



## Führung von unten?

Was pädagogische Fachkräfte für eine bessere Führung tun können

Prof. Dr. Armin Schneider

## Einige (eher theoretische) Hintergründe

2

## Gegenseitiger Einfluss

3

- **Macht:** ist die Gewährung von Einfluss auf Zeit
- Mitarbeitende haben auch Macht
- Eine Führungskraft kann nur führen, wenn Mitarbeitende sich führen lassen
- Rückmeldungen an die Führungskraft sind wichtig
- Wer Rückmeldungen nicht zulässt, verschleudert Potenzial

© Armin Schneider 2022

## Leitung, Führung, Steuerung

4

- **Leitung:** Veranstaltungen, Organisationen werden geleitet, formale Stellung
- **Führung:** emotionale Komponente, Personen werden geführt
- **Steuerung:** Systeme werden gesteuert (je kleiner das System, umso eher Steuerung über die Führung von Personen)

© Armin Schneider 2022

## Unterschiedliche Organisationen

5

Organisationsform	Beispiel	Führungsverhalten
Impulsive Organisation	Straßengang	Arbeitsteilung, Befehlsautorität
Traditionelle Organisation	Katholische Kirche, Militär	Formale Rollen, Hierarchie
Leistungsorientierte Org.	Multinationale Unternehmen	Leistungsprinzip, Hierarchie
Postmoderne Org.	Kulturorientierte gemeinnützige Org.	Wertorientiert, partizipativ, berücksichtigt Interessengruppen
Integrale Organisation	Selbstorganisation	Ganzheitlich, sinnorientiert

© Armin Schneider 2022

Laloux, Frederic (2014). Reinventing Organisations. München: Vahlen, S. 36 und S. 13

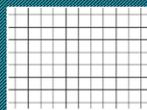
## Oder so:

6

Machtkultur: Spinnennetz



Aufgabenkultur: Netz



Rollenkultur:  
Griechischer Tempel



Personenkultur:  
Sternenkreis

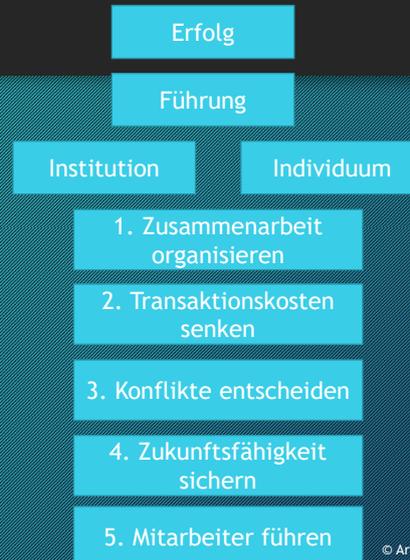


© Armin Schneider 2022

Vgl. Schneider, Armin (2021). Die ersten 100 Tage und danach... Regensburg: Walthalla, S. 26 ff. nach Handy 1993

## Sprenger: Radikal führen

7



Sprenger, Reinhard K. (2012).  
Radikal führen. Frankfurt:  
Campus. S. 50

© Armin Schneider 2022

## Leitung als Gestaltungsaufgabe

8

- **Gestaltung von Sinn**
  - Sicherstellung Auftrag der Einrichtung, Profilentwicklung, strategischer Rahmen, Konzeption und deren Umsetzung, fachliche Mitwirkung in Programmen und Projekten
- **Gestaltung von Beziehungen**
  - Förderung und Leitung Mitarbeitende, fachliche Weiterentwicklung der MA, Weiterentwicklung päd. Arbeit im Team, Gestaltung Zusammenwirken mit Familien, Bedürfnisse der Kinder, eigene Arbeit organisieren, Austausch mit Träger, Arbeit mit Auszubildenden, Zusammenarbeit mit Grundschule, Sozialraum, Behörden
- **Gestaltung von Strukturen**
  - Personalentwicklung, Steuerung und Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem Träger, ebenfalls Haushaltsplanung, Bau- und Reparaturmaßnahmen, Datenerhebung und -aktualisierung, Delegation von Aufgaben, QM, Infoweitergabe

(vgl. Macha, Katrin et al. (2016). Qualitätsleitfaden KiTa-Leitung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung)

© Armin Schneider 2022

## Führung

9

- „You are a leader only if others follow“
- Followers‘ four basic needs, Grundbedürfnisse
  - Trust Vertrauen
  - Compassion Mitgefühl
  - Stability Stabilität
  - Hope Hoffnung
- Mit Stärken führen, die Stärken der anderen zur Führung nutzen!
- Wie können die einzelnen Stärken dies berücksichtigen?

(vgl. Rath, Tom und Conchie, Barry (2018).  
Führungsstärke. S. 74)

© Armin Schneider 2022

## Einige Wahrheiten

10

- Sie können die Organisation nicht allein leiten („You can't run the company“): Sie sind auf andere angewiesen!
- Autoritär Macht auszuüben kann teuer werden („Giving orders is very costly“): Druck erzeugt Gegendruck.
- Sie wissen nicht, was wirklich vorgeht („It is hard to know what is really going on“): Auch eine Führungskraft hat nicht alle Informationen und ist auf das Vertrauen der Mitarbeitenden angewiesen.
- Mit allem, was Sie sagen und tun, senden Sie eine Botschaft („You are always sending a message“): Alles ist interpretierbar und wird auch interpretiert.
- Sie sind nicht der Boss („You are not the boss“): Sie müssen sich auch gegenüber anderen verantworten.
- Die Kunden glücklich zu machen ist nicht das Organisationsziel („Pleasing shareholders is not the goal“): Es geht darum, langfristig Erfolge und Ergebnisse zu erzielen.
- Sie sind auch nur ein Mensch („You are still only human“): Als Mensch machen auch Sie Fehler und Sie brauchen auch ein Leben außerhalb Ihrer Organisation.

(vgl. Porter, Loisch und Nohria 2004)

© Armin Schneider 2022

## Und das heißt für die Praxis?

11

© Armin Schneider 2022

## Auf Seiten der pädagogischen Fachkräfte

12

- Partizipation einfordern
- Partizipation selbstverständlich leben
- Führungskräfte „erden“
- Wenn Führung
  - Vertrauen
  - Mitgefühl
  - Stabilität und
  - Hoffnung heißt...
- ... dann gilt es, darauf zu achten wie diese gelebt werden
- ... und zwar auch in der Selbstführung

© Armin Schneider 2022

## Eine kleine Übung

13

- *Überlegen Sie einmal jede\*r für sich:*
  - *Wo vertraue ich meiner Führungskraft? Wo vertraue ich mir selbst?*
  - *Wo fühle ich mit anderen mit? Wo spüre ich meinen eigenen Gefühlen nach?*
  - *Wo erlebe ich Stabilität bei meiner Führungskraft? Wo trage ich in meinem Umfeld zu Stabilität bei?*
  - *Wo erlebe ich Hoffnung in meiner Organisation? Wo strahle ich selbst Hoffnung aus?*

© Armin Schneider 2022

## Vielleicht eine Antwort ... ?

14

- Vertrauen ist wertvolles Kapital in einer Organisation
- Ohne eine Mindestmaß an gegenseitigem Mitgefühl wird es schwer
- Auch in Veränderungsprozessen bedarf es einer Stabilität
- Hoffnung bedeutet, es gibt einen positiven Horizont, „Licht am Ende des Tunnels“

© Armin Schneider 2022

## Stärken nutzen

15

- Welche persönlichen Stärke kann ich einbringen?
- Werden diese Stärken gesehen, wie kann ich „unter Beweis stellen“?
- Wie kann ich die Stärken der vorgesetzten Person für meine Arbeit nutzen?

© Armin Schneider 2022

## Umgang mit Führungsfehlern

16

Was ist das Phänomen? - *Was genau ist der Fehler?*

Analyse - *Wer sieht den Fehler wie?*

Überwindung - *Was wäre, wenn der Fehler überwunden würde?*

Chancen - *Mal „quergedacht“: Welche positiven Aspekte hat der Fehler im System der Organisation? Wer profitiert davon?*

Lern- und Handlungspotenziale: - *Wie können wir den Fehler als Chance zum Lernen nutzen?*

- Aus der Perspektive der Führungskraft
- Aus der Perspektive der Mitarbeiter/innen
- Aus der Perspektive der Organisation/Organisationseinheit

© Armin Schneider 2022

## Gedanken zur Praxis

17

Führungskräfte  
brauchen *ehrliche*  
Rückmeldungen

Wer sich als Opfer  
sieht, hat verloren

Führungskräfte sind  
auf die Kompetenz  
anderer angewiesen

Mitarbeitende  
haben auch eine  
Verantwortung  
gegenüber der  
Führungskraft

Einsame  
Führungskräfte  
„heben ab“

Lernpotenziale für  
Führungsfehlern für  
*sich, die*  
*Führungskraft und*  
*Organisation* nutzen

© Armin Schneider 2022

## Literatur

18



© Armin Schneider 2022