

Zertifikatsarbeit

eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

Welcher Führungsstil eignet sich für Führungspersonen mit Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit, um konstruktiv ein Team zu führen?

CAS Führung und Zusammenarbeit 2018

Ingrid Pizzini

ingridp2010@yahoo.de

Datum: 12.10.2018

Inhalt

Vorwort	2
1. Einleitung	3
2. Führen in der Offenen Jugendarbeit mit einem Teilzeitpensum	4
2.1. Offene Jugendarbeit.....	4
2.1.1. Herausforderung: Führungsperson versus Jugendarbeiter_in	5
2.2. Führen mit einem Teilzeitpensum	6
2.2.1. Entwicklung des Teilzeitpensums	6
2.2.2. Teilzeitpensum in einer Führungsposition	7
2.2.3. Vorteile durch Teilzeitführung	7
2.2.4. Herausforderung: Personalführung in einer Teilzeitanstellung.....	8
3. Führungsstile	9
3.1. Autoritärer- Patriarchalischer Führungsstil	10
3.2. Konsultativer Führungsstil	10
3.3. Kooperativer Führungsstil	11
3.4. Delegative Führung	12
4. Schlussfolgerungen und Fazit	13
Literatur	15
Abbildungsverzeichnis	16

Vorwort

Die Fähigkeiten eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.

Robert Lembke

Nach meinem Abschluss als Soziokulturelle Animatorin (Mitarbeiterin in Ausbildung) in der offenen Jugendarbeit wurde ich auf zwei Ebenen gefordert. Ich wurde Mutter und konnte fast gleichzeitig die Stelle als Leiterin in einer Einrichtung der Offenen Jugendarbeit in Zürich übernehmen.

Ich bekam die Möglichkeit, als alleinerziehende Mutter die Führungsposition mit einem geringen Arbeitspensum zu übernehmen. Es kam die Frage in mir auf, ob mein Team mich in meiner neuen Führungsrolle akzeptieren wird, obwohl ich in einem Teilzeitpensum angestellt bin. Ich fragte mich auch generell, ob es möglich ist, trotz höherer Abwesenheit ein Team zu leiten, sodass die Motivation und Freude im Arbeitsalltag, sowohl bei mir, als auch bei den Mitarbeiter_innen beibehalten werden können.

Diese Zeit liegt nun schon acht Jahre zurück. Und die Fragen, die ich mir damals gestellt habe, kann ich nun mit einem ganz klaren „Ja“ beantworten. Teilzeitführung ist möglich. Es ist möglich, vom Team als Teilzeitführungskraft akzeptiert werden und es ist auch möglich, trotz höherer Abwesenheit ein Team zu leiten und die Motivation und Freude von Mitarbeiter_innen zu fördern. In diesen acht Jahren habe ich gelernt, die Kompetenzen meiner Mitarbeiter_innen zu erkennen, sie zu fördern und ihnen Verantwortung zu übergeben. Ich habe gelernt, Entscheidungen gemeinsam mit meinem Team zu treffen und mich auf komplexere Aushandlungsprozesse einzulassen.

Meine Erfahrungen, die ich bis jetzt als Führungsperson in einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit sammeln konnte, dienen als Ausgangslage und Motivation für diese Zertifikationsarbeit. Ich bin der Meinung, dass Teilzeitführung in unserer Gesellschaft noch zu wenig etabliert ist. Sie bietet jedoch vor allem Frauen und Männern, die sich neben der Erwerbsarbeit auch umfassend um ihre Familie kümmern wollen oder müssen, die Chance auf eine berufliche Karriere. Teilzeitführung ermöglicht es, Privat-, Familien- und Berufsleben miteinander zu vereinbaren.

Den CAS konnte ich unter anderem dazu nutzen, meine bisherigen Erfahrungen zu reflektieren. Einerseits sah ich mich durch die Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Theorien in meiner bisherigen Arbeit bestätigt, und andererseits konnte ich neue Führungsstile kennenlernen, die mich in meiner Führungsposition stärken und mich motivieren, weiterhin achtsam mein Team zu führen und mich weiterzuentwickeln.

1. Einleitung

Die Soziale Arbeit besteht aus verschiedenen Teilbereichen. Je nach Arbeitsbereich unterscheiden sich auch die Arbeitsprinzipien und Rahmenbedingungen. In der Soziokulturellen Animation ist ein demokratischer Umgang mit der Zielgruppe unumgänglich. Im Bereich der Offenen Jugendarbeit ist der Grad der Partizipationsmöglichkeiten für die Zielgruppe sehr hoch. Die Partizipationskultur findet sich nicht nur im Umgang mit der Klientel, sondern auch in der Teamkultur wieder.

Diese Tatsache beeinflusst auch die Art und Weise, wie eine Führungsperson ihr Team leitet. Der Arbeitsbereich bildet nur einen Teil der Rahmenbedingungen, welche die Art der Führung beeinflussen. Weitere Rahmenbedingungen entstehen auch durch das jeweilige Anstellungsverhältnis der Führungskraft. Führungspersonen, die in einem Teilzeitpensum tätig sind, stehen vor ganz anderen Herausforderungen, wenn es um das Leiten von Mitarbeiter_innen geht, als Führungspersonen im Vollzeitpensum.

Die Leistung von Mitarbeitenden (Götz-Seidl, 2003, S. 1) wiederum hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Arbeitskolleg_innen, der Arbeitsplatz an sich, die Arbeitsbedingungen und die eigenen Kompetenzen der Mitarbeiter_innen spielen eine wichtige Rolle dabei. Entscheidend ist jedoch auch die Art der Führung durch die Führungskraft.

Der Umfang dieser Zertifikationsarbeit ermöglicht es nicht auf alle oben genannten Punkte genauer einzugehen. Weil der Führungsstil jedoch eine bedeutende Rolle einnimmt, setzt sich diese Arbeit mit der folgenden Frage auseinander:

Welcher Führungsstil eignet sich für Führungspersonen mit Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit, um ein Team konstruktiv zu führen?

In diesem Zusammenhang werden der autoritäre Führungsstil, der konsultative Führungsstil, der kooperative Führungsstil und der delegative Führungsstil genauer beschrieben, um anschliessend deren qualitativen Merkmale zu analysieren und einen Vergleich zu ziehen. Die Analyse der Merkmale dieser vier Führungsstile zeigt auf, welcher Führungsstil in den Arbeitsbereich der Offenen Jugendarbeit passt und sich daher tendenziell eignet, um Mitarbeiter_innen in diesem Bereich zu führen. Da in der Offenen Jugendarbeit Führungspersonen tendenziell eher in einem Teilzeitpensum beschäftigt sind, wird dieser wichtige Aspekt „Führung mit einem Teilzeitpensum“ und die damit verbundenen Herausforderungen und Vorteile, ebenfalls erläutert. Zudem wird auf die methodischen Arbeitsprinzipien in der Offenen Jugendarbeit eingegangen, um nachvollziehbar darzulegen, wie die Führung und die Zusammenarbeit mit Teams aus der Offenen Jugendarbeit in der Praxis funktioniert.

Anhand der Analyse der Führungsstile und deren Merkmale, der Auseinandersetzung mit dem Arbeitsrahmen der Offenen Jugendarbeit und der Ausführungen zur Führung im Teilzeitpensum wird in dieser Zertifikationsarbeit die zentrale Fragestellung beantwortet.

2. Führen in der Offenen Jugendarbeit mit einem Teilzeitpensum

Dieses Kapitel befasst sich in einem ersten Teil mit dem Auftrag, den Grundprinzipien und den theoretischen Ansätzen, beziehungsweise Methoden der Offenen Jugendarbeit. Dies dient dazu, nachzuvollziehen, welche Rahmenbedingungen Führungspersonen in der Offenen Jugendarbeit erwarten. Weiter werden in diesem Kapitel die Eigenschaften von der Teilzeitarbeit beschrieben. Daraus resultieren Herausforderungen, die sich Führungspersonen mit einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit stellen.

2.1. Offene Jugendarbeit

Die offene Jugendarbeit bildet einen Teilbereich der Sozialen Arbeit. Sie orientiert sich in ihrer professionellen Arbeit am Sozialraum ihrer Adressatinnen und Adressaten und entwickelt entsprechende Angebote. In der Schweiz hat die Offene Jugendarbeit einen pädagogischen, einen sozialpolitischen und einen soziokulturellen Auftrag (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5). Die Vielfalt des Tätigkeitsfeldes der offenen Jugendarbeit ist somit sehr gross.

Prinzipiell begleitet und fördert die offene Jugendarbeit Jugendliche auf dem Weg zur Selbstständigkeit. Sie setzt sich dafür ein, dass sich Jugendliche am gesellschaftlichen Leben beteiligen können (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5).

Im Gegensatz zu Jugendarbeit, die an Mitgliedschaft geknüpft ist, können die Angebote der offenen Jugendarbeit von allen Jugendlichen genutzt werden (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5). Diese Form der Angebote vereinfacht die Zugänglichkeit für die Jugendlichen. Seit der Entstehung der Offenen Jugendarbeit orientiert sie sich an den Grundprinzipien der Offenheit, der Freiwilligkeit und der Partizipation. Diese Prinzipien sind auch der fachliche Grundstein der offenen Jugendarbeit. (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5).

Das Prinzip der Offenheit führt dazu, dass die offene Jugendarbeit ein offenes und somit für jeden zugängliches System bleibt. Die Offene Jugendarbeit ist politisch und konfessionell neutral. Sie bleibt offen für soziokulturelle Veränderung verschiedener Lebensstile, -lagen und -bedingungen von jungen Menschen. (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5).

Mit dem Prinzip der Freiwilligkeit wird die Selbstbestimmung der Jugendlichen unterstützt. Die Angebote der Offenen Jugendarbeit finden während der Freizeit der Jugendlichen statt. Somit basieren die Angebote der Offenen Jugendarbeit für die Jugendlichen auf Freiwilligkeit. Über eine Teilnahme an den Angeboten kann und soll demzufolge von jedem einzelnen autonom entschieden werden (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5).

Das Prinzip der Partizipation gilt als die Grundarbeits- und Umgangsform bei der Arbeit mit Jugendlichen in der Offenen Jugendarbeit. Insofern ist ein Hauptziel der Offenen Jugendarbeit die Beteiligung, die Mitwirkung und die Mitbestimmung von Jugendlichen zu fördern. Die Auseinandersetzung und die stetigen Aushandlungsprozesse zwischen den Jugendarbeiter_innen und den jungen Menschen dienen dazu, bestehende Angebote mit den Jugendlichen partizipativ weiterzuentwickeln (Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz, 2018, S.5).

Dies verdeutlicht, dass ein grosser Teil der Kernarbeit der Offenen Jugendarbeit darin besteht, eine stabile Beziehung zu den Jugendlichen aufzubauen, damit Aushandlungsprozesse überhaupt ermöglicht werden. Dies führt dazu, dass auch Führungspersonen in der Offenen Jugendarbeit einen grossen Teil im Praxisalltag in der Rolle von Jugendarbeitenden tätig sind. Sie machen bei allen möglichen Aktivitäten im Jugendtreff (Billiard, Jöggele, usw.) mit, leiten Projekte und organisieren Veranstaltungen. Dieser Aspekt beinhaltet somit, dass eine Führungsperson in der Offenen Jugendarbeit grösstenteils auf Augenhöhe mit dem restlichen Team zusammenarbeiten muss. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass das Prinzip der Partizipation nicht nur in der Arbeit mit Jugendlichen als Grundarbeits- und Umgangsform gelebt wird, sondern sich erfahrungsgemäss auch in der Teamarbeit und somit auch in der Führung von Teams in der Offenen Jugendarbeit widerspiegelt.

2.1.1. Herausforderung: Führungsperson versus Jugendarbeiter_in

Die Kernarbeit in der Offenen Jugendarbeit ist, wie im Kapitel 2.1 deutlich wurde, die Beziehungsarbeit zu den Jugendlichen. Ohne diese kann die Partizipation der Zielgruppe und die deren Motivation, etwas Freiwilliges zu unternehmen, kaum zu erwarten sein. Um diese Beziehung zu den Jugendlichen, und somit den Zugang zu deren Bedürfnissen, professionell zu gewährleisten, braucht es regelmässigen Kontakt zu den Jugendlichen im Arbeitsalltag. Dies gilt auch für Führungspersonen. Wenn die Führungsperson mit den Jugendlichen arbeitet ist sie hauptsächlich Jugendarbeiterin. Je nach Situation ist die Führungsperson gefordert, rasch in die Führungsrolle zu wechseln. Dieser fließende Rollenwechsel stellt eine grosse Herausforderung dar und erfordert ein hohes Mass an Flexibilität und Reflexionsfähigkeit.

Die Hierarchie zwischen Mitarbeiter_innen und der Führungsperson ist im Arbeitsfeld der Offenen Jugendarbeit vordergründig für die Besucher_innen des Jugendtreffs oft nicht wahrzunehmen. Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse finden häufig im ganzen Team statt. In diesen Entscheidungsprozessen partizipieren alle Teammitglieder. Tatsache ist, dass trotz der hohen Partizipation von Mitarbeiter_innen eine Hierarchie besteht, die von der Führungsperson bis hin zum_r Praktikanten_in klar definiert ist. Durch die bestehende Hierarchie und die Arbeit an der Basis mit den Jugendlichen entsteht eine Doppelrolle für Führungskräfte, die Führungskräfte vor Herausforderungen stellt. Herausforderungen entstehen vor allem dann, wenn die Führungsperson Entscheidungen alleine treffen muss und der partizipative Entscheidungsprozess mit allen Mitarbeiter_innen aus dem Team somit unterbunden wird. In diesen Situationen distanziert sich die Führungsperson vom restlichen Team und übernimmt so auch die alleinige Verantwortung für die gefällten Entscheidungen. Diese Entscheidungen vertritt sie auch gegen aussen. Dieser Aufgabenbereich einer Führungsperson in der Offenen Jugendarbeit steht im Gegensatz zur sonstigen Führungskultur des Miteinanders. Damit der Wechsel zwischen diesen Rollen vom Team verstanden und akzeptiert wird, braucht es eine klare und transparente Kommunikation. So können Missverständnisse im Team, die zu Unzufriedenheit führen können, verhindert werden.

2.2. Führen mit einem Teilzeitpensum

Eine der zentralen Fragestellungen dieser Zertifikationsarbeit beschäftigt sich damit, welchen Herausforderungen sich Führungspersonen mit einem niedrigen Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit zu stellen haben. In den vorhergehenden Kapiteln wurde auf die Offene Jugendarbeit mit ihren Arbeitsgrundpfeilern und die daraus resultierende Doppelrolle für Führungspersonen eingegangen. Dieses Kapitel beschäftigt sich im ersten Teil mit dem Phänomen der Teilzeitarbeit und deren Entwicklung in den letzten Jahren. Der zweite Teil des Kapitels behandelt spezifisch den Umgang mit Herausforderungen, der sich eine Führungsperson mit einem Teilzeitpensum stellen muss.

2.2.1. Entwicklung des Teilzeitpensums

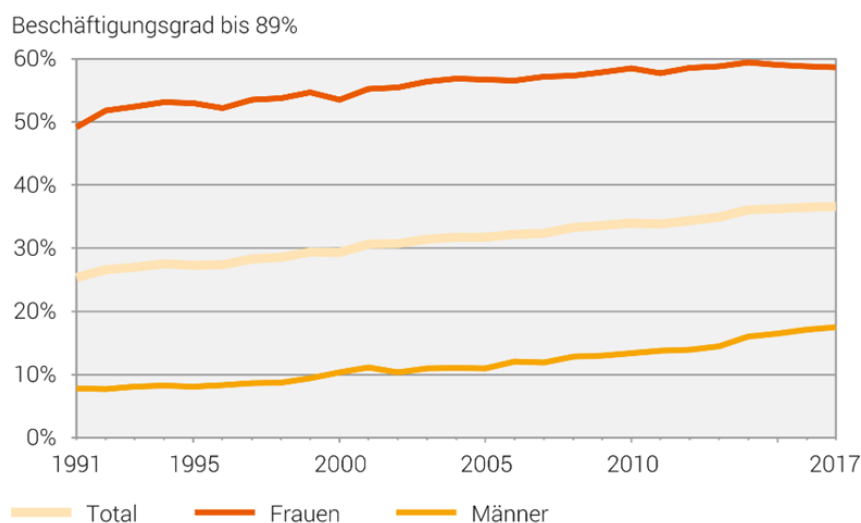
Über die Entwicklung des Teilzeitpensums hält das Bundesamt für Statistik (2018) folgendes fest:

Zurzeit gehen 6 von 10 erwerbstätigen Frauen, aber nur 1,7 von 10 Männern, einer Teilzeitarbeit nach. Die Teilzeitarbeit ist somit ein typisches Merkmal der weiblichen Erwerbsarbeit. Einerseits bedeutet Teilzeitbeschäftigung häufig ungesicherte Arbeitsverhältnisse, schlechtere soziale Absicherungen (z.B. bei der Pensionskasse) sowie geringere Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen. Andererseits bietet sie die Möglichkeit, neben der Erwerbsarbeit noch andere Arbeiten zu übernehmen wie Kinderbetreuung, informelle Hilfeleistungen und Hausarbeit.

Seit 1991 ist die Teilzeitarbeit gestiegen, sowohl bei den erwerbstätigen Frauen als auch bei den Männern. Seit Anfang dieses Jahrzehnts hat sie sich jedoch bei den Frauen auf einen Anteil von 59% stabilisiert.

Abbildung 1: Anteil Teilzeiterwerbstätige in der Schweiz

Anteil Teilzeiterwerbstätige



Quelle: Bundesamt Für Statistik, 2018

2.2.2. Teilzeitpensum in einer Führungsposition

Obwohl sich die Teilzeitarbeit in den letzten Jahren in verschiedenen Arbeitsbranchen etabliert hat (Fachstelle UND, 2017, S. 1-2) und zur Normalität gehört, wenn es darum geht, Familienleben und Berufsalltag unter einen Hut zu bringen, hält sich die Skepsis gegenüber dem Führen mit einem niedrigen Arbeitspensum hartnäckig. Viele Organisationen sind immer noch der Meinung, dass es maximale Präsenz und ein Engagement, das über das volle Arbeitspensum hinausgeht braucht, um den Anforderungen, die an Führungspersonen gestellt werden, gerecht zu werden. Wenn die Vollzeitpräsenz eine Bedingung wäre, um die Rolle einer Führungsperson ausfüllen zu können, wäre das Führen im Teilzeitpensum unrealistisch und nur eine schöne Theorie. Die Realität zeigt jedoch, dass das Führen trotz Teilzeitpensum möglich ist und sich positiv auf Mitarbeiter_innen auswirkt. Somit stellt sich nicht die Frage, ob Teilzeitführung möglich ist, sondern, was es braucht, um als Führungskraft mit einem Teilzeitpensum ein Team leiten zu können (Fachstelle UND, 2017, S.1-2).

Ökonomischer, gesellschaftlicher und technologischer Wandel stellen neue Herausforderungen an die Arbeitskräfte und deren Führungspersonen. Laut der Fachstelle UND (2017, S. 2) zeigt das wiederum auf, dass die Eigenverantwortung und der Gestaltungsspielraum für die Angestellten für die neuen Führungsansätze an Bedeutung gewonnen haben. Die veränderten Rollenbilder von Frauen und Männern sind ein Beispiel dafür, dass sich nicht mehr die Frage stellt nach dem „OB“, sondern vielmehr nach den „WIE“ auf die veränderten Bedürfnisse und Rahmenbedingungen reagiert werden soll. Führen im Teilzeitpensum ist machbar (Fachstelle UND, 2017), darüber sind sich viele Expertinnen und Experten einig. Für das braucht es aber eine vorausblickende Planung, das Zusammenspiel von einer kooperativen Unternehmensstruktur, gewissenhaften Analysen von Funktionen und Aufgaben, sowie der Motivation und Flexibilität von Führungspersonen im Teilzeitpensum.

2.2.3. Vorteile durch Teilzeitführung

Teilzeitführung stellt Führungspersonen vor Herausforderungen, wirkt sich aber auf die geführten Teams positiv aus und bringt für Führungskräfte sowie auch für Unternehmen einige wichtige Vorteile mit sich.

Führungspersonen (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16), die in einem Teilzeitpensum arbeiten, haben die Möglichkeit, trotz ihrer Führungsposition im Betrieb, das Privatleben mit dem Berufsleben zu verbinden, ohne auf die berufliche Karriere verzichten zu müssen. Durch die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben bleiben die Führungskräfte und das Wissen der Führungskräfte dem Unternehmen erhalten. Unternehmen, die es ihren Mitarbeiter_innen ermöglichen in Teilzeit zu arbeiten, fördern die Zufriedenheit von Mitarbeiter_innen am Arbeitsplatz. Führungskräfte, die in einem Teilzeitpensum arbeiten, haben längere Erholungsphasen, was sich positiv auf ihre Leistung auswirkt und die Arbeitsmotivation steigert (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16). Führungspersonen, die in einem Teilzeitpensum angestellt sind, haben ein kleineres Stundenvolumen. Dies führt dazu, dass sie ihren Mitarbeiter_innen Auf-

gaben anvertrauen müssen. Das ihnen entgegengebrachte Vertrauen bewirkt, dass sich Mitarbeiter_innen von ihren Führungskräften wertgeschätzt fühlen und motivierter und zufriedener am Arbeitsplatz sind (Gut, o.D.). Die Delegation von verschiedenen Aufgaben an Mitarbeitende (Gut, o.D.), erweitert das Aufgabenfeld von Mitarbeiter_innen und kann so deren methodische und fachliche Kompetenzentwicklung fördern. Zudem fördert eine Führungsperson in einem niedrigen Arbeitspensum die Selbststeuerung ihres Teams. Teilzeitführungskräfte sind auf Rückmeldungen der Mitarbeiter_innen angewiesen. Deshalb pflegen sie einen regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeiter_innen und verfügen oft über starke Kommunikationskompetenzen. Die Partizipation der Mitarbeiter_innen bei Entscheidungen wird von Führungspersonen, die Teilzeit arbeiten, gefördert, weil die Mitarbeiter_innen die Entscheidungen auch in Abwesenheit der Führungskraft vertreten können müssen. Das Partizipationspotential von Teams, die von Teilzeitführungskräften geleitet werden, fördert bei Mitarbeiter_innen das unternehmerische Denken und die Identifikation mit dem Unternehmen und den damit verbundenen Organisationszielen (Gut, o.D.).

2.2.4. Herausforderung: Personalführung in einer Teilzeitanstellung

Auch wenn das Führen von Teams in einem Teilzeitarbeitsverhältnis möglich ist und auch praktiziert wird, bringt es einige Herausforderungen mit sich. Führungspersonen, die Teilzeit arbeiten sind, was ihre Arbeitsstunden angeht, weniger präsent. Im Fall der Offenen Jugendarbeit können sie beispielsweise nicht an jeder Veranstaltung dabei sein, können nicht immer die Führung über einzelne Projekte übernehmen und müssen somit die Verantwortung an ihre Mitarbeiter_innen übergeben können. Teilzeitführung heisst nicht (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16-17), dass dadurch die Aufgaben, die in den Arbeitsbereich der Führungsperson gehören, reduziert werden können. Weshalb es für Führungspersonen auch zur Herausforderung werden kann, mit einem kleineren Stundenvolumen, die anstehenden Aufgaben zu erfüllen. Durch einen höheren Abwesenheitsanteil, besteht zudem die Gefahr eines Kontrollverlustes. Viele Teilzeitführungspersonen haben ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Mitarbeiter_innen, weil sie durch die Teilzeitanstellung weniger präsent sind und Aufgaben an das Team delegieren müssen. Auch sind Führungspersonen, die Teilzeit arbeiten, nicht flexibel, wenn es um spontane Terminvereinbarungen geht. Sie sind auf Mitarbeiter_innen angewiesen, welche stellvertretend spontane Termine wahrnehmen können (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16-17).

Es gibt aber auch Schwierigkeiten, die auf Teamebene auftauchen können, wenn die Führungskraft in einem Teilzeit-Anstellungsverhältnis steht. In erster Linie kann es für eine Führungsperson zur Herausforderung werden (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16-17), wenn Mitarbeiter_innen keine Akzeptanz für das Teilzeitführungsmodell aufbringen können. Durch eine transparente und offene Kommunikation, schon bei der Anstellung von neuen Mitarbeiter_innen, kann vermieden werden, dass Unklarheiten auftauchen, die später zu Unzufriedenheit führen können. Wenn Führungspersonen Aufgaben an Mitarbeiter_innen delegieren, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter_innen den an sie delegierten Aufgabenbereich zu übertreten, was zur Überforderung führen kann. Durch die weniger hohe Präsenz am Arbeitsplatz können Mitarbeiter_innen unbeabsichtigt oder willentlich die Führungsperson übergehen, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht (Landeshauptstadt München, o.D., S. 16-17).

3. Führungsstile

Im Kapitel 2 konnten durch die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsrahmen der Offenen Jugendarbeit und den Fakten zum Führen in Teilzeitarbeit die Herausforderungen für Führungskräfte in der Offenen Jugendarbeit aufgezeigt werden. Die zentrale Fragestellung befasst sich nun damit, welcher Führungsstil sich für Führungspersonen in der Offenen Jugendarbeit, welche Teilzeit arbeiten, am besten eignet. Um den Zusammenhang zwischen Teilzeitanstellung in einer Führungsposition und dem geeigneten Führungsstil aufzeigen zu können, werden in diesem Kapitel folgende vier Führungsstile beschrieben: Der autoritäre Führungsstil, der konsultative Führungsstil, der kooperative Führungsstil und der delegative Führungsstil.

Wunderer (2011) definiert den Begriff Führungsstil wie folgt: „Wir definieren Führungsstil als ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten“ (S. 204).

Es gibt mehrere Raster zur Kategorisierung von Führungsstilen. Das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmit ist der bekannteste eindimensionale Ansatz. Je nach Grad der Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen werden sieben Führungsstile in einem Kontinuum unterschieden (Wunderer, 2011, S. 208).

Tannenbaum/Schmit (Wunderer, 2011, S. 209) reduziert den Führungsstil auf das Entscheidungsverhalten des Führers, dabei werden die sozialen Aspekte der Beziehungsgestaltung nicht berücksichtigt. Doch die sozialen Komponenten in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter_innen haben einen zentralen Einfluss auf Entscheidungsprozesse.

Abbildung 2: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

Willensbildung beim Vorgesetzten				Willensbildung beim Mitarbeiter		
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzte(r) entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzte(r) entscheidet; er/sie versucht aber, die Mitarbeiter von seiner/ihrer Entscheidung zu überzeugen, bevor er/sie die Weisung erteilt	Vorgesetzte(r) entscheidet; er/sie fördert jedoch Fragen zu seinen/ihren Entscheidungen, v. a. um dadurch Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzte(r) informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der/die Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Mitarbeiter/Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzte(r) entscheidet sich für die von ih/ihm favorisierte Alternative	Mitarbeiter/Gruppe entscheidet, nachdem der/die Vorgesetzte die Ziele und Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	Mitarbeiter/Gruppe entscheidet, Vorgesetzte(r) fungiert als Koordinator nach innen und v. a. nach außen
»autoritär«	»patriarchalisch«	»informierend«	»beratend«	»kooperativ«	»delegativ«	teil-»autonom«

Abb. 4: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (leicht modifiziert)

Quelle: Wanderer, 2011, S. 209 1

Führungspersonen mit einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit bewegen sich mehrheitlich auf den Führungsstufen vier bis sechs. Führungsstile, die auf diesen Stufen basieren, zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungsperson ihre Mitarbeiter_innen demokratisch führt. Sie ermöglichen ihren Mitarbeiter_innen hohe Partizipation in Entscheidungsprozessen, geben ihren Mitarbeiter_innen vergleichsweise viel Verantwortung weiter und schenken ihnen somit auch viel Vertrauen. In demokratisch geführten Teams (Wunderer, 2011, S. 205) ist die Atmosphäre entspannt und freundschaftlich, das Gruppenverhalten ist kollegial und kooperativ. Zudem zeichnet sich die Zusammenarbeit in demokratisch geführten Gruppen durch originellere Arbeitsergebnisse aus. Führungspersonen, die ihr Team demokratisch leiten, können sich auch in ihrer Abwesenheit darauf verlassen, dass die Mitarbeiter_innen die Arbeit weiterführen (Wunderer 2011, S. 205). Zugleich gibt es Situationen, in denen Führungspersonen schnell Entscheidungen treffen müssen, wo die Mitentscheidung von Mitarbeiter_innen eingeschränkt wird. Daran lässt sich erkennen, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Führungsstilen in einander fließen können. Daher kann man davon ausgehen, dass Führungspersonen je nach Führungsphasen unterschiedliche Führungsstile verwenden (Wunderer, 2011, S. 211).

3.1. Autoritärer- Patriarchalischer Führungsstil

Der Autoritäre - patriarchalische Führungsstil (Fritz, 2018) bringt eine klare Trennung zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiter_innen. Die Führungsperson entscheidet und kontrolliert, und die Mitarbeiter_innen führen dieser Entscheidungen aus. Die Folge ist ein distanzierendes Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden und der Führungsperson. Der Führungsverantwortliche handelt aus Pflichterfüllung und Leistungsorientierung, er glaubt, dass ohne sein Eingreifen keine Leistung zustande kommt. Die Vorteile des autoritären Führungsstils sind beispielsweise (Fritz, 2018), dass schnelle Entscheidungen getroffen werden können, die speziell bei Krisensituationen sehr wichtig sind. Die Verantwortung der Entscheidungen liegt klar bei einer Person. Die Nachteile sind, dass die Mitarbeiter_innen mit diesem Führungsstil demotiviert werden sich eigene Gedanken zu machen, und sie somit weniger Eigeninitiative aufbringen. Da die Führungsperson alles selbst entscheiden muss, kann dies zu einer Überforderung führen. Fehlentscheidungen und Fehlergebnisse können die Folgen sein. Zudem steht die Arbeit lahm, wenn die Führungsperson nicht anwesend sein kann (Fritz, 2018).

3.2. Konsultativer Führungsstil

Die konsultative Führung ist einer der älteren Führungsstile. Erkenntlich wurde und wird noch heute dieser Stil beispielsweise in den Kostengemeinden, besonders da, wo eine wichtige Entscheidung getroffen werden soll. Vor allem bei Entscheidungsvorbereitungen und Problemen in der Umsetzungsphase wird der konsultative Führungsstil eingesetzt. Besonders bei unpersönlichen, sachbezogenen Anliegen wird die beratende Führung genutzt und ist zudem besonders zeitsparend.

Aus der empirischen Erhebung im Rahmen von Führungsanalysen in Unternehmens- sowie Fortbildungveranstaltungen, die Wunderer durchgeführt hat (Wunderer, 2011, S. 215), wurde der konsultative Führungsstil als der am häufigsten gelebte Führungsstil bezeichnet. Dieser Führungsstil ist aber nicht der meist erwünschte Stil von Führungskräften und Spezialisten. Sie bevorzugen ausführlich die kooperative und deklarative Führungsform (Wunderer, 2011, S. 215).

Im Vergleich zu autoritär- patriarchalischen Führungsformen wird in der konsultativen Führung das Spezialwissen der Mitarbeiter_innen besser genutzt. Durch die beigezogenen Informationen verbessert die konsultative Führung die Entscheidungsqualität. Im Gegensatz zur autoritär- patriarchalischen Führungsform werden die Mitarbeiter_innen in der konsultativen Führung in Entscheidungsprozessen einbezogen. Die Wirkung ist, dass die Motivation der Mitarbeiter_innen damit gefördert wird. Verglichen zum kooperativen Führungsstil ist jedoch der Einbezug der Mitarbeiter_innen in Entscheidungsprozessen beim konsultativen Führungsstil geringer (Wunderer, 2011, S. 214). Ein problematischer Aspekt dieses Führungsstils könnte sein, dass die Führungskraft bei entsprechender Gesellschafts- oder Unternehmenskultur als inkompetent und unsicher eingeschätzt werden könnte. (Wunderer, 2011, S. 216).

3.3. Kooperativer Führungsstil

Bereits in den siebziger Jahren unter dem Einfluss der Demokratisierungs- und Humanisierungstendenzen wurde der kooperative Führungsstil zu den arbeitsunternehmerischen und betrieblichen Interessen gleichermaßen ausgewählt. Diese Führungsform hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen (Wunderer, 2011, S. 221).

Die kooperative Führung ist unter allen Führungsstilen das sozial anspruchsvollste Konzept. Es erfordert eine positive Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen und ein hohes Mass an persönlichem Vertrauen, damit eine nachhaltige und teilweise auch informelle Interaktion stattfinden kann. Eigenschaften sind bei diesem Führungsstil Toleranz, Natürlichkeit, Lernfähigkeit, Selbstsicherheit (ohne Überheblichkeit), Kritikmündigkeit und Freude an der eigenen Leistung. All diese Eigenschaften erfordern eine Führungskraft mit einer reifen Persönlichkeit. Doch um kooperativ zu arbeiten, sind nicht nur für die Führungsperson diese Charaktereigenschaften angebracht, sondern auch für die Geführten. (Wunderer 2011, S. 220). Das bedeutet, dass eine kooperative Führung sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeiter_innen tatsächlich akzeptiert und gewollt ist, damit sie anwendbar ist (Wunderer, 2011, S. 224).

In dem man Mitarbeiter_innen proaktiv in Entscheidungsprozesse einbezieht, erwachen speziell die unternehmerischen Kompetenzen Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mitfühlen, Miterleben und damit Mitverantwortung. Somit fördert die kooperative Führung in hohem Masse das unternehmerische Denken und Handeln aller Mitarbeiter_innen.

Wunderer definiert das Mitunternehmertum so, dass eine möglichst grosse Anzahl der Mitarbeiter_innen, unabhängig aller Hierarchie- und Funktionsbereichen, durch problemlösendes, sozialkompetentes Denken und Handeln und hohe Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Unternehmensstrategie zudient (Wunderer, 2011, S. 51).

Dabei ist die Verhaltensgrundlage Sozialkompetenz für das Mitunternehmertum eine entscheidende Kompetenz. Diese beinhaltet die Kooperations- und Integrationsfähigkeit aller Beteiligten, damit innovative Ideen, welche im Team kooperativ entwickelt werden sogar über die Abteilungsgrenzen hinweg realisiert werden können (Wunderer, 2011, S. 60).

Der Einbezug des Fach- und Erfahrungswissens der Belegschaft verspricht qualitativ hochwertige sowie kreative und innovative Problemlösungen (Wunderer 2011, S. 227). Hingegen kann ein Mangel an Kooperation zwischen Mitarbeiter_innen und Führungspersonen zu Demotivationsproblemen führen und die Leistungsmotivation beeinträchtigen. Werden also die Erwartungen einer kooperativen Führung erfüllt, verhindert dies eine mögliche Demotivation

der Mitarbeiter_innen (Wunderer, 2011, S. 222). Die Schlüsselkompetenz des kooperativen Führens ist zuletzt die Sozialkompetenz, insbesondere steht dabei die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation im Mittelpunkt (Wunderer, 2011, S. 221).

3.4. Delegative Führung

Die delegative Führung ist ein anspruchsvolles Konzept, das im Vergleich zu den anderen Führungsstilen weniger Anwendung aufzeigt. Es wird aber von eigenständigen und qualifizierten Mitarbeiter_innen, sowie von ergebnisorientierten Führungspersonen bevorzugt. Es erfordert aber eine hohe Motivation und Qualifikation aller Beteiligten sowie auch eine kulturelle und organisationale Reife des Unternehmens (Wunderer, 2011, S. 238). In Zukunft ist voraussehbar, dass mit dem Heranwachsen an betrieblicher Flexibilitäts- und Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter_innen diese Führungsform an Bedeutung gewinnen wird (Wunderer, 2011, S. 237). Die Mitarbeiter_innen erhalten in der delegativen Führung genügend Frei- und Experimentierräume, die für eine kreative und eigenständige Problemlösung erforderlich sind. Die Identifikation zum Unternehmen wird über die missionsorientierten Komponenten angesprochen.

Die delegative Führung leistet erst dann einen Beitrag zum Realisieren des Mitunternehmertums, wenn die Reife, die Qualifikation und die Motivation aller Mitarbeiter_innen hinreichend sind. Fehlen diese Eigenschaften bei der Belegschaft, so kann dies zur Überforderung und somit zur Demotivation führen. Für die Führungskraft ist es daher wichtig die Reife der einzelnen Mitarbeiter_innen zu erkennen und somit den Delegationsgrad anzupassen (Wunderer, 2011, S. 240). Zudem setzt die delegative Führung ein fachliches und persönliches Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter_innen und Führungsperson voraus (Wunderer, 2011, S. 239).

Die delegative Führung verwirklicht im Vergleich zu den anderen beschriebenen Führungsformen das Konzept des Mitunternehmertums am stärksten (Wunderer, 2011, S. 240). Wer aber soziale Beziehungen hochschätzt, bevorzugt die kooperative Führung mit sozialer Verhaltenssteuerung (Wunderer, 2011, S. 237). Verglichen zur konsultativen Führung brauchen delegative wie auch kooperative Formen längere Entscheidungszeiten.

4. Schlussfolgerungen und Fazit

In der Offenen Jugendarbeit wirken sich die Vielfalt an Angeboten und die Grundprinzipien Partizipation, Freiwilligkeit und Offenheit auf die Teamkultur aus. Diese Teamkultur prägt die Art und Weise der Zusammenarbeit von Mitarbeiter_innen und Führungskräften in der Offenen Jugendarbeit. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch hohe Mitwirkung von allen Beteiligten in Entscheidungsprozessen aus. Die Führungskraft arbeitet mit ihrem Team auf Augenhöhe und ist in den Entwicklungsprozessen gleichermassen beteiligt. Weil dennoch eine Hierarchie besteht, wird von der Führungsperson erwartet, für die gemeinsamen Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen. In solchen Situationen nimmt die Führungsperson eine autoritäre Rolle ein, die im Gegensatz zur sonstigen demokratischen Führungskultur steht. Diese Faktoren prägen den Führungsalltag Führungskräften in der Offenen Jugendarbeit.

Im Kapitel 2.2. wurde auf die Herausforderungen und die Vorteile des Führens in einem Teilzeitpensum eingegangen. Fest steht, dass Führen in Teilzeit möglich ist und vor allem Frauen beruflichen Aufstieg ermöglicht. Führungspersonen in einer Teilzeitanstellung sind, was die Anzahl der Arbeitsstunden angeht, weniger in ihren Betrieben präsent. Somit müssen sie mehr delegieren und Kontrolle abgeben. Diese Tatsache erfordert, dass sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter_innen kennen, über hohe Sozial- und Kommunikationskompetenzen verfügen und dass eine Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten besteht. Einer erfolgreichen Teilzeitführungskraft sollte es gelingen, ihrem Team genügend Freiraum geben zu können. Gleichzeitig müssen sie trotz dem Umstand, dass sie nicht immer anwesend sind, einen Orientierungsrahmen vorgeben, damit es nicht zu Unsicherheiten bei den Mitarbeiter_innen kommt.

Die oben genannten Fakten, zeigen auf, dass Teilzeitführungspersonen, speziell in der Offenen Jugendarbeit, in der mit der Zielgruppe partizipativ zusammengearbeitet wird, einen tendenziell demokratischen Führungsstil praktizieren. Die Merkmale des kooperativen Führungsstils, stimmen mit den Eigenschaften von Teilzeitführung in der Offenen Jugendarbeit am meisten überein. Ideen werden in kooperativen Teamprozessen entwickelt und Entscheidungen gemeinsam gefällt. Durch gemeinsame Zielentwicklungen wird die Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Kreativität von allen Teammitgliedern gefördert, was zu einem hohen Mass an mitunternehmerischem Denken und Handeln führt und Teilzeitführungspersonen entlastet. In der Offenen Jugendarbeit ist ein kooperativer Prozess notwendig, beispielsweise in Haltungsfragen gegenüber Jugendlichen, weil die getroffenen Entscheidungen von allen akzeptiert und ausgeführt werden sollen. Der kooperative Führungsstil fordert von Führungskräften und Mitarbeiter_innen gleichermassen eine hohe Akzeptanz für diesen Führungsstil, damit er erfolgreich und zufriedenstellend ausgeübt werden kann.

Elemente des delegativen Führungsstils spielen für Führungspersonen im Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit ebenfalls eine relevante Rolle. Die Verantwortung über verschiedene Aufgabenbereiche, wie zum Beispiel das Leiten von Projekten oder Organisieren von Veranstaltungen, wird je nach Kompetenzen und Interessen der einzelnen Teammitglieder im Team verteilt. Durch das Delegieren von Aufgabenbereichen an Mitarbeiter_innen wird die weniger hohe Präsenz von Teilzeitführungspersonen von den Mitarbeiter_innen nicht als etwas Negatives wahrgenommen, sondern ermöglicht ihnen mehr Frei- und Experimentierräume. Verantwortung zu übergeben und mit der Verantwortung und den Freiräumen umgehen zu können, erfordert ausreichend Qualifikationen und Motivation aller Beteiligten und einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen.

Der kooperative und der delegative Führungsstil sind beide demokratische Modelle, die teilweise ineinanderfließen. Beide fordern reife Führungspersönlichkeiten, die ihre Mitarbeiter_innen richtig einschätzen können, damit es zu keiner demotivierenden Überforderung bei Teammitgliedern kommt. Der kooperative Führungsstil hat einen höheren sozialen Aspekt. Beide Führungsstile lassen sich gut von Führungspersonen in einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit praktizieren. Obwohl die beiden demokratischen Führungsstile kompatibel sind mit dem Bereich der Offenen Jugendarbeit, gibt es aber auch Situationen im Arbeitsalltag einer Führungskraft, in der Führungselemente von weniger demokratischen bis hin zu autoritären Führungsstilen Anwendung finden. Sobald eine klare Hierarchie aus betrieblicher Sicht vorhanden ist, zum Beispiel aufgrund von Stellenbeschreibungen, liegt letztlich die Verantwortung bei der Führungskraft, da sie diese Entscheidungen nach aussen vertreten muss. Wenn trotz langer, kooperativer Entwicklungsprozesse zu keiner Lösung gefunden wird, muss die Führungskraft autoritär eine Entscheidung fällen. Das zeigt auf, dass Führungspersonen mit einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit, trotz der vorherrschend demokratischen Führungseinstellung, auch Elementen aus konsultativen und autoritär-patriarchalischen Führungsstilen einfließen lassen müssen.

Fazit:

Durch diese Zertifikationsarbeit hat sich herausgestellt, dass sich hauptsächlich der kooperative und der delegative Führungsstil eignen, um als Führungsperson mit einem Teilzeitpensum in der Offenen Jugendarbeit ein Team konstruktiv zu leiten. Dennoch gibt es auch Situationen, wo Elemente aus dem konsultativen oder gar dem autoritären Führungsstil einbezogen werden müssen.

Literatur

Bundesamt für Statistik. (2018). *Teilzeitarbeit*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Zugriff am 12.09.2018. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>

Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz. (2018). *Grundlagen für Entscheidungsträger_innen und Fachpersonen der Schweiz*. Bern: Dachverband der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Schweiz. Zugriff am 28.08.2018. Verfügbar unter: https://doj.ch/wp-content/uploads/Grundlagenbrosch.DOJ_2018_web.pdf

Fritz, P. (2018). *Führungsstile*. Zugriff am 03.10.2018. Verfügbar unter: <https://www.fritz.tips/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>

Fachstelle UND. (2017). *Führen in Teilzeit: Wie kann das gelingen?* Zugriff am 28.08.2018. Verfügbar unter: http://www.fachstelle-und.ch/fileadmin/user_upload/user_upload/und17_aktuell_nr2.pdf

Götz-Seidl, S. (2003). *Auswirkungen von Führungsstilen auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern: Studienarbeit*. München: Grin Verlag.

Gut, W. (o.D.). *Führen in Teilzeit in der Nahverkehrsbranche*. Zugriff am 28.08.2018. Verfügbar unter: https://www.vdv-akademie.de/fileadmin/PDF/Projekte/MIGEMA/MIGEMA_Leitfaden_FITZ-Fuehren_in_Teilzeit.pdf

Landeshauptstadt München. (o.D.). Ergebnisse des Workshops. In Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.), *Führen in Teilzeit* (S.14-19). München: Stadtkanzlei München.

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit* (9. Aufl.). Köln: Leuthard.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil Teilzeiterwerbstätige in der Schweiz.....	6
Abbildung 2: Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt	9