**Pädagogische Leitung**

***„Man hat immer die Wahl, wie man seine Arbeit machen will, auch dann, wenn man sich die Arbeit selbst nicht aussuchen kann.“*** *(Mary Jane in: „Fish!- ein ungewöhnliches Motivationsbuch“ Anhang 1)*

Wer sich mit dem Thema Leitung und Führung beschäftigt, stößt auf Berge von Literatur und eine ungeheure Vielzahl von Theorien und Ansätzen. Klassische Einführung in Werke zum Thema Führung sind zunächst in der Regel die unterschiedlichen Führungsstile nach *Kurt Lewin*, daher möchte ich sie diesem Handout (Anhang 3) auch anschließen. Sie beschreiben vor allem die innere Haltung und Herangehensweise der führenden Person an seine Aufgabe sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Team - und sind in der Regel bekannt.

Ich bin auch auf Aussagen gestoßen die mich in ihrer sehr distanzierten – fast technischen - Formulierung erstaunt haben, wie zum Beispiel der Beschreibung von *Prof. Dr. Thomas BARTSCHER* (Professor für die Lehrgebiete Human Resources Management, Organisation und Dienstleistungsmanagement) , der schreibt: *„Führungstechniken sind: Vorgehensweisen und Maßnahmen der Personalführung zur Verwirklichung vorgegebener Ziele, der Gestaltung der Führungssituation und der Behandlung der Untergebenen.“*

Ist es das was Sie wissen sollten?

Bei meiner Recherche zum Thema bin ich darüber hinaus auf einige interessante Begriffe gestoßen, die ich Ihnen – weitab vom Anspruch auf Vollständigkeit - gerne mitgeben möchte, weil sie das beschreiben, was - aus meiner Sicht - essentiell ist um ein erfolgreiches Team zu leiten.

Betrachten Sie dieses Handout also als eine Sammlung von interessanten „Blitzlichtern“ aus der einschlägigen Literatur - gefiltert durch meinen persönlichen Blick - das nur einen Zweck verfolgt: Sie neugierig zu machen auf mehr!

**Aufgaben der pädagogischen Leitung**

Wer sich entschließt eine Leitungsfunktion zu übernehmen verdient zunächst einmal Respekt. Sie stellen sich einer großen Herausforderung, müssen noch mehr als sonst Verantwortung übernehmen, Situationen einschätzen, Konflikte klären, Entscheidungen treffen und Aufträge erteilen. Meist sind Sie darauf nicht ausreichend vorbereitet, dennoch wird erwartet, dass Sie:

* den täglichen Ablauf am Turnus planen und organisieren
* für die Einhaltung der pädagogischen Standards verantwortlich zeichnen
* die Organisation WIJUG öffentlich repräsentieren
* fachkompetent, pädagogisch handeln
* Personal führen
* MitarbeiterInnen anleiten und beraten
* Kommunikations- und Informationsstrukturen installieren
* Aufgaben delegieren und Teamarbeit fördern
* In heiklen Situationen angemessen, rasch und professionell handeln

Wer leitet handelt immer in einem Spannungsfeld, bestehend aus unterschiedlichen Dimensionen. Ich möchte versuchen diese für Ihre spezielle Aufgabe zu skizzieren, beziehe mich dabei aber in erster Linie auf das Modell des „***Führungs – Puzzles***“ nach *Ruth SIMA und Michael PATAK*, Wien 2008 (Anhang 5)

**Dimensionen für die Leitung eines WIJUG Turnus:**

1. SIE SELBST
2. Anleitung der MitarbeiterInnen
3. Gestaltung der Zusammenarbeit des Teams
4. Inhaltliche Aufgaben
5. Umgang mit den KlientInnen (Kinder und deren Familien)
6. Verwaltung der Ressourcen
7. Kontakt mit dem Umfeld
8. **Sie Selbst**

Finden Sie Ihre Überzeugungen!

Was ist Ihnen in Hinblick auf den Verlauf des Turnus wichtig? Wo sind Ihre Grenzen? Wissen sie über Ihre Aufgaben gut Bescheid?

Verschaffen Sie Sich Klarheit und nehmen Sie Sich dafür bewusst und ausreichend Zeit. So schaffen sie die ideale Grundlage für „**authentisches Führen**“. Handeln Sie nach Ihren Überzeugungen, erklären Sie Sich und haben Sie auch die Offenheit eigene Fehler einzugestehen – leben Sie eine transparente Fehlerkultur. Sie sind in Ihrer Rolle ein wichtiges Vorbild nützen sie diesen Umstand.

Ein weiterer Aspekt ist jener der Selbstorganisation. *Ruth SIMA* schreibt dazu: *“Sich selbst führen meint, die eigene Arbeitsorganisation im Griff zu haben, professionell und mit der nötigen Selbstdisziplin verlässlich und berechenbar zu agieren. Dies gibt den MitabeiterInnen Sicherheit.“* Es meint auch: Achten Sie auf ihre persönlichen Ressourcen, teilen Sie Sich Arbeit und Energie gut ein.

1. **Die MitarbeiterInnen**

*Gerhard LASSNIG* (Geschäftsführer Einkauf der Pfeiffer Handelsgruppe und Mitbegründer der SOMA- Sozialmärkte) wird in dem Buch „*Kunststück Führung – Worauf es erfolgreichen Führungskräften ankommt*“ mit der Devise der **4 M´s** zitiert:

*„****M****an* ***m****uss* ***M****enschen* ***m****ögen.“*

Zeigen Sie Interesse, vermitteln sie Sicherheit und vor allem - leben Sie ein respektvolles Miteinander!

Lernen Sie ihre MitarbeiterInnen kennen, ihre Stärken und Schwächen, damit Sie sie optimal einsetzen können. Wer kann welche Aufgaben übernehmen und wo können die MitarbeiterInnen mitgestalten? Welche fachliche Kompetenz bringen sie mit? Wo brauchen sie Anleitung? Wissen ihre MitarbeiterInnen, was Sie von ihnen erwarten – sind die Ziele für alle klar? Aber auch - mit welcher Einstellung gehen sie an die Arbeit, die KlientInnen und Sie als Leitungspersönlichkeit heran?

Folgende Punkte dieses Abschnitts orientieren sich stark an dem Buch von *Petra BERGMANN*: „*Der erste Führungsjob – Wie Sie sich durchsetzen – wie Sie Fehler vermeiden*“ Verlag: Eichhorn

Hinweise zur Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen/ dem Team?

* Hören Sie gut zu
* Nehmen Sie Sich Zeit
* Sagen Sie klar was Sie wollen/ Sich erwarten
* Geben Sie regelmäßig Feedback
* Betreiben Sie gute Informationspolitik
* Nehmen Sie die Menschen wahr

Die Sache mit der Motivation: (Anhang 4)

* Lassen Sie ihre MitarbeiterInnen mitgestalten
* Geben Sie positives Feedback
* Pflegen Sie einen respektvollen Umgang
* Delegieren sie geschickt nach den Möglichkeiten der MitarbeiterInnen und stellen Sie sie vor Herausforderungen
* Sind Sie authentisch in Ihrem Handeln-> stehen Sie zu Ihren Irrtümern
* Machen Sie Entscheidungen nachvollziehbar
* Seien Sie offen für Rückmeldungen

Wieviel Freiraum und Autonomie ist möglich? Lassen Sie Ihre Leute deren Arbeit tun!

Mit Kritik konstruktiv umgehen

* Konfrontation nicht in der ersten Emotion
* Nicht zulange zuwarten – keinesfalls übergehen!
* Sprechen Sie konkretes Verhalten an
* Nicht die Person sondern Ihr Handeln
* Formulieren Sie klar Ihre Verhaltenserwartungen
* Suchen Sie gemeinsam nach Lösungsansätzen

Unterstützung und Anleitung in schwierigen Situationen – **Zuhören** und **Handeln**!

1. **Gestaltung der Zusammenarbeit des Teams**

Die hohe Kunst guter Führung besteht zu einem wesentlichen Teil darin, aus individuellen MitarbeiterInnen ein effizientes und gut funktionierendes Team zu formen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür ist, die einzelnen Mitglieder des Teams gut zu kennen – s.o. – anzuleiten und geschickt und wohlüberlegt zu kombinieren. Betonen Sie die Stärken aller MitarbeiterInnen - ohne die anderen abzuwerten – als wichtige Bestandteile für ein gelungenes Ganzes. Jeder kann etwas beitragen und jeder kann von anderen profitieren. Stellen Sie die gemeinsame Sache – das Wohl der Kinder – in den Vordergrund.

Das wichtigste Werkzeug gelungener Teamführung ist KOMMUNIKATION !

Schaffen Sie Orte und Möglichkeiten alle Teammitglieder gleichermaßen anzusprechen. Gehen Sie mit Informationen offen und transparent um und beziehen sie ALLE Teammitglieder gleichermaßen mit ein. Vermeiden Sie „*sternförmige Kommunikation*“ bei der sie immer nur einzelne Personen isoliert ansprechen und mit Aufträgen und Informationen versorgen, da sich so ein Ungleichgewicht und Misstrauen unter den Teammitgliedern einstellt. Schaffen Sie klare Kommunikationswege!

Sorgen Sie auch dafür, dass sich die Teammitglieder gegenseitig als Unterstützung wahrnehmen können. Fördern Sie ein kommunikatives miteinander und eine transparente Fehlerkultur. So können die „Jungen“ von den „Alten“ lernen und der „frische Wind“ kann manche „Flaute“ beleben. Unterstützen Sie die KollegInnen aktiv dabei sich untereinander kennenzulernen.

Klären Sie gemeinsam mit dem Team, wie sie miteinander umgehen wollen:

* Wer übernimmt welche Aufgaben
* Wie können wir Vorschläge einbringen
* Was passiert, wenn jemand einen Fehler macht
* Wie wird mit Konflikten im Team umgegangen

Von „alten Kollegen“ und neuen MitarbeiterInnen

1. **Inhaltliche Aufgabe**

Klarheit schaffen über die Ziele der Organisation und die Erwartungen an die MitarbeiterInnen. Wann wird ein Turnus als erfolgreich betrachtet? Welche Vorgehensweisen und Mindestanforderungen sind vorgegeben?

Konkrete Überlegungen zum inhaltlichen Konzept:

* Welche Aktivitäten sind geplant
* Welche Haltung gegenüber den Kindern leitet uns (Kinderrechte!)
* Wie soll das pädagogische Konzept aussehen
* Was wollen Sie den Kindern vermitteln und wie erfolgt die Umsetzung

Erarbeiten Sie diesen Prozess mit Ihrem Team

1. **Umgang mit den KlientInnen (Kinder und deren Familien)**

Ein eindrucksvolles Konzept zu diesem Punkt bietet „*Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*“ Ich habe bereits zu Beginn aus diesem Buch Zitiert und in Anhang 1 finden Sie eine Zusammenfassung der Kernaussagen aus diesem Buch.

Das Wichtigste ist die Einstellung mit der Sie Kindern und ihren Bezugspersonen begegnen. Wertschätzung ist auch hier der Schlüssel für ein gutes Miteinander. Die Eltern übergeben ihre Kinder in Ihre Verantwortung – sie vertrauen sie Ihnen an. Sie sind der Ansprechpartner für Sorgen, Probleme und Bedürfnisse aller Art.

Sie haben Verantwortung dafür, wie die Kinder die gemeinsame Zeit erleben. Haben sie ein offenes Ohr für deren Anliegen, sind Sie im Kontakt und ziehen Sie Sich nicht auf Ihren Chefsessel zurück – aber mischen Sie Sich auch nicht zu viel ein.

Vielleicht am wichtigsten: „Haben Sie Freude an dem was sie tun – es überträgt sich!“

1. **Verwaltung der Ressourcen/ organisatorisches**

Natürlich ist ein kostenbewusstes und organisatorisch strukturiertes Vorgehen in Leitungsfunktion ein wesentliches Arbeitsthema. Dennoch widme ich mich diesem Punkt in diesem Handout nur am Rande und verweise hierzu auf die von der WIJUG selbst herausgegebene „Checkliste für die Pädagogische Leitung“ die Sie erhalten haben.

1. **Kontakt mit dem Umfeld**

Als Pädagogische Leitung des Turnus repräsentieren Sie die Organisation WIJUG nach außen. Sie sind erste Ansprechperson in allen Belangen, die das Umfeld des Turnus betreffen. Gestalten Sie den Kontakt mit dem Umfeld aktiv und bewusst. (frei nach „*Fish!*“)

Beobachten Sie das Umfeld mit großer Aufmerksamkeit. Sind Sie im Austausch und stellen Sie ein möglichst gutes Einvernehmen her. Kommunizieren Sie mit dem Quartiergeber und dem Personal vor Ort. Haben Sie ein offenes Ohr für die Nachbarn und sonstige Anrainer. Versuchen Sie das Umfeld einzuschätzen. Wer ist ihnen wohlgesonnen – vielleicht sogar eine Ressource - und wer steht dem Turnus kritisch gegenüber?

Überlegen Sie Sich, wie Sie mit möglichen Konflikten umgehen wollen, welche Möglichkeiten Sie haben, auf das Umfeld zuzugehen, oder wo Sie Sich besser ruhig verhalten. Vor allem aber achten Sie auf Veränderungen und reagieren Sie darauf!

**ANHANG 1**

**MARY JANES KONZEPT**

**Wähle deine Einstellung** – Die Fischverkäufer wissen, dass sie sich jeden Tag bewusst für eine Arbeitseinstellung entscheiden. Einer von ihnen hat es so ausgedrückt: „Wenn du machst, was du machst – was bist du in diesem Moment? Bist du ungeduldig und gelangweilt oder bist du *weltberühmt*? Als jemand, der weltberühmt ist, wirst du ganz anders auftreten.“ Was wollen wir sein, wenn wir arbeiten?

**Spiele** – Den Fischhändlern macht die Arbeit Spaß, und Spaß bringt Energie. Wie können wir mehr Spaß haben und Energie tanken?

**Bereite anderen Freude** – Die Leute vom Fischmarkt unterhalten sich prächtig und lassen die Kunden an ihrem Spaß teilhaben. Sie beziehen die Kunden auf eine Weise mit ein, die für positive Energie und angenehme Stimmung sorgt. Wer sind unsere Kunden und wie können wir ihnen einen schönen Tag bereiten? Wie können wir uns gegenseitig einen schönen Tag bereiten?

**Sei präsent** – Die Fischverkäufer sind mit ganzem Herzen und mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit bei der Arbeit. Was können wir von ihnen lernen, wenn wir für einander und für unsere Kunden da sein wollen?

**Bitte machen Sie Sich dazu bis Montag Gedanken** MJR

Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen: „Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch“ Verlag: Mosaik

**ANHANG 2**

**Führungsaufgaben im Überblick**

http://blog.vmcg.de/fuehrung/fuhrungsaufgaben-im-uberblick/

Wenn die Ziele klar sind, gilt es zu planen, wie sie erreicht werden können. Basis dafür ist eine sorgfältige Situationsanalyse. Es lohnt sich, die Kompetenzen und die Kreativität der Mitarbeiter in diesem Prozess zu nutzen. Das gleiche gilt für Entscheidungen, ohne die kein Ziel erreichbar ist und die in allen Aufgabenbereichen getroffen werden müssen. Sie liegen in der Verantwortung der Führungskraft, aber sie kann sie oft nur (sinnvoll) treffen, wenn sie die Mitarbeiter in den Prozess einbindet. Das Mindeste ist, sie zu informieren. Die Umsetzung liegt zum größeren Teil bei den Mitarbeitern, denen die Führungskraft entsprechende Aufgaben delegiert. Der ganze Prozess bis zur Zielerreichung ist von der Führungskraft zu steuern und zu kontrollieren. Schließlich muss überprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde, welche Hindernisse es gegeben hat und wie sich mit ihnen beim nächsten Mal noch besser umzugehen ist. Dabei muss auch überlegt werden, welcher Weiterentwicklungsbedarf bei den Mitarbeitern besteht und wie er gedeckt werden kann.

**Als explizite Führungsaufgaben lassen sich ableiten**

* [Orientierung geben und Ziele vereinbaren](http://blog.vmcg.de/fuehrung/fuhrungsaufgabe-orientierung-durch-ziele/)
* Entscheiden und Verantworten
* Delegieren
* Kontrollieren und Steuern
* permanentes Informieren und Kommunizieren
* Weiterentwicklung der Mitarbeiter

**Elegant zusammengefasst**

Führen beinhaltet alle Aufgaben, die sicherstellen, die Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam systematisch zu erreichen. Dazu müssen die Ziele bekannt sein, Entscheidungen getroffen werden, Aufgaben delegiert, gesteuert und kontrolliert werden und systematisch miteinander kommuniziert werden. Durch Personalentwicklung sorgt die Führungskraft dafür, dass die Mitarbeiter neuen Herausforderungen gerecht werden können und ihre Aufgaben immer selbstständiger ausführen können.

**ANHANG 3**

**Führungsstile nach Kurt Lewin- aus WIKIPEDIA**

[Kurt Lewin](http://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin) (1890–1947), Pionier unter anderem der modernen [Sozialpsychologie](http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialpsychologie), teilte Führungsstile folgendermaßen ein:

* [Autoritäre](http://de.wikipedia.org/wiki/Autorit%C3%A4r) Führung
* Demokratische Führung
* [Laisser-faire](http://de.wikipedia.org/wiki/Laisser-faire)-Führung oder Laissez-faire-Führung (aus dem Französischen: „gewähren lassen“)

Die heutige [Betriebswirtschaftslehre](http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebswirtschaftslehre) tendiert eher zum demokratischen Führungsstil, wobei hier auch das Aufgabengebiet in die Betrachtung einbezogen werden muss. Zum Beispiel ist eine demokratische Führung während eines Feuerwehreinsatzes wenig hilfreich. Zwischen autoritärem (hierarchischem) und demokratischem Führungsstil gibt es eine große Zahl von Abstufungen bzw. Mischformen.

Neuere Überlegungen bezeichnen auch einen demokratischen (oder kooperativen) Führungsstil nicht als das Optimum. Vielmehr tendiert man heute zur so genannten [situativen Führung](http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren), nach der der optimale Führungsstil von der jeweiligen Situation abhängt.

**Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil**

Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne seine Untergebenen in die Entscheidung einzubeziehen. Von seinen Untergebenen erwartet der Vorgesetzte nahezu bedingungslosen Gehorsam und duldet keinen Widerspruch oder Kritik. Bei Fehlern wird bestraft, statt zu helfen. Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist beispielsweise in Armeen mit [Befehlstaktik](http://de.wikipedia.org/wiki/Befehlstaktik) vorherrschend.

Der Vorteil des autoritären Führungsstils liegt in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, in der Übersichtlichkeit der Kompetenzen und in der guten Kontrolle. Daneben hat ein solcher Führungsstil auch, zumindest kurzfristig, einen verbessernden Einfluss auf die Arbeitsleistung innerhalb einer [Organisationseinheit](http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationseinheit). Allerdings ist eine solche Leistungssteigerung nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

Als Nachteil sind hingegen die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die Einschränkung der persönlichen [Freiheit](http://de.wikipedia.org/wiki/Freiheit) und die Gefahr von [Fehlentscheidungen](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Fehlentscheidung&action=edit&redlink=1) durch überforderte Vorgesetzte zu nennen. Kompetenzen der untergebenen Mitarbeiter liegen mitunter brach oder werden nicht entdeckt. Die geringe Selbstständigkeit der untergebenen Mitarbeiter wirkt sich besonders negativ aus, falls ein Entscheidungsträger ausfällt.

**Demokratischer oder auch kooperativer Führungsstil**

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiter durch Entfaltung der [Kreativität](http://de.wikipedia.org/wiki/Kreativit%C3%A4t), Förderung der Leistungsfähigkeit und höhere Selbstständigkeit. Eine Entlastung des Vorgesetzten und somit auch eine Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung für das Unternehmen. Es kann eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgen, und i.d.R. ist das Arbeitsklima meistens angenehm durch offene, dezentrale [Kommunikationsstrukturen](http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsstruktur).

Ein Nachteil ist, dass die Entscheidungsgeschwindigkeit eventuell verlangsamt bzw. verzögert wird, da Mitarbeiter ausreichend informiert werden müssen, viele Köpfe Ideen produzieren und Mitarbeiter hinreichend qualifiziert sein müssen.

Dieser wesentliche Nachteil ist darauf zurückzuführen, dass der beschriebene "klassische" kooperative Führungsstil, obwohl er grundlegend auf einem [Top-down](http://de.wikipedia.org/wiki/Top-down)-Denken basiert, Mitarbeiter stärker in die Gestaltung der Geschäftsprozesse einbindet und ihnen gewisse Kompetenzen zugesteht und dennoch keine echten [Selbstregelungsprozesse](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Selbstregelungsprozess&action=edit&redlink=1) fördert. Im Grunde werden auch kooperativ geführte Unternehmen hierarchisch gesteuert.

[**Laissez-faire**](http://de.wikipedia.org/wiki/Laissez-faire)**-Führungsstil**

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die [Organisation](http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation) selbst. Die [Informationen](http://de.wikipedia.org/wiki/Information) fließen mehr oder weniger zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft auch nicht.

Die Vorteile des Laissez-faire-Führungsstils liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre [Individualität](http://de.wikipedia.org/wiki/Individualit%C3%A4t) wird gewährt. Dieser Führungsstil wird oft in "Kreativ"-Abteilungen genutzt.

Allerdings besteht die Gefahr von mangelnder [Disziplin](http://de.wikipedia.org/wiki/Gehorsam), Kompetenzstreitigkeiten sowie von Unordnung und Durcheinander. Außerdem kann es zu Rivalitäten und Streitereien zwischen den Mitarbeitern kommen, so dass sich informelle Gruppen bilden und [Außenseiter](http://de.wikipedia.org/wiki/Au%C3%9Fenseiter) benachteiligt werden. Auch besteht die Gefahr, dass schlechtere Gruppen auf der Strecke bleiben.

****

**ANHANG 4**