

5 Führung und Leitung – vom „Palaver“ zur strukturierten Personalarbeit

5.1 Führen statt palavern: Grundlegendes zur Personalarbeit

„Kann denn Leiten Sünde sein?“, überschreibt eine Trainerin von Führungskräften ihren „roten Faden“ der Fortbildungsreihe für Führungskräfte sozialer Einrichtungen (Jakubeit 2000). Sie beschreibt mit diesem Titel treffend das Dilemma, vor dem Träger von pädagogischen Einrichtungen stehen: „Für soziale Einrichtungen und Dienste wird es immer schwerer, ausreichend qualifizierte Fach und Führungskräfte zu gewinnen.“ (Husemann 2014, 2)

**geeignete
Führungskräfte
fehlen**

Es fehlen also – und das ist keinesfalls neu – geeignete Führungskräfte, die in der Lage sind, die fachliche Kompetenz mit Führungsqualitäten zu verbinden (Frank et al. 1994).

Warum ist das so? Was macht eine Leitungsposition so unattraktiv? Möglicherweise liegt es daran, dass pädagogische Berufe klassische Frauenberufe sind und sich hier die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch deutlicher als in anderen Arbeitsfeldern zeigt, vielleicht liegt es aber auch daran, dass die Position selber schwierig ist.

**wenige formale
Kompetenzen**

Denkbar ist auch, dass die Attraktivität wiederum dadurch vermindert wird, dass es gerade in pädagogischen Einrichtungen häufig an strukturellen Absicherungen des Führungshandelns fehlt, d. h. die Leiterin hat keine oder zu wenige formale Kompetenzen, von ihr wird erwartet, dass sie alle Probleme kommunikativ löst. Dieser Mangel an konkreten Führungskompetenzen wird auch in der sogenannten Managementliteratur pädagogischer Einrichtungen bisweilen sogar als ihre Besonderheit beschrieben. Eines der dort wohl hartnäckigsten Dogmen ist, dass alle Führungsprobleme auf der Beziehungsebene zu lösen sind. In einem Managementbuch für Leiterinnen liest sich das so:

„Unangenehme Entscheidungen durchzusetzen, erfordert Beharrungsvermögen und Fähigkeit, Spannungen auszuhalten, zumal eine Leiterin im Kindergarten kaum über Sanktionen verfügt, mit denen sie anhaltendem Widerstand begegnen kann. [...] Bei den meisten Entscheidungen [...] wird

die Leiterin versuchen, die Zustimmung der Mehrheit durch Diskutieren und Erörtern herbeizuführen. ‚Ausdiskutieren‘ bezeichnet einen Einigungsprozess, der bei vielen der sogenannten Naturvölker praktiziert wird: Es wird im Kreis der Anführer so lange über ein Problem geredet, bis jeder Teilnehmende der gemeinsamen Entscheidung zustimmt“ (Künkel/Watermann 1997, 79).

Dass insbesondere in Konfliktsituationen ein unter solchen Vorzeichen stehender Führungsprozess schwierig wird, lässt sich leicht erahnen. Kann eine Leiterin im Ernstfall als Ultima Ratio nicht auf Werkzeuge des Arbeitsrechts zurückgreifen, wird sie selbst zum Spielball von Interessen der Mitarbeitenden, was im Übrigen dem Betriebsfrieden auch nicht dient.

Allerdings hat sich bei vielen Führungskräften die Einsicht durchgesetzt, dass es einer Verbesserung der strukturellen Absicherung der Leitungsaufgabe von Leiterinnen im Sinne der dargestellten Rolle der Leiterin als Geschäftsführerin des Kita-Unternehmens bedarf. Sie muss Entscheidungen durchsetzen können, auch wenn sie unpopulär sind und ohne dass diese (durchaus im konsensualen Verfahren getroffenen) Entscheidungen stets von Neuem infrage gestellt werden können.

Eine gute Personalführung fördert Rationalität (messbare Ziele, Methoden, Ergebniskontrolle) ebenso wie Emotionalität (Kommunikation, Vertrauen, Begeisterung). Sie tut dies allerdings zielbezogen auf die Aufgaben der Organisation. Führungshandeln in modernen Kindertagesstätten versteht sich als personales Geschehen auf der Basis von Strukturen und Kompetenzen.

Im „lernenden Kita-Unternehmen“ kommt es darauf an, dass Führungskräfte eine Lernkultur fördern, die es Mitarbeiterinnen ermöglicht, ihre eigenen Fähigkeiten auszubauen. Selbstentwicklung und selbstreflexives Verhalten stehen dabei im engen Zusammenhang mit der von der klassischen Gruppendynamik immer geforderten Wahrnehmung der Zwänge der anderen. Damit gibt es prinzipiell keinen Widerspruch zwischen der durch die Führungskraft zu unterstützenden Selbstentwicklung und der Entwicklung der Unternehmensziele, sofern beides konsequent im Auge behalten wird (Becker 1999). In der Person der Kita-Leiterin verbinden sich die personalen Mittel, wie zum Beispiel Kommunikations-, Förderungs- und Lernfähigkeit, mit den strukturellen Mitteln, wie beispielsweise den Möglichkeiten des Arbeitsrechts, der Budget- und Personalkompetenz oder der Befugnis, für die Organisation letztgültige Entscheidungen treffen zu dürfen.

Bezogen sind die verschiedenen Mittel auf die beiden grundlegenden Aufgaben der Leiterin, die sich grob in den beiden Zielen – dem „Aufgabenziel“ und dem „Mitarbeiterziel“ – zusammenfassen lassen (Ulrich/Flu-

**strukturelle
Absicherung der
Leitungsaufgabe**

**Aufgabenziel und
Mitarbeiterziel**

ri 1995). Die Aufgabendimension steht unter dem Anspruch, die Ziele der Organisation und der Kunden (Kinderbetreuung, Elternarbeit etc.) möglichst den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entsprechend zu gestalten. Die Mitarbeiterdimension hingegen fordert, durch offene Kommunikation und Vertrauen zu den Mitarbeiterinnen Gruppenintegration zu stärken, d. h. die Mitarbeiterinnen zu einem „Team“ zusammenzuschweißen, sodass sie ihre Aufgabe bestmöglich wahrnehmen können (Abb. 9).

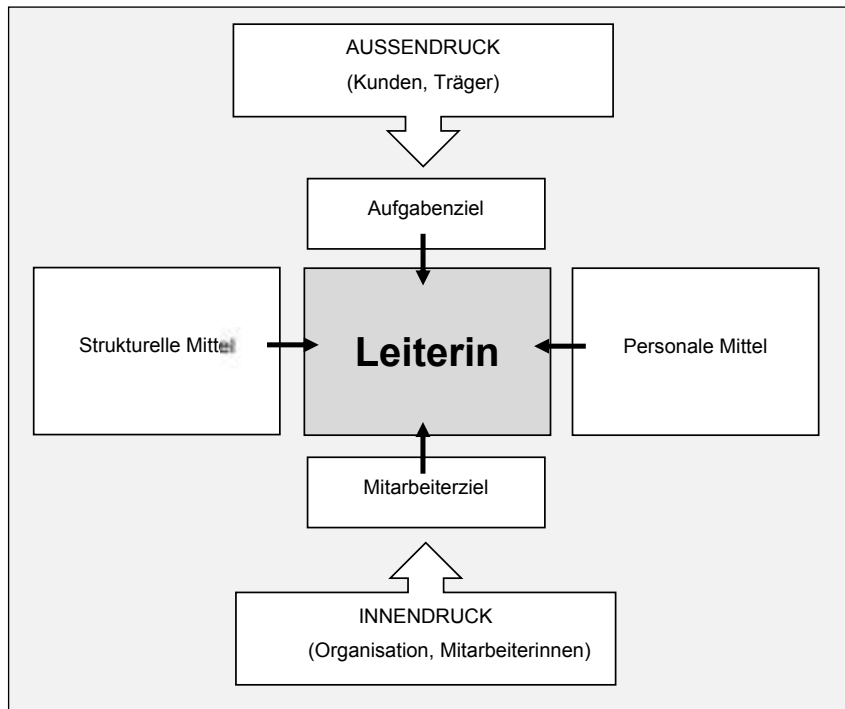


Abb. 9: Aufgaben und Mittel der Leiterin