

Walter A. Fischer

Unter Mitarbeit von Ingeborg Putschögl u.a.

Pädagogische Führung in Kindergärten

und anderen pädagogischen und
sozialen Einrichtungen

Ein Lehr- und Trainingsbuch für die Leitung

StudienVerlag

Pädagogische Führung in Kindergärten und anderen pädagogischen und sozialen Einrichtungen

Walter A. Fischer

Unter Mitarbeit von Ingeborg Putschögl u.a.

Pädagogische Führung in Kindergärten

und anderen pädagogischen und
sozialen Einrichtungen

Ein Lehr- und Trainingsbuch für die Leitung

StudienVerlag

Innsbruck

Wien

München

Bozen

© 2001 by StudienVerlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck
E-Mail: order@studienverlag.at
Internet: www.studienverlag.at

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

ISBN 978-3-7065-5774-0

Buchgestaltung nach Entwürfen von Kurt Höretzeder/Circus, Innsbruck
Satz: Studienverlag/Karin Straßer
Umschlag: Studienverlag/Karin Straßer

Dieses Buch erhalten Sie auch in gedruckter Form mit hochwertiger Ausstattung in Ihrer Buchhandlung oder direkt unter www.studienverlag.at

Gewidmet der Leiterin des Kindergarten- und
Hortreferates,
Abteilung Bildung, Jugend und Sport des Landes
Oberösterreich,

Frau Dr. Ingeborg Putschögl,

deren innovativer Kraft wir die Idee der professionellen
Qualifizierung der Kindergartenleitung und dieses Buch
verdanken.

Inhalt

Vorwort und Einführung zur Verwendung dieses Buches

Teil I

Führung und Management

1. Irrlehren und Missverständnisse

- Der Zweck von Führung und Management
- Was Führung und Management leisten soll
- Die überhöhten Ansprüche an Führung und Management

2. Das pädagogische Führungskonzept

- Die Begründung
- Führungspersonen sind wir alle
- Frauen und Männer in Führungspositionen
- Führerinnen und Geführte sitzen in einem Boot
- Die Situation bestimmt den Führungsstil

3. Pädagogische Führung als Beruf

- Der Weg der Professionalisierung
- Führen heißt Management realisieren
- Die neue Leiterin
- Ich liebe meinen Beruf

Teil II

Die Aufgaben des pädagogischen Managements

1. Visionen und Ziele

- Aus Visionen und Leitbild Ziele ableiten
- Ziele formulieren - das „Prinzip der Wohlgeformtheit“
- Wer soll die Ziele formulieren?
- Welche Ziele in pädagogischen Organisationen?

2. Planen und entscheiden

Veränderungen und Neues planen
Kurzfristige - mittelfristige - langfristige Planungen
Entscheiden als Konfliktarbeit
Kompromisse sind nur Notlösungen
Entscheiden als Prozess
Warum Mitwirkung beim Entscheiden so wichtig ist

3. Realisieren und kontrollieren

Strategisches Denken als Leitlinie für ergebnisorientiertes Handeln
Sich selbst motivieren - das Startprogramm um in Aktion zu treten
Beispiel für eine Kreativitätsstrategie
Beispiel Lernstrategien
Kontrollieren - nicht nur die Ergebnisse, sondern auch den Prozess
Kontrolle und Vertrauen
Beschreiben, messen, beurteilen

4. Mitarbeiterinnen fördern

Wie kann die Leiterin ihre Mitarbeiterinnen fördern?
Die Aufnahme und Einführung neuer Mitarbeiterinnen
Ständige Weiterbildung im Betrieb
Schwächen bekämpfen oder Stärken ausbauen?
Motivation durch Karriere oder was sonst?

Teil III

Werkzeuge wirksamer Führung - ein Aus- und Weiterbildungsprogramm

Modul 1: Kommunikation und Kooperation

1. Zuhören - nachfragen - verstehen
2. Reden und informieren
3. Verhandeln und überzeugen
4. Metaphern - Erfahrungen elegant verpacken und weitergeben
5. Diskussionen leiten
6. Moderieren und präsentieren
7. Das Beratungsgespräch
8. Das Kritikgespräch
9. Das strukturierte Mitarbeitergespräch
10. Dienstliche und nichtdienstliche Besprechungen und Konferenzen

Modul 2: Führen und geführt werden

1. Die Klärung der Rolle als Leiterin

2. Das „Mission Statement“ - Grundlagen für ein persönliches Erfolgskonzept
3. Menschen - Sachen - Situationen
4. „Transformational Leadership“ in der Praxis
5. Delegation von Aufgaben und Verantwortung
6. Indikatoren wirksamer Führung

Modul 3: Konfliktberatung als Führungsaufgabe

1. Das Basis-Instrumentarium zur Konfliktberatung
 2. Die Dynamik von Konflikten
 3. Das Phasenmodell der Eskalation
 4. Konflikte diagnostizieren
 5. Konflikte professionell bearbeiten
- Fallbeispiele

Modul 4: Systemisches Qualitätsmanagement

1. Bereitschaft zum Qualitätsmanagement: Visionen, Leitbild, Profil
2. Schnittstellenanalyse
3. Die Planung konkreter Qualitätsziele
4. Prozesse als Mittel zur Erreichung von Ergebnissen
5. Qualitätsprogramm - Qualitätskonzept - Qualitätshandbuch
6. Projektmanagement als Umsetzungsstrategie
7. Innovationen erfolgreich managen - eine Zusammenfassung

Modul 5: Der rechte Umgang mit Zeit - Zeitmanagement

1. Arbeitsplatz - Zeitanalyse
2. Die Zeit im Managementkreis
3. Zeitmanagement ist Selbstmanagement
4. Zeit haben lernen

Modul 6: Emotionale Intelligenz und Gesundheit

1. Emotionen im Spiegel von Philosophie, Psychologie und Neurowissenschaften
2. Was sind Gefühle? - Ein Appell zur Selbstverantwortung
3. Die Logik der Gefühle ist eine „Psycho-Logik“
4. Der Ausdruck der Gefühle
5. Mit Gefühlen bewusst umgehen lernen
6. Das Strukturmodell der Gefühle
7. Gefühle hervorbringen und umformen
8. Gefühle ermöglichen einen Zugang zum Selbst

Teil IV

Öffentlichkeitsarbeit (Elisabeth Kronsteiner)

1. Was ist Öffentlichkeitsarbeit?
2. Wegweiser in die Landschaft der Public Relations
3. Wie entwickelt man ein PR-Konzept?
4. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit
5. Budget und Zeitplan
6. PR ist eine Management-Funktion

Teil V

Rechtliche Rahmenbedingungen für wirksame pädagogische Führung und Management – dargestellt am Beispiel der Rechtslage in Oberösterreich (Ingeborg Putschögl)

1. Historische Entwicklung
2. Verfassungsrechtliche Grundlagen
3. Oö. Kindergarten- und Hortrecht
4. Kindergärten und Horte als Erziehungseinrichtungen
5. Abgrenzung zu konkurrierenden Angeboten der Tagesbetreuung und der schulischen Betreuung
6. EU-Vergleich
7. Öffentliche und private Kindergärten und Horte – Erhalter
8. Errichtungsvoraussetzungen – Errichtungsverfahren
9. Erhaltung und Betrieb
10. Ausbildung
11. Personal
12. Verantwortung der Eltern
13. Aufsicht des Landes über die Kindergärten und Horte
14. Finanzielle Aspekte

Teil VI

Spezielle Themen

1. Gruppen und Gruppen leiten (Veronika Domberger)
2. Integration und Führung (Daniela Angermeier)
3. Besondere Aspekte der Hortleitung (Ursula Mairhofer)
4. Wirtschaftlich-organisatorische Aspekte von Management (Renate Krenn)
5. EDV und neue Medien als Hilfsmittel zur professionellen Führung (Renate Krenn)
6. Private Erhalter am Beispiel der Caritas der Diözese Linz (Renate Krenn / Ulrike Stadbauer)

Weitere Literatur zur Vertiefung

Danksagung

Anhang

Vorwort und Einführung zur Verwendung dieses Buches

Der tiefgreifende Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft, beschleunigt von einer rasanten technologischen Entwicklung, treibt uns in neue faszinierende Zukunftsmöglichkeiten. Das Zeitalter der Globalisierung und Informationsüberflutung fordert von allen Menschen ein neues Denken und vor allem eine neue Qualität von Führung, welche die Herausforderungen des Wandels annimmt und umsetzt. Darüber hinaus gilt es, das Augenmaß dafür zu bewahren, welche bestehenden Werte erhalten werden müssen, um die Balance zwischen Stabilität und Veränderung im Sinne einer gesunden Ökologie zu erhalten.

Heute vollzieht sich durch die globale Vernetzung der Informations- und Kommunikationstechnologie und damit der Menschen ein Zusammenrücken auf allen Gebieten. Die Wissensgesellschaft verbindet Bereiche, die bisher ein gewisses Eigenleben geführt haben. Daher werden in diesem Buch Zusammenhänge zwischen Bildungsinstitutionen, Wirtschaft, Politik und anderen Bereichen nicht nur aufgezeigt, sondern als Ressourcen genützt. Die Verarbeitung von Daten, Informationen und Wissen ist ein rationaler Prozess. Um über das Wissen hinaus Weisheit zu erlangen, sind neue Perspektiven zu entwickeln. Das Paradigma der Produktions- und Verkaufsorientierung in der Wirtschaft wird durch eine umfassende Kundenorientierung abgelöst. Ganzheitlichkeit

und mentale Fähigkeiten wie Kreativität, Intuition, Emotion und Spiritualität gewinnen in Zukunft an Bedeutung.

Dieses Buch ist ein Begleitbuch zu einer professionellen Aus- und Weiterbildung für Führungspersonen in pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Der Begriff **„Pädagogische Führung“** stammt aus einer Verordnung des „Ministers für Cultus und Unterricht“ vom Juni 1872 (RGL. Nr. 108, Wien 1872), in welcher die Art der Verantwortung des Leiters (der Leiterin) eines Kindergartens festgeschrieben wurde. Sie gilt bis heute. Eine besondere Aufgabe sehen wir deshalb darin, die Professionalisierung der Leitung von Kindergärten und anderen sozialen und pädagogischen Einrichtungen zu unterstützen. Dies entspricht den gesellschaftlichen Notwendigkeiten. Die Kundenansprüche haben sich längst zu sehr differenzierten Vorstellungen gesteigert. Dies entspricht auch der Bewegung, die aus den Kindergärten und aus anderen derartigen Einrichtungen kommt. Das Image der Mitarbeiter solcher Betriebe hat sich von der „Tante“ und vom „Onkel“ zu dem von hochspezialisierten Fachkräften weiter entwickelt. Sie können ihre Aufgaben aber nur dann wirksam erfüllen, wenn auch das Management stimmt. Das kreative Chaos, das wir manchmal vorfinden, ist im Grunde nur ein Mangel an ordnenden Strukturen und an Disziplin. Wir bekennen uns in diesem Buch zur partnerschaftlichen Entwicklung von Regeln und Grundsätzen und ihrer Einhaltung. Diese bilden einen Teil des Entwicklungsprogramms für jede lernende Organisation. Sie sind für das Leben der Erwachsenen ebenso wichtig wie für Kinder.

Dieses Buch wendet sich an alle Führungspersonen in pädagogischen und Sozialberufen, die wirksam und erfolgreich sein wollen. Es ist ein Buch über pädagogische Führung und gleichzeitig über pädagogisches

Management. Fast alle Menschen verbringen ihr Berufsleben mehr oder weniger in Organisationen, und noch nie hatten so viele Menschen Führungsaufgaben zu erfüllen wie heute. Das wird sich in Zukunft noch verstärken. Es kommt auf die Leistungsfähigkeit eines guten Managements an, ob Menschen im Beruf zufrieden oder unglücklich sind.

Den meisten Menschen ist kaum bewusst, dass sie ständig und nicht nur im Beruf andere Menschen managen müssen, Mitarbeiter, Vorgesetzte und nicht zuletzt sich selbst. Kaum jemand ist jedoch angemessen darauf vorbereitet. Management hat eine noch sehr junge Entwicklungsgeschichte von weniger als hundert Jahren und ist vor allem in der Wirtschaft gewachsen. Erst in den 70er Jahren lässt sich der Ansatz eines pädagogischen Managements in Europa erkennen.

Bisher war man gerade im Schulwesen und in sozialen Institutionen äußerst robust gegen Managementfehler. Man hatte geduldige Mitarbeiter und Kunden, kaum Konkurrenz und eine alles disziplinierende Hierarchie. Das ändert sich drastisch. Fehler werden nicht mehr toleriert und Führungsdilettantismus wird nicht mehr verziehen. Die Richtschnur für die pädagogische Führung ist die einer durch Ausbildung gewonnenen Professionalität. Wir werden uns deshalb mit Themen beschäftigen wie Motivation, Betriebskultur, Personalführung, Weiterbildung, aber auch über den Wert von Vertrauen, das Nutzen von Stärken u.a. unter Berücksichtigung von wissenschaftlichen Aspekten.

Vorweg sollen aber noch einige grundsätzliche Fragen für unsere Leserinnen und Leser geklärt werden. Wir sprechen hier hauptsächlich von Leiterinnen, Pädagoginnen und Erzieherinnen, weil sie in dieser Berufsgruppe weitaus in der Überzahl sind. Natürlich sind

die männlichen Kollegen ebenso gemeint. Um der besseren Lesbarkeit willen, bitten wir um Verständnis für diese Sprachvereinfachung.

Der Begriff Management wird hier in seiner erweiterten Bedeutung gebraucht. So ist jeder Mensch für sich selbst eine Organisationseinheit, die Management braucht. Selbstmanagement folgt weitgehend denselben Gesetzmäßigkeiten und nutzt dasselbe Wissen wie das Management großer Organisationen. Führung und Management liegen deshalb in ihrer Bedeutung sehr nahe beisammen. Führung im engeren Sinn ist „Leadership“ und braucht ein Instrumentarium, das im Management gebündelt ist. Führung wird aber häufig auch gleichgesetzt mit Management, daher werden Führungspersonen oft auch als Manager bezeichnet. Wenn wir diese Begrifflichkeit nicht immer scharf trennen, dann liegt das in der Natur dieser Doppeldeutigkeit, die dafür den Vorteil hat, alle Menschen anzusprechen.

Wir hoffen, dass nicht nur die Leiterinnen sondern alle Mitarbeiterinnen, die Erhalter und die Eltern dieses Buch mit demselben Nutzen studieren mögen.

Teil I

Führung und Management

In Zeiten, wo es vorrangig gilt, Bestehendes zu erhalten und zu verwalten, genügt es, Weisungen von oben zu befolgen und ihre Einhaltung zu kontrollieren. Für diese Aufgaben sind in erster Linie Verwaltungsroutinen gefragt und einfachstes Wissen über die einschlägigen gesetzlichen Regelungen. Die positive Seite einer derartigen Führungskonzeption ist vor allem ihre Einfachheit. Von der Führungskraft wird Gehorsam, Pünktlichkeit und Genauigkeit bei der Ausführung der Vorgaben verlangt. Selbständiges Denken und Handeln wird in zentralistisch geführten Betrieben nicht erwartet. Wo Macht herrscht, braucht man nur Befehlsempfänger, eigenverantwortliche Führungskräfte sind ein unnötiger Luxus, den man sich sparen kann. Mit dem Rückgang zentralistischer Herrschaft und Steuerung in der Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft ändert sich aber auch die Führungsstruktur. Der in der Vergangenheit eher negativ besetzte Führungsbegriff erlebt einen Wertewandel, der auch die pädagogischen und sozialen Berufe betrifft.

Wir leben heute in einer Zeit, in der sich ein atemberaubender Wandel in allen Bereichen der Gesellschaft vollzieht. Selbst traditionsreiche Unternehmungen, wie beispielsweise das gesamte Erziehungs- und Schulsystem, können sich dem nicht entziehen. Das besondere daran ist, dass es nicht genügt, einfach mit dem Strom der Zeit mitzuschwimmen. Die

Herausforderung besteht darin, den Wandel mitzugestalten und mit jungen Menschen zusammen den Weg für das Morgen vorzubereiten. Die Kindergärten von heute brauchen deshalb in jedem einzelnen Betrieb, also lokal orientiert, eine Führungsgemeinschaft, die zusammen mit den Eltern diese Herausforderung annimmt und Leitfunktionen übernimmt, die weit über Verwaltungsroutinen hinausgeht. Dazu ist Rüstzeug notwendig und Klärung mancher Begrifflichkeiten, die bisher nicht im Blickfeld dieses Berufes standen.

So wird heute Führungshandeln auch mit dem Begriff „Management“ bezeichnet. Die lateinische Wurzel „manus“, die Hand, lässt uns auf die eigentliche Bedeutung schließen: bewegen, handeln, unternehmen, leiten, zustande bringen. In der Pädagogik steht man dem „Manager“ im Allgemeinen mit Vorbehalten gegenüber. In der Wirtschaft verbindet man damit häufig auch noch Reichtum und Macht. Da in diesem Buch dieser Begriff häufig verwendet wird, scheint es zweckmäßig, Management als eine Disziplin, als einen Beruf genauer zu beschreiben und abzugrenzen von Amateurtätigkeit, Berufung, Kunst oder Wissenschaft. Dies umso mehr, als die Notwendigkeit zur Qualifizierung in handwerklicher Professionalität der Führung, also im Management, zum dringenden Bedarf wird. Es ist der Hebel, um immer schwierigere Aufgaben erfüllen zu können und trotz steigender Beanspruchung Stress unter Kontrolle zu halten und Zeit für das Leben zu haben. Managementleistung erbringen zu wollen, ohne das nötige Rüstzeug dafür zu besitzen, ist eine Qual, sowohl für die Führungspersonen wie auch für die Mitarbeiter. Umgekehrt löst man Führungsaufgaben mit den entsprechenden Werkzeugen und erlebt als Führungsperson die Freude an der eigenen Wirksamkeit, als einer Quelle des Glücks.

Es erscheint uns wichtig, dass vorweg einige grundsätzliche Positionen geklärt werden. Aus Gesprächen und Beobachtungen ergibt sich immer wieder die Notwendigkeit, Dinge zurecht zu rücken und bestimmte Standpunkte fest zu machen. Dies ist nicht deswegen vorrangig, um richtig oder falsch heraus zu heben, sondern um eine gemeinsame Sprache zu finden und damit eine lebendige Diskussion in Gang zu setzen, über Fragen, die vielleicht bisher nicht so sehr im Vordergrund pädagogischer Auseinandersetzungen lagen.

Die folgenden als „Irrlehren und Missverständnisse“ herausgehobenen Fragen werden auch in Fachkreisen sehr kontrovers diskutiert. Wir haben dazu keine wissenschaftlichen Sicherheiten für die eine oder die andere Auffassung anzubieten. Lediglich aus langer Erfahrung wird Stellung bezogen zu den Problemen, die unsere folgenden Themen beeinflussen werden.

1. Irrlehren und Missverständnisse

Der Zweck von Führung und Management

Wenn wir die gegenwärtige Situation betrachten, dann gewinnt man den Eindruck, dass Kindergärten und andere Bildungseinrichtungen heute in besonderer Weise ein Spiegel gesellschaftlicher und speziell familiärer Probleme sind. Globalisierung, aggressive Marktexpansion und Kapitalvermehrung fordern ihren Tribut von den Menschen. Wer dabei Schwierigkeiten hat oder auf der Strecke bleibt, sucht wenigstens für seine Kinder einen Ort der Geborgenheit und des Schutzes. Pädagogische Institutionen sollen Problemlöser der Nation sein. Da die Ursachen für solche Probleme anderswo gelegen sind,

können sie hier nicht gelöst werden. Der Erziehungsanspruch wird zu einer „Reparaturpädagogik“ reduziert. Verständlicherweise wehren sich die Pädagoginnen vor diesem Anspruch und versuchen, solche vor Ort unlösbaren Probleme wiederum in die Familie zurück zu delegieren. Aber auch wenn sie in bester Absicht Kinder und Eltern als „Kunden“ respektieren, wird der Überanspruch für sie zur Falle. Unter dem Druck werden Kolleginnen zu Konkurrenten und wie auch in anderen Stressberufen gibt es Signale für Mobbing und Burnout.

Was Not tut, liegt auf der Hand. Wirtschaft, Politik, Medien und Familien sind in die pädagogischen Anliegen einzubinden. Die Verantwortung für unsere Kinder kann nicht allein auf die pädagogischen Einrichtungen abgeschoben werden. Diese wären damit total überfordert. Darum geht es vor allem um Aufklärungsarbeit durch Führung und Management innerhalb und außerhalb der pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Pädagogik ist als Vermittlungs- und Mitgestaltungselement wieder zum Anliegen für alle Menschen zu machen, für eine gesunde und freie Werte- und Kulturgesellschaft.

Wenn ein Irrglaube darin besteht, pädagogische und soziale Institutionen könnten alle Fehler der Gesellschaft bei den Kindern wieder gut machen, dann besteht ein anderer darin, die Institution diene vorrangig nur der Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeiterinnen.

Jeder Betrieb hat eine definierte Aufgabe. Ein Kindergarten hat beispielsweise für Kinder und ihre Erziehung da zu sein. Dies soll auf die bestmögliche Weise mit den vorhandenen Mitteln und Ressourcen erreicht werden. Wenn jedoch in der Hauptsache die Mitarbeiterinnen mit ihren eigenen Problemen beschäftigt sind, dann kommen die eigentlichen Ziele der Organisation zu kurz. So wichtig es ist, ein gutes Betriebsklima zu

pflegen und für optimale Arbeitsbedingungen zu sorgen, es sollte darüber hinaus nicht vergessen werden, dass genug Energie für die Kerntätigkeit frei bleibt und der Zweck der Organisation nicht aus den Augen verloren wird. Die Psychologie gesunder Menschen ist auf berufliche Kompetenz ausgerichtet, darin liegen die eigentlichen Möglichkeiten zur persönlichen Selbstverwirklichung der Mitarbeiterinnen. Als Ego-Trip ist Selbstverwirklichung im Betrieb fehl am Platz.

Die „New-Age“ Bewegung hat uns im besonderen zwei Elemente gebracht. Die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich, die das Individuum in völliger Isolierung belässt, und andererseits den Glauben, Konflikte seien größtenteils das Resultat von fehlerhafter Kommunikation, zuwenig Toleranz und Geduld. Wenn das verbessert wird, würden alle sozialen Probleme verschwinden. Die Hinwendung zur Selbstbezogenheit wird jedoch kaum jemand ermutigen, etwas mit und durch andere erreichen zu wollen. Individuelle Selbstverwirklichung hat ihre Grenzen dort, wo die Lösung zwischenmenschlicher Probleme ansteht. Unsere reale Betriebswelt ist nicht mit dem Paradies zu verwechseln. Hier geht es darum, wichtige Sozialprozesse zu verstehen und zu meistern.

Ein dritter Irrglaube im Zusammenhang mit dem Zweck von Führung und Management liegt in der Betonung einer Sonderstellung pädagogischer und sozialer Institutionen. So wird ein Vergleich dieser Einrichtungen mit der Wirtschaft meist spontan abgelehnt. Dabei wird verkannt, dass auch andere Non-Profit Organisationen wie Krankenhäuser, Verwaltungsbehörden oder Forschungsinstitutionen ohne ein gutes Management leicht in die Krise geraten. Umso mehr gilt das für pädagogische Systeme wie Schulen, Horte und Kindergärten. Jede Leiterin ebenso wie jede Pädagogin ist ständig mit Fragen

des Managements konfrontiert. Ob es jetzt Schul- oder „Classroom-Management“ oder das Gruppenmanagement im Kindergarten oder Hort ist, im Grunde sind es zum Großteil die gleichen Fragen und Probleme, wie sie uns auch in Wirtschaft und Verwaltung begegnen. Die Organisationen sollten voneinander lernen, denn nicht alles, was so läuft, ist vorbildlich. Gerade in den Bereichen Personalmanagement und in der Gestaltung sozialer Beziehungen gibt es viele Dinge, wo ein Austausch sehr fruchtbar sein könnte.

Was Führung und Management leisten soll

In einem Gespräch sagte mir einmal eine Kindergartenpädagogin: „Wir brauchen keine Leitung, wir regeln alles demokratisch!“ Das klingt sehr vernünftig und mag für simple Aufgaben und kleine Gruppen durchaus funktionieren. In der heutigen Welt haben wir es jedoch mit hochkomplexen und hochdifferenzierten Aufgaben auch bereits im Kindergarten zu tun, bei denen die „Nichttrivialität“ des menschlichen Wesens (Heinz von Foerster) zusätzliche Koordination erfordert. Je mehr arbeitsteilige Prozesse zu bewältigen sind, desto mehr steigt der Bedarf an Koordination bzw. Führung. Um beispielsweise die unterschiedlichen Fähigkeiten und Schwerpunkte der Mitarbeiterinnen eines Kindergartens optimal zu verknüpfen und damit die Qualität des gesamten Betriebes zu steigern, ist eine entsprechend agierende Leitung erforderlich. In einem speziellen Fall wurde beispielsweise in einem Hort ein Zivildienstler eingesetzt, dessen Leidenschaft Computer sind. Die Kolleginnen hatten ausgesprochene Berührungängste mit neuen Medien. Die Leiterin besprach sich mit ihren Mitarbeiterinnen und unter ihrer Leitung wurde ein vernetztes Computersystem

eingeführt, mit Internetzugang und Website. Es versteht sich dann von selbst, dass alle gern das Angebot einer Einschulung durch den Zivildienstler angenommen haben.

In einem autoritären System wird Macht und Gewalt angewendet, um ein Ziel zu erreichen. Führung reduziert sich dabei auf Befehle und Anordnungen. Damit wird auf die Nutzung der humanen Ressourcen verzichtet und auf den langfristigen Erfolg. Die hohe Leistungsfähigkeit eines demokratisch begründeten Systems liegt in der Nutzung der unterschiedlichen Potentiale der Menschen. Das notwendige Miteinander braucht aber Koordination und Führung. Das bedeutet, dass Führung gerade in demokratischen Systemen außerordentlich wichtige Funktionen zu erfüllen hat und deshalb jede nur mögliche Unterstützung und Wertschätzung bekommen sollte.

Aus dieser Sicht sollte auch der Umgang mit Macht gesehen werden. Macht ist zunächst wertneutral, also weder gut noch böse. Angst vor dem Umgang mit Macht ist deshalb unbegründet, wirkt lähmend und verhindert die Entwicklung eines offen deklarierten Führungswillens und damit jede innovative Entwicklung. Der Drang, ein Vorhaben auch gegen Widerstände durchsetzen zu müssen, erlischt bei manchen Führungskräften schon allein bei der Vorstellung, es könnte jemand überfahren oder ins Unrecht gesetzt werden. Als Hauptursache erkennen wir die Unkenntnis darüber, wie Macht und Einfluss richtig zu handhaben und einzusetzen sind. Macht ist nicht gleich Missbrauch von Macht, Intrige oder Betrug. „Macht ohne Ausbeutung“ (siehe Steiner 1986) zum wechselseitigen Nutzen einzusetzen, ist eine Voraussetzung für eine wirksame Führung. Betriebe, die sich offen mit diesem Thema auseinandersetzen, verhindern, dass sich die Menschen in einer Gemeinschaft im geheimen und verdeckten Streben nach Macht gegenseitig behindern

oder verheddern und auf den gemeinsamen Erfolg verzichten. Das bedeutet aber trotzdem ständige Wachsamkeit und Kontrolle durch alle Mitglieder einer Gemeinschaft, um einen möglichen Machtmissbrauch rechtzeitig zu verhindern.

In der Managementliteratur liest man häufig, dass eine der wichtigsten Führungsaufgaben darin bestehe, die Mitarbeiter zu motivieren und sie für etwas zu begeistern. Es fragt sich zunächst einmal wofür? Wenn es die Dinge sind, die als selbstverständliche Dienstpflicht getan werden müssen, dann sollte man das nicht übertreiben. Ob ich mich für den nächsten Arbeitstag jedes Mal begeistere oder einfach nur vorbereite, das steigert die Qualität der Arbeit kaum. Tagaus tagein immer begeistert seine Arbeit tun zu sollen, führt möglicherweise zu einem schnelleren Ausbrennen („Burnout“) und niemand hat einen Vorteil davon. Selbst für die spannendsten Innovationen wird man meist nur am Anfang zu begeistern sein. Nach einiger Zeit, wenn die Realisierungsphase harte Arbeit und Durchhaltevermögen erfordert, ist es vorbei mit der Begeisterung wie mit einem Strohfeuer. Viele Führungskräfte spüren das und sind deshalb auch skeptisch gegenüber solchen Managementkonzepten. Sie prüfen besser zuerst einmal das gesamte Umfeld und dann erst geben sie ihre Informationen an die Mitarbeiterinnen auch mit allen Vorbehalten weiter. Damit haben sie eine realitätsgerechte Basis für gemeinsames Handeln geschaffen.

Der Versuch, andere Menschen motivieren zu wollen, bewirkt oft gerade das Gegenteil. Je mehr gedrängt wird, desto größer ist der Widerstand. Manche Managementexperten behaupten überhaupt, dass es nicht möglich sei, andere Menschen zu motivieren (Sprenger 1991). Letztlich kann sich jeder Mensch nur selbst

motivieren. Damit trägt jedes Mitglied einer Gemeinschaft seinen Teil an Verantwortung. Was Führungskräfte tatsächlich leisten können ist beispielsweise: gute Argumente liefern, Beispiel geben, Anstöße zum Denken liefern und ermutigen. Die eigentliche Kraft und Motivation für größere Projekte, wie Qualitätsentwicklung im eigenen Betrieb oder Einführung eines neuen didaktischen Konzeptes, kann nicht nur allein von der Leiterin, sie muss auch von den Mitarbeiterinnen kommen. Nur so baut sich gemeinsame Energie auf, bündelt sich, verstärkt sich und wird damit zu einer Synergie. Viele Leiterinnen sind zu ungeduldig oder stehen selbst unter Druck und können es nicht erwarten, bis die Zeichen der Bereitschaft von den Mitarbeiterinnen kommen. Sie drängen und fordern und schaffen damit ein Klima, das wie Erpressung wirkt. Man macht dann zwar mit, aber ohne wirkliche eigene Initiative. Leiterinnen entmündigen damit ihre Mitarbeiterinnen und sind dann sehr enttäuscht, wenn diese nur „Dienst nach Vorschrift“ leisten.

Wir werden immer wieder mit Situationen konfrontiert, wo etwa Leiterinnen klagen, dass eine Mitarbeiterin einfach nur ihre Mindestleistung oder weniger erbringt und dass solche Mitarbeiterinnen eine Belastung und Zumutung für die anderen seien. Wenn mehrere Mitarbeiterinnen in einem Betrieb diesem Trend folgen, so bleibt die ganze Last der Leistungsverpflichtung bei der Leiterin hängen. Aus einer falsch verstandenen Solidarität wird sie möglicherweise selbst den Eltern und dem Erhalter gegenüber solche Mitarbeiterinnen noch in Schutz nehmen. Hier muss aber etwas eindeutig geklärt werden. Wenn es um den Hauptzweck der Organisation und um die Erfüllung der damit verbundenen Teilbereiche geht, die im Bildungsplan verankert sind, dann setzen wir voraus, dass dies von allen Mitarbeiterinnen als Selbstverpflichtung

wahrgenommen wird. Da kann es kein Wenn und Aber geben, außer vielleicht bei einer schwerwiegenden Erkrankung oder einem sonstigen begründbaren Ausnahmefall. Aber sonst muss für ständige Minderleistung angenommen werden, dass der falsche Beruf gewählt wurde und die Konsequenz wäre die einvernehmliche Trennung.

Ein Irrglaube besteht auch darin, dass Führungskräfte nur wichtige und bedeutsame Dinge tun. Aus vielen Berichten geht jedoch hervor, dass erfolgreiche Führungspersonen auch eine Fülle von Routinearbeiten erledigen, für die es in der Praxis oft keine Möglichkeit gibt, um sie zu delegieren. Dazu gehören beispielsweise Tätigkeiten wie: sich Besuchern widmen, Repräsentationspflichten erfüllen, Geburtstage und Feste betreuen, Telefonate, Briefverkehr, Besprechungen usw.

Aus zwei britischen Studien ist bekannt, dass Manager bis zu 80% ihrer Zeit mit verbaler Kommunikation verbringen. Dazu gehören vor allem auch sogenannte „weiche“ Informationen wie Gerüchte, Klatsch und Spekulationen. Wer glaubt, das wäre Zeitverschwendung, der irrt. Diese Informationen sind wie „Rauchsignale der Wahrheit“ und als solche oft sehr wichtig, weil sie topaktuell sind. Hier erfährt man von einem Skandal sozusagen schon vor dem Ausbruch. Wenn man solche Informationen ignoriert oder nicht zur Kenntnis nimmt, dann kann man sich möglicherweise kurze Zeit später mit einer fatalen Situation auseinandersetzen. Wer zu spät kommt, den bestraft bekanntlich die Realität.

Die überhöhten Ansprüche an Führung und Management

Die Begriffe Führung und Management erzeugen bei vielen Menschen eine gewisse Distanz, die sich noch steigert, wenn sie mit dem Mantel der Wissenschaftlichkeit umgeben wird. Was aber Not tut, ist nicht Distanz, sondern Handhabbarkeit und Nützlichkeit für den Alltag. Managementwissenschaften bieten dazu aber außer einigen Theorien und Statistiken kaum Hilfen für den sich immer weiter ausbreitenden Arbeitsanfall, für die ständigen Unterbrechungen, für die vielen Abhängigkeiten nach allen Richtungen und für viele scheinbare Nebensächlichkeiten, die erst dann wichtig werden, wenn wir sie unterlassen. Das führt umgekehrt dazu, dass als Ersatz oft pseudowissenschaftlicher Unfug und Scharlatanerie Eingang in einen Bereich finden, wo Rationalität und Reflexionsfähigkeit notwendig wären. Systematische und analytische Verfahren oder Programme wären nützlich, wenn sie uns dabei helfen könnten, wie man etwa am besten seine Zeit einteilt, Informationen verarbeitet, Entscheidungen fällt und so weiter. Die Schwierigkeit empirischer Untersuchungen im Management liegt vor allem in der Komplexität ihrer Fragestellungen. Deshalb sind Ergebnisse von Untersuchungen meist nur auf ein kleines Umfeld mit einer sehr begrenzten Gültigkeit ausgerichtet. Werden sie trotzdem auf andere Bereiche übertragen, dann verringert sich ihr Aussagewert möglicherweise nur mehr auf Spekulationen. Es ist daher verständlich, wenn sich die Führungskräfte auch in anderen Berufsbereichen hauptsächlich an ihrer Intuition und am gesunden Menschenverstand orientieren. Management ist deshalb noch immer primär auf pragmatische Verfahren ausgerichtet mit dem Ziel Nutzen und Wirksamkeit zu erzielen. Man braucht dazu neben einem reflektierenden Hausverstand vor allem Professionalität im Sinne

sorgfältiger Beherrschung der einzelnen Managementwerkzeuge, um die anstehenden Aufgaben lösen und das Handeln begründen zu können. Das setzt voraus, dass die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten einer Führungsperson untersucht werden und wir lernen, sie in ihrer jeweils besonderen Situation zu verstehen.

Sind Führung und Management Sache besonderer Talente oder Eigenschaften? Die Frage, ob es angeborene Führungseigenschaften gäbe, beflügelte schon immer die Menschen, auf solche Wunderwesen als große Führer und Heilsbringer zu hoffen. Bei näherem Hinsehen ist jedoch keine Führungsperson vom Himmel gefallen. Oft sind es glückliche Umstände und eine Reihe von Bedingungen, die sich als förderlich erweisen, aber letzten Endes sind es immer Fleiß, Übung und unentwegtes Lernen, das aus gewöhnlichen Menschen Führungspersonen macht. Pädagogen schielen manchmal neidisch zu den Managern von Banken, Konzernen, Politik und großen Institutionen. Geld, Macht und große Auftritte im Fernsehen sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir auch dort nur gewöhnliche Menschen finden, die bei näherer Betrachtung mit Fehlern und Schwächen behaftet sind wie alle anderen.

Wenn wir den Studien der letzten vierzig Jahre Sozialforschung folgen, dann müsste eine Führungsperson ein Universalgenie sein. Eine Kreuzung von Feldherrengenie mit psychotherapeutischer Einfühlsamkeit, visionärer Zukunftsdeutung und mit der analytischen Kompetenz eines Einstein. Auch aus manchen Stelleninseraten der Wirtschaft, wo auf Personalauswahlverfahren, Schlüsselqualifikationen und Anforderungsprofile hingewiesen wird, gewinnt man diesen Eindruck. Damit wird eine Wirklichkeit vorgetäuscht, die in Wahrheit keine ist. Die ideale Führungsperson kommt in

der realen Welt nicht vor. Für die Praxis hat die Frage nach der idealen Führungskraft keine Relevanz. Die nützlichere Frage ist: „Wie kann man gewöhnliche Mitarbeiterinnen befähigen, außergewöhnliche Führungsleistungen zu erbringen?“

Um außergewöhnliche Leistungen zu erbringen, muss man kein Genie sein, sie werden von vielen Menschen täglich erbracht. Auf der Suche nach dem Geheimnis, das sie dazu befähigt, was immer es auch sei, den gemeinsamen Kern, den gibt es nicht (vgl. Drucker 1993 u.a.). Die erfolgreichen Führungspersonen zeigen die denkbarsten Unterschiede. Das, was sie als Führungskräfte auszeichnet, ist die Art, wie sie handeln. Dabei halten sie sich an bestimmte Regeln oder Führungsgrundsätze, die sie mit Gründlichkeit und methodischer Systematik verfolgen. Sie benützen bestimmte Managementwerkzeuge kompetent und manchmal auf eine perfekt geniale Weise. So wie in anderen Berufen Meisterschaft durch solide handwerkliche Basis begründet ist, so ist Führung auch das Ergebnis der exzellenten Anwendung von menschenbezogenen Fähigkeiten. Die Summe der in Idealprofilen gesammelten Eigenschaften kann kein Mensch erfüllen. Sie entmutigen und schädigen das Selbstvertrauen. Viel wichtiger als ein Tausendsassa zu sein, ist die Fähigkeit wirksam zu handeln und Ergebnisse zu erzielen. Menschen, die es sich zur Gewohnheit gemacht haben, die richtigen Dinge auf eine elegante Art zu tun, sind sich meist dieser ihrer Fähigkeit kaum bewusst. Die Grundsätze ihres Handelns leben sie ganz einfach, ohne sie explizit formulieren zu können.

Was benötigt wird, sind Pädagoginnen, die bereit sind, den Leiterinnenberuf zu erlernen. Das bedeutet neben der Professionalität im Grundberuf eine zusätzliche Professionalität in der Führung Erwachsener. Damit ist

nicht nur Personalführung gemeint, sondern auch die Bewältigung aller weiteren Aufgaben, die mit der Führung eines Betriebes zusammenhängen. Von den Modellbeispielen erfolgreicher Führungspersonen kann man lernen, wie man erfolgreich handelt. Auf diese Weise kann man die Regeln, von denen jemand sich leiten lässt, ebenso lernen, wie die Auswahl der Aufgaben, die jemand trifft und die richtige Benützung der Werkzeuge. Unser Grundsatz heißt also: Professionalität ist erlernbar.

2. Das pädagogische Führungskonzept

Die Begründung

Menschenführung birgt ein hohes Konfliktpotential, das zum Teil in den Systembedingungen der einzelnen Betriebe und zu einem anderen Teil in menschlichen Schwächen begründet ist. Aber nicht nur das, es ist vor allem auch der generelle Reformdruck von innen und von außen, der nach einer verantwortungsbewussten Führung verlangt. Die wachsenden sozio-ökonomischen Probleme werden oft als kurzfristige Forderungen an die pädagogischen Institutionen herangebracht, so als wäre jeder soziale Wandel auch nützlich und müsse automatisch in alle Betriebe übertragen werden. Pädagogische Führung in einer sich verändernden Welt bedeutet reflektierte Selektion und kritische Prüfung aus der Sicht der Kinderrechte und aus der Ethik der Erziehungsverantwortung. Stabilität und Wandel in einem gesunden Maß in Balance zu halten ist Führungsaufgabe. So gilt es beispielsweise auch das Elternrecht als Vorrang in der Kindererziehung als verfassungsmäßig garantiert zu

bewahren (Europäische Menschenrechtskonvention, Zusatzprotokolle 1952).

Die Leitung wird einerseits dafür sorgen, dass das Ausmaß von Veränderungen so niedrig gehalten wird, dass Sicherheit und Geborgenheit als Voraussetzung für die gesunde seelische Entwicklung von Kindern und Erwachsenen gegeben ist. Andererseits hat sie aber auch die Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass notwendige Veränderungen eingeführt und durchgesetzt werden. Genauer gesagt erscheint es nicht erfolgversprechend, Innovationen nur anzuordnen, sondern es kommt darauf an, dass Bedingungen geschaffen werden, damit Innovationen wachsen und sich entwickeln können. Zu lange zuzuwarten führt zu einem Innovationsstau, der sich zur Krise auswachsen und nur unter großen Belastungen und Mühen wieder abgebaut werden kann.

Führungspersonen sind wir alle

Im Zeitalter der organisierten Gesellschaft, wo fast alles öffentliche Leben von großen und kleinen Organisationen durchdrungen ist, kommt beinahe jeder Mensch einmal oder öfter in eine Führungsposition. So ist nicht nur die Kindergartenleiterin davon betroffen, sondern ebenso alle anderen Pädagoginnen, die Gruppen führen. Deshalb ist gerade in der Pädagogik dieses Thema so heiß und es ist unverständlich, warum es nicht längst in die Lehrpläne der Bildungsanstalten Eingang gefunden hat.

Die Führung seiner selbst und die Leitung anderer Menschen ist ein so umfassendes Thema, dass es auch gesellschaftstherapeutische Relevanz hat. Ruth C. Cohn hat im Rahmen ihres Konzeptes der Themenzentrierten Interaktion (TZI) dieses Prinzip, das sie als „Chairperson

Prinzip“ bezeichnet, zu einem Kernthema ihres Lebenswerkes gemacht (Cohn 1975).

Gesellschaftliche Verantwortung kann nur in der Verbindung von Führungsverantwortung und Mitarbeiterverantwortung getragen werden. Das schließt jede Variante autoritärer Herrschaftsausübung aus. Das Chairperson Prinzip überträgt jedem Menschen einen Teilbereich von Führung und sieht wechselnde Übernahmen von Führungsaufgaben vor. Damit legt sie einen humanistischen Grundstein für Managementkonzepte wie Delegation von Verantwortung oder rotierende Führung. Auch das heute sehr aktuelle Thema Selbstmanagement lässt sich mit ihrem Ansatz begründen.

Frauen und Männer in Führungspositionen

In der Diskussion um Führungsmodelle hört und liest man immer wieder, dass Frauen anders führen als Männer und die damit verbundenen Beobachtungen werden oft so verallgemeinert, dass man meinen könnte, diese Unterschiede wären „wissenschaftlich“ abgesichert. Dass es geschlechtsspezifische Unterschiede gibt sei hier nicht in Frage gestellt. Jedoch Männern oder Frauen einen eigenen „männlichen“ oder „weiblichen“ Führungsstil zuzuschreiben ist weder wissenschaftlich haltbar noch in dieser Verallgemeinerung feststellbar. In der Schulleiterstudie von 1986 (Fischer) konnten zwar unterschiedliche Verhaltensweisen bei einigen hundert Schulleiterinnen und Schulleitern festgestellt werden, die Unterschiede innerhalb der Geschlechter waren jedoch größer als zwischen den Geschlechtern. So können wir beobachten, dass Männer und Frauen gleichermaßen eine große Streubreite zeigen, wenn es darum geht

- besser oder schlechter zuhören zu können,