention

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell der transformationalen Führung nach Bass und Avolio	12
Abb. 2: Glockenkurve nach Hersey und Blanchard, 1988	20
Abb. 3: Bevölkerungsstand laut Statistischem Bundesamt.....	35

1 Einleitung

In dieser Bachelorarbeit achte ich auf gendergerechtes Formulieren. Sollte es dennoch, zum Beispiel in Zitaten, zur Verwendung des generischen Maskulinums kommen, bezieht sich dies immer zugleich auf alle Geschlechter.

„Führung und Lernen bedingen sich gegenseitig.“

John F. Kennedy

Das Führen von Organisationen Sozialer Arbeit erfährt eher selten, aber zunehmend mehr Aufmerksamkeit. Das Leiten und Managen von KiTa sind in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus gerückt. Die Fülle an Literatur zeigt, dass Führung immer mehr ein Thema globaler Reichweite darstellt.

Seit 2001 arbeite ich in einer Integrationskindertagesstätte in Leipzig. Diese KiTa verfolgt das teiloffene Konzept, auf welches ich mich in dieser Bachelorarbeit hauptsächlich beziehe, wenn ich von Leitung einer KiTa rede, denn unterschiedliche Konzepte bedürfen unterschiedlicher Führung. Im September 2012 wurde ich die stellvertretende Leiterin der Einrichtung und so bekam ich ab diesem Zeitpunkt schon viele Einblicke in die Leitungstätigkeit. Im August 2015 übernahm ich die Stelle der Einrichtungsleiterin. Hierfür bekam ich die Auflage laut SächsQualiVO das Studium „Soziale Arbeit“ innerhalb von fünf Jahren erfolgreich abzuschließen. Seit März 2016 studiere ich an der Hochschule Mittweida berufsbegleitend „Soziale Arbeit“. Dieses Studium möchte ich im Februar 2020 erfolgreich beenden. Mit dem Studium und der täglichen Praxiserfahrung erweiterte sich mein Kenntnisstand über Leitungsaufgaben, Führungsstile und Teamprozesse immer mehr. Da ich die Leitungsposition schon ohne vorherige Kenntnisse übernommen habe, war bereits damals mein Interesse für unterschiedliche Führungsstile und damit verbundene Teamprozesse groß. So konnte ich mich während des Studiums belesen, in diversen Modulen viel darüber erfahren und dies in der Praxis umsetzen bzw. ausprobieren.

Deshalb möchte ich mein bereits vorhandenes Wissen vertiefen und mit meiner Bachelorarbeit anderen einen Überblick über die Führung in Organisationen der Sozialen Arbeit geben.

Im ersten Teil der Bachelorarbeit werde ich grundlegende Begriffe definieren. Anschließend werde ich mich im zweiten Teil mit verschiedenen Führungsstilen auseinandersetzen. Im vergangenen Jahr habe ich Fragebögen zur konstruktiven Führung nach Frey in meinem Team ausgeteilt. Auf die Auswertung werde ich noch einmal etwas näher eingehen. Weiterhin werden die Belastungen und Herausforderungen einer Führungskraft kurz erläutert. Belastungen und Herausforderungen sind vielfältig. In dieser Arbeit beziehe ich mich vorrangig auf den demografischen Wandel und die Generation Y. Im Fokus des dritten Teils steht der Bezug zur KiTa - Leitung. Ein zusammenfassendes Fazit soll die Frage klären, ob es den einen geeigneten Führungsstil zum Leiten einer Integrationskindertagesstätte gibt und welche Kompetenzen eine professionelle Führungskraft zum Leiten einer Integrationskindertagesstätte braucht.

2 Definition der Begriffe: Führung, Leitung, Organisation, Soziale Arbeit, Integrationskindertagesstätte

Führung

Führen ist ein Kunst-Handwerk, weil die Vorgaben der Organisation sowie das Konzept oder die Stellenbeschreibung zu beachten sind und diese Vorgaben mit den individuellen Fähigkeiten der Führungskraft umgesetzt werden müssen. Führen bedeutet Arbeitsbeziehungen in Hierarchien bzw. Strukturen zielorientiert im Interesse der Organisation zu gestalten. Nach Merchel wird mit dem Begriff Führung primär der personenbezogene Anteil der Handlungsanforderungen an eine Leitungsposition in den Mittelpunkt gestellt. „Personale Führung setzt eine durch Macht und Kontrollmöglichkeiten gekennzeichnete Interaktionsstruktur innerhalb der Organisationen voraus, und das Medium, in dem sich personale Führung vollzieht, ist Kommunikation mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen.

Der personale Aspekt ist ein Kernelement innerhalb des Leistungsverhaltens und innerhalb der Leitungsaufgaben und darf nicht vernachlässigt werden. Bisweilen ist in Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu beobachten, dass personale Führungsimpulse unterbleiben oder viel zu selten eingesetzt werden“ (Merchel 2015, S. 45). Rosenstiel geht davon aus, dass das Verhalten von Vorgesetzten, die Art Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren zum zentralen Bestandteil der Führung werden (vgl. Rosenstiel 2014, S. 4). Weibler hingegen betont, dass Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt (vgl. Weibler 2016, S. 22).

Leitung

„Damit Organisationen zielgerichtet handeln können, damit sie dabei ein gewisses Maß an Stabilität erreichen und damit sie nach außen einer einigermaßen konsistenten Gestalt präsentieren, müssen:

- Steuerungsfunktionen installiert und personell zugeordnet werden sowie
- die innerhalb der Organisation verankerten Steuerungsfunktionen kompetent durch die entsprechenden Personen ausgefüllt werden.

Solche Steuerungsfunktionen werden mit dem Begriff „*Leitung*“ gekennzeichnet“ (Merchel 2015, S. 8). Nach Merchel muss eine Organisation Leitung installieren, Leitungsaufgaben definieren und diese Leitungsaufgaben bestimmten Organisationsmitgliedern zuordnen.

„Mit Leitung sind in der Regel diejenigen Personen gemeint, die innerhalb von der Organisation „etwas zu sagen“ haben, und man erwartet von diesen Personen, dass sie das, was in der Organisation passiert, verantworten, und zwar deswegen, weil sie mit ihrer herausgehobenen Position die Aufgabe und die Macht zugesprochen bekommen haben, die Abläufe in der Organisation maßgeblich zu prägen. Das Können von Leitung wird daran gemessen, ob und wie sie „ihren Laden im Griff haben“ (Merchel 2015, S. 23).

Es bedarf einer Reflexion des eigenen Bildes und der eigenen Erwartungen, damit Leitungspersonen für sich ein Verständnis von Leitung und ein Konzept von ihrer Leitungsrolle entwickeln können. Auf der einen Seite muss man sich über die Verkopplung mit Alltagstheorien klar werden und auf der anderen Seite sich selbst fragen und sich selbst beobachten, wie das eigene Bild von Organisation aussieht, um sein eigenes Leitungsverhalten zu reflektieren. Man sollte sich die Frage stellen, welche Ereignisse, Vorstellungen und Wissensbestände eigentlich das eigene Verständnis und die eigenen Emotionen zu Leitung in Organisationen geprägt haben und weiterhin maßgeblich beeinflussen, so Merchel (vgl. Merchel 2015, S. 27ff.).

Merchel nennt drei wichtige Funktionen von Leitung in Organisationen:

- organisationsbezogene Strukturierungsfunktion
- Beobachtung und Gestaltung der Bezüge der Organisation zu ihrer Umwelt
- Reflexion in Gang setzen und gewährleisten.

Entscheidung und Reflexion sind für die Leitung einer Organisation lebensnotwendig. Die Funktion von Leitung erfordert aktives Entfalten von Leitungsaktivitäten auf strukturbezogenen Handlungsformen und auf personenbezogene Leistungsaspekte. Merchel kommt also zu dem Schluss, dass sich Leitung in Organisationen in einem strukturellen Dilemma befindet. Dieses Dilemma stellt Leitung vor die Anforderung, das Verhältnis von Strukturbezug und Personenbezug sensibel und situationsbezogen auszubalancieren (vgl. Merchel 2015, S. 31ff.). Nach Meinung von Merchel hat Leitung in Organisationen immer etwas mit Hierarchie zu tun. Die Leitungsperson wird aus dem Kontext der Organisationsmitglieder herausgehoben und mit einer besonderen Gestaltungsaufgabe versehen (vgl. ebd. S. 113).

„Unter Leitung im Team verstehen wir alle bewussten Aktivitäten, die Teamarbeit so zu beeinflussen und zu gestalten, dass die verschiedenen Ziele nach außen und innen sowie zum Systemerhalt erreicht werden. Man kann auch sagen: Leitung in Teams bedeutet das Herstellen von Gemeinsamkeiten zum Erreichen von Zielen“ (Edding; Schattenhofer 2015, S. 75).

Edding und Schattenhofer sprechen von Leitung erster und zweiter Ordnung, um in die Vielfalt aller möglichen Leitungsaktivitäten Übersicht und Ordnung zu bringen. Die Leitung erster Ordnung sorgt dafür, dass die konkreten Aufgaben eines Teams erledigt werden und bezieht sich auf das operative Geschehen in einem Team. Es werden Fragen geklärt wie: Was ist zu tun? Wer macht was? Mit wem? Die Leitung zweiter Ordnung sorgt für ausreichende zeitliche, personelle und materielle Ressourcen (vgl. Edding; Schattenhofer 2015, S. 76). In Nonprofit - Organisationen wird der Begriff Leitung dem Begriff der Führung oft vorgezogen (vgl. Friedrich 2010, S. 69).

Organisation

„Die Dienstleistungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft werden überwiegend in Organisationen erbracht. Insofern stellen Organisationen und ihre Verfasstheit eine wesentliche Rahmenbedingung für fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit dar. Professionelles Handeln bedarf einerseits der Sicherung und Förderung durch Organisationen, gleichzeitig wird die Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit stark geprägt durch die formalen und informellen Seiten von Organisationen, durch Strukturen und Kulturen, durch Fragen der Mikropolitik, des Wandels in und von Organisationen sowie die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Organisation und Gesellschaft. Organisationen und ihre Gestaltung sind damit ein wichtiges Thema für Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit“ (Otto; Thiersch 2015, S. 1139). Organisationen sind ohne Betrachtung der Akteure nicht handlungsfähig. Sie sind soziale Gebilde und bedürfen, damit sie wahrnehmbar und als erfolgreiche Akteure erkennbar werden, des Handelns ihrer Mitglieder. Innerhalb von Organisationen müssen Funktionen ausgebildet werden, die es der Organisation ermöglichen, das Handeln so zu steuern, dass die Mitglieder Ziele definieren und Handlungen auf die Ziele ausrichten (vgl. Merchel 2015, S. 7).

Soziale Arbeit

„Soziale Arbeit als helfendes und/oder kontrollierendes Handeln bei sozialen Problemen ereignet sich immer in Organisationszusammenhängen. Soziale Arbeit ist nicht in erster Linie spontanes Handeln, sondern es erfolgt in organisierter Form: es folgt einem gesellschaftlichen Auftrag, orientiert sich an darauf ausgerichteten Zielen, ist mit der Anwendung bestimmter methodischer Orientierung verbunden, [...], erfordert Kooperationen und erwartbare Handlungsketten von Akteuren. Soziale Arbeit ist also organisiertes Handeln in zweifacher Hinsicht: Es entfaltet sich in organisierten, zielgerichteten und auf Ziele konzipierten Abläufen, und es ist in den Zusammenhang organisatorischer Gebilde eingeordnet, die über Aufträge und Ressourcenzuweisungen in einen gesellschaftlichen Kontext eingebunden sind“ (Merchel 2015, S. 7).

Integrationskindertagesstätte

Kindertagesstätten sind Krippen, Kindergärten und Horte.

„Kinderkrippen sind Einrichtungen für Kinder in der Regel bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres“ (§ 1 Abs. (2) SächsKitaG).

„Kindergärten sind Einrichtungen für Kinder von der Vollendung des dritten Lebensjahres bis zum Schuleintritt“ (§ 1 Abs. (3) SächsKitaG).

„Horte sind Einrichtungen für schulpflichtige Kinder in der Regel bis zur Vollendung der vierten Klasse“ (§ 1 Abs. (4) SächskitaG).

Das Sächsische Gesetz zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen (SächsKitaG) bestimmt im § 2 Abs. (1) die Aufgaben und Ziele einer Kindertagesstätte:

„Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege begleiten, unterstützen und ergänzen die Bildung und Erziehung des Kindes in der Familie. Sie bieten dem Kind vielfältige Erlebnis- und Erfahrungsmöglichkeiten über den Familienrahmen hinaus. Sie erfüllen damit einen eigenständigen alters- und entwicklungsspezifischen Bildungs- Erziehungs- und Betreuungsauftrag im Rahmen einer auf die Förderung der Persönlichkeit des Kindes orientierten Gesamtkonzeption.

Der Sächsische Bildungsplan ist die Grundlage für die Gestaltung der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen und in der Kindertagespflege. Dieser wird vom Staatsministerium für Kultus erstellt und weiterentwickelt.“

Die Sächsische Kita-Integrationsverordnung (SächsKitaIntegrVO) definiert im § 1 den Geltungsbereich und Begriffsbestimmungen wie folgt:

„Diese Verordnung regelt die Bedingungen für die Aufnahme und Integration von Kindern mit Behinderung und von Kindern, die von Behinderung bedroht sind, mit Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 53 Abs. (1) SGB VII [...]“

„Integration ist die Förderung, Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern mit Behinderung gemeinsam mit Kindern ohne Behinderung, soweit es sich dabei um eine nach Art, Gestaltung und Zeitdauer planvolle Hilfe entsprechend der jeweiligen Behinderung handelt.

Diese alltagsorientierte Hilfe soll sich über mehrere Stunden des Tages erstrecken und in regelmäßiger Folge gewährt werden“ (§ 1 Abs. (2) SächsKitaIntegrVO). Zu den zentralen Aufgaben der pädagogischen Fachkräfte gehören die Gestaltung der pädagogischen Arbeit und die Umsetzung integrativer Prozesse.

3 Führungsstile

Führungsstile sind in den letzten Jahrzehnten systematisch weiterentwickelt wurden. Den einen oder anderen richtigen Führungsstil gibt es nicht, denn Führung ist komplex und stets im gesamten organisationalen Zusammenhang systemisch als wechselseitiger Prozess zu betrachten (vgl. Tergeist 2015, S. 25). Man benötigt ein großes Repertoire an Kompetenzen, um den Führungsstil flexibel den jeweiligen Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen und nicht umgekehrt (vgl. von Au 2017, S. 63). Hänsel (2016, S. 235) meint, dass der Führungsstil einer Führungskraft in einem hohen Maße durch ihre Führungsphilosophie bzw. ihr Menschenbild beeinflusst wird.

3.1 Transformationale und transaktionale Führung

Transformationale Führung als Begriff selbst geht auf eine Unterscheidung des Politologen James Mac Gregor Burns zurück. Burns (1978) differenziert zwischen Führenden, die Gefolgschaft dadurch erreichen, dass sie Belohnungen gegen Leistungen der Geführten tauschen und Führenden, denen es durch Entwicklung einer wechselseitigen Pflichtgemeinschaft gelingt, Motivation und Zusammenhalt beständig zu steigern. Er hat keinen Zweifel daran, dass die transformationale Führung die Führung ist, welche große Veränderungen herbeiführen kann. Diese Erkenntnisse greift Bass (1985) auf und entwickelt sie mit Blick auf die Führung in Unternehmen weiter. Er ist der Meinung, dass die transaktionale Führung für einen Führungserfolg unabdingbar ist.

Die von Burns angenommene Eindimensionalität, transformational oder transaktional, überführt Bass in ein zweidimensionales Konstrukt (vgl. Weibler 2016, S. 339ff.). Bass (1994) entwickelt ein interessantes Führungsmodell. Dieses greift unterschiedliche Aspekte von Führungskompetenz auf und unterstützt das kooperative Handeln von Mitarbeitern. Er macht es sich zum Ziel, unterschiedliche Ansätze und Modelle von Führung auf ihre empirisch nachweisbare Wirksamkeit zu untersuchen und stützt sich dabei nicht nur auf die Wirksamkeit der Führung, sondern auch auf die Förderung von kooperativem Verhalten von Mitarbeitenden. Hierbei unterscheidet Bass nach transaktionaler und transformationaler Führung. Beide Führungsstile schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bauen im Idealfall aufeinander auf. Die Wirksamkeit dieses Modells belegt er in vielen empirischen Studien (vgl. Kaegi 2015, S. 231).

Transaktionale Führung beruht auf dem rational begründeten Tausch. Zwei Komponenten werden hier voneinander unterschieden: die bedingte Belohnung und das Management by Exception (Führen nach dem Ausnahmeprinzip). Die transformationale Führung hingegen ist ganz anders zu verstehen. Hier soll der Geführte transformiert, verwandelt werden.

Der Geführte denkt dabei nicht nur an seinen Vorteil, sondern ist auch bereit, selbstlos und uneigennützig zu handeln. Charisma, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung sind vier Komponenten der transformationalen Führung. Empirische Analysen zur Wirkung der transaktionalen und transformationalen Führung zeigen, dass beide Führungsstile für den Erfolg förderlich sind, wobei jedoch von der transformationalen Führung die intensivere Wirkung ausgeht. Transformationale Führung wirkt besonders dort, wo Vorgesetzte die Arbeit ihrer Mitarbeiter nicht im Detail beurteilen können oder dort, wo Mitarbeiter in starkem Maße verunsichert sind, etwa in Krisensituationen (vgl. Rosenstiel 2014, S. 24ff.).

Im Zusammenhang mit der transformationalen Führung spricht Weibler (2016) von einer Idee einer führungsgeleiteten Sinnerzeugung bei den Mitarbeitern. Die bis heute andauernde Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der transformationalen Führung hat die jüngere Führungsforschung zweifellos nachhaltig geprägt und gilt als am häufigsten beforschte Führungstheorie. Gleichmaßen hoch wie eindeutig sind Anspruch und Zielsetzung des transformationalen Führungsstils. Es sollen durch grundlegende Veränderungen in den Werten, Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter Leistungen herbeigeführt werden. Diese Leistungen sollen über die normalen Erwartungen hinausgehen. Wenn dies eintritt, wirken Leistungssteigerung und Erfolg auf den Führenden zurück und münden für beide Seiten in eine positive Entwicklungsspirale (vgl. Weibler 2016, S. 339ff.).

Transformationale Führung ist eine veränderungsorientierte Führung. Transformieren bedeutet die Gefolgschaft von einem höheren Ziel zu überzeugen, sie zu begeistern und zu mobilisieren (vgl. Grote 2012, S. 27ff.). Ein wesentliches Kennzeichen der transformationalen Führung ist also eine Veränderung der Mitarbeiter. Es gelingt ihr durch Beeinflussung von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter, deren Motivation und somit auch deren Leistung zu steigern (ebd., S. 31ff.).

Dies hat sich durch eine Vielzahl von Studien bestätigt und gilt daher als empirisch gesichert. Weil die Mitarbeiter wichtige Werte der Führungskräfte übernehmen, scheint die Erfolgswirkung geklärt zu sein.

Da die transformationale Führung selbst für bestimmte Werte eintritt und versucht, die Mitarbeiter davon zu begeistern, fällt es den Mitarbeitern leichter, diese Werte für sich zu übernehmen und zu internalisieren. Grote ist der Meinung, dass transformationale Führung ein für den Wandel geeignetes Führungskonzept ist. Dafür müssen Führungskräfte eine wichtige Symbolfunktion erfüllen: Veränderungsprozesse verkörpern und bei Erfolg als Vorbild für den Wandel stehen (ebd., S. 42ff.). Welk kommt zu dem Schluss, dass die transformationale Führung die Mitarbeiter persönlich anspricht und die intrinsisch verwurzelten Werte und Motive stimuliert. Die Art der Beziehung spielt sich vor allem auf der Beziehungsebene ab (vgl. Welk 2015, S. 49).

Beide Konzepte unterscheiden sich in allen Dimensionen, in Bezug auf Koordinationsmechanismen, den Fokus der Motivation, die Zielinhalte und die Rollen der Führungskräfte. Das Konzept der transaktionalen Führung wird wegen seiner einseitigen Fokussierung auf Zielvorgaben und Leistungsbewertung in der Forschung kritisiert. Bei der transaktionalen Führung gibt Franken (2016) an, dass sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter nach Maximierung des eigenen Nutzens streben. Während die Koordinationsmechanismen bei der transaktionalen Führung Verträge, Belohnung und Bestrafung umfassen, sind es bei der transformationalen Führung die Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Vertrauen und die Kreativität. Der Fokus der Mitarbeitermotivation liegt bei der transaktionalen Führung auf äußere Anreize und bei der transformationalen Führung ist es die Aufgabe selbst. Ziele werden bei der transaktionalen Führung eher kurzfristig, bei der transformationalen Führung hingegen mittel- bis langfristig erreicht, dabei geht es bei der transaktionalen Führung um materielle Ziele und bei dem Konzept der transformationalen Führung um ideelle Ziele oder Werte.

Die Rolle der Führungskraft bei der translokalisierten Führung ist vergleichbar mit einem Kontrolleur, wobei die Führungskraft der transformationalen Führung eher als Coach einzuordnen ist (vgl. Franken 2016, S. 180).

Bei der translokalisierten Führung werden Ziele festgelegt, die die angestrebten Leistungen des Mitarbeiters innerhalb einer zeitlichen Periode definieren. Die Ziele werden gemeinsam vom Geführten und Führenden in einem in der Regel einmal jährlich stattfindenden Gespräch vereinbart.

Die Leistungen des Mitarbeiters werden in einer Zielvereinbarung beurteilt und über die Entlohnung und Beförderung des Mitarbeiters entschieden. Nach Franken (2016) ist es seitens der Führungskraft für die Umsetzung dieses Konzeptes notwendig mit dem Mitarbeiter in Diskussion über seine beruflichen Ziele und Motive zu gehen, SMART-Ziele (spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch, terminiert) zu vereinbaren und Aufgaben an die Mitarbeiter zu delegieren. Ebenso bedeutsam ist es die Leistungen der Mitarbeiter regelmäßig zu beurteilen und daraus Konsequenzen wie Vergütung oder Beförderung abzuleiten. Nur, wenn die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter beeinflussbar sind und wenn die Mitarbeiter Spielräume und Motivation für mehr Leistungen haben, sind die Zielvereinbarungen wirksam. Deshalb deuten diese Voraussetzungen auf eine begrenzte Anwendbarkeit der transaktionalen Führung hin (vgl. Franken 2016, S. 181).

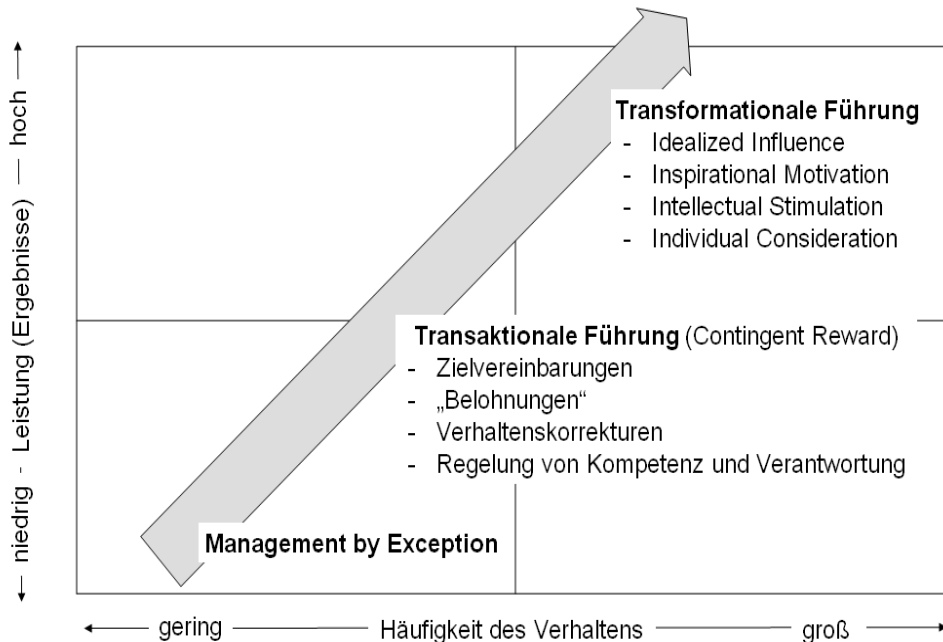
Dahingegen kann die transformationale Führung zu Motivation, Leistung, Arbeitszufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter beitragen, den Zusammenhalt, die Produktivität und Kreativität fördern und so die Innovationsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Zum anderen regt sie die Mitarbeiter zum Ausprobieren neuer Lösungsansätze an und vermittelt ihnen so das Gefühl der Möglichkeit von Veränderung. Die Führungskraft sollte klare und attraktive Visionen formulieren und kommunizieren und erklären, wie diese Vision erreicht werden kann. Das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und Vorbild für diese zu sein, sind weitere Leitlinien. Beide Konzepte zu verbinden, ist durchaus möglich.

So bekommen Mitarbeiter konkrete Zielsetzungen und werden mit Zielvereinbarungen und regelmäßigen Feedbackgesprächen motiviert, diese Leistungen zu erbringen. Durch die transformationale Führung bekommen Mitarbeiter eine ideelle Orientierung hinsichtlich Visionen und Werte, auf denen die Ziele basieren (vgl. Franken 2016, S. 185-186).

Das Modell der transformationalen Führung wurzelt in der althergebrachten Eigenschaftstheorie, die darstellt, wie eine Führungsperson sein sollte, um erfolgreich zu führen. Sie stellt sich bei näherem Hinsehen als alter Wein in neuen Schläuchen dar (vgl. Berger 2018, S. 36).

Transformationale Führung nach Bass und Avolio

Kernaussage: Mit der Häufigkeit transformationaler Verhaltensweisen steigt die Leistung (Erfolg)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abb. 1: Modell der transformationalen Führung nach Bass und Avolio

Bass hat das Modell der transformationalen Führung auf der Grundlage der transaktionalen Führung aufgebaut und im Konzept des „full range leadership“ (Modell des umfassenden Führungsverhaltens) beide Führungsstile zusammengefügt. (Abb.1) Die Kombination beider Führungsstile verspricht eine wirkungsvolle Führung.

Wer hohe Aufgabenorientierung und hohe Beziehungsorientierung integriert, arbeitet transaktional und transformational und gehört laut Bass zu den effektivsten Führungskräften. Nach Bass sind die transformationalen Führungskräfte wirkungsvoller als die transaktionalen (vgl. Kaegi 2015, S. 234-235).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sich die transaktionale Führung auf:

- klare Aufgabenzuordnungen,
- eindeutige und realistische Zielsetzungen,
- stärkenorientierenden Mitarbeitendeneinsatz,

- Anerkennung der Mitarbeitenden bei Leistungserfüllung und
- Intervention und Kontrolle, wenn nötig, bezieht.

Transformationale Führung hingegen beruht auf:

- Führung als Vorbild mit Vertrauenswirkung,
- Wertschätzung und Respekt,
- Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden durch ansprechende Ziele und Aufgaben,
- Selbstverantwortung und Kreativität, die durch entsprechende Spielräume und Impulse gefördert werden,
- Anerkennung der Fähigkeiten und individuelle Förderung der Stärken der Einzelnen.

Transaktionale und transformationale Führung sind wirksam zu kombinieren und eine dabei wirksame Balance zwischen beiden Feldern herzustellen. Das geht nur in Zusammenarbeit und in Verbindung mit den Mitarbeitenden und gegebenenfalls weiteren Beteiligten der sozialen Einrichtungen (vgl. Tergeist 2015, S. 23ff.).

3.2 Konstruktive Führung

Durch Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung, durch gemeinsamen Einsatz für das Unternehmensziel und gemeinschaftliche Konfliktlösungen wird versucht, qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse zu erreichen. Da Mitarbeitende Einblicke in Abläufe, Verpflichtungen und Anforderungen der Organisation besitzen, sind sie nach Frey (1994) gute Unternehmensberatende. Zehn Prinzipien werden von ihm definiert, welche die Identifikation mit der Arbeit, die Motivation und Innovationsbereitschaft, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Wertschätzung und Partizipationsbereitschaft ansteigen lassen. Beim Prinzip der Sinngebung stehen das Leitbild, das Konzept, Strategien und Visionen im Vordergrund.

Arbeit und persönliche Ziele müssen Mitarbeitende in ein sinnvolles Ganzes einordnen können. Für optimale Information und Koordination sorgt das Prinzip der Transparenz und Informiertheit. Es fördert den Blick für Zusammenhänge. Das Prinzip der Partizipation erhöht durch Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten die intrinsische Motivation und das Vorausdenken. Klar gesetzte, mitarbeiterorientierte, situationsangepasste und kontrollierbare Ziele fördern mit dem Prinzip der Zielvereinbarung die Leistungskraft der Mitarbeitenden. Konstruktive Kritik durch das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung kann ein Potenzial an Kreativität und Motivation entfalten. Dabei werden spezifische Verhaltensweisen entwicklungsorientiert beurteilt. Respekt und Wertschätzung stehen bei dem Prinzip der persönlichen Wertschätzung im Mittelpunkt. Durch das Prinzip der sozialen und emotionalen Integration werden der Zusammenhalt, die Kultur und die Beziehungsfähigkeit gefördert. Theoretische Konzepte, bestehende Strukturen, eingefleischte Verfahren und methodische Ansätze müssen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und kritisch hinterfragt werden. Der kritische Rationalismus lässt das Nachdenken über neue Problemlösungsstrategien zu und sorgt für ein angstfreies Klima. Beim Prinzip der konstruktiven Konfliktlösung werden Konflikte kooperativ gelöst, Ursachen gemeinsam analysiert und Perspektivwechsel eingenommen.

Führungspersonen müssen sich in ihrer Funktion als Vorbild mit fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst sein. Das Prinzip des Vorbildes lässt also ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Eine leitbildorientierte Führung identifiziert sich mit dem Leitbild der Organisation, ihren Strukturen, ihrem Auftrag und ihren Konzepten. Nach dem Prinzip der leitbildorientierten Führung sind Führungskräfte gegenüber dem Grundanliegen, der Unternehmenskultur und den Führungsgrundsätzen der Organisation loyal (vgl. Kaegi 2015, S. 230-231).

Man kann also sagen, dass konstruktive Führung die Schnittstelle zwischen Team, Leitung und Organisation ist. Durch die konstruktive Führung fühlen sich Mitarbeiter mitgenommen. Deshalb ist es wichtig, dass alle Prozesse für jeden nachvollziehbar sind.

Wenn Mitarbeiter beteiligt oder gefragt werden, fühlen sie sich motiviert. Anhand von entwicklungsorientiertem Feedback und persönlicher Wertschätzung fühlen sich die Mitarbeiter respektiert und anerkannt. Scheinbare Selbstverständlichkeiten werden hinterfragt und tragen zu einem angstfreien Klima bei. Das Prinzip der konstruktiven Konfliktlösung kann zum Beispiel durch Supervision unterstützt werden. Die Leitung wird durch fachliche und soziale Kompetenzen sowie durch Menschlichkeit zum Vorbild für die Mitarbeiter. Durch die konstruktive Führung werden qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung und gemeinsamen Einsatz erzielt.

3.2.1 Auswertung der Fragebögen nach Frey

Im Dezember 2018 verteilte ich in einer Teamberatung die Fragebögen nach Frey an die Mitarbeitenden und erklärte allen, dass dieser anonym auszufüllen ist. Es waren 14 pädagogische Fachkräfte anwesend. Sie wurden darüber informiert, dass ich diese Fragebögen für einen Beleg verwende und ich sie im Nachgang auch im Team auswerten werde. Abschließend fragte ich nach, ob es noch Verständnisprobleme geben würde und wies daraufhin, dass ihn jeder für sich ausfüllen soll. Nach etwa fünf bis acht Minuten legten alle Mitarbeitenden die ausgefüllten Fragebögen ohne meine Anwesenheit in mein Büro auf den Schreibtisch, damit die Anonymität bewahrt bleibt. Anschließend überprüfte ich die Fragebögen auf Vollständigkeit und zählte die einzelnen Antworten aus. Dann erstellte ich eine Tabelle als Gesamtübersicht und Balkendiagramme zu den einzelnen Prinzipien (siehe Anlage). So konnte ich anhand von Prozentzahlen erfahren, welche Antworten auf die Fragen vergeben wurden. Die abschließenden Mittelwerte ergeben den Überblick darüber, wie häufig die einzelnen Antwortmöglichkeiten bedient wurden. Es ist zu erkennen, dass die eindeutige Mehrzahl auf den Antwortkategorien „trifft zu“ und „trifft voll zu“ liegt. Die Antwort „trifft gar nicht zu“ wurde insgesamt nur einmal vergeben.

Zum Prinzip der Sinngebung ist auswertend zu sagen, dass sich der überwiegende Großteil des Teams mit dem Konzept der Kita auseinandergesetzt hat. Drei Mitarbeiter fühlen sich nur „teilweise“ mit der Einrichtung identifiziert. Hierbei könnte es sich um neu dazugekommene Mitarbeitende handeln. Herauszufinden gilt es, woran das liegen könnte. Eine gute Einarbeitung neuer Mitarbeitende und die Teamzugehörigkeit sind wichtige Prinzipien für ein konstruktives Miteinander. Bei der Verfolgung von gemeinsamen Handlungsstrategien sind zwei Mitarbeitende der Meinung, dass diese nur „teilweise zutreffen.

Mich hat nachdenklich gestimmt, dass fünf Mitarbeitende der Meinung sind, dass es nur „teilweise zutrifft“ gemeinsame Zukunftsvisionen zu haben. Daraus ergibt sich für mich die Frage, ob unsere Zielvereinbarungen und Visionen nicht für alle konform sind.

Sicher schafft man es nicht alle Mitarbeitenden eines Teams mitzureißen, denn es gibt verschiedene Visionen und unterschiedliche Meinungen zu bestimmten inhaltlichen Punkten. Doch es sollte zukünftig mehr darauf geachtet werden, dass das Leitbild und das Konzept der Kita von allen unterstützt und vertreten bzw. gemeinsame Zielvereinbarungen und Handlungsstrategien erarbeitet werden. Zum Prinzip der Transparenz und Informiertheit lässt sich sagen, dass die Arbeitsabläufe im Team fast allen Mitarbeitenden voll bekannt sind.

Dass Entscheidungen und Anweisungen für Mitarbeitende nicht immer nachvollziehbar sind, ist mir durchaus bewusst. Mein Augenmerkmal hierbei liegt darauf, dass alle Mitarbeitende relevante Informationen erhalten und diese gegebenenfalls auch weiterleiten. Meine Aufgabe besteht darin, zu kontrollieren und zu überprüfen, ob dies auch geschieht.

Bei dem Item Prinzip der Partizipation hat es mich sehr erfreut, dass alle Mitarbeitende zur Mitwirkung motiviert sind. Jedoch möchte ich zukünftig mehr darauf achten, dass alle die Möglichkeit haben sich zu beteiligen und an Entscheidungsprozessen mitwirken können. Es trifft zu, dass ein Großteil des Teams zielorientiert arbeitet und die Ziele am Mitarbeitenden orientiert sind.

Bei den Antworten hinsichtlich des Prinzips der konstruktiven Rückmeldung ist mir aufgefallen, dass ich es als Leitung mehr im Blick haben muss, allen Mitarbeitenden ein regelmäßiges Feedback zu geben. Das kann in Form von z.B. Mitarbeiterjahresgesprächen, pädagogischen Teambesprechungen oder auch täglich passieren, um Ziele zu verfolgen und erwünschtes Verhalten zu festigen. Die konstruktive Kritik im Team ist noch ausbaufähig und wird nicht von allen ausgeübt. Daher ergibt sich auch das Ergebnis, dass beim Prinzip der persönlichen Anerkennung einige Mitarbeiter der Meinung sind, dass der Umgang miteinander nicht respektvoll genug ist. Auch die Antworten zum Prinzip der sozialen und emotionalen Integration lassen darauf schließen, dass der soziale Zusammenhalt noch ausbaufähig ist. Die Mitarbeiter fühlen sich aber dennoch im Team integriert. Ein Vertrauensverhältnis zu mir als Leitung ist gegeben.

Bestehendes kritisch zu hinterfragen, ist besonders für die langjährigen Mitarbeitenden immer mal wieder Thema, vor allem wenn neue Mitarbeitende Ideen einbringen. Dazu ist es wichtig, sich angstfrei äußern zu können und Veränderungen zuzulassen. Sehr beeindruckt hat mich das Ergebnis, dass mich fast alle Mitarbeitende als Vorbild in fachlichen und sozialen Kompetenzen sehen. Das zeigt mir, wie wichtig Vorbildwirkung und fachliches Wissen sind. Die Ergebnisse beim Prinzip der leitungsbildorientierten Führung beweisen, dass ich mich als Leitung mit den Grundsätzen der Organisation identifiziere und diese Haltung auch in das Team transportiere. Zusammenfassend kann ich sagen, dass ich nach anfänglicher Skepsis sehr froh darüber bin, den Fragebogen ausgeteilt zu haben. Es hat sehr viel mit mir gemacht. Auch wenn ich zu Beginn erst einmal nur die „schlechten“ Ergebnisse beleuchtet habe, so ging es mir nach der Gesamtauswertung und der Diagrammaufzeichnung sehr viel besser. Ich habe das Team und mich als Leitung aus einer anderen Perspektive betrachtet und versucht nach möglichen Ursachen zu suchen.

Eine optimale Information und Transparenz fördern die Koordination im Team und den Blick für Zusammenhänge. Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten erhöhen die Identifikation. Klar gesetzte, mitarbeiterorientierte und kontrollierbare Ziele fördern die Leistungskraft.

Konstruktive Kritik zulassen und üben, aber auch Feedbackregeln aufzustellen, wirkt motivierend. Darauf zu achten, dass alle respektvoll und wertschätzend miteinander umgehen und alle sozial und emotional integriert werden, kann die Teamsituation deutlich verbessern. Ebenso sollte es jederzeit möglich sein, altbewährte Methoden zu überprüfen und kritisch zu hinterfragen. Entstandene Konflikte sollten möglichst kooperativ gelöst werden und Ursachen gemeinsam analysiert werden (vgl. Kaegi 2015, S. 230-231). Ein Team braucht Autonomie, klare strukturelle Rahmenbedingungen und einen klaren Auftrag.

Ich als Leiterin der Einrichtung sollte dem Team die Möglichkeit geben mitzuwirken, an Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen und ihm gegenüber transparent zu sein. Ebenso wichtig ist es ein fachliches und soziales Vorbild zu sein, zielorientiert zu arbeiten und regelmäßiges Feedback zu geben und auch für mich einzufordern. Ein Feedback habe ich zum Beispiel auch durch die Fragebögen erhalten. Verschiedene Methoden auszuprobieren, erachte ich ebenso für sinnvoll. So kann das Team in Einzel- oder Gruppenarbeit gemeinsam reflektieren und neue Erkenntnisse gewinnen.

3.3 Situative Führung

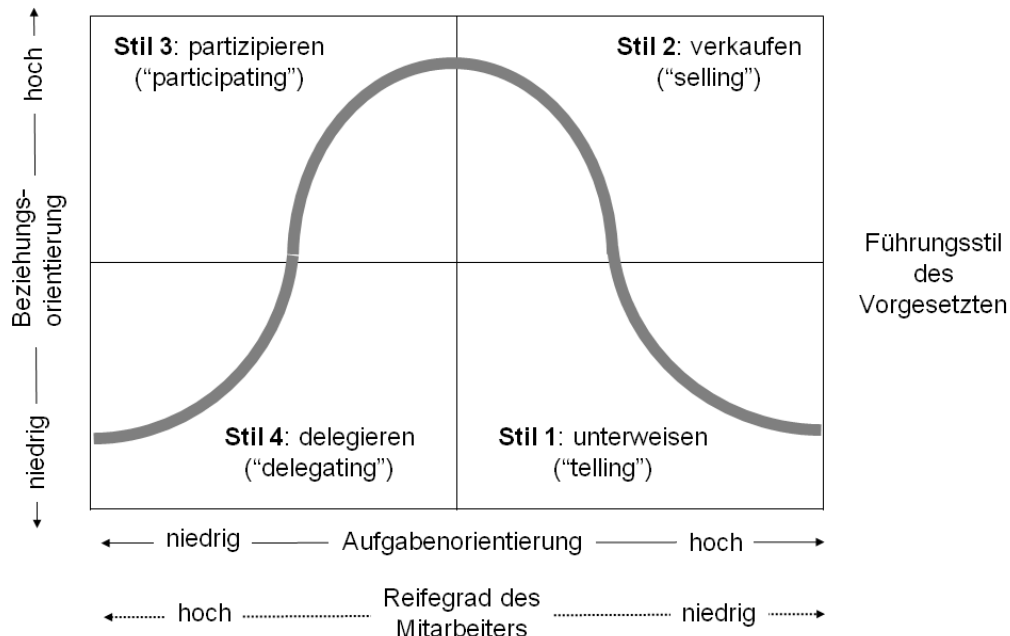
Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard haben das Modell des situativen Führens Anfang der sechziger Jahre entwickelt. Sie gehen von der Grundüberlegung aus, dass situative Führung auf einem Zusammenspiel von aufgabenorientiertem Führungsverhalten, beziehungsorientiertem Führungsverhalten und dem Reifegrad des Mitarbeitenden beruht. Die Definition der Mitarbeiterrollen, die Vorgabe von Zielen, Strukturen, Anordnungen, Regeln und Zeitrahmen sowie die Kontrolle sind Inhalte einer aufgabenorientierten Führung. Die Kommunikation, sozial- emotionale Unterstützung sowie die Förderung und Motivation der Mitarbeitenden sind Aspekte der beziehungsorientierten Führung (vgl. Weibler 2016, S. 329).

Dieses Modell geht im Wesentlichen von zwei Komponenten aus: dem Reifegrad der Mitarbeitenden und dem dazu passenden Führungsstil. Hersey und Blanchard gehen davon aus, dass jeder Mitarbeitende bestimmte Fähigkeiten besitzt und diese auch weiterentwickeln kann und will. Diese Fähigkeiten beziehen sich auf die fachlichen Anforderungen und die persönlichen Stärken und Schwächen. Beide Aspekte werden von Hersey und Blanchard unter dem Begriff des Reifegrads zusammengefasst. Für jeden Reifegrad gibt es einen bestimmten Führungsstil. Mitarbeitende haben bezogen auf die Aufgabenstellungen verschiedene Reifegrade und dementsprechend muss die Führungskraft den jeweils passenden Führungsstil einsetzen. Die Führungskraft muss also sicher erkennen können, welchen Reifegrad der Mitarbeitende auf eine Aufgabe oder Situation bezogen hat und muss alle Führungsstile beherrschen, um sie entsprechend anzuwenden. Ziel des situativen Führens ist es, dass das Potential des Mitarbeitenden optimal zur Geltung kommt, weiterentwickelt wird und somit für die Organisation ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Zugleich führt es bei den Mitarbeitenden zu einem Höchstmaß an Engagement und Motivation. Hersey und Blanchard unterscheiden in dem Modell vier Reifegrade mit den dazugehörigen Führungsstilen.

Je nach Reifegrad des Mitarbeitenden wird der dazu passende Führungsstil ausgewählt. Die Zuordnung des Reifegrads wird immer bezogen auf die Situation bzw. die Aufgabe durchgeführt. Daher ist es auch wichtig zu erkennen, ob der Mitarbeitende eine Aufgabe nicht erledigen will, oder ob er unsicher ist sie bewältigen zu können. Man unterscheidet beim Reifegrad also zwischen „nicht wollen“ und „Unsicherheit - mangelndes Selbstvertrauen“. Beim Führungsstil betrachtet man ebenso zwei Aspekte: die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung. Um ein Ziel zu erreichen, braucht es die Aufgabenorientierung. Die Beziehungsorientierung beschreibt die Kommunikation zwischen dem Mitarbeitenden und der Führungskraft und beinhaltet Verhalten wie Zuhören, Unterstützen und Fördern.

In der Abb. 2 wird dargestellt, welcher Führungsstil, abhängig vom Reifegrad der Mitarbeitenden, eingesetzt werden muss (vgl. Glöckler 2010, S. 35-41).

Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard



Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004

Abb. 2: Glockenkurve nach Hersey und Blanchard, 1988

Kennt sich ein Mitarbeitender mit der Aufgabe nicht gut aus und hat eine schwach ausgeprägte persönliche Reife, so ist der dem geringen Reifegrad einzuordnen. Fehlen dem Mitarbeitenden zwar die Kenntnisse über die zu erledigende Aufgabe, er zeigt aber großes Interesse, das Neue zu erlernen und ist motiviert, dann wird von einem geringen bis mittleren Reifegrad gesprochen. Ein unmotivierter Mitarbeitender mit großem Fachwissen wird als mittel bis hoch eingestuft. Verfügt der Mitarbeitende über eine hohe Kompetenz und Motivation, besitzt er einen hohen Reifegrad. Bei geringer Reife muss die Führungskraft eher aufgabenorientiert führen, bei höherer Reife eher personenorientiert.

Ausgehend vom Reifegrad richtet sich die Führungskraft nach vier Führungsstilen:

- autoritärer Führungsstil - Unterweisen
- überzeugender Führungsstil - Verkaufen
- unterstützender Führungsstil - Partizipieren
- delegierender Führungsstil - Delegieren

Mit der Steigerung des Reifegrades schwächt sich die Aufgabenorientierung ab. Beim mittleren Reifegrad ist eine besonders hohe Mitarbeiterorientierung erforderlich, um effizient zu führen. Für besonders unreife und besonders reife Mitarbeitende ist der Bedarf an Beziehungsorientierung geringer. Ein unreifer Mitarbeitender muss genau angewiesen werden. Ist der volle Reifegrad erreicht, können eigenverantwortliche Aufgaben delegiert werden. Die Führungskraft hat neben der Anwendung des passenden Führungsstils auch die Reife der Mitarbeitenden zu fördern. Die Situationstheorie ist erheblich flexibler und weiterführender als die Eigenschafts- und Verhaltenstheorien, auf welche ich nicht näher eingehen werde, aber die Führungskompetenzen der Führungskräfte und die Rahmenbedingungen bleiben unbeachtet (vgl. Franken, 2016, S. 34ff.).

„Neben der Entwicklung eines auf den Reifegrad der Mitarbeiter bezogenen Leitungsstils wird in diesem Modell der Leitungsperson die Aufgabe zugesprochen, im Rahmen einer gezielten Förderung den Reifegrad der Mitarbeiter kontinuierlich zu erhöhen [...], um auf diese Weise die Voraussetzungen für einen partizipativen oder gar delegierenden Leitungsstil zu schaffen“ (Merchel, 2015, S. 67-68).

3.4 Partizipative Führung

In den verhaltensorientierten und in den situationsorientierten Ansätzen herrscht eine Tendenz vor, einen partizipativen Führungsstil als langfristig effektiver und erstrebenswerter zu favorisieren. Sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Organisationen werden partizipatives bzw. kooperatives Führungsverhalten gefordert. Leitungspersonen können so aus den unterschiedlichen Organisationssegmenten die für Entscheidungen erforderlichen Informationen und Wahrnehmungen erhalten. Durch Partizipation lassen sich die erforderlichen dezentral angesiedelten Handlungsressourcen und Problemlösungskapazitäten besser mobilisieren. Über den Weg der Partizipation können sich tragfähige Modalitäten der Selbstbindung von Organisationssegmenten und einzelnen Organisationsmitgliedern an die Gesamtorganisation erzeugen. Für eine nachhaltige Motivation von Mitarbeitern ist Partizipation ein wichtiges Prinzip. Wenn Organisationen komplexe Aufgaben zu bewältigen haben und wenn ein hoher Anteil qualifizierter Mitarbeiter mit einem professionellen Selbstbewusstsein darin tätig sind, kann ein partizipatives Leitungsverhalten von Vorteil sein. Besonders Einrichtungen Sozialer Arbeit weisen die Merkmale - Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben und hoher Anteil von Mitarbeitern mit einem professionellen Selbstverständnis - in der Regel auf, so dass hier ein partizipativer Leitungsmodus in besonderer Weise gilt. Leiten durch Zielvereinbarungen folgt den Grundsätzen der Partizipation und Transparenz (vgl. Merchel 2015, S. 93f.).

„Der Partizipation als Leitungsprinzip wird aus mehreren Gründen ein wichtiger Stellenwert zugeordnet:

- Über partizipative Verfahren erhalten die Leitungspersonen die für Entscheidungen erforderlichen Informationen und Wahrnehmungen aus den unterschiedlichen Organisationssegmenten.
- Mit partizipativen Verhaltensweisen lassen sich die erforderlichen dezentral angesiedelten Handlungsressourcen und Problemlösungskapazitäten besser mobilisieren.

- Über den Weg der Partizipation lassen sich tragfähige Modalitäten der Selbstbindung von Organisationssegmenten und einzelnen Organisationsmitgliedern an die Gesamtorganisation erzeugen.
- Partizipation gilt als ein wichtiges Prinzip für eine nachhaltige Motivierung von Mitarbeitern“ (Merchel 2015, S. 94).

Diese Gründe für eine Bevorzugung partizipativen Leistungsverhaltens treffen besonders dann zu, wenn Organisationen weniger Routineaufgaben, sondern komplexe Aufgaben zu bewältigen haben. Gerade da sind Führungskräfte darauf angewiesen, die Wahrnehmungen, Interpretationen, Kenntnisse und Kompetenzen der einzelnen Organisationsmitglieder sowie deren Motivation zum Einsatz der persönlichen Ressourcen bei der Problembewältigung zu aktivieren. Einrichtungen Sozialer Arbeit weisen die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben und einen relativ hohen Anteil von Mitarbeitenden mit einem professionellen Selbstverständnis auf, so dass hier die allgemeinen Begründungen für einen partizipativen Führungsstil in besonderer Weise gelten (vgl. Merchel 2015, S. 93ff.). Grenzen der Partizipation in pädagogischen Handlungsfeldern werden bisher kaum thematisiert. Partizipation muss jedoch stets mit Führung ausbalanciert werden, denn sie muss angeleitet und strukturiert werden wie alle anderen pädagogischen Prinzipien auch. Das bedeutet, dass der Freiraum der Beteiligung an Prozessen der Entscheidung geplant sein muss und hierfür Grenzen festgesetzt werden müssen (vgl. Weber 2013, S. 48).

4 Führung der eigenen Person

„Führung bedeutet nicht nur Führung von anderen Personen, sondern zunächst und als notwendige Voraussetzung Führung der eigenen Person“ (von Rosenstiel 2014, S. 83). Die Führung der eigenen Person ist also die wichtigste Voraussetzung erfolgreichen Führungsverhaltens, denn nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere selbstbewusst führen (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 85). Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben und für sie Vorbild sein.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen sie selbst reife Persönlichkeiten sein. Doch welche Eigenschaften macht eine gute Führungskraft aus und ist es möglich, die Arbeit und die Organisation so zu gestalten, dass eine Führungskraft die Leistungserbringung und zugleich die Gesundheit fördern kann? Eine Führungs- oder Leitungskraft muss nicht nur andere sondern auch sich selbst führen können.

Dazu tragen unter anderem ein klares Wertesystem, klare Ziele, Disziplin und Ehrgeiz, aber auch reflektiertes Verhalten und Lernbereitschaft bei. Um gemeinsame Ziele zu erreichen, ist es wichtig sich und andere motivieren zu können. Ebenso von wichtiger Bedeutung für das Erreichen von Zielen ist die Gesundheit. Im Führungsalltag kommt es des Öfteren zu Stresssituationen, die nur mit einer ausgeglichenen Lebensbalance zu bewältigen sind. Steiger und Lippmann vertreten die Ansicht, dass für ein langfristig erfüllendes und positiv herausforderndes (Arbeits-) Leben eine ausgewogene Life - Balance und die Förderung unserer Ressourcen wichtig sind.

Zu empfehlen ist eine aktive, herausfordernde und trotzdem ressourcenfördernde Lebensgestaltung, die die Führungskräfte lange über das Arbeitsleben hinaus eine tragende Ressourcenbasis verspricht und die zugleich die Gesundheit fördert (vgl. Steiger; Lippmann 2013, S. 123). Arbeit kann krank machen, aber auch ein Beitrag zu einem erfüllenden Leben sein. Dazu ist es nötig, dass Führungskräfte, persönliche und berufliche Ressourcen nicht vernachlässigen und somit das Arbeits- und Privatleben in Balance halten (ebd. S. 124). Hohe gesundheitliche Belastungen treten nicht zuletzt wegen den sich wandelnden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Anforderungen und einschneidenden Veränderungsprozessen in den Vordergrund. Stressoren im Arbeitsfeld können durch eine mangelnde Arbeitsorganisation oder physikalisch - chemische Stressoren wie schlechte Luft, mangelnde Ergonomie, aber auch durch soziale Bedingungen wie zum Beispiel ein schlechtes Arbeitsklima oder Konflikte entstehen. Ständige Unterbrechungen des Arbeitsablaufes in Kombination mit Leistungsdruck oder soziokulturelle Rahmenaspekte als Stressoren wie mangelnde Anerkennung beeinflussen ebenso die Gesundheit. Es ist jedoch die Gesamtkonstellation mit den Mehrfachbelastungen entscheidend.

Es steht nicht der einzelne Faktor, sondern das Stressorenbündel im Zentrum der Aufmerksamkeit (ebd. S.131ff.). Es ist zwischen dem Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden und ihrer gesundheitsförderlichen Selbstführung zu unterscheiden.

Das Verhalten und die Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitenden hängen zusammen, denn je besser die Führungskraft mit ihrer eigenen Gesundheit umgeht, desto besser ist nicht nur ihre eigene Gesundheit, sondern desto besser ist auch das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden (vgl. Felfe 2016, S. 146).

4.1 Zentrale Anforderungen an eine Führungskraft

Die mit der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung einhergehenden Veränderungen in sozialen Organisationen stellen Führungs- und Leitungskräfte vor komplexe Herausforderungen. Zu ihren Aufgaben gehört es mit dem konstanten Wandel im Gesamtzusammenhang ihrer Einrichtung situations-, personen- und aufgabenorientiert angemessen umzugehen. Allerdings bieten die Herausforderungen auch einen aufregenden und bereichernden Gestaltungsraum.

Diese Anforderungen an die Führungs- und Leitungskräfte bedeuten Balanceakte, die sich auf das operative Geschäft und auf das strategische Management beziehen und unabhängig davon sind, ob es sich um kleinere, mittlere oder größere soziale Einrichtungen handelt. Für die Erbringung der sozialen Dienstleistung ist es genauso wichtig, die gesellschaftlichen Veränderungen und Trends im Blick zu haben wie die zentralen Werte der sozialen Einrichtung und die der Organisationskultur, wie die der Klientel, den Auftrag, die beteiligten Personengruppen und die grundlegenden Aufgabenfelder im Rahmen des Marktgeschehens. Um diese allumfassenden und komplexen Aufgaben zu bewältigen und die Einrichtung kompetent führen zu können, brauchen Führungskräfte professionelle Führungsinstrumente, umfangreiches Wissen und zunehmend Management - Know-how.

Man kann also sagen, dass Führung fachliche Arbeit, auf Führung bezogen und heutzutage eine Profession ist (vgl. Tergeist 2015, S. 12ff.). Soziale, methodische und fachliche Kompetenzen sind für die Führung wichtig. Führungs- und Leitungskräfte in sozialen Organisationen haben nicht nur bestimmte Aufgaben zu erfüllen und Funktionen wahrzunehmen, sie repräsentieren immer auch die Kultur einer Organisation, die sich für ihre Leistungserbringung an ihrer grundlegenden Mission ausrichtet und oft im hohen Grad beziehungsorientiert ist. Führung bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern auch auf andere Assoziierte des Sozialbetriebes, die als Anspruchsgruppen oder als Stakeholder bezeichnet werden. Das können unter anderem Vorstände, Vereinsmitglieder oder Beiräte sein, aber auch die Klientel und deren Angehörige, nicht zuletzt auch Kosten- und Leistungsträger. Der Unterschied von Führung in sozialen Einrichtungen zur Führung in Wirtschaftsunternehmen ist das Austarieren so vieler unterschiedlicher Interessenlagen. Die sozialrechtlichen und trägerbedingten Rahmenbedingungen, die Strukturen und Prozesse, die Geschichte der jeweiligen Einrichtung und ihre organisationskulturellen Spezifika sind für den Kontext von Führung bedeutsam (ebd. S. 24ff.). Führungskräfte sind zugleich Vorbilder, Visionäre, Praktiker, Diagnostiker, Konzeptentwickler, Konfliktmanager, Gestalter, Lenker und Entscheider.

Außerdem besitzen sie die Fähigkeit, die Mitarbeitenden zu fördern und die Erwartungen im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu erfüllen (vgl. Hays HR Report 2014). Anstelle des Fachmanns wird zukünftig ein Koordinator gesucht, der Vorgesetzte wird zum Moderator, Berater und Coach seiner Gruppe. Zudem muss die Führungskraft über starke kommunikative Fähigkeiten verfügen, um Mitarbeitende in die Entscheidungsfindung auch einbeziehen zu können. Kommunikation und wertschätzende Führung werden nicht nur von der Generation Y gefordert. Informationsmanagement wird zur wichtigen Führungsaufgabe und es wird mehr Zeit und Energie für die menschliche Führung benötigt. Mehr Sensibilität und Menschenkenntnis sind gefordert und Veränderungen sind regelmäßig und in immer schnelleren Abständen durch die Führungskräfte zu bewältigen.

Zu den zentralen Anforderungen von Führungskräften gehören:

- **Motivationsfähigkeit**

Die Überzeugungskraft der Führenden, ihr Vorbild und der Übereinstimmungsgrad von Reden und Handeln sind wichtig, denn qualifizierte und selbstbewusste Mitarbeiter lassen sich langfristig nicht mit Druck zur Leistung bringen. Motivation ist vor allem durch Mitwirkung, durch Einbezug in Entscheidungsprozesse und Veränderungsmaßnahmen zu erzielen. Projektmanagement, Teamleitung oder Führungsverantwortung auf Zeit sind einige Funktionen, bei denen zwar nur vorübergehend Führungsfunktionen übernommen werden, dennoch die Motivation steigern lassen. Genauso wichtig wie die Motivation ist die Selbstmotivation, da gerade von der Führungskraft visionäres Management und Innovationen gefordert werden und immer wieder schwierige Situationen zu bewältigen sind.

- **Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, lebenslanges Lernen, Employability**

Eine Anforderung an alle Organisationsmitglieder ist eine kontinuierliche Weiterqualifikation. Das betrifft natürlich die Führungskräfte selbst.

Eigenverantwortliches Lernen, das heißt Weiterbildung in der Freizeit und/oder auf eigene Kosten und eigene Initiative, wird zunehmend eingefordert. In Eigeninteresse sollte jede Führungskraft selbst dafür sorgen, dass seine Marktfähigkeit, seine Attraktivität am Arbeitsmarkt und die Employability erhalten bleibt, denn eine lebenslange Beschäftigungsgarantie werden immer weniger Organisationen geben können.

- **Interkulturelle Managementfähigkeiten**

Es reicht nicht mehr aus, mehrsprachige Mitarbeiter zu beschäftigen, um in einem globalen Markt international erfolgreich zu sein. Eine Sensibilität für fremde Kulturen und die Flexibilität bedeutet interkulturelle Kompetenz ebenso wie sich im Verhalten und der Kommunikation auf andere Personen einstellen zu können.

- **Teamarbeit**

Die zunehmende Komplexität der Aufgaben erfordert interdisziplinäres Denken und Arbeiten. Vermehrte Teamarbeit bietet verschiedene Chancen: bei engerem Teamzusammenhalt identifizieren sich die einzelnen Gruppenmitglieder stärker mit den Aufgaben, was sich wiederum in reduzierten Fehlzeiten niederschlägt.

- **Management of Diversity**

Die Mitarbeitenden einer Organisation werden bunter. Zunehmend arbeiten international zusammengesetzte Teams verschiedener Professionen zusammen. Das Konzept Diversity unterstützt die Verschiedenartigkeit ohne Hemmnis und fördert damit Kreativität und Motivation. Verschiedenartige Erfahrungen, vielfältige Lebensstile und Meinungen der Mitarbeitenden kann für Organisationen zu einer besonders guten Investition führen. Diversity kann sich auf Geschlecht, Alter, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit, geschlechtliche Orientierung, Ausbildung oder sozialen Hintergrund beziehen. Führungskräfte sind gefordert, Akzeptanz und Toleranz zu fördern und gleichzeitig eigene Beurteilungskriterien zu erweitern, um den Stärken der verschiedenen Mitarbeitergruppen gerecht zu werden.

- **Veränderungsmanagement**

Innovation wird zur Führungsaufgabe, denn nichts ist so beständig wie der Wandel. Veränderungen fordern, benötigen neue Anpassungsleistungen und beanspruchen den Einzelnen mehr als Routinetätigkeiten.

- **Kommunikative Kompetenz**

Ein Großteil der Führungsaufgaben besteht in Kommunikation. Die Führungskraft soll eine Persönlichkeit sein, die die Mitarbeitenden durch kommunikative Kompetenz sowie durch das eigene Vorbild motivieren und begeistern kann.

- **Gesundheit und Belastbarkeit**

Die Führungskraft ist auch für das Betriebsklima und die Arbeitsfreude der Mitarbeitenden verantwortlich und nicht nur fachlicher Ansprechpartner.

Gesundes Führen umfasst wertschätzendes Verhalten ebenso wie Akzeptanz der Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Eine Führungskraft braucht Energie, Ruhe, Kraft und Begeisterung, um auch die Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen.

- **Systemisches, ganzheitliches Denken**

Um schlecht determinierte Probleme zu strukturieren und unerwünschte Folgen abzuschätzen, braucht es einen ganzheitlichen Denkansatz. Komplexe Systeme sind immer unbestimmt und brauchen so flexibles Reagieren.

- **„Klassische“ Anforderungen**

Klassische Anforderungen wie Intelligenz, analytisches Denkvermögen, überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit bleiben darüber hinaus bestehen. Neben Fach- und Managementkompetenz treten immer mehr die Forderung nach sozialen Fähigkeiten und nach Selbstmanagement in den Vordergrund (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 37ff.).

4.2 Kompetenzanforderungen an eine Führungskraft

Sich auf das Wesentliche zu besinnen und sich die Zeit zu geben in die Aufgaben hineinzuwachsen, ist der Schlüssel zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität von Führungsaufgaben. Zu den wesentlichen Kompetenzen gehören die Fachkompetenz, Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz, Umsetzungskompetenz, Entscheidungskompetenz und Sozialkompetenz. Die Fachkompetenz beinhaltet das Fachwissen, die Erfahrungen, Inhalte der Ausbildung, das Denken in Systemen, Branchenkenntnisse und natürlich lebenslanges Lernen. Zur Methodenkompetenz gehören Planung, Moderation, Präsentation, Recherche, Projektmanagement und Kostenmanagement. Werteorientierung, Ehrlichkeit, Empathie, Selbstmanagement und Lernfähigkeit zählen zu den persönlichen Kompetenzen, welche eine Führungskraft mitbringt.

Die Umsetzungskompetenz meint Ziel-, Umsetzungs- und Leistungsorientierung sowie Durchhaltevermögen. Entscheidungen treffen zu können, strukturiert und klar nach Lösungen zu suchen und die Organisation komplex managen zu können, sind wesentliche Merkmale der Entscheidungskompetenz. Beziehungsarbeit und Kommunikation sind Beispiele, die für die Sozialkompetenz stehen (vgl. Lippe 2015, S. 31). „Der Schlüssel zum Erfolg ist es nicht, jederzeit Zugriff auf eine geeignete Methode aus dem Instrumentenkasten zur Lösung der konkreten Herausforderung parat zu haben, sondern einen Weg zu kennen, wie es gelingen kann, mit dieser konkreten Situation bestmöglich umzugehen“ (Lippe 2015, S. 32).

5 Wachsende Führungsherausforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz

Die Digitalisierung der Gesellschaft und der Arbeitswelt, der Fachkräftemangel, das veränderte Klientel und die steigende Komplexität im Führungsbereich sind nur einige Führungsherausforderungen einer Führungsperson.

Gesunde Führung setzt Selbstreflektion und Selbstführung der Führungskräfte voraus. Gesundheitsförderung und Resilienz sind nicht nur eine individuelle Herausforderung einzelner Führungskräfte, sondern auch eine Aufgabe für die gesamte Organisation (vgl. Hänsel 2016, S. 3). Hoher Leistungsdruck, fehlende Anerkennung, zahlreiche innerbetriebliche Veränderungen und schlechte Führung durch Vorgesetzte sind die häufigsten benannten Belastungen am Arbeitsplatz. In den letzten Jahrzehnten haben verschiedene empirische Untersuchungen erkannt, dass sich ein Bewusstseinswandel in der Führungslandschaft in puncto Gesundheit abzeichnet.

- Das subjektive Empfinden von Stress und gesundheitlichen Belastungen wird im Arbeitsumfeld zunehmend stärker wahrgenommen und als eine zu verändernde Belastung bewertet, die man nicht einfach hinnimmt.

- Führungskräfte werden bewusster, sowohl bezüglich der eigenen Gesundheit als Basis für ihre Leistungsfähigkeit als auch bezüglich der Bedeutung und Auswirkung ihres Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.
- Die Bedeutung von Lern- und Entwicklungsprozessen hin zu gesunder Führung zeigt sich durch messbar positive Effekte auf den Gesundheitszustand von Führung und Mitarbeitenden (vgl. Hänsel, S.16).

Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability, die über 665 Führungskräfte befragte, welches aktuell die wichtigsten Herausforderungen und Aufgaben von Führung sind, erhielt folgende Antworten:

- Feedbackkultur zu etablieren (71%)
- Mitarbeiter zu motivieren (69%)
- Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzuzeigen (66%)
- pragmatische Lösungen für eine Work-Life-Balance zu finden (53%)

(vgl. Hays HR Report 2014)

Diese empirischen Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich der Fokus von Führungsaufgaben in Richtung Mitarbeiterorientierung und immer mehr weg von fachlichen Aufgaben entwickelt hat. Ebenso Thema bleibt der Aufbau einer wertschätzenden Organisationskultur. Die Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist ein wichtiger Teil in der Unternehmenskultur und zeigt den Einfluss des demografischen und gesellschaftlichen Wertewandels auf die Organisationen (vgl. Hänsel 2016, S. 25).

5.1 Demografischer und organisationaler Wandel

Aufgrund der Digitalisierung, des demografischen Wandels sowie des Wertewandels rücken Flexibilität und Veränderungsfähigkeit noch näher in den Vordergrund. Gleichzeitig stellen Organisation und Mitarbeitende höhere Anforderungen aneinander. Digitale Medien ermöglichen ganz neue Formen der Kommunikation und führen zu einer fundamentalen Veränderung sozialer Beziehungen, gesellschaftlicher Strukturen und damit auch intraorganisationaler Kooperationsformen. Mit dem Bevölkerungsrückgang geht auch der Fachkräftemangel einher. Sich wandelnde gesellschaftliche Ansprüche und Lebensentwürfe verändern die Erwartungen an die Arbeit.

Dieser Wertewandel, welcher einerseits von der Generation Y, andererseits von einer zunehmend diversen und selbstreflektierenden Gesellschaft getragen wird, manifestiert sich in veränderte Ansprüche an die Arbeit und an die Qualität des Zusammenarbeitens. Neue Formen der Strukturierung der organisationsinternen Verhältnisse, alternative Organisationsdesigns, eine Abflachung der Hierarchien, netzwerkförmige, auf Flexibilität ausgelegte Kooperationsformen sorgen für eine veränderte Führungspraxis (vgl. GIO 2016, S. 11ff.). „Organisationen Sozialer Arbeit sind stark durch den sozialen und gesellschaftlichen Wandel geprägt. Verändert sich die Gesellschaft, verändern sich auch die sozialen Problemlagen und damit auch das Klientel“ (Grillitsch 2017, S. 195).

Führungskräfte stehen immer wieder vor der Herausforderung, angemessen auf Umweltforderungen und gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Organisationen der Sozialen Arbeit sollten sich weder zu stark verändern noch veränderungsresistent sein, sondern ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Dynamik finden (vgl. Grillitsch 2017, S. 195ff.).

Zwischen 1960 und 1965 gab es in Deutschland die höchste Geburtenrate. Doch seitdem geht die Geburtenrate stetig nach unten. Der sogenannte Baby-Boom der sechziger Jahre führt besonders zu Menschen im mittleren Lebensalter um die 50 Jahre. Seit Ende der sechziger Jahre hält der Geburtenrückgang mit durchschnittlich 1,3 Kinder pro Frau an. (Abb. 3)

Diese Situation verstärkt sich seit dem Mauerfall in Ostdeutschland. Die Gruppe der Rentner und Hochbetagten steigt aufgrund der höheren Lebenserwartung deutlich an. Der demografische Wandel ist also kein Zukunftsthema, sondern bereits seit Jahrzehnten im Gang. Man kann das zukünftige quantitative Angebot an Arbeitskräften aufgrund der demografischen Entwicklung klar abschätzen (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 671ff.). Viele Unternehmen haben gemischte Teams in den letzten Jahren eingeführt, um die Stärken der Jüngeren mit den Stärken der Älteren zu kombinieren und eine Wissensweitergabe zu sichern. Heterogen zusammengesetzte Teams haben laut Diversity - Forschung ein größeres Kreativitätspotential, aber auch ein höheres Konfliktpotential.

Zwar haben divers zusammengesetzte Teams die Chance auf Top - Leistungen, sie stellen jedoch besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Unterschiedliche Werte und Vorstellungen, die über die Sozialisierung erworben werden, führen zu Konflikten. So fordern die Jüngeren zum Beispiel eine Work - Life - Balance und Freizeit, wofür sie von den Älteren wenig Verständnis erhalten.

Ein weiterer Konfliktpunkt für jüngere Führungskräfte liegt in der Führung von älteren Mitarbeitenden. Bei den älteren Mitarbeitenden liegt das Erfahrungswissen, bei der jüngeren Führungskraft die Entscheidungsbefugnis und Macht. Hier können eine partizipative Führung, Kommunikation, Handlungsautonomie, Einbezug in Entscheidungen und Führen durch Überzeugen entscheidend werden. Wenn ältere Mitarbeitende in Organisationen zunehmend eine größere Rolle spielen, muss sich auch der Schwerpunkt der Personalentwicklung verlagern. Hierfür braucht es ein Umdenken der Führungskräfte. Herausforderungen in der Führung Älterer liegen besonders darin, lebenslanges Lernen zu verankern, für Job - Rotationen zu sorgen, um die Flexibilität und Motivation zu stärken und die Wissensweitergabe von Erfahrenen zu neuen Mitarbeitern zu unterstützen (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 678).

„Nur durch die Einflussnahme im Sinne einer effizienten, altersgerechten und gesundheitlichen Führung ist es einer Organisation möglich, die Herausforderungen des demografischen Wandels und die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, wettbewerbsfähig zu bleiben und das Potential ihrer Mitarbeiter optimal auszuschöpfen.“, so Grote (Grote 2016, S. 131).

Arbeitsprozesse und -inhalte an die Bedürfnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten einer älter werdenden Beschäftigungsgruppe auszurichten, Stereotypen gegenüber älteren Mitarbeitenden entgegen zu wirken und die Gesundheit aller Mitarbeiter zu erhalten, sind die Herausforderungen einer Führungskraft (vgl. Grote 2016, S. 131). Demografische Führung sollte dazu beitragen, ältere Mitarbeitende an die Organisation zu binden und sie zu integrieren.

Demografische Führung bedeutet ebenso, den verschiedenen Bedürfnissen der älteren und jüngeren Mitarbeiter gerecht zu werden und möglichst optimale Bedingungen für eine kooperative, altersdiverse Unternehmenskultur zu schaffen (vgl. Grote 2016, S. 15ff.). Hierbei spielt die Einstellung der Führungskraft selbst eine entscheidende Rolle.

Ein toleranter Umgang und eine offene Haltung gegenüber älteren Mitarbeitenden und deren Arbeitsweise funktioniert nur, wenn die Führungskräfte dies auch selbst vertreten und vorleben. Dies betrifft die Kommunikation in einer Organisation, die Leistungsbeurteilung und auch die Förderung älterer Mitarbeitende (ebd. S. 140).

„Mitarbeiter verschiedenster Altersklassen kooperativ und altersgerecht zu führen, muss als fester Bestandteil in das Kompetenzportfolio einer erfolgreichen Führungskraft integriert werden (Grote 2016, S. 148). Flexible Arbeitszeitmodelle oder die Weiterbeschäftigung im Rentenalter könnten die aktuelle Arbeits- und Rentenmodelle ergänzen. Mit der Weiterbeschäftigung der Mitarbeitenden im Rentenalter könnten die Organisationen dem wachsenden Fachkräftemangel aktiv begegnen. Da der demografische Wandel und der damit einhergehende Wertewandel auch Chancen und Potentiale einher bringen, müssen die neuen Herausforderungen aktiv und optimistisch angegangen werden (vgl. Grote, S. 148ff.).

Jahr	insgesamt Anzahl	unter 20 Jahre	20 - 40 Jahre	40 - 60 Jahre	60 - 80 Jahre	80 + Jahre
2018	83.019.213	18,4 %	24,6 %	28,8 %	21,7 %	6,5 %
2015	82.175.684	18,3 %	24,5 %	29,8 %	21,6 %	5,8 %
2012	80.523.746	18,3 %	23,9 %	30,9 %	21,6 %	5,4 %
1993	81.338.093	21,5 %	31,4 %	26,7 %	16,4 %	4,0 %
1985	77.660.533	23,6 %	30,0 %	26,4 %	16,7 %	3,3 %
1981	78.418.324	26,2 %	28,0 %	26,2 %	16,7 %	2,8 %
1976	78.209.026	28,4 %	28,2 %	23,3 %	17,8 %	2,3 %
1965	76.336.308	29,3 %	28,3 %	23,7 %	17,1 %	1,8 %
1955	71.349.915	29,8 %	25,7 %	28,6 %	14,6 %	1,3 %
1950	69.346.297	30,4 %	26,4 %	28,6 %	13,6 %	1,0 %

Abb. 3: Bevölkerungsstand in Deutschland laut Statistischem Bundesamt

„Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung und die damit einhergehenden Veränderungen in sozialen Organisationen stellen Führungs- und Leitungskräfte vor komplexe Herausforderungen. Ihre Aufgabe ist es, mit konstantem Wandel im Gesamtzusammenhang ihrer Einrichtung situations-, personen- und aufgabenorientiert umzugehen“ (Tergeist, 2015, S. 12). Auf der einen Seite bieten die Herausforderungen einen aufregenden und bereichernden Gestaltungsraum, auf der anderen Seite bedeuten sie Balanceakte, die sich auf das operative Geschäft und auf das strategische Management beziehen, unabhängig von der Größe der Einrichtung. Die gesellschaftlichen Veränderungen und Trends muss man genauso wie die zentralen Werte der Einrichtung bzw. der Organisation, wie die Klientel, den Auftrag oder die beteiligten Personengruppen im Blick haben. Um diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Führungskräfte professionelle Führungsinstrumente und umfangreiches Wissen (vgl. Tergeist, 2015, S. 12ff.).

5.2 Generation Y - eine Herausforderung für Führungskräfte

Gemäß der Einstellung: „Das Leben ist nicht nur zum Arbeiten da, sondern das Arbeiten zum Leben.“ stellt die Generation Y besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Doch wer ist die Generation Y und welche Anforderungen und Erwartungen hat sie? Als Generation Y werden diejenigen bezeichnet, die zwischen 1980 und 2000 geboren sind.

Sie werden aber auch Generation „Why“, Generation „Me“ oder „Ypsiloner“ genannt. Es ist die erste Generation, die größtenteils im Umfeld mit Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie ist mit den Auswirkungen der IT-Entwicklung und der Globalisierung groß geworden und verkörpern den Wertewandel, den sie in die Berufswelt tragen wollen. Laut Statistischem Bundesamt gehörten im Jahr 2015 rund 20% der Arbeitskräfte dazu. Charakteristisch für die Generation Y ist das ständige Hinterfragen („Why“) von Selbstverständlichem. Sie ist gut ausgebildet und neue Medien sind für sie der Bereich, indem sie sich überlegen fühlen. Im Jugendalter erlebten sie den Terroranschlag in New York oder die Finanz- und Eurokrise, ebenso die verheerende Jugendarbeitslosigkeit. Man kann also sagen, sie sind den Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten der Lebensplanung gewohnt. Es stellt sich die Frage, welche Konsequenzen sich aus den Eigenschaften der Generation Y für die Organisationen ergeben. Eine mögliche These wird sein, dass diese Generation berufliche Herausforderungen sucht, die in Einklang mit den eigenen Werten stehen und deshalb als sinnvoll erlebt werden. Wertorientierte Führung und Kommunikation haben möglicherweise eine höhere Bedeutung. Grafiksysteme, Zielvereinbarungen und langfristige Arbeitsverträge sind deshalb wichtige Führungsinstrumente (vgl. Moskaliuk 2016, S. 1).

Viele aus der Generation Y sind gut gebildet und haben einen Hochschulabschluss. Als Kinder der Nachkriegsgeneration sind sie weniger streng erzogen. Sie werden als selbstbewusst und gleichzeitig orientierungslos beschrieben. Die Gründe hierfür können die hohen Gestaltungs- und Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die eigene Zukunft sein, die sich aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld ergeben.

Die Generation Y hat alle Möglichkeiten, sich privat und beruflich zu entwickeln, woraus sich Überforderung und Angst ergeben, etwas zu verpassen oder den falschen Weg einzuschlagen. Sie wissen, dass ein Arbeitsplatz heutzutage nicht mehr auf Lebenszeit garantiert ist und sind deshalb bestrebt, sich flexibel an neue Anforderungen anzupassen und lebenslang zu lernen. Von den Führungskräften erwartet die Generation Y Angebote zur Personalentwicklung und Weiterqualifizierung, zeitnahes und regelmäßiges Feedback und transparente Kommunikation. Hinzu kommt, dass sie sich persönlich entfalten wollen. Soziale Beziehungen haben für sie einen hohen Stellenwert. Es ergibt sich für die Praxis daraus, dass wertorientierte Führung gefordert wird. Damit sind die individuellen Werte als wichtiger Einflussfaktor für Wahrnehmen, Erleben und Verhalten zu verstehen und diese Erkenntnis in das eigene Führungsverhalten zu integrieren. Somit haben Führungskräfte ein wirksames Instrument in der Hand, um Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit zu fördern, leistungsfähige Mitarbeitende in Organisationen zu halten und Konflikte zielführend zu lösen (ebd. S. 7ff.). Ein direktes und wertschätzendes Feedback erwartet die Generation Y von der Führungskraft. Hierfür sind standardisierte Mitarbeitergespräche in der Regel ungeeignet. Sie fordern eher ein direktes Feedback, welches Bestandteil der täglichen Arbeit sein sollte. Andersherum scheuen sie sich auch nicht davor Führungskräften ein Feedback zu geben. Weitere Forderungen an die Führungskraft sind ständige Ansprechbarkeit für Fragen und Ideen, Verbesserungsvorschläge oder Probleme und das Einbeziehen in Entscheidungen (ebd. S. 17ff.). Die Generation Y sollte vor allem dort eingesetzt werden, wo möglichst viele Gelegenheiten gegeben sind, Synergien aufzubauen, Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert wird und diese Möglichkeiten auch über die Grenzen der Organisation hinaus, gegeben sind. Flexible Arbeitsmöglichkeiten sollten ergänzend angeboten werden (vgl. Welk 2015, S. 65).

In Studien stellt sich nicht explizit heraus, dass die sich Generation Y einen transformationalen Führungsstil wünscht, jedoch wünschen sie sich eine gute Qualität der Führung, was wieder Eigenschaften beinhaltet, die auf den transformationalen Führungsstil schließen lassen (vgl. Welk 2015, S. 71).

5.3 Schlussfolgerungen für die Leitung einer Integrationskindertagesstätte

KiTa - Leitungen sind auch konfrontiert mit dem demografischen Wandel, aber gleichzeitig verändern sich auch die Kulturen, Sprachen, Religionen, Traditionen, Lebensstile, Werte und Normen, die Medien und das Bild vom Kind (vgl. Hitzenberger, Schuett 2016, S. 7). Mit dem Wandel der Gesellschaft verändern sich auch die pädagogischen Fachkräfte und die zu betreuenden Kinder und deren Familien in den KiTas.

Auch die Eltern werden älter und vielfältiger und verändern sich zu neuen Anspruchsgruppen. Damit steigen die Ansprüche, Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz und deshalb brauchen Kita-Leitungen eine ganz besondere „Führungsstärke“, um den Mitarbeitenden, den betreuten Kindern und deren Familien erfolgreich durch den gesellschaftlichen Wandel zu führen (vgl. Hitzenberger, Schuett 2016, S. 5). Der demografische und damit einhergehende Wertewandel bedeutet für die Leitung einer Integrationskindertagesstätte, dass eine Generationsvielfalt und somit eine ungewisse Zukunft bevorstehen.

Durch die steigende Zahl älterer Menschen und die gleichzeitig sinkende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter verschieben sich die demografischen Rahmen (vgl. Krüger 2018, S.13).

Die Generationsvielfalt ist bereits jetzt in den Organisationen Sozialer Arbeit zu beobachten und wird sich in den kommenden Jahren verschärfen. Der demografische Wandel wirkt sich langfristig auch auf den Arbeitsmarkt aus, was die KiTa schon seit einiger Zeit in Form von Fachkräftemangel erfahren. Schwindende Bevölkerungszahlen, steigende Lebenserwartung und zunehmende Anforderungen an die Qualifikation der pädagogischen Fachkräfte verschärfen den Fachkräftemangel. Das bedeutet Personalwerbung und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung mit Schulen, Berufsschulen und Hochschulen zu installieren. Somit steht auch der Generation Y ein größeres Angebot auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Diese bringen einen Wertewandel durch erhöhte Ansprüche an die zukünftigen Arbeitgeber mit.

Das bedeutet für die Leitungs- und Führungskraft Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Partizipation, Transparenz, Balance von Arbeit und Freizeit, Personalbindung und Leistungsmotivation zu ermöglichen, um damit die Organisationsstrukturen mit den neuen Ansprüchen zu vereinen. Die zukünftigen Herausforderungen für die Leitung einer KiTa und für das Personalmanagement von Organisationen Sozialer Arbeit sind die Auseinandersetzung und Bewältigung von Fachkräftemangel bedingt durch die demografische Entwicklung. Hier braucht es spezifische Maßnahmen zur Gewinnung von Personal wie zum Beispiel die Integration von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund oder die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Soziale Arbeit zeichnet sich durch die intrinsische Motivation und die Identifikation mit den Zielen der Organisation der Mitarbeitenden aus. Auf der einen Seite steht die hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, auf der anderen Seite die hohen Erwartungen an Leitung und Führungskräfte (vgl. Friedrich 2016, S. 12). Das Konzept des Diversity ist für Sozialorganisationen vielversprechend, denn die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Kulturen kann die Qualität der Leistungsprozesse und des Leistungsangebots erheblich verbessern. Die demografischen Veränderungen beeinflussen das Erwerbspersonenangebot erheblich und quantitativ stellt sich die Frage, wie sich die Anzahl der Arbeitskräfte verändert. Führung und Leitung von Organisationen Sozialer Arbeit müssen sich zukünftig viel intensiver als heute mit den Altersstrukturen auseinandersetzen (vgl. Friedrich 2016, S.12ff.).

6 KiTa - Leitung als Schlüsselposition

Die KiTa - Leitung hat als pädagogisches Vorbild und als Visionär eine Schlüsselposition für die Organisations- und Teamentwicklung und in dem Zusammenhang auch für die Kooperation mit den Familien und im Sozialraum. Das Leitungshandeln besteht aus einem Bündel an organisations- und personenbezogenen Aufgaben.

Eine KiTa - Leitung braucht neben einer reflektierten, professionellen Haltung und aufgabenadäquaten fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen, gute strukturelle Rahmenbedingungen, multiprofessionelle und an einer partizipativen Qualitätsentwicklung mitwirkende Teams sowie eine hohe Trägerqualität und Trägerunterstützung. Nur im Rahmen eines unterstützenden, kompetenten Systems kann professionelle KiTa - Leitung gelingen. KiTa - Leitungen leiten eine Organisation und führen zugleich ein Team mit dem Ziel den Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag bestmöglich zu erfüllen und sind für die Qualität der Arbeit in der Einrichtung verantwortlich.

6.1 Gesetzlicher Handlungsrahmen einer Integrationskindertagesstätte in Sachsen

Eine KiTa in Deutschland hat einen Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen. Den bundesrechtlichen Rahmen für die Organisation und Gestaltung der Arbeit in KiTa bildet das SGB VIII und wird durch landesgesetzliche Bestimmungen sowie die Bildungspläne in den einzelnen Bundesländern präzisiert.

In Sachsen ist der Sächsische Bildungsplan seit 2007 Arbeitsgrundlage und Orientierungshilfe für pädagogische Fachkräfte. Dieser wird vom Staatsministerium für Kultus erstellt und weiterentwickelt. „Der Bildungsplan soll eine thematisch-methodische Orientierungshilfe und ein Instrument für die Professionalisierung pädagogischer Fachkräfte sowie zur Ausgestaltung des Bildungsauftrages von Kindertagespflege, Krippen, Kindergärten und Horten sein“ (Sächsischer Bildungsplan 2011, S. 11).

Der gesetzliche Handlungsrahmen für die tägliche Arbeit in einer Integrationskindertagesstätte in Sachsen definiert sich in folgendem:

- UN - KRK (Art. 2, Art. 3, Art. 8, Art. 31)
- UN - BRK

- SGB VIII - Kinder- und Jugendhilfegesetz
- SGB IX - Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
- LJHG
- SächsKitaG
- Sächsischer Bildungsplan
- SächsKiTaFinVO
- SächsKitaIntegrVO
- SächsQualiVO

6.2 Anforderungen, Funktion und Aufgaben der Leitung einer Integrationskindertagesstätte

Anforderungen

Die Anforderungen an Leitungskräfte in Organisationen Sozialer Arbeit sind komplex. Für die Leitung von Kindertageseinrichtungen in Sachsen braucht es laut § 2 der SächsQualiVO:

1. in Kindertageseinrichtungen mit bis zu 70 Plätzen Fachkräfte mit einer Berufsqualifikation nach § 1 Abs. 1 Satz 1 Nummer 1 bis 10

1. staatlich anerkannte Erzieherin, staatlich anerkannter Erzieher,
2. staatlich anerkannte Kindheitspädagogin, staatlich anerkannter Kindheitspädagoge,
3. staatlich anerkannte Sozialpädagogin, staatlich anerkannter Sozialpädagoge,
4. staatlich anerkannte Sozialarbeiterin, staatlich anerkannter Sozialarbeiter,
5. Lehramtsbefähigung Höheres Lehramt an berufsbildenden Schulen mit der beruflichen Fachrichtung Sozialpädagogik,

6. Diplom oder Bachelor der Erziehungswissenschaft oder der Pädagogik in der Studienrichtung Sozialpädagogik, Soziale Arbeit oder Kindheitspädagogik,
 7. Diplom, Magister oder Bachelor der Erziehungswissenschaft oder der Pädagogik mit kindheitspädagogischer Zusatzqualifikation, die mindestens der Weiterbildung Kindheitspädagogik vom 1. Oktober 2016 entspricht,
 8. staatlich anerkannte Heilpädagogin mit Fachschulabschluss, staatlich anerkannter Heilpädagoge mit Fachschulabschluss,
 9. staatlich anerkannte Heilpädagogin mit Hochschulabschluss, staatlich anerkannter Heilpädagoge mit Hochschulabschluss,
 10. Diplom oder Bachelor der Rehabilitationspädagogik
2. in Kindertageseinrichtungen mit mehr als 70 Plätzen Fachkräfte mit einer Berufsqualifikation nach § 1 Abs. 1 Nummer 2 bis 7, 9 oder Nummer 10 (vgl. SächsQualiVO auf www.revosax.sachsen.de).

Funktion und Aufgaben

KiTa sind verschieden, haben individuelle Zielgruppen in unterschiedlichen Sozialräumen und brauchen deshalb unterschiedliche Aufgabenprofile und individuelle Leitungspersonen. Die zentrale Aufgabe einer KiTa - Leitung ist die Unterstützung und Förderung der Mitarbeitenden. Die Leitung einer Integrationskindertagesstätte ist für die Sicherstellung des ganzheitlichen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsauftrages der KiTa auf der Grundlage der aktuell gültigen gesetzlichen Bestimmungen, der Einhaltung der Rechtsverordnungen und pädagogischer Standards für behinderte und von Behinderung bedrohter Kinder gemeinsam mit Kindern ohne Behinderung sowie für die Teamentwicklung verantwortlich. Das Ziel ist eine fachliche, organisatorische und wirtschaftliche Leitung und Weiterentwicklung der KiTa im Sinne des Leitbildes der Organisation. Das Leitbild einer Organisation gehört zum Handwerkzeug einer jeden Führungskraft.

Für Integrationskindertagesstätten in Sachsen gilt die SächsKitalIntegrVO. In dieser Verordnung sind im

§ 1 der Geltungsbereich, Begriffsbestimmungen

§ 2 die Aufnahme

§ 3 der Förderplan und Entwicklungsbericht

§ 4 der Personalschlüssel und personelle Besetzung

§ 5 die Abstimmung der therapeutischen Maßnahmen und Kooperation mit anderen Fachkräften

§ 6 die räumlichen Bedingungen und Ausstattung festgelegt (vgl. SächsKitalIntegrVO auf www.revosax.sachsen.de).

Die Leitung einer Integrationskindertagesstätte muss also dafür Sorge tragen, dass der Förderbedarf des Kindes mit den Förderbedingungen der Einrichtung übereinstimmt, die Erziehungsberechtigten, wenn nötig, bei der Antragstellung unterstützt werden, Förderpläne und Entwicklungsberichte durch die pädagogischen Fachkräfte erstellt und anschließend dem zuständigen Sozialamt zugesandt werden. Die personelle Besetzung durch pädagogische Fachkräfte nach der SächsQualiVO muss gesichert sein, räumliche Bedingungen und Ausstattungen müssen die Voraussetzungen erfüllen bzw. therapeutische Maßnahmen und die Kooperation mit anderen Fachkräften, wie z.B. Therapeuten, werden abgestimmt. Leitungstätigkeit ist sozusagen Arbeit im Hintergrund und sichert die Kernaufgabe der KiTa - die Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder. Die Funktion und Aufgaben einer KiTa - Leitung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Anleitung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit**

Zur fachlichen Anleitung und Gestaltung der pädagogischen Arbeit in der KiTa gehören mitunter die Koordination der basispädagogischen Arbeit, die Realisierung von regelmäßigen Fort- und Weiterbildungen der pädagogischen Fachkräfte, die Reflexion des eigenen pädagogischen Handelns, die Aneignung von neuen wissenschaftlichen und fachlichen Erkenntnissen und die Weitergabe an das Team sowie die Erstellung, Reflexion und

Fortschreibung der konzeptionellen Arbeit der Einrichtung und der Hausordnung. Die Leitung einer Integrationskindertagesstätte hat sicherzustellen, dass die Dokumentation und Durchführung von Entwicklungsgesprächen mit allen Familien und Kindern sowie die Durchführung von Förderplangesprächen mit den Familien der Integrationskinder gewährleistet werden. Die Organisation und Durchführung von Elternarbeit unter Beachtung der Konzeption des Trägers in Form von Elternabenden, Elternnachmittagen, Arbeitseinsätzen, Bildung eines Elternbeirats sowie die Gewährleistung von Partizipation von Familien und die Ausgestaltung eines Beschwerde- und Beteiligungsmanagements sind sicherzustellen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Anleitung und Beratung der pädagogischen Fachkräfte in der Zusammenarbeit mit den Familien. Gemeinsam mit dem Team und den Familien sind Feste und Feiern zu organisieren und durchzuführen. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Ämtern wie dem Jugendamt oder dem Sozialamt, Behörden, Beratungsstellen, Netzwerke etc. nimmt einen weiteren wichtigen Aufgabenbereich ein. Für die Sicherung der Wirtschaftlichkeit der KiTa unter Beachtung der Auslastung der Einrichtung, der Personalstruktur, sowie dem verantwortungsvollen Umgang mit Sachmitteln hat die KiTa - Leitung zu sorgen. Regelmäßige Absprachen mit der Fachberaterin und der Geschäftsführung zu allen relevanten Angelegenheiten sind unerlässlich. Für die Beachtung und Gewährleistung des Kindeswohls nach § 8a SGB VIII sowie die Einhaltung vereinbarter Abläufe bei einer möglichen Gefährdung des Kindeswohls ist die KiTa - Leitung verantwortlich.

- **Mitarbeiterführung / Personalwesen**

Ein großer Aufgabenbereich liegt im Bereich der Mitarbeiterführung. Es ist wichtig eine teamorientierte kollegiale Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden zu fördern und die Dienst- und Fachaufsicht wahrzunehmen. Die Personaleinsatzplanung, Dienstplangestaltung, die Urlaubsplanung und der Einsatz aller Mitarbeitenden entsprechend ihrer speziellen Fähigkeiten, sind weitere Aufgabengebiete der Leitung einer KiTa. Um die Personalentwicklung stetig voranzubringen, sind Personalgespräche Mitarbeiterjahresgespräche und Zielvereinbarungen zwingend nötig.

Zusätzlich kommen noch Verwaltungsaufgaben wie zum Beispiel die Kontrolle von Anwesenheitsnachweisen, Abrechnungen, das Schreiben von Zeugnissen hinzu. Einarbeitungskonzepte für Mitarbeitende zu gestalten und umzusetzen, Kenntnisse im Konflikt- und Beschwerdemanagement zu haben und Schulungen zu organisieren, sind ebenfalls Teil der Mitarbeiterführung.

- **administrative Steuerung und Verwaltung der KiTa**

Die Regelung von Arbeitsabläufen zur Gewährleistung der Aufsichtspflicht, die Gefahrenanalyse und Gefahrenbeseitigung sowie die Verantwortung für die gesamte Einrichtung im Hinblick auf Sicherheit, Ordnung, Instandhaltung, Brandschutz und Hygiene gehören zur Steuerung der KiTa.

Hinzu kommen das Aufgabenverteilen bzw. Delegieren, das Überprüfen und Kontrollieren und das Festlegen von Verantwortlichkeiten. Weitere verwaltungstechnische Aufgaben sind das Führen von Statistiken, die Pflege von Stammdaten der Kinder sowie die des Personals unter Einhaltung des Datenschutzes, die Sicherung einer angemessenen räumlichen und materiellen Ausstattung, sowie die Beschaffung von Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien.

- **Öffentlichkeitsarbeit**

Hierzu zählt die Planung und Umsetzung einer am Leitbild orientierten Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit bzw. die Teilnahme und Mitarbeit in Fachausschüssen, Gremien oder Arbeitsgruppen, eine enge Kooperation mit externen Institutionen und die Repräsentation der KiTa nach innen und außen.

Zusammengefasst kann man also sagen, dass die Mitarbeiterführung ebenso zum Arbeitsalltag einer KiTa-Leitung gehört wie die Beziehungsarbeit zu den Kindern und deren Familien, das Management der Bildung, Erziehung und Betreuung sowie das Organisations- und Finanzmanagement, Verwaltungsaufgaben und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Hitzenberger, Schuett 2016, S. 4). Für die Erfüllung all dieser Aufgaben braucht es die Bereitschaft für lebenslanges Lernen und fachliche, soziale und personelle Kompetenzen. Eine KiTa-Leitung muss sich selbst und ein Team organisieren können, analytisch und reflektiert arbeiten und offen für Diversität und Individualität sein.

Engagiertheit und Leistungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sind grundlegende Eigenschaften, die eine Leitung mitbringen muss. Für die Leitung einer Integrationskindertagesstätte gilt: Nur, wenn Integration von der Leitung gelebt wird, kann Integration in der KiTa gelingen. Das Öffnen und Zulassen von Vielfalt soll ein selbstverständliches Leitbild der Leitung einer Integrationskindertagesstätte sein.

7 Fazit und Schlussfolgerungen

„Eine Organisation ohne gute Führung treibt ohne klare Richtung voran, wie ein Schiff ohne Steuermann“ (Stricker et al. 2015, S. 169) In Organisationen Sozialer Arbeit ist es unabdingbar, dass Führungskräfte sozialkompetent handeln. Offenheit, Empathie, Toleranz, ethische Verantwortung, Team- und Kooperationsfähigkeit, Motivations- und Konfliktkompetenz sind Sozialkompetenzen. Sozialkompetente Führungskräfte lassen die Mitarbeitenden partizipieren, informieren sie rechtzeitig, fördern sie und interessieren sich für deren Anliegen. All die theoretischen Kenntnisse nützen nichts, wenn Führungspersonen nicht führen wollen.

Es braucht einen klaren Führungswillen, denn Führung ist nicht immer einfach. Führungskräfte müssen eine Richtung vorgeben und vorangehen (vgl. Stricker et al. 2015, S. 169ff.)

Pinnow (2012) fasst zehn zentrale Thesen zusammen:

- „1. Die ideale Führungskraft gibt es nicht.
2. Führung fängt bei der eigenen Person an.
3. Führung ist vor allem Selbst- und Beziehungsmanagement.
4. Führung ist ein ständiger Lernprozess.
5. Führung heißt Menschen lieben.
6. Führung ist erlernbar, aber gewisse Eigenschaften muss die Führungskraft mitbringen - vor allem Initiative und Einfühlungsvermögen.

7. Führung erfordert die Integration von individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Zielen.
8. Führung ist die Kombination von Management und Leadership.
9. Führung ist in Grenzen messbar.
10. Führung ist ein Jahrtausendthema“ (Pinnow, 2012, S. 304).

„Es gibt keine für immer und überall „richtige“ Führung, praktisches Führungsverhalten soll auf die Umstände und Persönlichkeiten der Geführten abgestimmt werden. Damit wird von einer Führungsperson hohe Flexibilität und das Beherrschen von verschiedenen Führungsmethoden erwartet“ (Franken, 2016, S.36). Die neueren Führungsstile wie die transformationale und transaktionale Führung spiegeln die Veränderung des Führungsverständnisses und den Versuch, Führungsmethoden zu modernisieren wider. Die Qualifikationen der Beschäftigten und die Führungsmethoden haben sich durch den Wandel der Arbeitswelt geändert.

Die Mitarbeitenden verfügen über höhere Qualifikationen, entscheiden und arbeiten selbstständig, deshalb wirken autoritäre Führungsstile und alleinige Entscheidungen kontraproduktiv (vgl. Franken, 2016, S. 36).

Eine erfolgreiche Führungskraft hat vielfältige Erfahrungen und ist in der Lage zu erkennen, in welcher Situation der entsprechende Führungsstil anzuwenden ist. Es gilt also den richtigen Führungsstil situativ anzuwenden. Die neueren Führungskonzepte beziehen sich auf das komplexe Menschenbild und zeichnen sich durch vielfältige Facetten der Einflussmöglichkeiten auf das Verhalten aus. Der Mensch wird hier ganzheitlich betrachtet. Das erfordert eine hohe Anforderung an die Führungskräfte, die in der Lage sein müssen, die Vielfalt der Mitarbeiterpersönlichkeiten und Situationen wahrzunehmen und darauf mit verschiedenen Führungsstilen adäquat zu reagieren (vgl. Franken, 2016, S. 43).

„Eine gute Führungskraft ... kontrolliert die Leistungen des Mitarbeiters, ist für den Mitarbeiter da, plant die auszuführenden Arbeiten, schließt Zielvereinbarungen ab, hält Termine ein, motiviert die Mitarbeiter“ (Berger, 2018, S.32ff.).

Beziehungen zu gestalten, situativ zu führen, die intrinsische Motivation zu stärken und die Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden sind sehr bedeutend in der professionellen Führung von Organisationen. Professionelles Führen und Leiten ist sehr komplex und vielschichtig.

Ich muss mich als eigene Person selbst führen, die Mitarbeitenden führen, eine Organisation leiten und weiterentwickeln, Ziele und Aufgaben erfüllen und dabei die sich wandelnde Gesellschaft und Trends im Blick behalten. Je mehr es der Führungskraft gelingt, sich von operativen Aufgaben zu lösen und strategische Aufgaben auch mal weiter zu delegieren, desto intensiver kann eine Führungskraft beobachten, reflektieren und auswerten. Eine Organisation erfolgreich zu führen, bedeutet Visionen und Leitbilder zu haben, Strukturen und Abläufe zu kennen, kommunizieren und verwalten zu können. Führen bedeutet Beziehungen zu gestalten, in unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren und zielorientiert im Interesse der Organisation zu arbeiten. Führen bedeutet auch Aufgaben zu vereinbaren oder anzuweisen, die Leistungen wahrzunehmen und diese zu bewerten. Als Führungskraft muss ich klare Ansagen machen, hinschauen und kontrollieren können.

Es gibt keinen Führungsstil, der für alle passt oder der genau auf die Leitung einer Integrationskindertagesstätte passt. Eine Variation und/oder Kombination aus verschiedenen Führungsstilen wie das konstruktive Führen oder das transaktionale und transformationale Führen unterstützt das professionelle Führen von Organisationen Sozialer Arbeit. Situatives Führen heißt verschiedene Führungsstile zu beherrschen. Professionelles Führen bedeutet ebenso alle Mitarbeitenden mit ihren Bedürfnissen im Blick zu haben, unterschiedliche Führungsstile zu beherrschen und dies nach außen zu zeigen. Führungsarbeit ist keine Menschenerfindung, sondern eine biologische Eigenschaft unserer Welt.

Führungsarbeit ist wichtig, um die Existenz zu erhalten. Dabei nehmen Wahrnehmung, Klarheit und Konsequenz eine große Rolle ein. Als Führungskraft wird man nicht geboren, sondern man muss schauen, was die Aufgaben als Führungskraft beinhalten und welche Instrumente es dafür braucht.

Die Identifikation mit der eigenen Rolle als Führungskraft ist eine Voraussetzung, um eine gute Führungskraft zu sein, denn eine KiTa - Leitung, die leiten möchte, leitet. Eine KiTa - Leitung, welche lieber am Kind arbeitet, ist in der Fachrolle und nicht in der Führungsrolle.

Das Führen und Leiten von Organisationen Sozialer Arbeit hat viel mit Einfühlsamkeit und Individualität zu tun. Eine Waagschale zwischen Emotionalität und der Sachebene ist ganz wichtig, denn wenn ich zu emotional führe, verliere ich die Sachebene aus dem Blick.

„Führen heißt, die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen. Führen heißt, sich als Teil derer zu verstehen, die mitgehen, mitdenken und mithandeln sollen, um mit ihren Vorgesetzten neue Möglichkeiten zu erschließen und/oder Bestehendes zu optimieren. Wer führen will, muss einen Weg zu den Mitarbeitern finden, der über lange Zeiträume das Beste in ihnen weckt und ein Umfeld schaffen, damit sie ihr Bestes zum Wohle des Ganzen geben können.“

(Eurich, 2009, S. 25)

Wissenschaftliches Literaturverzeichnis

Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung. Grundlagen-Reflexion-Haltung. Berlin: Springer Gabler Verlag

DGFP (Hrsg.) (2015): DGFP-Praxispapiere. Schlüsselkompetenz. Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft. Best Practise 1/2015. Düsseldorf: DGFP

Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (2015): Einführung in die Teamarbeit. 2. überarbeitete Aufl. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

Eurich, Johannes; Brink, Alexander (Hrsg.) (2009): Leadership in sozialen Organisationen. 1.Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg.) (2016): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Franken, Swetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Franken, Swetlana (2019): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 4., vollständig überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. 1.Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GMV Fachverlage GmbH

Glöckler, Ulrich; Maul, Gisela (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Grillitsch, Waltraud; Brandl, Paul, Schuller, Stephanie (Hrsg.) (2017): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS

Grote, Sven (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Berlin Heidelberg: Springer Gabler Verlag

Hänsel, Markus; Kaz, Karl (Hrsg.) (2016): CSR und gesunde Führung.

Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale

Resilienzsteigerung. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Hays (Hrsg.) (2015):HR-report 2014/2015. Schwerpunkt Führung. Eine

empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability / BE im

Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz

Hitzenberger, Julia; Schuett, Susanne (2017): Führungsstark in

Kindertageseinrichtungen. Wertschätzung als neues Erfolgsprinzip für Kita-

Leitungen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Hitzenberger, Julia; Schuett, Susanne (2016): Mitarbeiterführung in Krippe,

Kindergarten & Hort. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Krüger, Kathy (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen,

Diagnose und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Wiesbaden:

Springer Gabler Verlag

Lippe, Gerhard (2015): Führung als Herausforderung. Ein Erfahrungs- und

Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen. Berlin Heidelberg:

Springer Gabler Verlag

Merchel, Joachim (2015): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der

Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 3.Aufl. Weinheim Basel:

Beltz Juventa Verlag

Merten, Ueli; Kaegi, Urs (Hrsg.) (2015): Kooperationen kompakt.

Professionelle Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der

Sozialen Arbeit. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich GmbH

Moskaliuk, Johannes (2016): Generation Y als Herausforderung für

Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung.

Wiesbaden: Springer Verlag

Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.) (2015): Handbuch Soziale Arbeit.

5., erweiterte Auflage. München Basel: Ernst Reinhardt Verlag

Pinnow, Daniel F. (2012): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 6.Aufl.

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg.) (2013): Handbuch angewandte

Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen.

4. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Strehmel, Petra; Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WIFF Expertisen. Band 39. München: Henrich Druck + Medien GmbH

Stricker, Silvan; Renz, Patrick; Knecht, Donat; Lötscher, Alex; Riedweg, Werner (2015): Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzheitlicher Governance - ein Fitnessradar. Mit einem Vorwort von Armin Wöhrle. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Tergeist, Gabriele (2015): Führen und leiten in sozialen Einrichtungen. Köln: Balance Buch + und Medien Verlag

von Au, Corinna (Hrsg.) (2017): Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme. Wiesbaden: Springer Fachmedien

von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika, Domsch, Michael E. (Hrsg.) (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard (Hrsg.) (2013): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Weibler, Jürgen (2016): Personalführung. 3. komplett überarbeitete und erweiterte Aufl. München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Welk, Svenja (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Quellenverzeichnis

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kita-leitung-als-schluesselposition/> (verfügbar am 29.09.2019, 19.02 Uhr)

https://www.weiterbildungsinitiative.de/uploads/media/WiFF_Expertise_39_Leitung_in_Kitas.pdf (verfügbar am 29.09.2019, 19.05 Uhr)

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Qualitaetsausbau_in_KiTas_2017.pdf (verfügbar 29.09.2019, 19.05 Uhr)

https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201501_Praxispapier_Fuehrungskraefteentwicklung.pdf (verfügbar am 03.10.2019, 15.07 Uhr)

https://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2014-2015_Fuehrung_2.pdf (verfügbar 03.10.2019, 15.09 Uhr)

https://www.google.com/imgres?imgurl=https://deacademic.com/pictures/dewiki/84/Transformationale_Fuehrung.png&imgrefurl=https://deacademic.com/di.c.nsf/dewiki/2609617&docid=t9tuFFbackf8UM&tbnid=1o98ZpINkh-r-M:&vet=1&w=1040&h=720&source=sh/x/im (verfügbar 06.10.2019, 14.30 Uhr)

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-altersgruppen.html> (verfügbar 25.10.2019, 10.30 Uhr)

https://www.kita.sachsen.de/download/17_11_13_bildungsplan_leitfaden.pdf (verfügbar am 9.11.2019, 11.30 Uhr)

<https://www.kita.sachsen.de> (verfügbar am 9.11.2019, 12.00 Uhr)

<https://revosax.sachsen.de> (verfügbar am 9.11.2019, 11.45 Uhr)

[https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles_Global/2016/bewak_studie 2016.pdf](https://www.nifbe.de/images/nifbe/Aktuelles_Global/2016/bewak_studie_2016.pdf) (verfügbar am 9.11.2019, 13.30 Uhr)

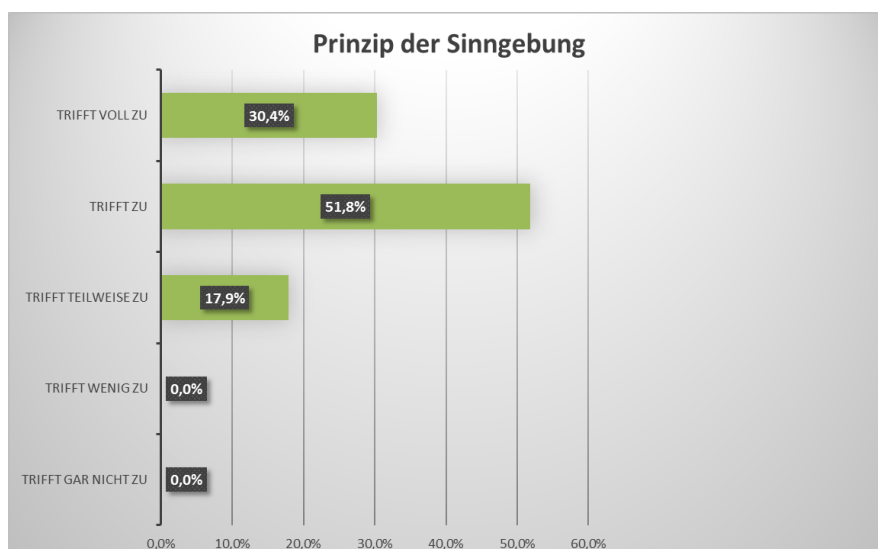
https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/KiTFT_Nowack_2013.pdf
(verfügbar am 05.12.2019, 10.09 Uhr)

Anlagen

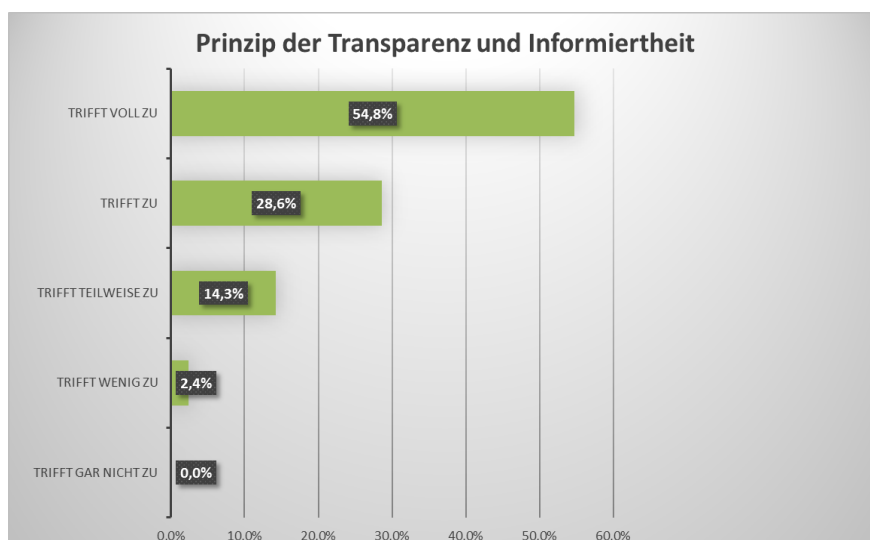
		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teilweise zu	trifft zu	trifft voll zu
Items	Prinzip der Sinngebung	0	0	2,5	7,25	4,25
1	Ich kenne das Konzept der Einrichtung	0	0	0	9	5
2	Ich bin mit der Einrichtung identifiziert	0	0	3	6	5
3	Wir verfolgen gemeinsame Handlungsstrategien	0	0	2	8	4
4	Wir haben gemeinsame Zukunftsvisionen	0	0	5	6	3
Items	Prinzip der Transparenz und Informiertheit	0	0,33	2	4	7,67
5	Ich erhalte alle relevanten Informationen	0	1	3	5	5
6	Entscheidungen und Anweisungen sind für mich nachvollziehbar	0	0	2	5	7
7	Die Arbeitsabläufe im Team sind mir bekannt	0	0	1	2	11
Items	Prinzip der Partizipation	0	2,33	0	5,33	6,33
8	Ich bin an Entscheidungsprozessen beteiligt	0	5	0	4	5
9	Ich habe die Möglichkeit die Einrichtung mit zu gestalten	0	2	0	6	6
10	Ich bin zur Mitwirkung motiviert	0	0	0	6	8
Items	Prinzip der Zielorientierung	0	0	2,5	7,75	3,75
11	Wir arbeiten Zielorientiert	0	0	2	9	3
12	Wir arbeiten mit den Instrument der Zielvereinbarung	0	0	4	6	4
13	Die Ziele sind am Mitarbeitenden orientiert	0	0	3	9	2
14	Arbeit an den Zielen fördert meine professionelle Entwicklung	0	0	1	7	6
Items	Prinzip der konstruktiven Rückmeldung	0,5	0,5	2,5	7,5	3
15	Ich erhalte regelmäßig konstruktives Feedback von der Leitung	0	1	2	7	4
16	Im Team wird konstruktiv Kritik geübt	1	0	3	8	2
Items	Prinzip der persönlichen Wertschätzung	0	0,5	5,5	1,5	6,5
17	Ich erlebe persönliche Anerkennung	0	0	5	3	6
18	im Team gehen wir respektvoll miteinander um	0	1	6	0	7
Items	Prinzip der sozialen und emotionalen Integration	0	0	4,67	4,33	5
19	Ich fühle mich im Team integriert	0	0	3	4	7
20	Ich erlebe im Team einen sozialen Zusammenhalt	0	0	9	4	1
21	Zu meiner Leitung besteht ein Vertrauensverhältnis	0	0	2	5	7
Items	Prinzip des kritischen Rationalismus	0	0	6,5	6	1,5
22	Bestehendes kann kritisch hinterfragt werden	0	0	7	5	2
23	Ergebnisse der Evaluation führen zu spürbaren Veränderungen	0	0	6	7	1
Items	Prinzip der konstruktiven Konfliktlösung	0	1,33	6,33	4,67	1,67
24	Es besteht die Möglichkeit Konflikte anzusprechen	0	0	9	3	2
25	Konfliktursachen werden gemeinsam analysiert	0	2	7	4	1
26	Konstruktive Konfliktlösungen werden angestrebt	0	2	3	7	2
Items	Prinzip des Vorbildes	0	0	1	3,5	9,5
27	Die Leitung ist ein Vorbild in fachlicher Kompetenz	0	0	1	3	10
28	Die Leitung ist ein Vorbild in sozialer Kompetenz	0	0	1	4	9
Items	Prinzip der leitbildorientierten Führung	0	0	0	8	6
29	Das Leitbild meiner Einrichtung ist mir bekannt	0	0	0	10	4
30	Die Leitung symbolisiert die Grundsätze der Organisation	0	0	0	6	8

Auswertungen zu den einzelnen Prinzipien

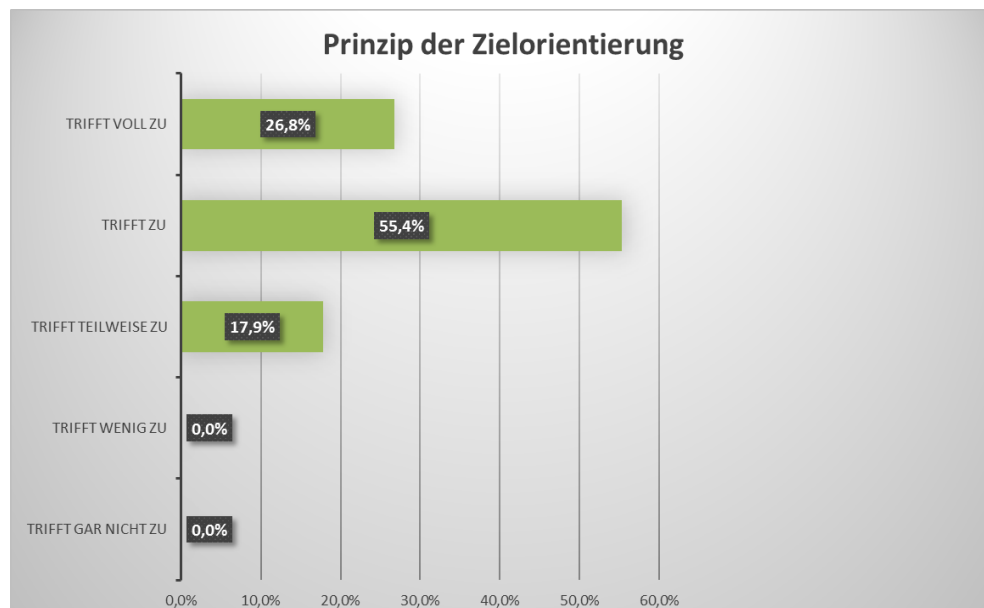
Prinzip der Sinngebung



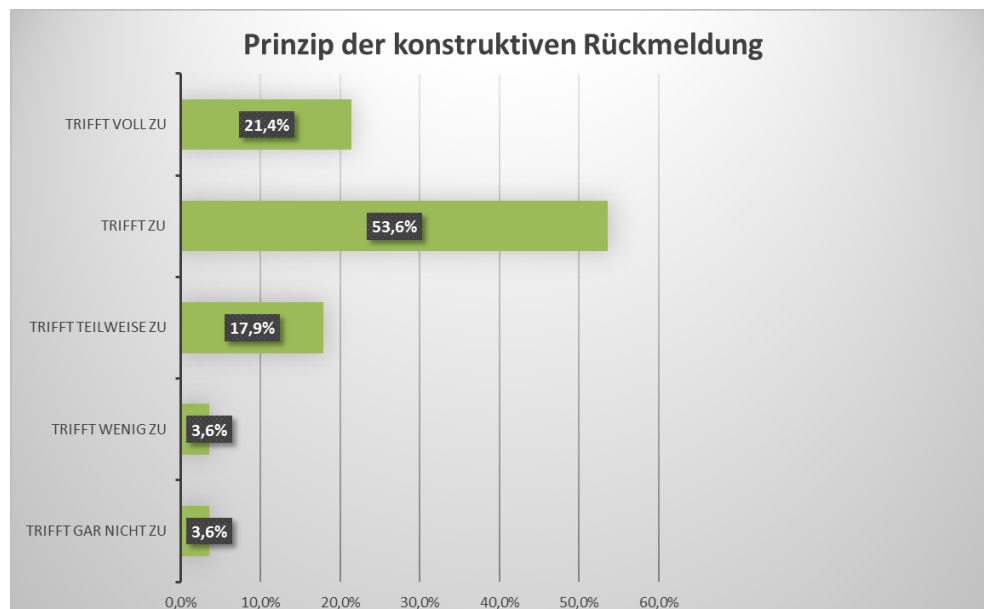
Prinzip der Transparenz und Informiertheit



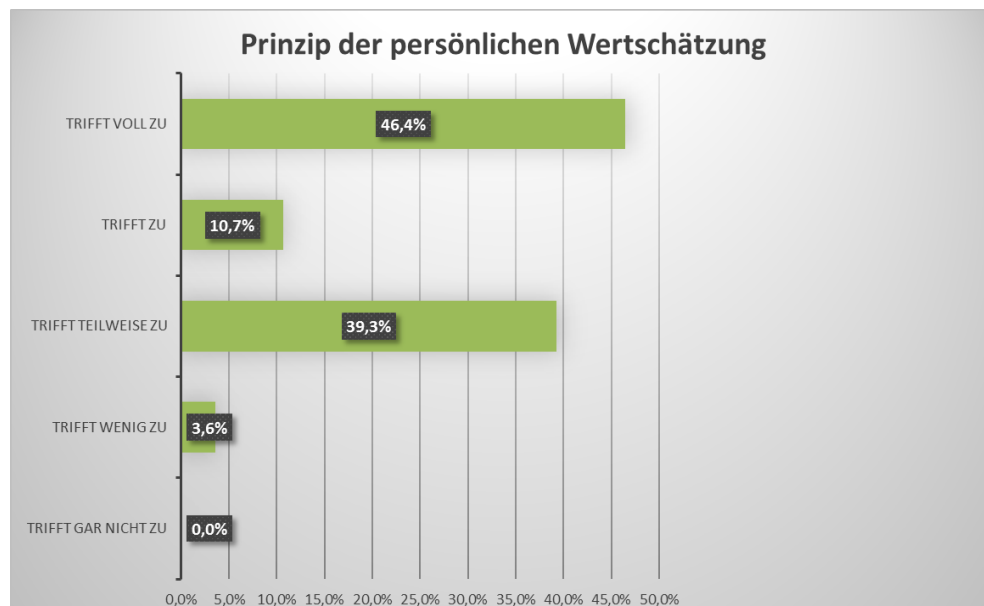
Prinzip der Zielorientierung



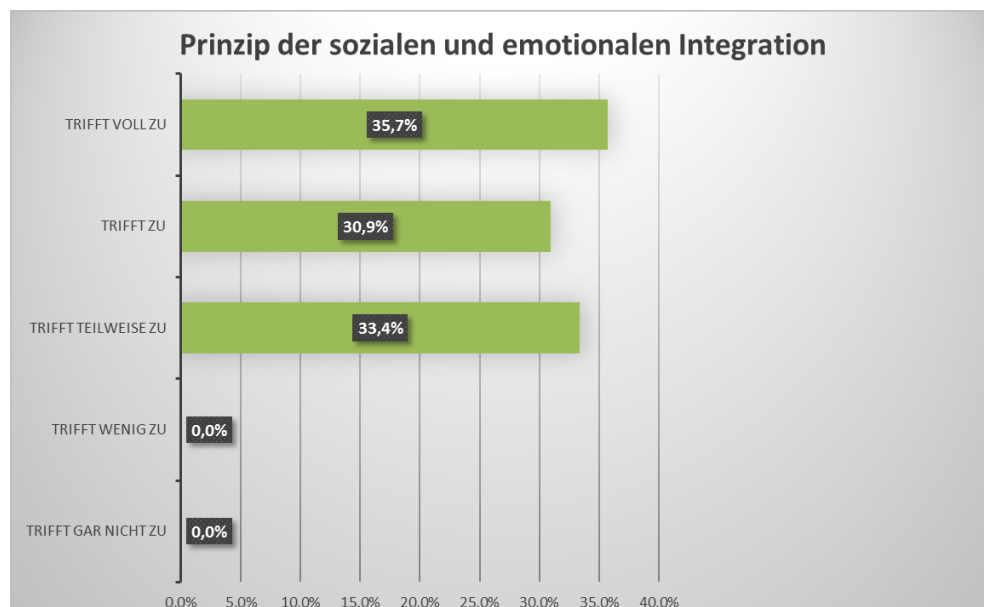
Prinzip der konstruktiven Rückmeldung



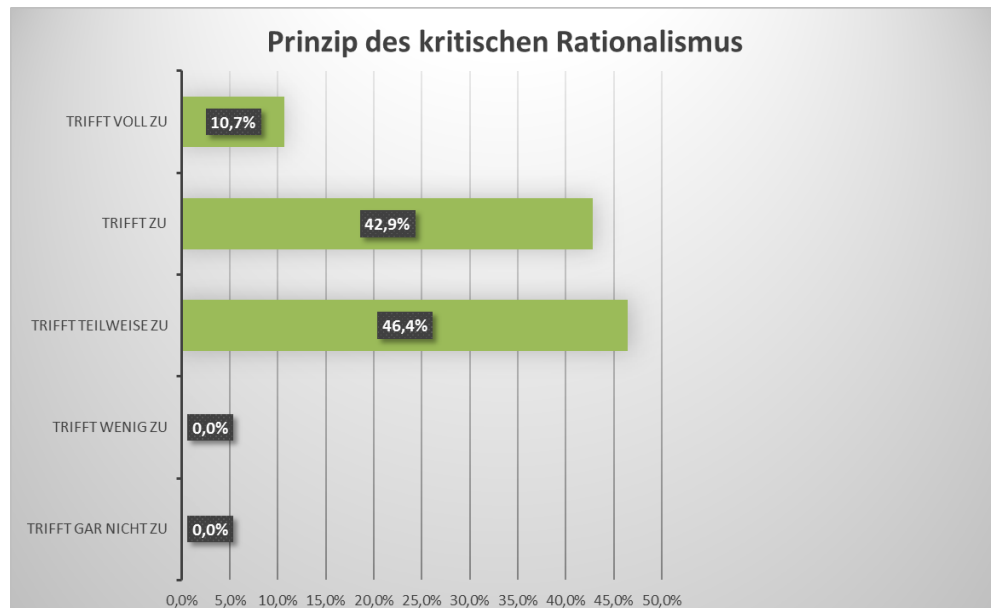
Prinzip der persönlichen Wertschätzung



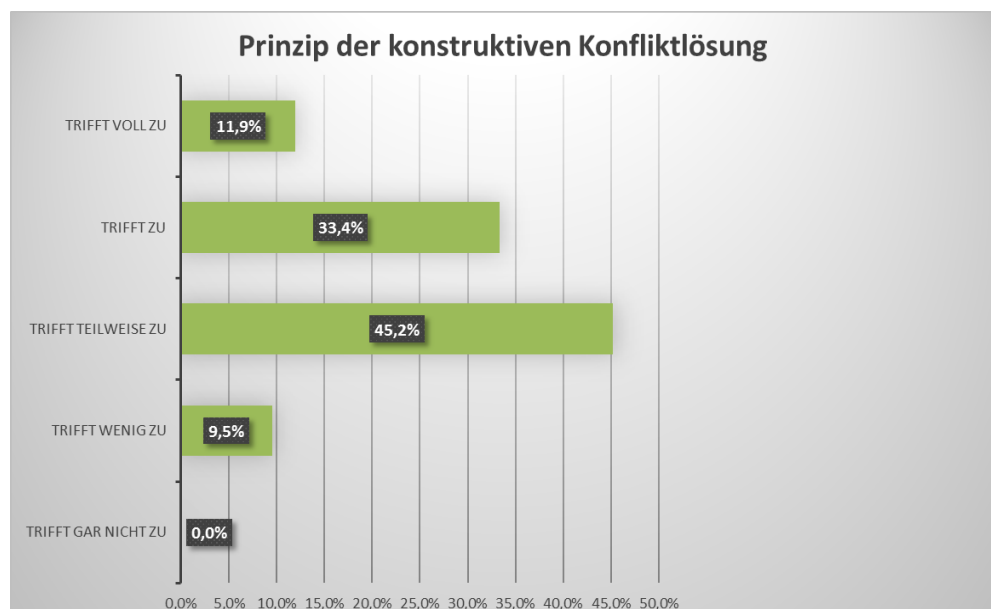
Prinzip der sozialen und emotionalen Integration



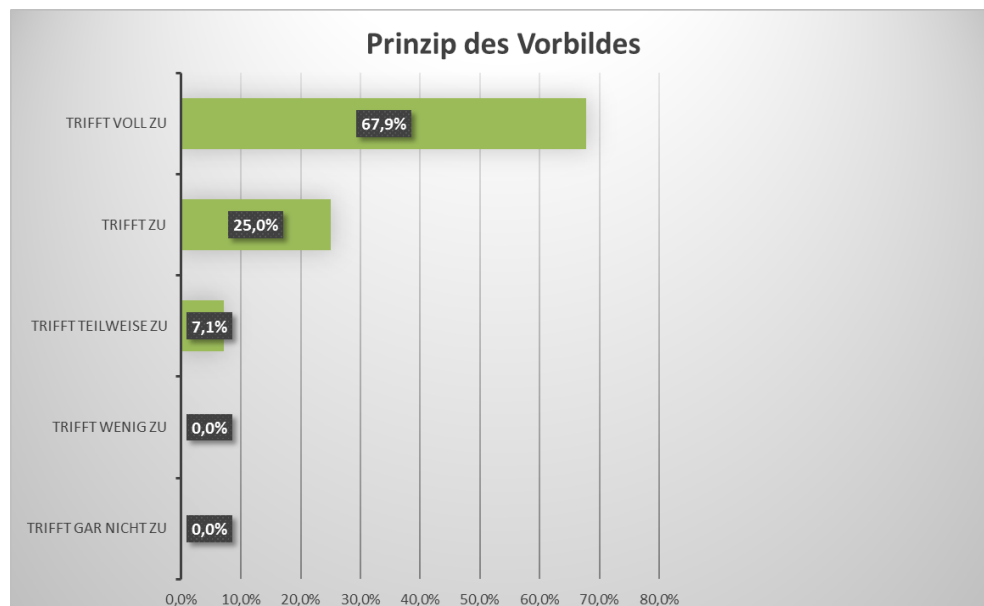
Prinzip des kritischen Rationalismus



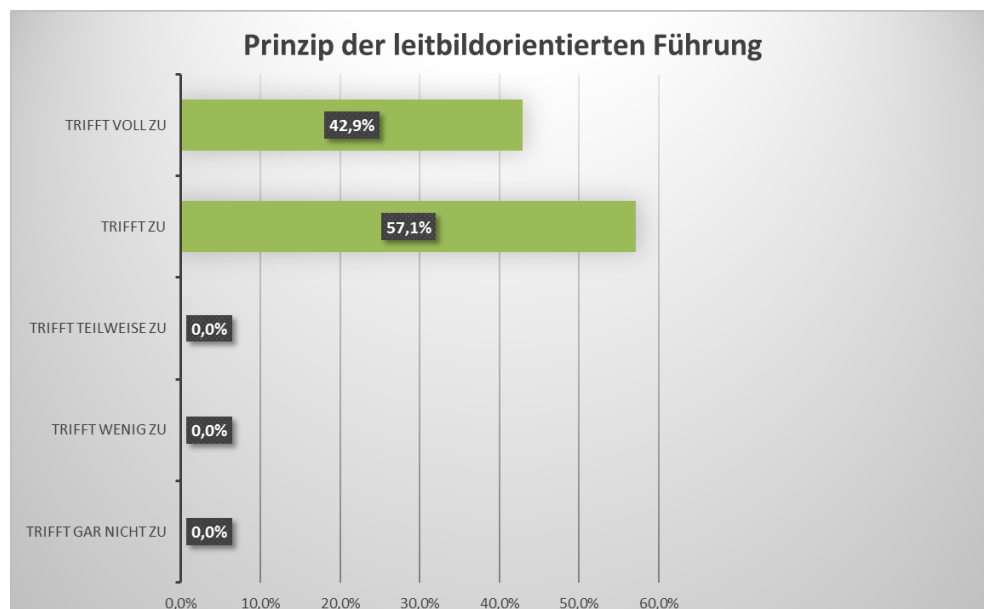
Prinzip der konstruktiven Konfliktlösung



Prinzip des Vorbildes



Prinzip der leibbildorientierten Führung



Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Leipzig, 10.01.2020

Unterschrift