

The background of the cover is white, decorated with several large, hand-drawn circles in various shades of blue and teal. These circles are created with thick brushstrokes, giving them a textured, artistic appearance. They are scattered across the page, some partially cut off by the edges.

Viva Fialka

# Handbuch Kita

Leiten und Beraten

**HERDER**

Handbuch Kita



Viva Fialka

# Handbuch Kita

Leiten und Beraten



FREIBURG · BASEL · WIEN



Neuausgabe 2020  
Überarbeitete und erweiterte Fassung vom  
Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2011  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Umschlagkonzeption: R.M.E. Roland Eschlbeck / Rosemarie Kreuzer  
Umschlagabbildung: © rawpixel-123RF  
Umschlaggestaltung: Verlag Herder  
Fotos im Innenteil: S. 14: © Rawpixel.com / shutterStock;  
S. 50, 99, 169; © contrastwerkstatt / AdobeStock;  
S. 130: © Prod.Numérik / AdobeStock;  
S. 146: ©davit85 / AdobeStock; S. 216: ©sunnychicka / Adobestock

Satz und Layout: SatzWeise, Bad Wünnenberg  
Herstellung: Graspo CZ, Zlín  
Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-38686-2  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-81905-6  
ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-81902-5

# Inhalt

Vorwort	11
<b>1. Führung und Selbstführung</b>	<b>14</b>
1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht	15
1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen	23
1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte	23
1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?	24
1.2.3 Die Erwartungen von außen und das Klärungsgespräch	25
1.3 Menschenbild und Führungsleitbild	27
1.3.1 Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung	28
1.3.2 Die Bedeutung eines Führungsleitbilds	30
1.3.3 Implementierung eines Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“	31
1.4 Selbstmanagement	34
1.4.1 Sinn und Zielklarheit	34
1.4.2 Die effektive Alltagsplanung	35
1.4.3 Sich selbst motivieren	37
1.4.4 Selbstmanagement heißt auch Synchronisation	39
1.4.5 Burn-out-Prävention: Neinsagen, Vernetzen, Achtsamkeit üben	41
<b>2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell führen</b>	<b>50</b>
2.1 Führen mit Zielen	50
2.1.1 Den Nutzen von Zielen für alle Beteiligten sicherstellen	51

---

2.1.2	Das Zielvereinbarungsgespräch _____	51
2.1.3	Die Zielformulierung im pädagogischen Bereich _____	52
2.2	Delegation von Aufgaben _____	55
2.2.1	Was heißt Delegation? _____	55
2.2.2	Grundsätze effektiver Delegation _____	56
2.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahrnehmen _____	61
2.3.1	Die verschiedenen Mitarbeitertypen _____	61
2.3.2	Die ressourcenorientierte Mitarbeiterführung _____	64
2.3.3	Klassische Beziehungsmuster zwischen Leitung und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter _____	64
2.4	Die Führungskraft als Coach _____	67
2.4.1	Der Rollenanteil Coaching im Wechselspiel mit anderen Führungsaufgaben _____	67
2.4.2	Dialog und lösungsorientierte Kommunikation _____	69
2.5	Motivation schaffen und erhalten _____	75
2.5.1	Motivation braucht Wissen, Wollen, Können, Dürfen und Sollen _____	76
2.5.2	Motivationsfördernde Beziehungen und Einrichtungskultur ____	78
2.6	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, binden und verabschieden _____	81
2.6.1	Anforderungsprofil und Stellenausschreibung _____	82
2.6.2	Das Einstellungsinterview _____	85
2.6.3	Die Gestaltung der Einarbeitungsphase _____	89
2.6.4	Loyalität aufbauen und erhalten _____	91
2.6.5	Gründe für Trennungen und das Überbringen der schlechten Nachricht _____	94

---

<b>3.</b>	<b>Führung und Zusammenarbeit im Team</b>	<b>99</b>
3.1	Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit analysieren _____	100
3.2	Teamentwicklung und Unterstützungsaufgaben _____	103
3.2.1	Der organische Phasenverlauf der Teamentwicklung _____	104
3.2.2	Unterstützungsaufgaben der Teamleitung _____	107
3.2.3	Die optimale Teamzusammensetzung _____	111
3.3	Die Moderation von Teamsitzungen _____	112
3.3.1	Struktur und Ablauf von Teamsitzungen _____	112
3.3.2	Der Umgang mit „schwierigen“ Gesprächsteilnehmern _____	114
3.3.3	Leistungs- und Teamentscheidungen: Was passt wann? _____	118
3.3.4	Der Einsatz von Moderationstechniken _____	120
3.4	Teamdynamik und Konfliktmoderation _____	123
3.4.1	Die Konfliktkultur in Kitas _____	125
3.4.2	Die Moderation der Konfliktbearbeitung im Team _____	127
<b>4.</b>	<b>Die Kindertagesstätte als personenbezogene Dienstleistung</b> _____	<b>130</b>
4.1	Die Kita als Dienstleistungsorganisation _____	131
4.1.1	Die Klärung von Werten _____	131
4.1.2	Die Orientierung an den Bedürfnissen von Familien _____	132
4.1.3	Die Aufbauorganisation _____	137
4.1.4	Die Ablauforganisation _____	139
4.2	Qualitätsentwicklung und -sicherung _____	140
4.2.1	Inhalte und Prozess des Qualitätsmanagements _____	140
4.2.2	Werteorientiertes Qualitätsmanagement mit Bilanzierung _____	143

<b>5.</b>	<b>Das Gemeinwohl: Soziales Umfeld und Bildungslandschaft</b>	<b>146</b>
5.1	Die Sozialfeldanalyse	146
5.1.1	Organisatorische und pädagogische Berücksichtigung der Lebenssituationen	146
5.1.2	Proaktiv statt reaktiv: Trends frühzeitig erkennen	147
5.2	Öffentlichkeitsarbeit und (Re-)Präsentation	148
5.2.1	Wo fängt Öffentlichkeit an?	148
5.2.2	Mittel wirkungsvoller Öffentlichkeitsarbeit	149
5.2.3	Die Präsentation der Konzeption	150
5.2.4	Die Kitathek: öffentlichkeitswirksam, einladend, aufwertend	154
5.3	Netzwerkarbeit als Qualitätskriterium	155
5.3.1	Die verschiedenen Arten von Netzwerken	156
5.3.2	Das institutionelle Bildungs-Netzwerk	157
5.3.3	Was macht Netzwerke erfolgreich?	158
5.3.4	Die Analyse des Netzwerks: Kraftfeldanalyse	159
5.4	Verhandlungen mit Träger und Sponsoren effektiv führen	161
5.4.1	Erfolgreiches Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	161
5.4.2	Erstes Beispiel: Den Sponsor gewinnen	165
5.4.3	Zweites Beispiel: Mit dem Träger um Freistellung verhandeln	165
<b>6.</b>	<b>Kinderbetreuungseinrichtungen beraten</b>	<b>169</b>
6.1	Entwicklung und Karriere im Sozial- und Bildungsbereich	169
6.2	Die Rolle der Fachberatung	172
6.2.1	Der Träger als Kunde von Fachberatung	174
6.2.2	Die Kita als Kundin von Fachberatung	174
6.2.3	Prozessorientierte Fachberatung oder fachbezogene Prozessberatung?	175
6.2.4	Fachberatung mit oder ohne Weisungsbefugnis?	176

---

6.2.5	Welche Kompetenzen brauche ich als „Fachberatung?“ _____	177
6.2.6	Bin ich als Fachberatung geeignet? _____	179
6.3	Aufgaben der (Fach-)Beratung _____	180
6.3.1	Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter _____	180
6.3.2	Teamentwicklung _____	185
6.3.3	Mediation – Vermittlung im Konfliktfall _____	188
6.3.4	Förderung von Lernfreude und Veränderungsbereitschaft _____	190
6.3.5	Förderung der Feedbackkultur _____	194
6.3.6	Begleitung psychodynamischer Prozesse in Zeiten der Veränderung _____	197
6.3.7	Begleitung von Konzeptions- und Profilentwicklung _____	200
6.3.8	Unterstützung der Führungsarbeit _____	211
7.	<b>Leitung und Beratung: Wo geht die Reise hin?</b> _____	216
7.1	Mitgestaltung und Verantwortung in Teamhände legen _____	218
7.2	Der Weg dahin: Initiative und Verantwortung _____	219
7.3	Die Angst der Leitung vor Bedeutungsverlust _____	226
7.4	Das kollegial führende Team _____	227
7.5	Leitungskräfte als Beraterinnen und Berater _____	228
7.6	Mit dem Konsent zu Entscheidungen kommen _____	229
7.7	Mythen und Vorurteile rund um kollegiale Führung _____	231
	Anlagen _____	236
	Literatur _____	253



---

## Vorwort

„Wenn eine Organisation ihren Sinn kennt,  
klopft die Außenwelt mit Möglichkeiten an“  
(Laloux 2015, S. 207)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

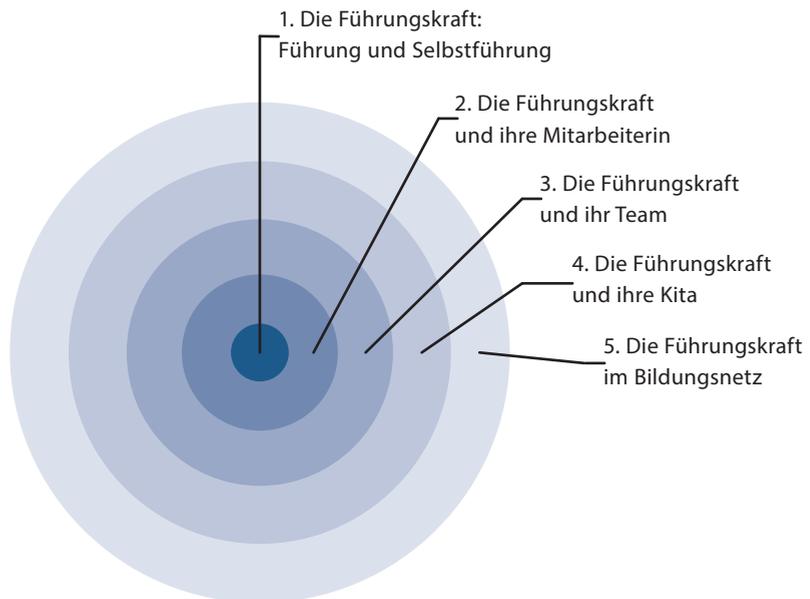
Sie gehören zu den rund **50.000 Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen** in Deutschland, sind pädagogische Fachberatung, Lehrkraft an einer Fachschule bzw. Fachakademie, sonst in einer verantwortungsvollen, steuernden Position im Bereich Bildung und Erziehung von Kindern oder **streben eine Rolle als Führungskraft oder Beraterin bzw. Berater** in diesem Zusammenhang an? Dann finden Sie mit diesem Buch ein breites Spektrum an Hilfestellungen, um Einrichtungen bei den gewachsenen und neuen Anforderungen ihres Arbeitsalltags zu unterstützen und voranzubringen.

Im elementarpädagogischen Bereich geht es heute wie zukünftig darum, Kinder auf die Wissensgesellschaft vorzubereiten und ihre Intelligenz und Neugier, ihre lernmethodische Kompetenz sowie ihre Problemlösekompetenz zu fördern. Der Aspekt der gestiegenen Mobilität in der heutigen Gesellschaft erfordert zugleich hochflexible Biografien bei hoher Resilienz. Auch die Vorbereitung der Kinder auf die Arbeitsgesellschaft wird weniger vom industriell geprägten Typus von Arbeit ausgehen, denn die selbstständige Gestaltung von Erwerbs- und Arbeitsformen wird zunehmen und setzt ein hohes Maß an Bildung und Eigenverantwortung voraus. Das Leben in einer Einwanderungsgesellschaft fordert zudem einen konstruktiven Umgang mit der Vielfalt unterschiedlicher Traditionen und Lebenskonzepte. Der demografische Wandel benötigt die Öffnung von Betreuungseinrichtungen im Hinblick auf fruchtbare Kooperationen mit anderen Institutionen.

Das alles braucht Organisationsstrukturen und -prozesse, die Halt geben und gleichzeitig offen sind, braucht Personal, das mit Kopf, Herz

und Hand bei der Sache ist, braucht einen klaren Blick auf die Ressourcen in einer Kultur des Miteinander-Lernens. Und das alles fällt auch nicht einfach vom Himmel, sondern benötigt als Grundlage eine achtsame, gestaltende Führung mit geeigneten Instrumenten und angemessener Kommunikation.

Bei „Führung“ oder „Leitung“ geht es um einen Prozess der Ko-Kreation, bei dem die Problemsituation mit Managementtechniken allein nicht zu lösen ist, weil sie vieldeutig statt eindeutig ist. Führung muss wie Beratung an den verschiedenen Perspektiven ansetzen und diese für die Gesamtorganisation zugänglich machen. Sie muss echten Dialog ermöglichen, um auf der Basis verschiedener subjektiver Realitäten ein gemeinsames Verständnis für die zukünftige Zusammenarbeit herauszuarbeiten. In diesem Buch geht es um Management- und Führungstechniken gleichermaßen, denn Kita-Arbeit braucht beides – und darüber hinaus die Klugheit, einschätzen zu können, wann das eine oder das andere angebracht ist.



Ich arbeite dabei von innen nach außen, beginnend bei der **einzelnen Führungspersönlichkeit**, deren Selbstverständnis, Rolle und Aufgabenspektrum, deren Selbstorganisation und eigenen Weiterentwicklung. Denn sie ist es, die dann alles Weitere bewerkstelligen können

muss. In den nächsten Schritten betrachten wir die **Führung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sowie die **Steuerung von Teamprozessen**, um dann auf die **Organisation Kindertageseinrichtung** als Ganzes zu kommen und einen Blick auf deren Einbettung in den **gesellschaftlichen und institutionellen Kontext** zu werfen. Daran schließt sich ein Kapitel zum **speziell für Beraterinnen und Berater** erforderlichen Knowhow an; damit sind die trägernähe Fachberatung ebenso wie selbstständig tätige Beratungspersonen angesprochen. Das zukunftsweisende Thema **Kollegiale Führung** bildet den Abschluss des Handbuches. Vielversprechend löst dieser mittlerweile wissenschaftlich begleitete und vielerorts bewährte Ansatz einige Probleme, die Träger wie Leitungskräfte und pädagogische Fachkräfte im deutschen Kita-System seit Jahren beschäftigen: die Notwendigkeit erhöhter Flexibilität in unvorhersehbaren, dynamischen und gesellschaftlich brisanten Situationen. Aber auch die Notwendigkeit der Entwicklung erhöhter Verantwortungsübernahme jeder einzelnen Erzieherin für ihr Arbeitsfeld und das große Ganze. Wie die Notwendigkeit, den Leitungskräften Entlastung, Zeit und Gestaltungsmöglichkeiten für übergeordnete strategische Aufgaben zu eröffnen.

Das Handbuch bietet in all diesen Schritten profunde Unterstützung, um Vorgänge rund um Leitung und Beratung besser einordnen und verstehen zu können, und darüber hinaus praktische Hinweise für die Bearbeitung konkreter Situationen. Umfangreiche Checklisten und Arbeitsblätter stehen Ihnen im Anhang zum sofortigen Einsatz zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und mutigen Ausprobieren – ganz ohne den Anspruch auf sofortiges Gelingen!

Ihre Viva Fialka

**Anmerkung:** Ich verwende hier weitestgehend willkürlich weibliche und männliche Formen der Ansprache meiner Leserschaft. Dies kann wechseln nach jeweiligem Kontext oder meinem individuellen Gefühl von besserer Lesbarkeit. Wo keine geschlechtsspezifischen Aspekte genannt werden, sind immer beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.



## 1. Führung und Selbstführung

Bücher über gute Führungsarbeit füllen meterweise Regale in Buchhandlungen und Bibliotheken – ob branchenübergreifend oder speziell auf den Bildungs- und Sozialbereich bezogen. Sich in diesem Dschungel zurechtzufinden, das herauszufiltern, was bei der Klärung des eigenen Führungsselbstverständnisses weiterhilft, kommt der Suche nach der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen gleich.

Was Laien bei der Frage nach Führung als erstes einfällt ist meist die Unterscheidung in kooperativen (das ist dann der gute) und autoritären (den schlechten) Führungsstil. Das ist ungefähr genauso plakativ, wie die Behauptung, man könne Kinder nur antiautoritär oder autoritär erziehen. Der Praxis wird diese Unterscheidung nicht gerecht; sie ist subtiler, individueller, situativer und komplexer.

Die Erfahrung zeigt interessanterweise, dass „autoritäre“, das heißt allein entscheidende, Ziele setzende, anweisende und bestimmende Führungskräfte durchaus einen sehr guten Stand bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben und mit ihren Teams gute Dienstleistungen und Projekte umsetzen können. Sie können sogar Fehlentscheidungen treffen, sich Nachlässigkeiten leisten, Dinge vergessen oder missachten und werden trotzdem geschätzt. Dann gibt es andere, die konsequent nach allen Empfehlungen der Führungsratgeber

„kooperativ“ führen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden, Entscheidungsprozesse moderieren, verbindlich und zugewandt sind und doch abgelehnt werden. Wie kränkend! Und so unverständlich! Oder?

Was den Unterschied ausmacht sind Vertrauen und Wertschätzung! Einer autoritär entscheidenden Führungsperson, der man vertraut und die uns wertschätzt, schließt man sich gerne an, gerade in unwegsamem Gelände. Eine kooperative und moderierende Führungskraft, der man misstraut und die zu wenig Wertschätzung ausstrahlt, verweigert man sich, denn sie gibt keine Sicherheit.

Die Frage danach, wie sich Vertrauen aufbauen lässt – zum Beispiel durch unbedingte Wertschätzung oder den eigenen Umgang mit Fehlern – erscheint in der Praxis sehr viel wichtiger zu sein als die Frage nach den Führungsstilen „autoritär“ und „kooperativ“. So wird in diesem Buch gerade diesem „Schmierstoff“ jeder guten Führungsarbeit größte Aufmerksamkeit gewidmet.

- ▶ **Erinnern Sie sich an eine Führungsperson in Ihrem Leben, zum Beispiel an ein Elternteil, eine Lehrerin, einen Trainer, eine Freundin?**
- ▶ **Welche zentrale Botschaft ging von ihr aus?**
- ▶ **Kleiden Sie diese Botschaft in einen Satz, ein Motto.**
- ▶ **Welche Rolle spielen dabei Vertrauen und Wertschätzung?**
- ▶ **Was hat diese Erfahrung mit Ihrem heutigen Führungsverständnis zu tun?**

## 1.1 Führungstheorien aus historischer Sicht

Im 20. Jahrhundert sind verschiedenste Führungsmodelle entstanden, die eine Betrachtung im Interesse der eigenen Standortbestimmung wert sind. Und, wie ich aufzeigen werde: Alle Modelle haben nach wie vor ihre Berechtigung und werden im Management des Kita-Alltags elementar gebraucht, auch wenn sie auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen.

### Die Kita als Ergebnislieferantin (1900 bis 1925)

Zwischen 1900 und 1925 hatten auch Pädagoginnen und Pädagogen immense Chancen, Entwicklungen voranzutreiben. Es war die große Zeit für Persönlichkeiten wie Celestine Freinet, Martin Buber oder Maria Montessori, die dem Sozialdarwinismus der Jahrhundertwende reformpädagogische Ansätze gegenüberstellten. Diese mündeten in klare Vorgaben im Hinblick auf eine konsequente Erziehung im „richtigen“ Geiste.

Die Auseinandersetzung mit sich schnell wandelnden gesellschaftlichen Strömungen und Arbeitswelten führte zur gleichen Zeit zur Entstehung erster Führungsmodelle. Allen voran prägte Frederic W. Taylor den sogenannten „Taylorismus“, der sich gegen Laisser-faire und für gezielte Personalführung im Hinblick auf die Lieferung von Ergebnissen und Produkten aussprach.

Die erwartete Rolle war – analog zum Steuermann – die der **Steuerfrau**, die Initiative übernimmt, Ziele setzt oder vereinbart und effektiv delegiert, die aber auch deutlich als **Schafferin** wahrgenommen wird, indem sie hohes Engagement und Einsatz für die Aufgabenerledigung an den Tag legt. Das finale Kriterium ist die Effizienz der Organisation Kindertagesstätte, Entscheidungen von oben sind rational und ökonomisch.

Die Leitung  
als Steuerfrau und  
Ergebnislieferantin

### Die Kita-Struktur als Ort der inneren Sicherheit (1900 bis 1925)

Zur gleichen Zeit entwickelten der französische Managementtheoretiker Henry Fayol und der deutsche Soziologe und Sozialökonom Max Weber ein Modell von Führung, das die internen Prozesse und Planungen in den Blick nimmt. Arbeitsteilung, gemeinsame Orientierung an Plänen, geklärte Verantwortlichkeiten und Kontrolle der Arbeitsschritte gewannen an Bedeutung. Alles sollte an seinem Platz sein, vereinheitlichte Regeln und Routinen sollten Orientierung geben, überprüfbar sein und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die Organisation binden.

Der alles bestimmende Wert in diesem Führungsverständnis ist der effiziente Arbeitsfluss – die Aufgabe der Führungskraft wird in erster Linie als strukturgebend gesehen. Sie soll die **Planerin** sein, die Arbeitsschritte koordiniert, sich um effiziente Strukturen und Abläufe kümmert und deren Einhaltung kontrolliert. Sie soll aber auch die

Die Leitung  
als Planerin und  
Informations-  
managerin

Rolle der **Informationsmanagerin** wahrnehmen, die Informationen beschafft, sachgerecht bearbeitet, weitergibt und verwaltet.

### Die Kita als Ort der Nähe und Beziehung (1925 bis 1950)

Im zweiten Viertel des letzten Jahrhunderts führten der Börsenkrach 1929 und der Zweite Weltkrieg zu einem Umdenken bezüglich dessen, was gute Führung ausmacht. Booms folgten Zusammenbrüche, bis neue Hoffnungen keimten. Das alte Führungsdenken bestand weiterhin, jedoch nicht mehr mit Überzeugung. Das war die richtige Zeit für die Entstehung von Gewerkschaften und besseren Entlohnungssystemen, denn permanente Überstunden und unhinterfragter Gehorsam wurden in keinem Arbeitsfeld mehr hingenommen. Der Wert Erholung begann sich zu etablieren, was ebenso ernst genommen wurde wie der Kampf ums Überleben.

In der Führungsliteratur tauchten Themen wie „Freude am Arbeiten“ auf, die Hawthorne-Studie beschäftigte sich mit der „Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsleben“ und stellte einen Paradigmenwechsel in Bezug auf den Taylorismus dar. Sozialpsychologische Aspekte der Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt gewannen an Bedeutung. Beteiligung, Konfliktlösung und Konsensbildung wurden zu zentralen Führungsaufgaben, mit erhöhtem Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an anstehenden Entscheidungen. Beim Nachlassen von Leistung sollte nun mit einem Bündel an Motivationsfaktoren reagiert werden.

Die Führungskraft soll hierzu in der Rolle der **Moderatorin** sicher sein und weniger produkt- als vielmehr prozessorientiert handeln. Ihre Aufgaben werden in der Teambildung, der partizipativen Entscheidungsfindung sowie in Konfliktprävention und -bearbeitung gesehen. Gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll sie **Kümmerin oder Coach** mit hoher Selbstklarheit, Empathie und emotionaler wie kommunikativer Intelligenz sein.

Natürlich geriet dieses Denken zunächst in heftigen Konflikt mit den Vorstellungen einer Organisation als Ergebnislieferantin oder Ort der inneren Sicherheit. Stellen Sie sich vor, Sie möchten einerseits demokratisch und humanitär handeln, und auf der anderen Seite gleichzeitig strukturierend und ergebnisorientiert. Sicher kennen Sie diese inneren Zerreißproben. Auch in den 1950er Jahren geriet dieses

Die Leitung  
als Moderatorin  
und Kümmerin

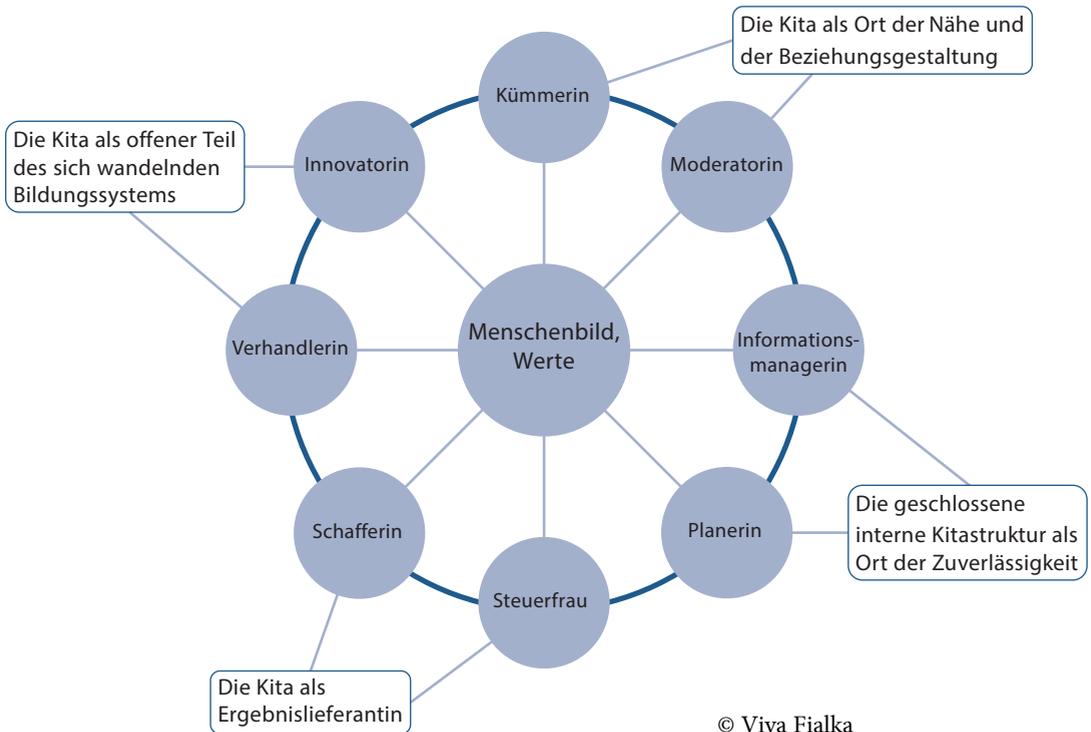
Denken oft zu einer Art autoritären Wohlwollens und wartete noch auf seine Ausarbeitung und Handhabbarmachung.

### Die Kita als offener Teil des sich wandelnden Bildungssystems (1951 bis 1975)

Der wirtschaftliche Wandel nach dem Ölschock beförderte die Produktökonomie zur Serviceökonomie. Technologische Sprünge – das Fernsehen mit seiner Nachrichtenübertragung oder die Computerentwicklung – prägten nun die Zusammenarbeit. Gesellschaftliche Werte der 1950er Jahre, eher auf Tradition und Konventionen setzend, veränderten sich zugunsten eines toleranteren Blicks auf die Welt. Hervorgerufen unter anderem durch den Vietnamkrieg gab es eine Auflehnung gegen staatliche Formen und Autoritäten („68er“). Persönliche Selbstverwirklichung gewann gegenüber dem Wunsch nach materiellem Wohlstand an Bedeutung, und Zielvereinbarungsgespräche etc. hielten auch in Trägerbereichen von Kinderbetreuung Einzug. Bücher zu Führung und Motivation boomten, und an Hochschulen wurden Experimente zu Gruppendynamiken und Organisationsentwicklung durchgeführt. So entwickelte sich Mitte der 1960er Jahre ein flexibles Führungshandeln, das nicht die Verwaltung von Ist-Zuständen, sondern die vernetzte, flexible Gestaltung in den Fokus rückt. Gemeinsame Visionen und Werte gelten als wichtige, das Gefüge zusammenhaltende Elemente.

Die Leitung  
als Innovatorin  
und Verhandlerin

Entscheidungen der Führungskraft sind spontan und kreativ gefordert, und gab es früher die Gefahr der Stagnation von Entwicklung, besteht hier durch das Mithalten-Müssen in einer schnelllebigen Zeit das Risiko der Erschöpfung. Die Leitung ist in diesem Führungsmodell nicht mehr die vernünftige Entscheidungsträgerin, die die Abläufe kontrolliert, sondern in der Rolle der **Innovatorin**, die die Wandlungsfähigkeit ihres Teams im Blick hat, mit ihm Trends erfasst und Zukunftsbilder entwickelt. Als **Verhandlerin** muss sie externe Unterstützung und Ressourcen durch Träger, Sponsoren oder institutionelle Netzwerke mobilisieren, dabei Image und Erscheinung im Auge behaltend.



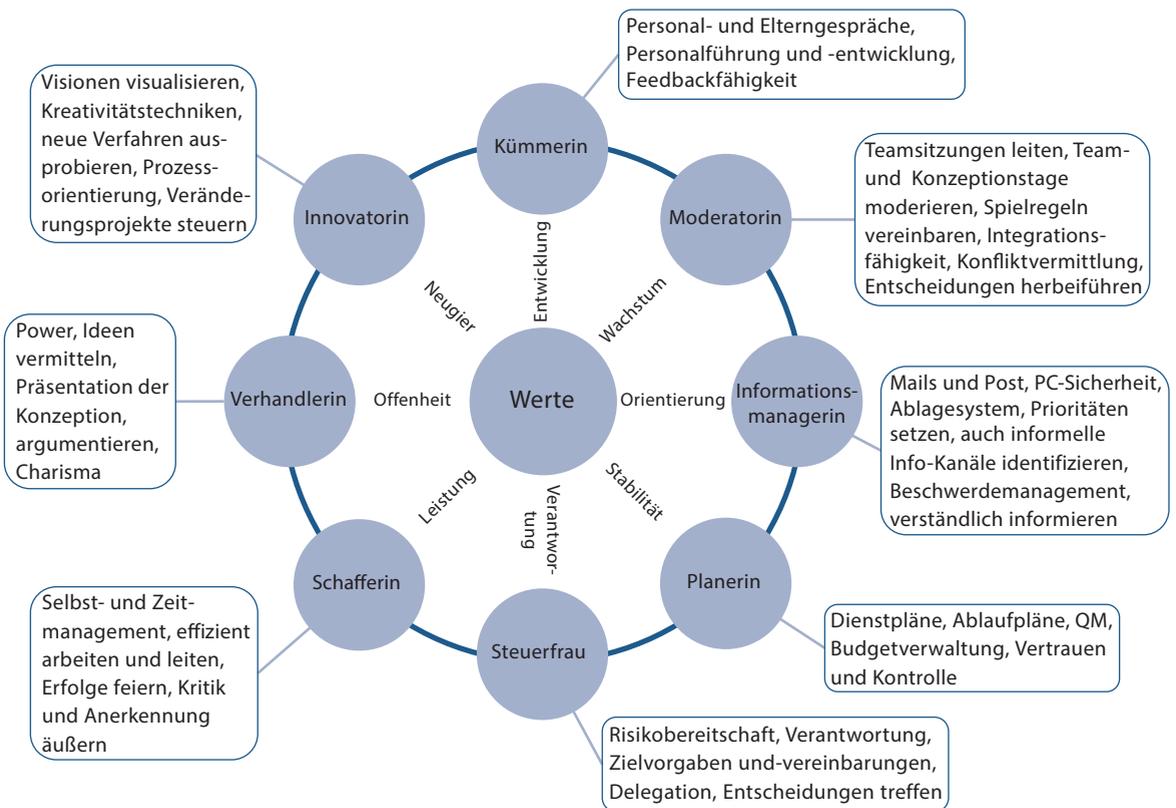
© Viva Fialka

### Die verrückten 1990er Jahre und heute

Vieles, was früher richtig war, wird plötzlich mit Fragezeichen versehen. Alles und jedes wird infrage gestellt. Die sogenannte, von dem führenden Organisationspsychologen des 20. Jahrhunderts, Fred Edward Fiedler, geprägte Kontingenztheorie sagt uns, dass das Führungshandeln von viel zu vielen Variablen abhängt, um einheitlich gesehen werden zu können. So wachsen zum Beispiel die Anforderungen an die Planerrolle proportional mit der Größe der Einrichtung und des Teams. Auch bestimmt die eingesetzte Technologie die Ausprägung der Aufgaben des Informationsmanagements. Und gesellschaftliche Veränderungsbedarfe und -möglichkeiten gestalten die Ausprägung der Innovatorenrolle. Und natürlich sind auch die Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlich und benötigen ein unterschiedliches Maß und eine unterschiedliche Art an Kümmerer-Aufgaben.

### Rollen- und Aufgaben- vielfalt der Leitung

Seit den 1990er Jahren und der Kontingenztheorie sind plötzlich andere Schlagworte im Bereich der Führung zu hören – allen voran der Begriff **Flexibilität**. So gilt heute nicht mehr ein bestimmtes Führungsverständnis als das richtige, sondern eine gute Führungskraft soll sich in allen beschriebenen Rollen und Aufgaben je nach Erfordernis sicher bewegen und wahlweise von der Kümmerer- in die Planerrolle wechseln können, in einem Moment Ziele setzen und im nächsten moderieren, dann wieder Informationen verwalten und gleichzeitig innovativ umsetzen können.



© Viva Fialka

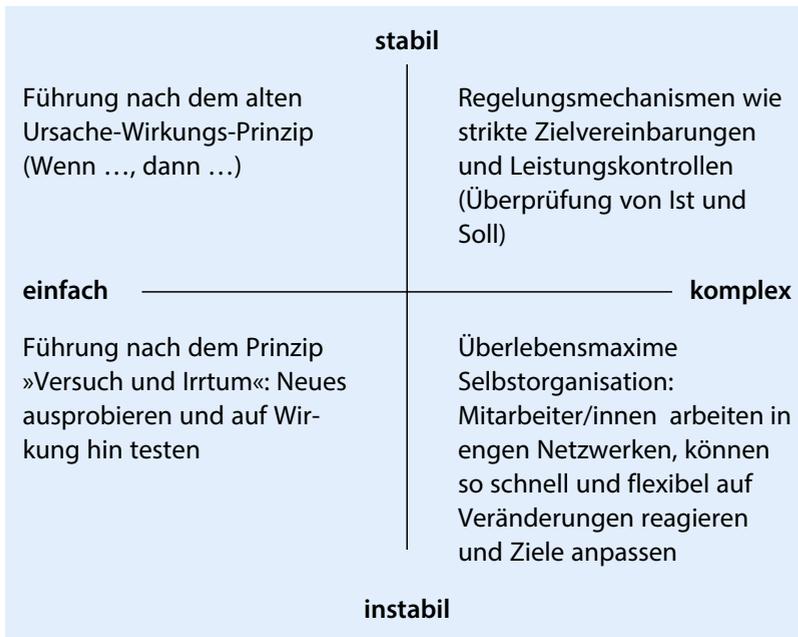
Die Forderung nach hoher Flexibilität ist der Schnelllebigkeit von heute geschuldet, aber auch dem Denken in Netzwerken und Systemen, dem gestiegenen Wert der Selbststeuerung, Partizipation und der Integration. Die Begriffe Qualität und Evaluation haben ebenfalls

eine aner kennenswerte Bedeutung bekommen, bei gleichzeitigem erhöhtem Kostendruck und Effizienzbestreben.

**Blick in die Zukunft**

In komplexen und instabilen Arbeitsfeldern wie dem Bildungsbereich des 21. Jahrhunderts erlangt die Führung nach dem Prinzip der Selbstorganisation von Mitarbeiter-Netzwerken besondere Aufmerksamkeit (siehe Kapitel 7). Diese können auf Impulse von außen schneller und flexibler reagieren als ein Vorgesetzter, der Anweisungen erteilt. Auch schriftliche Vereinbarungen wie Dienstanweisungen, Zielvereinbarungen etc. brauchen in Zeiten, in denen der Organisation ein kalter Wind um die Nase weht, Menschen, die diese flexibel handhaben und den jeweiligen Bedingungen anpassen können, statt stur auf einmal Verabschiedetem (und vielleicht längst Überholtem) zu beharren.

Der Bildungsbereich:  
ein komplexes und  
instabiles System



Selbstverständlich muss es sich lohnen, sich auf einen Weg der Veränderung von Führungsstrukturen und -ansätzen zu machen. Man kann sagen: Je komplexer und je instabiler Sie die Struktur in Ihrem Arbeitsfeld erleben, umso passender ist eine Auseinandersetzung mit

dem neuen Ansatz der **Kollegialen Führung** (siehe ausführlich dazu Kapitel 7).

So paradox es sich auch anhören mag: Um flexibel und frei gestalten zu können, sind zuerst einmal klare Standards bezüglich der Verfahrensweisen erforderlich. So ist es zum Beispiel wichtig, dass bei der Dokumentation kindlicher Entwicklung alle mit dem gleichen System arbeiten, um nicht unnötig Zeit damit zu verlieren, sich in Verfahren einzudenken statt Beobachtungen zu reflektieren. Diese Standards werden am besten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst entwickelt, die damit arbeiten müssen.

Bleibt die Frage: Was ist dann die Aufgabe von Führungskräften, wenn direktive Führung in solchen Zeiten und Strukturen nicht (mehr) erfolgversprechend ist? Bleibt ihnen nur noch das Zurücklehnen und Laufenlassen? Nichts wäre falscher als das!

Führungskräfte haben die Aufgabe, Sinn und Strategien zur Realisierung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diskutieren und darüber zu entscheiden, welche der Ideen letztlich umgesetzt werden. Die Hauptaufgabe besteht darin, Orientierung zu geben. Gerade bei komplexen Systemen und in bewegten Zeiten ist klare Zielorientierung unabdingbar. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Freiräume zum Erproben im individuellen Alltag.

Der Tätigkeit Sinnhaftigkeit zu geben stabilisiert emotional, was zukünftige Veränderungen leichter bewältigen lässt. Führungskräfte müssen akzeptieren, dass in dynamischen Zeiten keine langfristigen Planungen und Strategien aufgestellt werden können, und deshalb auf Instrumente, die sich in stabilen Zeiten bewähren mögen, verzichten.

### Paradoxon: Hart und weich zugleich

In instabilen Zeiten müssen Führungskräfte hart sein in der Entwicklung von Zielen und Visionen, sich und ihre Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter immer wieder zur Reflexion auffordern und ständig überprüfen, ob eine Überarbeitung notwendig geworden ist. Gleichzeitig müssen sie weich sein, indem sie einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber die Rolle des Kümmerers einnehmen, der unterstützt und begleitet auf dem Weg zur Zielerreichung – gerade dann, wenn nichts so zuverlässig ist wie die Veränderung.

### Paradoxon: Destabilisierung und Stabilisierung zugleich

Verfahrensweisen und Prozesse, die sich über Jahre eingeschliffen haben und irgendwann nicht mehr den veränderten Bedingungen und/oder veränderten Strukturen entsprechen, müssen durch die Führungskraft zielgerichtet destabilisiert werden. Wichtig ist, Vorbild zu sein im Hinterfragen eingefahrener Verfahrensweisen und im Entwickeln von Kreativität hinsichtlich neuer passenderer Vorgehensweisen. Auf der anderen Seite müssen die Führungskräfte stabilisieren, indem sie gemeinsame Ziele und Visionen entwickeln, die Faszination und Neugier wecken. Sie müssen eine gemeinsame Identität stiften und diese vorleben. Führungskräfte müssen also auf operativer Ebene destabilisieren und auf kultureller Ebene stabilisieren.

## 1.2 Das Führungsverständnis der Leitungskraft und die Erwartungen von außen

Bevor Sie sich mit den an Sie gerichteten Erwartungen beschäftigen, ist es wichtig, Ihre eigenen Erfahrungen als Führungskraft und die hierdurch erworbenen Werte zu reflektieren, um sich sicher zu fühlen und innerlich unabhängig zu machen. Erst der nächste Schritt ist dann die Frage nach der Kompatibilität mit den Erwartungen von außen, die unter Umständen einer klärenden Auseinandersetzung bedarf, um zu einer echten Rollenübernahme Ihrerseits und Rollenakzeptanz bei Ihren Kooperationspartnern zu führen.

### 1.2.1 Die eigene Führungsbiografie und Führungswerte

- ▶ Wo haben Sie in Ihrem Leben schon geführt (als Anregung: Denken Sie auch an Führungsrollen in Ihrer Kindheit, z. B. als älteres Geschwister, Klassensprecherin, Wanderführer, Jugendleiter ...)?
- ▶ Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?
- ▶ Welche Grundhaltungen haben Sie daraus für sich abgeleitet?
- ▶ Welche Führungsfähigkeiten haben Sie daraus entwickelt?
- ▶ Denken Sie an Personen, von denen Sie im Laufe Ihres Lebens geführt wurden.

- ▶ Von wem ließen Sie sich gerne führen?
- ▶ Von wem oder in welcher Situation ließen Sie sich nur ungern führen?
- ▶ Welche Vorbilder von Führungspersönlichkeiten haben oder hatten Sie?
- ▶ Womit können Sie sich bei diesen Personen identifizieren?
- ▶ Welche Erkenntnisse zum Thema Führung haben Sie daraus abgeleitet?
- ▶ Welche Werte sind durch die Bearbeitung der Fragen sichtbar geworden, die für Sie von Bedeutung sind?

### 1.2.2 Selbstbild und Potenzialanalyse: Wo liegen meine Stärken?

Für Ihre eigene Potenzialanalyse arbeiten Sie am besten mit dem Evaluationsbogen (Anlage 6), der die einzelnen Facetten der Leitungsarbeit mit den zugehörigen Aufgaben einer kritischen Betrachtung unterzieht. Sie erhalten auf diese Weise Ihre Selbsteinschätzung, mit allen blinden Flecken, die wir Menschen so haben. Diese Ergebnisse können Sie dann mit Ihrer Außenwirkung abgleichen, indem Sie eine Vertraute oder einen Vertrauten den Bogen bezogen auf Ihre Person ausfüllen lassen. Sie erhalten so ein wunderbares Feedback, aus dem Sie viel lernen können!

Für eine Selbsteinschätzung kann auch die persönliche „Glas-Analyse ©“ (Anlage 5) herangezogen werden. Sie ist durchaus konkreter als der berühmte Blick in die Glaskugel, bezieht Intuition und Ratio ein, neben Fähigkeiten auch die Freude am Tun, beginnt in der Gegenwart und blickt in die Zukunft, schaut auf das Positive wie das davon Abweichende. Füllen Sie dazu zunächst die vier Felder aus: Was tun Sie gut und gerne, wo sehen Sie Lücken und Lernbedarf, wo Ansatzpunkte und Aufhänger, was sind Ihre Sorgen und was ist Ihnen suspekt? Sind alle vier Felder ausgefüllt, befragen Sie Ihren Bauch: Ist mein Glas halb voll oder halb leer?

Die Glas-Analyse und die abschließende Metapher vom halbvollen und halbleeren Glas führen zu einer Auseinandersetzung mit Haltungen jenseits der „objektiven“ Wahrheiten. So oder so gilt es, nach-