

Vom ersten Leitungsverständnis zur wirksamen Führung

Transfer eigener Ausbildungserfahrungen in die (sozial-)pädagogische Führungspraxis ■ In diesem Artikel beschreibt eine Hochschuldozentin Möglichkeiten bei der Professionalisierung von (sozial-)pädagogischem Führungskräftenachwuchs. Auf der Grundlage eigener Führungserfahrung und in Anlehnung an anerkannte Führungskonzepte wird berichtet von einem Ausbildungs- und Seminarkonzept zum Thema Führung und Leitungsverständnis.



Prof. Dr. Monika Zimmermann

Wissenschaftliche Leitung des Studienganges Sozialpädagogik & Management, Personal & Business Coach

Im sozialen Bereich fehlt leider immer noch die finanzielle und politische Anerkennung für Leitungskräfte¹. Es ist aber trotzdem und gerade deswegen wichtig, sich dem Thema Führung in sozialen Einrichtungen analytisch und konstruktiv-kritisch zu widmen. Wie kann dieses für die Soziale Arbeit und die Wirtschaft gleichermaßen bedeutsame Thema in eine möglichst wirksame Gestaltung von Bildungsprozessen in der Aus- und Weiterbildung von (sozial-)pädagogischen Fachkräften integriert werden? Dieser Artikel will Lust darauf machen, sich auf das Thema Führung möglichkeitsorientiert einzulassen.

»Was ist »gute Führung? – Wirksame Führung – ein Prozess der ständigen Weiterentwicklung«

Führung und Management – zwei Seiten einer Medaille

»Zu begreifen, dass und wie visionäre Führung und auf Ordnung und Perfektion gerichtetes Management Hand in Hand gehen können, bleibt der Schlüssel zum Erfolg« (Hegele-Raih 2004).

Häufig werden die Begriffe Führung und Management nicht streng abgegrenzt, sondern missverständlichweise synonym verwendet bzw. vermischt. So etwa bei Malik. Er destilliert 6 Führungsgrundsätze als Set von »verhaltenssteuernden Regeln« (Malik, 2001,

S. 167) und nennt 5 Aufgaben wirksamer Führung, die aus seiner Sicht verallgemeinerungsfähig für alle Arten von Organisationen und Situationen sind (vgl. Abb. 1). Diese Grundsätze und Aufgaben erachtet er als notwendige und hinreichende Bedingung für eine tragfähige Unternehmenskultur und das nachhaltig erfolgkreiche Führen einer Organisation.

Diese mangelnde Trennschärfe verursacht Missverständnisse in Bezug auf das Wesen von Führung. Ganz allgemein ist »Führung (...) als eine besondere Form sozialen Handelns zu verstehen« (Herbig 2005, S. 19). Gemäß Malik (2001, S. 166 ff.) wird von einer kompetenten Führungskraft im sozialen Bereich im Grunde nichts anderes erwartet als von Führungskräften in anderen Bereichen. Spezifischer bzw. sozialpsychologisch kann Führung als ein »Prozess der sozialen Einflussnahme, durch den ein oder mehrere Mitglieder einer Gruppe andere Gruppenmitglieder motivieren und befähigen, etwas zur Erreichung der Gruppenziele beizutragen« (Stürmer & Siem 2013, S. 44) definiert werden. In dieser Definition ist der visionäre, motivierende Charakter hervorgehoben und entspricht damit dem durch Kotter (1990) induzierten Verständnis des englischen Begriffs »Leadership«, der im deutschen häufig mit Führung übersetzt wird. Kotter (1990) erläuterte in seinem Buch »A Force For

Change: How Leadership Differs From Management« den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern (Leadern): Manager seien eher Verwalter, Leader dagegen Visionäre. Management stehe eher für das perfekte Organisieren der Abläufe, planen und kontrollieren. Leadership bedeute dagegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership schaffe Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel. Kotter sieht Führung damit in deutlicher Abgrenzung zu Management. Leadership und Management stellen damit zwei unterschiedliche, aber komplementäre Handlungsmuster dar. In Organisationen werden beide benötigt (übersetzt aus Kotter 2001, S. 3).

Auf der Grundlage dieses elementaren Unterschiedes zwischen Leadership und Management resultieren unterschiedliche Rollenverständnisse. Die Extrempole sind »Bürokraten« (Manager) auf der einen und mitreißende Führer auf der anderen Seite. Organisationtalent ist nur eine, wenn auch bedeutsame Facette von guter Führung. »In Umbruchphasen ist allerdings in der Tat ein Leader vonnöten, der die Menschen zusammenschweißen und auf eine neue Richtung einschwören kann« (Hegele-Raih 2004).

Positionen können in der Realität nur im seltensten Fall je nach unternehmerischem Bedarf abwechselnd mit Leadern oder Managern besetzt werden. Allerdings kann ein Führungsverständnis, das beide Aspekte personzentriert (Rogers 1974), also im individuellen Führungsverständnis vereint, erfreulicherweise erlernt werden – oder zumindest kann im Studium darauf gezielt vorbereitet werden. Diese Überzeugung liegt dem im Folgenden dargestellten Modul-Konzept zugrunde. Im Studiengang »Sozialpäd-

Grundsätze und Aufgaben wirksamer Führung

1. Resultatorientierung	1. Für Ziele sorgen
2. Beitrag zum Ganzen	2. Organisieren
3. Konzentration auf Weniges	3. Entscheiden
4. Stärken nutzen	4. Kontrollieren
5. Vertrauen	5. Menschen entwickeln und fördern
6. Positiv denken	

Abb. 1: Grundsätze und Aufgaben von Führung nach Malik (2001)

agogik & Management« wird versucht, beiden Seiten der Medaille Führung und Management gerecht zu werden bzw. die Studierenden auf beide vorzubereiten.

Wie kann Führungskompetenz bereits im Studium initiiert und (weiter-)entwickelt werden? – ein begleiteter Weg vom Wissen zum Handeln

Die Implementierung von Inhalten, Konzepten und reflektierten Haltungen aus dem Studium in persönliche Handlungsprozesse und -strukturen professioneller Leitungstätigkeit stellt eine besondere Herausforderung für die Gestaltung von wirksamen Lehr-Lernarrangements dar.

Vor allem in kleineren und mittleren Institutionen und Abteilungen von Non-Profit-Unternehmen wird zunehmend sozialpädagogisches Fachpersonal mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen gesucht – für Leitungsfunktionen ist diese interdisziplinäre Ausrichtung also mit Blick auf die Praxis heute ein Muss.

Sensibilisieren für die Aufgaben wirkamer Führung

Auf diese Veränderungen und Praxis-Bedarfe reagiert der duale Bachelor-Studiengang »Sozialpädagogik & Management« (Abschlüsse: Bachelor of Arts Sozialpädagogik² und Staatlich anerkannter/erkannte Sozialpädagogin/-pädagogin/Sozialarbeiter/in³) der Internationalen Berufsakademie (iba). Das besondere Studienmodell der geteilten Woche (20 Stunden Studium/20 Stunden Praxis) ermöglicht eine bedarfsgerechte und individualisierte Ausbildungsmöglichkeit von sozialpädagogischen Fachkräften. Die Studierenden werden in sieben Semestern dazu befähigt, vernetzt zu denken, sich mit theoretischen Grundlagen der Sozialen Arbeit und praktischen »Realitäten« des beruflichen Alltags kritisch auseinanderzusetzen sowie ein Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und für das Führen und das Management von sozialen Einrichtungen zu entwickeln. Der Nutzen für die Praxisbetriebe liegt auf der Hand: Die Studierenden bringen wertvolle Impulse aus dem Studium und den hilfreichen Blick (noch) von außen in die Praxis mit ein. Aufgrund der vielfältigen Praxispartner, die aus unterschiedlichsten Arbeitsfeldern stam-

→ INTERNATIONALE BERUFSAKADEMIE DER F+U UNTERNEHMENSGRUPPE GMBH (IBA) – DUALES STUDIUM DEUTSCHLANDWEIT



of Cooperative Education

Die iba mit Sitz in Darmstadt und 11 weiteren Studienorten ist eine der größten privaten staatlich anerkannten Berufsakademien Deutschlands. Sie bietet die kürzeste Verbindung zwischen Theorie und Praxis im Studienmodell der geteilten Woche. Im Studiengang Sozialpädagogik & Management vermittelt die iba Ihren Studierenden gemeinsam mit den Praxispartnern/Trägern eine optimale Ausbildung und bestmögliche Praxiserfahrung. Insbesondere die frühe Verknüpfung von Theorie und Praxis zeichnet dieses Studienmodell aus. So können die Studierenden sich von Anfang an in der betrieblichen Praxis einbringen und mit den Kindern und Erwachsenen arbeiten, die sie auch nach dem Studium bestens betreuen werden. www.internationale-ba.com

men, besteht die Möglichkeit eines anregenden Erfahrungsaustausches unter den Studierenden sowie horizonterweiternder Diskussionen aus verschiedenen Blickwickeln.

Das Seminarkonzept »Führung und Leitungsverständnis« – fundiertes Training und angeleitete Reflexivität

Praxistransfer und der Erwerb von Management- und Leadership Skills, die zur individuellen Entwicklung einer Führungspersönlichkeit beitragen, sind Bestandteil jeden iba-Semesters. Beim hier im Detail beschriebenen Teil-Modul »Führung und Leitungsverständnis« geht es speziell darum, zu lernen, Leitungshandeln multiperspektivisch reflektieren zu können. Hierbei sind, wie oben ausgeführt, die Praxisbetriebe unverzichtbare Partner im Professionalisierungsprozess. Eines der wichtigsten Ziele ist es, Studierende auf ihre zukünftige Rolle als Sozialpädagogen in (möglicherweise) leitender Funktion vorzubereiten. Deshalb liegt großer Wert auf Praxisorientierung, verstanden als unmittelbare Umsetzung/Erprobung des theoretisch Reflektierten, sowie auf der Vermittlung von Methodenkompetenz.

»Meine Chefin ist einfach inkompotent!« – Hilfreiche Reflexion des/der eigenen und fremden Urteils/Urteilen und Handelns

Anhand ausgewählter theoretischer Grundlagen⁴ und unter Einbezug ihrer eigenen Praxiserfahrungen⁵ reflektieren die Studierenden ihre eigene (sozial-)pädagogische Professionalität (und die

ihrer Kollegen und Vorgesetzten) für eine adäquate Umsetzung von Führungsaufgaben. Das Seminar lässt Raum zur aktiven Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und zum Entdecken eigener (und fremder) professioneller Möglichkeiten, Grenzen und Entwicklungsaufgaben z.B. durch theoriegeleitete Reflexionen der eigenen Praxiserfahrungen.

Im Verlauf des Semesters soll eine eigene Führungsidee entwickelt werden. Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Leitungshandeln in Arbeitsgruppen und Teams flexibel und angemessen einzusetzen, konstruktiv-kritisch zu analysieren und mehrperspektivisch zu reflektieren.

Dem Konzept zugrunde liegt die Annahme, dass bei der Anbahnung von Führungskompetenz eine interdisziplinär fundierte Ermöglichungsdidaktik im berufspraktischen Handlungsvollzug tragfähige, persönlichkeitsrelevante Entwicklungen anstoßen kann.

Wie kann eine solch erwünschte Entwicklung angestoßen werden? – Durch: begeistern – bewusst machen – befähigen

»Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen – weil wir letztlich keine anderen haben – zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?« (Malik 2001, S. 18)

Voraussetzung für realitätsnahes und optimistisches Erfahrungslebens ist die Ermöglichung sinnhafter, persönlichkeitswirksamer Lernprozesse (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005, Wagnschein, 1999, Rogers, 1974). Nach Combe und Gebhard (2009) geschehen

→ INFOKASTEN:

Hilfreich zur Orientierung und als Reflexionsgrundlage ist das »Führungskaleidoskop« von Sims und Patak (2008), denn es bietet »einen wissenschaftlich anschlussfähigen Rahmen für die Strukturierung der Aufgaben einer Leitungskraft in Kindertageseinrichtungen« (Strehmel & Ulber 2014, S. 12). An diesem Konzept orientieren zwei hilfreiche und frei verfügbare WIFF-Expertisen/Wegweiser (www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/leitung-von-kindertageseinrichtungen/) und (www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/leitung-von-kindertageseinrichtungen-1/).

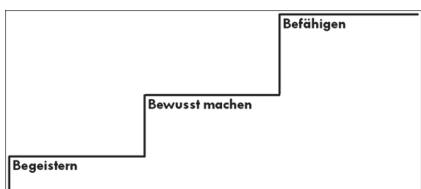


Abb. 2: Die drei Phasen der Professionalisierung (Zimmermann, 2010, S. 212)

solche erfahrungsbasierten Lernprozesse innerhalb eines konstruktiven »Prozesses der Krisenbewältigung« und es ist erforderlich, »den Bezug zu Lerngegenständen so zu ermöglichen, dass sich an ihnen innere Seelenzustände abbilden können« (Combe & Gebhard, 2009, S. 564). Das Abbild jener Befindlichkeiten kann laut Seligmans Theorie der »Erlernten Hilflosigkeit« durchaus lernhemmend sein, deshalb fokussiert das oben erwähnte Professionalisierungsmodell auf deren Aufdeckung und Veränderung im Sinne eines persönlich bedeutsamen Lernprozesses. Die folgende Abbildung zeigt ein Professionalisierungsmodell in Form einer Treppendarstellung mit drei Phasen (vgl. Zimmermann 2011).

Im Folgenden wird der Seminarablauf anhand dieser Phasen chronologisch reduziert zusammengefasst abgebildet. In realen Professionalisierungsprozessen wird diese Abfolge immer wieder durchlaufen und/ oder themen- und individuell variiert.

Phase 1: Begeistern

Von der potenziellen Fähigkeit der Studierenden, ihre eigene und fremde Führungspraxis ständig konstruktiv zu überdenken und selbst an Handlungskompetenz gewinnen zu **wollen**, hängt ab, inwieweit es ihnen gelingt, sich nachhaltig für Phänomene von Führung und Leitung zu begeistern. In dieser Phase ist der Lehrende gefordert, die Stu-

dierenden für das Thema Führung zu öffnen, zu begeistern und ihnen zu ermöglichen, sich neugierig und im wahrsten Sinne des Wortes für sie sinnvoll auf das Themenfeld einzulassen (vgl. Zimmermann, 2011, S. 213 ff.). Folgende didaktische Aspekte gilt es dabei umzusetzen: anregende Erfahrungsräume schaffen, personzentrierte Erfahrungsermöglichung, Anteil nehmende und Bedürfnis orientierte Begeisterung und erste schrittweise Verdichtung des Gelernten.

Phase 2: Bewusst machen

In dieser im wahrsten Sinne des Wortes kritischen Phase etwa in der Hälfte des Semesters werden die Studierenden auf diversen Ebenen dazu angeregt und eingeladen, eigenes und fremdes erlebtes Führungsverhalten zu reflektieren und sich dabei potenziell voreiliges einseitig motiviertes Urteilen ins Bewusstsein zu holen. »Die Bewusstmachung

handlungsbezogener Kognitionen versichert und verlangsamt Routinehandlungen und erleichtert die Veränderung ihrer Struktur« (Montada 1983, 71 f. zitiert nach Traub 2000, 14). Zunächst erfolgt die Erprobung neuer Denk- und Handlungswisen im Schauraum des Seminares und damit nicht unter dem akuten Druck der Praxis. Folgende didaktische Aspekte stehen hierbei im Vordergrund: Ermöglichung von Selbst- und Fremdexploration, irritierende Erfahrungsräume schaffen, personzentriert sensibilisieren, konfrontieren, orientieren, ermutigen und Bewältigung flankieren.

Phase 3: Befähigen

Auf der Basis des bisher Gelernten erhalten die Studierenden die reflexiv-summative Aufgabe, eine für sie persönlich bedeutsame Theorie-Praxis-Synthese ihres Verständnisses von »guter« Führung grafisch und verbal zu konstruieren und diese zunächst mit ihrem Vorgesetzten und dann im Seminar zu kommunizieren (siehe Abb. 3. Für die Studierenden geht es in dieser Phase um die handlungsorientierte Einwurzelung positiver Erwartungshaltungen und letztlich die selbstreflexive stärkenorientierte Weiterentwicklung professioneller Handlungen im Sinne einer (Um-)Strukturierung des Interaktionshandelns.

Aufgabe: Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverständnisses in 3 Schritten

Phase 1 Eintauchen	Phase 2 Entdecken	Phase 3 Anwenden
Erste Reflexion <ol style="list-style-type: none"> 1. Bild/Gegenstand-Auswahl 2. Treffen mit der eigenen Führungs-kraft (individueller Termin im Mai/Juni 15) 3. Diskussion/Refle-xion des eigenen Führungsver-ständnisses 	Entdeckendes Lernen <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorstellung des eigenen Führungsverständnisses (06.07.15) 2. Impulse/Erkenntnisse 3. nächste Schritte 	Reflexion & Umsetzung <ol style="list-style-type: none"> 1. Follow-up Treffen mit der eigenen Führungskraft (am Ende der Ausbildung) 2. Regelmäßige Selbstkontrolle: Was habe ich schon umgesetzt?

Abb. 3: Zum Führungsverständnis in 3 Schritten

Welches Verständnis von guter Führung entwickeln Studierende im Rahmen dieses Seminares?

Welches Verständnis von »guter« Führung haben Sie? Welchem Symbol/ Bild entspricht es? Begründen Sie Ihre Auswahl und reflektieren diese mit Ihrem Vorgesetztem und berichten über Ihre Erkenntnisse im Seminar!

Diesen Arbeitsauftrag bekamen die Studierenden gleich zu Beginn des vierten Semesters im Teil-Modul »Führung & Leitungsverständnis« (Gesamtmodul: Professionalität in sozialpädagogischen Arbeitsfeldern). Ziel des Seminars ist es, dass die Studierenden **ein erstes eigenes Führungsverständnis** entwickeln. Die von den Studierenden erarbeiteten Führungsverständnisse zeugen von einer bemerkenswerten Individualität bei gleichzeitigem Aufgreifen des Erfahrenen und Gelernten. Zur Veranschaulichung werden im Folgenden zwei ausgewählte individuelle Führungsverständnisse dargestellt.

Fazit – 3 Thesen

Führung ist eine genuin individuelle Herausforderung und es ist leichter, andere darin zu kritisieren als es selbst »besser« zu machen. Das Seminar-Konzept wird laut Lehr-Evaluation von den Studierenden als hilfreich und zielführend eingeschätzt. Dabei werden die Methodenwahl und -vielfalt, die Podiumsdiskussion mit Experten und der Nutzen für die persönliche Weiterentwicklung des eigenen professionellen Rollenverständnisses als besonders wirksam für ein gestärktes professionelles Selbstkonzept wahrgenommen. Durch das Seminar kann in den Studierenden die Erkenntnis reifen, dass es »DIE gute Führung« nicht gibt, sondern sie immer fehlerbehaftet, kontextabhängig und letztlich in subjektiven Grenzen wahrnehmbar ist und dass bei einem professionellen Umgang damit viele Perspektiven betrachtet werden müssen. **Die »ideale« Führungs-kraft ist eine wirksame Führungskraft!** Die Arbeit an eigener Führungsfähigkeit wird als natürlicher Bestandteil der professionellen Weiterentwicklung anerkannt. In Anlehnung an Maliks Ersetzung der Frage nach der »idealen Führungskraft« mit dem Fokus auf den »gewöhnlichen Menschen«,

→ **BEISPIEL: FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS (INKL. VISUALISIERUNG/SYMBOL) VON SELINA WEYRICH**



Abb. 4: ausgewähltes Symbol für Führungsverständnis von S. Weyrich; entnommen am 02.07.2015 von: filmlocation.filmland-mv.de/bilder_locations/808/808-1344946286-4.jpg

»Als Symbol für mein Führungsverständnis habe ich ein Schiff gewählt. Hier arbeitet die gesamte Besatzung gemeinsam auf ein Ziel hin, wobei jedem seine spezifische Aufgabe bewusst ist. Der Kapitän dieses Schiffes symbolisiert für mich die Leitung: Er hat den Überblick, verteilt die Aufgaben, je nach individuellen Fähigkeiten, packt aber auch selbst mit an und bietet einen Rahmen in dem seine Mitarbeiter auch Neues ausprobieren können. Er vermittelt jedem einzelnen, dass er wichtig ist, egal welche große oder kleine Aufgabe er übernimmt (ob er am Steuer steht, das Segel setzt oder in der Kombüse für die Mannschaft kocht). Gegenseitiges Vertrauen schafft die Basis für den Teamzusammenhalt, den ich als besonders wichtig erachte und der vor allem in stürmischen, schwierigen Zeiten zum Tragen kommt. Dieses Vertrauen entsteht unter anderem dadurch, dass jeder einzelne Verantwortung übernimmt; sowohl für sich selbst als auch für andere. Außerdem steht das Schiff auf dem offenen Meer für Freiheit: Jeder sollte die Freiheit haben zu sein, zu tun und sich weiterzuentwickeln.«

der es trotz und gerade wegen seiner Einzigartigkeit schaffen kann, eine wirksame Führungskraft zu werden und/oder zu bleiben (vgl. Malik 2001, S. 18 ff.). Wirksamkeit in Differenz sozusagen als diagnostische Leitunterscheidung für Qualitätskriterien guter Führung. Das Wie des Handelns, das sich v.a. in charakteristischen Elementen ihrer Arbeitsweisen zeigt, nicht das Wer macht den Unterschied, der einen Unterschied macht. **Eine Entwicklungsaufgabe besteht darin, im Kreislauf ständiger Verbesserung (Deming, 1994) zu lernen, wirksam zu sein und dieses Erfahrungswissen für »eine bessere« Führungspraxis nutzbar zu machen** Im Handeln von (sozial-)pädagogischen Fachkräften zählt die kritische Reflexion der eigenen Praxis ohnehin zu den Schlüsselmerkmalen pädagogischer Professionalität. Bezogen auf kompetente Führung heißt das, sich der eigenen Rolle bewusst zu sein, diese immer wieder zu hinterfragen und bei sich und anderen Selbstwirksamkeit zu ermöglichen. ■

→ **HINWEIS:**

Ausgewählte didaktische Materialien, Arbeitsblätter und Literaturhinweise sowie weitere Beispiele finden Sie unter: <http://go.kita-aktuell.de/n8x2u5> oder unter beigefügtem QR-Code



Fußnoten

- 1 Siehe hierzu die Ergebnisse einer aktuellen Befragung zur Wertschätzung und Anerkennung von Kitaleitungen: www.deutscher-kitaleitungskongress.de/dklk-2015/bewak-studie.html
- 2 Dieser Abschluss ist hochschulrechtlich dem an einer Hochschule gleichgestellt, § 6 (hessisches) Gesetz über die staatliche Anerkennung von Berufsakademien in der Fassung vom 1. Juli 2006.
- 3 Mit dem vorgenannten Abschluss Bachelor of Arts besteht die Möglichkeit, den Absolventen auch diesen weiteren Abschluss zu verleihen.
- 4 Hauptthemen sind Grundlagen und Theorien zur Führung, anwendungsorientierte Führungskonzepte und Reflexion eigener (erster) Erfahrungen, Stile und aktueller Präferenzen und Führungskultur.
- 5 Das iba-Modell der »geteilten Woche«: www.internationale-ba.com/Die-IBA/Das-IBA-Prinzip.

Didaktische Materialien/Arbeitsblätter zum Artikel

Vom ersten Leitungsverständnis zur wirksamen Führung (März, 2016)

Von Prof. Dr. Monika Zimmermann

Arbeitsblatt 1: Malik und Hirschhausen im komplementären Dialog

Was hat ein Pinguin mit guter Führung zu tun?

Die dreiminütige Videosequenz, in der E. von Hirschhausen¹ das Pinguin-Prinzip beschreibt, veranschaulicht eindrucks- und gefühlvoll das, was Malik (2001, S. 114) mit folgenden Worten beschreibt: „Menschen müssen dort eingesetzt werden, wo sie bereits etwas können.“



Abbildung 1: eigener Screenshot aus Video

„Die Aufgabe von Management ist es, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung ihrer Aufgaben die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können“ (Malik 2001, S. 123). Oder in Anlehnung an E. von Hirschhausens Erläuterung paraphrasiert: Die Umgebung ist wichtig dafür, ob das, was man kann, überhaupt zum Vorschein kommt. Stärken zu stärken ist viel sinnvoller als an seinen Schwächen „herumzudoktern“. Von der Autorin etwas überspitzt formuliert, allerdings im Kern die Aussagen von Malik und v. Hirschhausen treffend: Menschen sollten ihre Lebenskraft nicht darauf verschwenden, ihre Schwächen zu eliminieren, sondern ihre Stärken (im Sinne von den Dingen, die ihnen leicht fallen) wertschätzen (lassen) und diese weiter ausdifferenzieren und ausbauen (vgl. Malik 2001, S. 128ff.).

„Alles was von uns gefordert ist, ist uns zu kennen und zu gucken ob ich dafür in einer guten Umgebung bin.“ Wasser, nicht Wüste ist „das Element“ von Pinguinen.

Diese Stärkenorientierung wird in der Praxis teilweise auch schon gelebt. Als ein Beispiel dafür lassen sich die „Leadership Commitments“ der Firma Roche anführen. „Jeder Mitarbeiter verdient eine hervorragende Führungskraft.“² Aus dieser Überzeugung heraus hat Roche 2012, basierend auf dem Input von 1.500 Senior Managern, die sogenannten „Leadership Commitments“ formuliert, die folgende Erwartungen an die im Unternehmen tätigen Führungskräfte stellen:

1. „Ich zeige ehrliches Interesse für Menschen.“
2. *Ich höre aufmerksam zu, sage die Wahrheit und erkläre "das Warum".*
3. *Ich übertrage Befugnisse und vertraue darauf, dass die Menschen gut entscheiden.*
4. *Ich entdecke und entwickle das Potenzial meiner Mitarbeitenden.*

¹ <http://www.youtube.com/watch?v=Az7IJfNiSAs>

² Vgl.: http://www.roche.com/de/sustainability/for_employees/careers_and_development.htm

5. *Ich strebe nach vorzüglicher Leistung und herausragenden Ergebnissen.*
6. *Ich setze Prioritäten und vereinfache die Arbeit.*
7. *Ich gratuliere denjenigen, die ihre Arbeit gut erledigt haben.“*

Aufgabe:

1. Betrachten Sie die Videosequenz von E. von Hirschhausen. Reflektieren Sie dazu folgende Fragen: Worin liegt der Unterschied im Verständnis der Begriffe „Stärke“ und „Element“ (vgl. hierzu auch Malik 2001, S. 114ff.)? Was ist Ihr „Element“? Was ist das „Element“ Ihrer/Ihres direkten Vorgesetzten?
2. Diskutieren Sie die Führungsgrundsätze von Roche. Inwieweit ist der stärkenorientierte Ansatz (vgl. Aufgabe 1) in diesen implementiert. Welche theoretischen Grundlagen erkennen Sie wider?

Arbeitsblatt 2: Videoanalyse Captain Future

Aufgabe:

Schauen Sie eine Folge von Captain Future. Arbeiten Sie die besonderen Eigenschaften jedes Mannschaftsmitgliedes heraus und reflektieren Sie, inwiefern der Captain diese für den Erfolg der Mission nutzt.

Lust entwickeln, auf erfolgreichen (Führungs-)Missionen unterwegs zu sein - Leidenschaft, Sinn und Überzeugung als Leitbilder eines professionellen Führungsverständnisses

„Captain Future“ wird von Alexandra Götze (2012) in ihrem Blog³ als ein Sinnbild für eine richtungsweisende Führungskraft beschrieben. Sie kristallisiert – angelehnt an das prototypische Führungshandeln des Captains – folgende **Eigenschaften** heraus, die erfolgversprechend sind:

- eine Leidenschaft, die auf der Überzeugung fußt, durch das eigene Handeln (und das des Teams) etwas nachhaltig zu verbessern (→ Optimismus)
- Eine klar kommunizierte Vision und transparente handlungsleitende Grundsätze (→ Sinn)
- Ein vielseitiges starkes partizipierendes Team

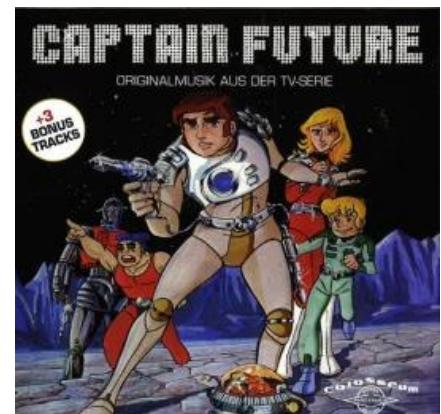


Abbildung 2: Eigenes Musik-CD-Cover

Diese Eigenschaften begegnen uns jenseits der betriebswirtschaftlichen Grundlagen (z.B. Malik 2001; Herbig 2005) in diversen Stellungnahmen zum Thema Führung; z.B. in den publizierten Führungsgrundsätzen namhafter Unternehmen wie Roche⁴, in diversen Fachzeitschriften zum Thema Leadership und Management⁵, in Konzeptdarstellungen von Beratungsfirmen⁶, in Handbüchern öffentlicher Einrichtungen und in Expertisen und Publikationen im Bereich Frühe Bildung⁷ - um nur einige ausgewählte zu nennen.

³ <http://www.alexandragoetze.de/2012/10/ein-offener-brief-an-captain-future/>

⁴ http://www.roche.com/de/sustainability/for_employees/careers_and_development.htm

⁵ <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html>

⁶ <https://organisationsberatung.net/gute-fuehrung-gute-fuehrungskraft/>

⁷ <http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/leitung-von-kindertageseinrichtungen-1/>

Arbeitsblatt 3: Zur Hays Studie

Eine aktuelle Studie - 3 ausgewählte Fragen und Antworten zum Hays-Report 2014/2015⁸

Welchen Stellenwert hat Führung in Unternehmen, wo besteht Handlungsbedarf und welche Stolpersteine sind vorhanden? Antworten auf diese Fragen liefert das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Rahmen des HR-Reports 2014/2015⁹. Die Studie basiert auf einer unter 665 Führungskräften durchgeführten Online-Erhebung (Unternehmen aus Deutschland (65%), Österreich (16%), Schweiz (18%); Verteilung differenziert nach Unternehmensbranche: 37% Industrie, 44% Dienstleistungsbereich, 19% Öffentlicher Sektor).

Aufgabe:

Lesen Sie die Studie und beantworten Sie dazu die folgenden Fragen so ausführlich wie nötig und so kurz wie möglich.

1. **Welche ökonomischen und demografischen Entwicklungen** machen eine kompetente und zielorientierte Führung zum „zentralen Erfolgsfaktor“ für Unternehmen?
2. **Welche Aufgaben erachten Führungskräfte** in Deutschland, Österreich und der Schweiz als **besonders wichtig**?
3. Worin bestehen **die größten Herausforderungen**, mit denen sich moderne Führung konfrontiert sieht?
4. Worin liegen die **Hauptdefizite zwischen Anspruch und Wirklichkeit**?
5. Welche **Haupt-Stolpersteine für Führungsarbeit** nennen die Führungskräfte?

⁸ In Anlehnung an <http://www.coaching-report.de/news/detail/etablierung-einer-feedback-kultur-wichtigste-fuehrungsaufgabe.html>, Abrufdatum: 18.12.2014 fragegeleitet entnommen aus: HR-Report 2014/2015.

⁹ Siehe: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunkt-fuehrung>

Weitere Beispiele für studentische Führungsverständnisse aus dem SS 2015

Beispiel 1: Führungsverständnis (inkl. Visualisierung/Symbol) von Louisa Franke, gekürzt für Publikation



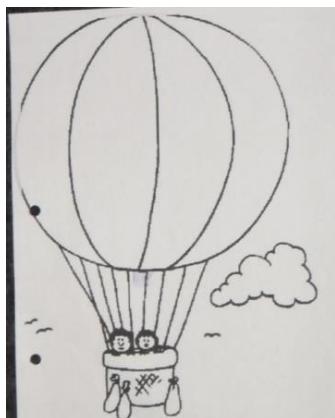
„Ich sehe mein momentanes Führungsverständnis als einen Picknickkorb, denn in ihn packe ich rein was mir gefällt und schmeckt. Außerdem verbinde ich picknicken mit Freiheit, Spaß, guter Atmosphäre und guter Laune. Das alles lässt sich auch auf den praktischen Alltag übertragen. Als Leitung möchte ich meinen Mitarbeitern nur das Beste mitbringen. Außerdem bin ich von dem was ich mir aussuche und mitbringe überzeugt, das heißt ich bin dabei authentisch. Dies soll eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen, meine Mitarbeiter motivieren, ihnen Spaß bei der Arbeit ermöglichen und somit gute Laune schaffen. Ich möchte meinen Mitarbeitern Freiheit und Vertrauen entgegenbringen. Außerdem bin ich fest davon überzeugt, dass glückliche Mitarbeiter besser arbeiten. Der Picknickkorb symbolisiert aber auch die Aufgaben, welche an die Leitung gerichtet werden. Der Picknickkorb hält alles zusammen, so sollte es auch die Leitung tun. Des Weiteren sorgt der Picknickkorb durch seinen Aufbau auch für Ordnung, das bedeutet die Leitung muss den Überblick haben, sie muss Regeln aufstellen und den praktischen Alltag strukturieren. Im Folgenden möchte ich nun alle Theoretiker, Praktiker und Theorien die mein Führungsverständnis geprägt haben kurz vorstellen (...).“

Beispiel 2: Führungsverständnis (inkl. Visualisierung/Symbol) von Viktoria Andersson



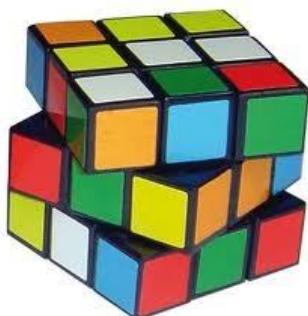
„Führungskräfte stehen oft zwischen hell und dunkel – gute Führungskräfte suchen auch in Spannungsfeldern den Sonnenstrahl und halten ihren Mitarbeitern in diesem Licht die Hände zum Aufblühen und Wachsen auf. Sicherheit und Rückhalt befördern das positive Miteinander und erzeugen einen Wohlfühleffekt, der die Entfaltung und Produktivität der Mitarbeiter stärkt.“

Beispiel 3: Führungsverständnis (inkl. Visualisierung/Symbol) von Dilek Kutlu, gekürzt für Publikation



„Der Ballon beschreibt die Funktion der Betreuer, die den Betreuten die oben genannte Unterstützung geben. Das Feuer stellt die Leitung dar. Sie treibt den Mitarbeiter an, so dass sie zusammen die richtige Richtung für ihre Klienten vorgeben können und sie auf ihren Weg begleiten. Gemeinsam mit den Betreuern werden die bestmöglichen Wege gemeinsam mit den Klienten ausgesucht und gemeinsam absolviert.“

Beispiel 4: Führungsverständnis (inkl. Visualisierung/Symbol) von Naomi Hettich



„Ich sehe mich als bunten Würfel, da ich davon ausgehe, dass verschiedene Kompetenzen und Führungsstile in mir Ruhens. Derzeit habe ich keine Kontrolle über diese Fähigkeiten und reagiere deshalb eher emotional und nicht bedacht. In Zukunft möchte ich es erlernen, diese Seiten in mir besser zu kontrollieren um in einer Führungsposition oder auch Arbeiterposition je nach Situation abwägen zu können welches Verhalten abgebracht ist.“

Literaturhinweise und Links

- Betrifft Kinder 04|2015: Leitung erledigt sich nicht nebenbei.
<http://www.betrifftkinder.eu/zeitschrift/betrifft-kinder/betrifft-kinder-2015/bk-042015/1537-leitung-erledigt-sich-nicht-nebenbei.html>
- Combe, A. & Gebhard, U. (2009): Irritation und Phantasie. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 12(3), 549–571.
- Deming, W. E. (1994): The new economics for industry, government, education. Massachusetts: Institute of Technology.
- Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung, Band 10. München. <http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/leitung-von-kindertageseinrichtungen-1/>
- Götze, A. (2012): Ein offener Brief an Captain Future. Entnommen am 18.12. aus: <http://www.alexandragoetze.de/2012/10/ein-offener-brief-an-captain-future/>
- Hegele-Raih, C. (2004): Leadership? Heft 4: Führung. Abgerufen am 08.01.2016 von <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html>
- Herbig, A. (2005): Führungskonzepte und -theorien: Grundlagen professioneller Mitarbeiterführung. Norderstedt.
- Kotter, J.-P. (1990): A Force For Change: How Leadership Differs From Management. The Free Press. New York.
- Kotter, J.-P. (2001): What leaders really do. Harvard Business Review. Reprint R0111F. Abgerufen am 08.01.2016 von http://www.berlin-school.com/fileadmin/Redaktion/images/april2014_newsletter/John_Kotter_What_Leaders_Really_Do_HBR_2001.pdf
- Malik, F. (2001): Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne Business. 4. Auflage. München.
- Rogers, C. R. (1974): Lernen in Freiheit: zur Bildungsreform in Schule und Universität. München: Kösler.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. (2005): Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. American Psychologist, 60(5), 410–421.
- Simsa, R. & Patak, M. (2008): Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien.
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2014): Leitung von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Expertisen, Band 39. München. <http://www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen/details/data/leitung-von-kindertageseinrichtungen/>
- Stürmer, S. & Siem, B. (2013): Sozialpsychologie der Gruppe. Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag München.
- Traub, S. (2000): Schrittweise zur erfolgreichen Freiarbeit: ein Arbeitsbuch für Lehrende und Studierende (1. Aufl.). Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Wagenschein, M. (1999): Verstehen lehren (Originalausgabe von 1968). Weinheim: Beltz.
- Zimmermann, M. (2011): Naturwissenschaftliche Bildung im Kindergarten: Eine integrative Längsschnittstudie zur Kompetenzentwicklung von Erzieherinnen. Studien zum Physik- und

Chemielernen (Bd. 128). Berlin: Logos. ISBN 978-3-8325-3053-2. <http://www.logos-verlag.de/cgi-bin/buch/isbn/3053>

Weiterführende Links

http://www.roche.com/de/sustainability/for_employees/careers_and_development.htm
<http://www.forum-gute-fuehrung.de/>
<http://www.coaching-report.de/news/detail/etablierung-einer-feedback-kultur-wichtigste-fuehrungsaufgabe.html>
<http://augenhoehne-film.de/>
<http://www.erzieherin.de/kita-leitungskraefte>