

FÜHRUNG VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN - ZWISCHEN MACHT UND OHNMACHT: TEIL 3

Wenn es eng wird ... Oder: Wer steuert alles mit? Führen in Sandwich-Positionen und aus der zweiten Reihe

von Andreas Schulte-Hemming

„Seufzend ruderten wir hinein in die schreckliche Enge,
denn hier drohete Skylla und dort die wilde Charybdis,
welche die salzige Flut des Meeres fürchterlich einschlang; ...
Während wir nun in der Angst des Todes alle dahin sah'n,
neigte sich Skylla herab und nahm aus dem Raume des Schiffes
mir sechs Männer, die stärksten an Mut und nervichten Armen. ...
Nichts Erbärmlicheres hab ich mit meinen Augen gesehen,
so viel Jammer mich auch im stürmischen Meere verfolgte!“
(Homer, *Odyssee*)

Wer kennt sie nicht, die schöne Geschichte von Odysseus, der in der Meerenge von Messina die schwierige Entscheidung zwischen Skylla und Charybdis hatte? Auf der einen Seite ein sechsköpfiges Monster, das alles fraß, was in seine Nähe kam und auf der anderen Seite das Meerungeheuer, das mit ungeheurer Kraft das Meerwasser einsog und in dem Strudel alles Leben vernichtete?

Führungskräfte vergleichen sich ja gerne mit den Kapitänen (oder – bescheidener – den Steuer Männern), die das Schiff ihres Unternehmens, ihrer Einrichtung durch die wilde See steuern.

Manche werden sich vielleicht aber an Odysseus erinnern, wenn sie vor gewissen Entscheidungen stehen: Was immer sie machen, ist mit ‚Gefahren‘ verbunden, was immer sie tun, scheint verkehrt zu sein. Gibt es keinen sicheren Weg durch die aufgewühlten Fluten des Führungslebens ...?

Aber halt, bevor wir uns schon ins Abenteuer stürzen, rudern wir zunächst selbst einmal zurück und machen erst einmal ‚Klar Schiff‘, hier geht es schließlich um Kindertagesstätten.

Wenn Führungskräfte das Steuer in der Hand halten, sind immer schon andere da

Beginnen wir von vorn: Die Führungskraft. In der Regel wird darunter eine Person verstanden, die Sachkompetenz hat, weisungsbefugt und mit Entscheidungsbefugnis über Sachvorgänge zur Erfüllung der Organisationsziele betraut ist. Und etwas offener und umfassender definiert: „In einer Organisation sind diejenigen Personen Führungskräfte, die nach ihrer Fach- und Personalverantwortung in einer Funktion von wesentlicher Bedeutung für die Erreichung der Organisationsziele tätig sind.“¹ Das sind im Normalfall die Leitungskräfte von Einrichtung, Abteilungsleitungen und Geschäftsführungen, je nach Trägerstruktur und –größe können die Hierarchiestufen, Verantwortungsbereiche unterschiedlich sein.

Wichtig ist hier zunächst einmal, dass Führungskräfte nicht nur Befugnisse, Kompetenzen und Verantwortung innehaben, sondern auch in einem personalen Bezug stehen, das heißt ihre untergebenen Mitarbeiter/innen

führen. Damit hört es in der gängigen Führungsliteratur meistens schon auf. Die Führungskraft wird isoliert für sich in ihrem organisatorischen Bezug ohne ihre strukturelle Einbindung gesehen. Der Blick auf die Organisationsstruktur und auch die tägliche Praxis zeigen, dass Führungskräfte neben den Aufgaben, die sie sich selbst zur Erledigung vorbehalten haben, gleichzeitig, und manchmal hauptsächlich, von ihren Mitarbeiter/innen gefordert und von ihren übergeordneten Führungskräften (den Vorgesetzten) in Anspruch genommen werden.² Es besteht eine Abhängigkeit von oben und nach unten. Diese ‚Sandwich-Position‘ ist typisch insbesondere für untere und mittlere Führungskräfte; sie werden – und fühlen sich häufig – ‚von unten und oben gebissen‘.

Erst in letzter Zeit rückt das sogenannte mittlere Management mit spezifischen Problemstellungen mehr ins Rampenlicht.

So möchte ich hier insbesondere die Einrichtungsleitungen als typische Variante der ‚Sandwich-Position‘ in das Zentrum der Betrachtungen stellen.

An anderer Stelle wurde schon eine strukturelle Sichtweise der Position der Führungskraft eingeführt, die davon ausgeht, dass es sich bei einer Kindertageseinrichtung um eine Institution und um institutionelle Führung handelt. „Die Beziehung von Vorgesetzten und Unterstellten und deren Miteinander hat eine sachlich-formalisierte Seite, die arbeitsrechtlich definiert und abgesichert ist.“³

Die Sandwichposition der Kita-Leitungen macht deutlich, dass sie sich in einem Hierarchiegeflecht mit unterschiedlichen Erwartungen, Interessensartikulationen und Einflussnahmen bewegt. Und wenn wir genauer hinschauen, handelt es nicht nur um einen Sandwich, sondern eher um einen ‚Multiburger‘, der kaum ohne zu kleckern zu halten ist. Denn zu den ‚personalen‘ Einflussfaktoren von oben und unten, kommen noch andere Aspekte hinzu, die die Situation verkomplizieren: Wir werden als Führungskräfte auch durch die schon an andere Stelle erwähnten Führungssubstitute beeinflusst beziehungsweise geführt: Die Ziele der Organisation, die aktuellen Anforderungen durch politische und gesellschaftliche

¹ Scheuermann, Reimung: Kompetenz und Distanz, Über den Umgang von Führungskräften mit Führungskräften, in: *Verwaltung und Management*, 7.Jg. (2001), Heft 5, S. 269-274.

² Diese Struktur trifft für die meisten Einrichtungen der Kindertagesbetreuung zu, egal, ob sie einen Wohlfahrtsverband als Träger haben oder in einem Elternverein organisiert sind.

³ Dazu ausführlicher im Artikel „Führung, eine soziale Konstruktion Oder: Von Lückenbüßern und dem Lob der Hierarchie“ in der *KiTa aktuell*, Sept. 2004, Nr. 9.

Rahmenbedingungen, die Unternehmenskultur und anderes mehr. „Führen heißt: in vernetzten Bezügen bewusst handeln“⁴.

Unterschiede sind strukturell, nicht persönlich

„Zwei Seelen wohnen, ach! In meiner Brust,
Die eine will sich von der andern trennen“
(J.W.v.Goethe, *Faust I*)

Zur Verdeutlichung verbleiben wir beim personalen Führungsdilemma, das heißt zwischen zwei unterschiedlichen Führungsebenen zu stehen und zwei verschiedenen Rollen innezuhaben, Führungskraft und Mitarbeiter/in, wenn auch besondere, zugleich zu sein.

Aus dieser Position können Konflikte erwachsen, fühlen sich Leitungskräfte zerrissen, einsam oder gewinnen den Eindruck, egal was ich tue, es ist verkehrt, immer ist jemand nicht zufrieden. Manchmal verstärkt, in jedem Fall aber vernebelt wird dieser Zustand in Einrichtungen, in denen die Leitungskraft sich dem Team ‚unterordnet‘, ihre Position nicht klar als eine der Leitung benannt und anerkannt wird.

Denn das Unbehagen oder die Konflikte sind nicht einfach nur Ausdruck eines Meinungsunterschiedes zwischen verschiedenen Personen, die in der Einrichtung tätig sind, es sind die Unterschiede der Positionen, die hier ihren Ausdruck finden. Und in der Sandwich-Position werden beide Seiten in der Person der Führungskraft aktualisiert, das heißt lebendig: Zum einen bringt sie durch ihre ihr zugewiesenen Kompetenzen, Befugnisse und Verantwortungen eine Nähe zur oberen Führungsebene mit, die sich zum Beispiel durch eine Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung der Organisationsziele oder Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ausdrückt. Zum anderen hat ihre direkte Zusammenarbeit mit den untergebenen Mitarbeiter/innen und ihre eigene Rolle als Mitarbeiter/in gegenüber dem Vorgesetzten zum Beispiel zur Folge, dass sie Verständnis für die Interessen der Mitarbeiter/innen hat, die den Zielen der Organisation ‚im Wege‘ stehen können.

Immer dann, wenn Informationen, Entscheidungen, handfeste Erwartungen oder Forderungen von oben nach unten oder von unten nach oben gehen, lauert die Möglichkeit eines Spannungsverhältnisses, dass in persönlichem Stressempfinden, in zahlreiche Auseinandersetzungen oder in einen handfesten Konflikt münden kann.

Wie stark die Konflikte, äußere wie innere, der Druck und das Erleben des Dilemmas seinen Ausdruck finden, hängt von verschiedenen Faktoren ab⁵. Sandwich-Positionen werden in der Regel als ‚problematisch‘ und als Ort der Dilemmata erlebt, wenn

- es bei den Themen oder Entscheidungen um unvereinbare Interessensunterschiede zwischen Organisation und Mitarbeiter/innen geht;

- eine Unternehmenskultur in der Organisation vorherrscht, in der Verantwortung für die Organisationsziele keine tragende Säule auf allen Ebenen ist und es immer wieder die Führungsebenen sind, die an die Ziele der Organisation mahnen müssen;
- es in der Einrichtung üblich ist, dass Themen, Entscheidungen, Erwartungen ‚von oben‘ und ‚von unten‘ mit all ihren Unterschieden und Konfliktpotentialen tabuisiert und nicht besprochen werden beziehungsweise keine offene Auseinandersetzung möglich ist;
- die oberen Führungsebenen (Vorstand, Geschäftsführung) ihren Teil der Verantwortung zum Beispiel in Personalentscheidungsfragen nicht tragen und diese per Delegation auf die Leitungskraft abwälzen;
- bei grundlegenden Organisationseingriffen zum Beispiel die Einführung eines Qualitätssicherungssystems von der oberen Führungsebene keine initiierte Vorbereitung stattfindet, die für Akzeptanz und damit verbundenen Auseinandersetzungen sorgt;
- die Leitungskraft nicht als gelegentliche ‚Aushilfe‘, sondern regelmäßig, zum Beispiel per Arbeitsvertrag geregelt, in der Gruppe als Erzieher/in tätig ist.

Die aktuellen und noch zu erwartenden Herausforderungen für die Kindertagesstätten durch die Kostendämpfungspolitik, die demographische Entwicklungen, die Qualitätsentwicklungskonzepte und neue zum Teil marktorientierte Finanzierungs- und Steuerungsmodelle legen vielfach die Problematik der Sandwich-Positionen, aber auch den Charakter der Organisationen bloß.

Die von den Trägern und Geschäftsführungen initiierten Vorhaben, ausgelöst durch die äußeren Anforderungen wie zum Beispiel geringere Finanzspielräume oder gestiegene Qualitätsstandards, führen zunehmend mehr zu einem ‚grundlegenden Überdenken‘ der Arbeit in den Kindertagesstätten und zu Entscheidungen, die die Mitarbeiter/innen mit zahlreichen Veränderungen ihres Arbeitsfeldes konfrontieren. Diese betreffen ihre konkrete Arbeit mit den Kindern, ihre Bezahlung und Qualifizierung ebenso wie sie die Einrichtung als Ganzes betreffen durch die Stellenbesetzungen, Ausstattungsmöglichkeiten, der Konkurrenz mit anderen Einrichtungen u.a.m.

Die Einrichtungsleitungen erfüllen quasi die Funktion des Sprachrohrs für die damit verbundenen Interessen und Erwartungen von oben wie von unten, von eigenen mal ganz abgesehen. Sie haben häufig die Übersetzungsarbeit, insbesondere für die Alltagsarbeit, zu leisten⁶.

⁴ Paula Lotmar/Edmund Tondeur: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994, S. 26

⁵ Außen vor bleibt bei diesen Faktoren die Frage, warum das so ist und wer wofür verantwortlich ist.

⁶ Größere Träger haben z.T. Betriebsräte, die sich natürlich auch stellvertretend für die Interessen der Mitarbeiter/innen einsetzen. Sie können damit die Einrichtungsleitungen entlasten.

Gestaltungsräume

In Gefahr und größter Not,
bringt der Mittelweg den Tod.
(Tür-Inschrift
vom schlesischen Mystiker
Friedrich von Logau, ca. 1640)

Man könnte jetzt sagen, die Führungskraft in der Sandwich-Position verrichtet ihrer Tätigkeit gleich einem Diplomaten, der sich als geschickter Unterhändler versteht. Ein guter Kompromiss zur aller Zufriedenheit wäre dann das Ziel.

Der entscheidende Unterschied liegt jedoch in der Organisationseingebundenheit der Einrichtungsleitung, die ein distanzierendes Aushandeln nicht ermöglicht, was nicht bedeutet, dass die Aushandlungskompetenz unbrauchbar wäre, ganz im Gegenteil. Die im hierarchischen Geflecht verankerte Sandwich-Position lässt aber keine Haltung ‚ich-versuche-es-allem-recht-zumachen‘ zu. Eine optimale Lösung im Sinne der Organisationsziele wäre die wünschenswerte Orientierung für die Handlungsmöglichkeiten der Leitungskraft. Widersprüche oder innere Loyalitätskonflikte sind damit nicht aus der Welt geschafft, sondern bleiben Teil dieser Position.⁷

Letztlich geht es um gangbare Wege, die den Arbeitsablauf der Organisation nicht stören, sondern fördern. Klare Handlungsanweisungen oder goldene Regeln gibt es leider auch hier nicht.

Trotz all dieser Dilemmata dieser Position ist nicht hoch genug zu bewerten, dass die Kita-Leitung ihre Fühler in den Belangen der Organisation und bei ihren Mitarbeiter/innen ausgestreckt hat; das macht sie so besonders wertvoll für die Organisation, was aber selten ausreichend wertgeschätzt wird, von der Funktionalisierung dieser Position von beiden Seiten mal abgesehen.

Führung aus der zweiten Reihe, nach oben und von unten

Es dürfte deutlich geworden sein, dass die Sandwich-Position einem Geflecht von Einflüssen (Erwartungen, Interessen usw.) unterliegt und dem Charakter dieser Position nicht ausweichen kann. Diesem eher passiven Bild, möchte ich einen aktiven Aspekt beiseite stellen. In der Forschung und Führungsliteratur finden wir hin und wieder den Begriff ‚Führung von unten‘⁸, der davon ausgeht, dass in dem Führungsgeflecht wechselseitig versucht wird Einfluss zu nehmen: Führen, aber immer auch geführt werden. Das geschieht immer, ob bewusst eingesetzt oder eher unbewusst.

Die Kita-Leitung versucht Einfluss auf die oder den Vorgesetzte/n zu nehmen und die Mitarbeiter/innen üben mittels ihrer Strategien Einfluss auf die Kita-Leitung aus. Als reflektierte Strategie wird diese häufig eher beiläufige

‚Beeinflussung‘ selten wahrgenommen⁹. Und genau hier liegen einige Chancen sich ihr erfolgreich zu bedienen.

Aber wie sehen diese Strategien aus? Wie gelingt es zum Beispiel Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Einfluss auf ihre Vorgesetzten auszuüben? Die Forschung hat bislang die folgenden acht Einflusstaktiken von Untergebenen nachgewiesen:

- 1) *Sachliche Überzeugung*. Mitarbeiter versuchen, durch rationale Argumente oder durch schriftliche Vorlagen ihren Vorgesetzten zu überzeugen.
- 2) *Sich beraten lassen*: Mitarbeiter suchen gezielt den Rat des Vorgesetzten, beispielsweise stellen sie ihre Ideen vor und bitten um Verbesserungsvorschläge.
- 3) *Inspirierende Vorschläge*: Mitarbeiter formulieren Anregungen oder Bitten, die den Vorgesetzten auf die gemeinsamen Werte verpflichten sollen, beispielsweise indem sie darauf verweisen, wie herausfordernd ihre Pläne sind.
- 4) *Koalitionen bilden*: Bevor ein Vorschlag beim Vorgesetzten präsentiert wird, sichert sich ein Mitarbeiter die Unterstützung der Kollegen und Kolleginnen für sein Vorhaben.
- 5) *Freundlichkeit, Einschmeicheln*: Ein freundliches, einschmeichelndes Verhalten zeigt sich unter anderem in begeisterter Zustimmung zu den Ansichten des Vorgesetzten.
- 6) *Übergeordnete Instanzen einschalten*: Mitarbeiter wenden sich offiziell oder inoffiziell beispielsweise an den nächsthöheren Vorgesetzten und bitten um Unterstützung für ihr Vorhaben.
- 7) *Druck ausüben*: Durch bestimmtes Auftreten wird die eigene Entschlossenheit demonstriert; Mitarbeiter, von denen der Vorgesetzte in irgendeiner Weise abhängig ist, können auch mit Konsequenzen drohen.
- 8) *Austausch anbieten*: In diesem Fall werden »Geschäfte« angeboten - im Sinne »wenn Sie das für mich tun, mache ich jenes für Sie«.

Den eigenen Kita-Alltag vor Augen, werden Sie sicher einige dieser Strategien erkennen und als typische für die eigenen Mitarbeiter/innen ausmachen. Das gleiche gilt letztlich auch für die Kita-Leitung gegenüber ihrem Vorgesetzten. Hier ein kleiner Test (siehe Abb.1).

⁷ Über Faktoren, die die Intensität des Konfliktpotentials fördern beziehungsweise mindern können, siehe oben.

⁸ Wunderer, Rolf: Führung von unten, in: Kieser/Reber/Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, S. 502-512.

⁹ Es lässt sich in den letzten 10 Jahren aber ein Bedeutungsanstieg der ‚Führung von unten‘ feststellen. Ist der Qualifikationsunterschied von Mitarbeiter/innen und Führungskräften nicht zu groß, die Hierarchie eher flach und beruht die Unternehmenskultur eher auf Gleichberechtigung als auf formale Autorität und Gehorsam, kann von einem stärkeren Einfluss von unten nach oben ausgegangen werden.

FÜHRUNG VON KINDERTAGESEINRICHTUNGEN - ZWISCHEN MACHT UND OHNMACHT: TEIL 3

Denken Sie bitte an Angelegenheiten, die für Sie wichtig waren und wo Sie etwas gegenüber Ihrem Vorgesetzten durchsetzen wollten. Es kann sich dabei um private Ziele (z.B. Urlaub) oder um dienstliche Vorhaben handeln (z.B. eine andere Aufteilung der Arbeit).

Sie finden im folgenden eine Reihe von Antwortmöglichkeiten, wie man andere beeinflussen kann. Es ist durchaus möglich, dass Sie nur einige wenige dieser Möglichkeiten selbst eingesetzt haben. Geben Sie bitte an, welche Sie zur Durchsetzung Ihrer Interessen gegenüber Ihrem Vorgesetzten erfolgreich eingesetzt haben:

	Ja	Nein
1. Ich stellte mich offen gegen ihn, um mein Ziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Um mein Ziel zu erreichen, sorgte ich für Rückendeckung von Seiten Höhergestellter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Um mich durchzusetzen erinnerte ich ihn an Gefälligkeiten, die ich in der Vergangenheit geleistet habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich versicherte mich der Unterstützung meiner Kollegen, um mich durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich zeigte mich von meiner nettesten Seite, um mein Ziel zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zur Unterstützung meiner Position gab ich ihm ausführliche Informationen, die meine Ansicht unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Um mein Ziel zu erreichen, versuchte ich deutlich zu machen, dass wir alle im selben Boot sitzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich erinnerte ihn daran, dass ich ja nur seine Idee aus der Vergangenheit aufgegriffen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich kündigte Konsequenzen an, falls meine Wünsche nicht erfüllt würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich wendete mich ganz offiziell an höhere Vorgesetzte, um mein Ziel zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Um mein Ziel zu erreichen, bot ich ihm als Ausgleich an, Nachteile auf mich zu nehmen (beispielsweise einen Teil der Arbeit eines anderen zu übernehmen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich habe meine Kollegen davon überzeugt, dass sie durch ihre Mitarbeit an meinem Konzept ihre eigenen Interessen verwirklichen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich vermittelte ihm das Gefühl von Wichtigkeit, um meine Absicht zu verwirklichen (zum Beispiel »Nur Sie sind in der Lage ... «).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich verwendete rationale Argumente, um ihn zu überzeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Um mein Ziel zu erreichen, betonte ich, dass wir stolz auf uns sein können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Um mein Ziel zu erreichen, gab ich eine grobe Vorstellung meiner Idee und überließ ihm die Ausführung im Detail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Um ihre Antworten etwas zu Typisieren sind hier die Antworten zugeordnet:

- Sachliche Überzeugung: Ja-Antworten 6. und 14.
- Sich beraten lassen: Ja-Antworten 8. und 16.
- Inspirierende Vorschläge: Ja-Antworten 7. und 15.
- Koalitionen bilden: Ja-Antworten 4. und 12
- Freundlichkeit, Einschmeicheln: Ja-Antworten 5. und 13.
- Übergeordnete Instanzen einschalten: Ja-Antworten 2. und 10.
- Druck ausüben: Ja-Antworten 1. und 9.
- Austausch anbieten: Ja-Antworten 3. und 11.

Bevor nun darüber spekuliert wird, was denn die einzelnen Typen und Strategien, Taktiken

zu bedeuten haben, möchte ich noch einmal die ‚Normalität‘ dieses gegenseitigen Beein-

flusssens hervorheben. Es geschieht immer. Es ist der sogenannte Beziehungsaspekt, der der inhaltlichen Seite der Kommunikation beige- mischt wird beziehungsweise sie trägt. Watz- lawick und Schulz von Thun haben ausführlich darüber geschrieben und in jedem Gesprächs- führungsseminar ist das eine Binsenweisheit.

Um es für das Thema ‚Führung von unten‘ etwas zu spezifizieren: Hier wird die Beziehung um das Thema Macht¹⁰ befragt. Wo habe ich als Mitarbeiter/in oder wir als Team die Macht auf eine Entscheidung des Vorgesetzten in meinem/unseren Sinne erfolgreichen Einfluss zu nehmen? Welche Strategie ist da am wirkungsvollsten? usw.

In sozialen Berufen neigen die Menschen dazu „... allen Formen der Machtausübung grund- sätzlich kritisch oder negativ gegenüber zu stehen...In letzter Zeit wächst die Einsicht, dass in der Gestaltung menschlicher Beziehun- gen kein Weg an der Machtproblematik vorbeiführt.“¹¹

Dieses akzeptierend stellt sich nicht mehr die Frage nach richtig und falsch oder ob ich als Führungskraft versagt habe, wenn meine Mit- arbeiter/innen Macht ausüben können. Inter- essanter und aufschlussreicher ist der Blick auf die Art der Zusammenarbeit zwischen mir als Führungskraft und dem Team oder auf meinen eigenen Spielraum mit den Vorgaben ‚von oben‘ umgehen zu können, weil ich um meine Stärken in der Einflussnahme weiß.

Es geht also nicht um hinterhältiges Taktieren, sondern um das Verstehen von Führung: Dem hierarchisch vorstrukturierten Weisungs- und Ausführungsmodell wird eine bewegliche Struktur der Auseinandersetzung beiseitege- stellt.

Sandwich-Positionen sind so alt wie hierarchi- sche Organisationen selbst. Der besondere Wert und auch ihre Problematik gewinnen durch aktuelle Entwicklungen an Bedeutung. Die Bereitschaft zur Selbstreflektion mit dem Blick auf die eigene strukturell verankerte Rol- le und die eigenen Interessen dienen nicht nur dem Wohle der Organisation, sondern auch dem eigenen Selbstmanagement als Leitungs- kraft.

Erschienen in:

KiTa-Aktuell, Ausg. Nord, Februar 2005,
H. 12., S: 28-32

¹⁰ Dass das Thema ‚Macht‘ noch ganz andere Fa- cetten hat, soll in einem weiteren Artikel beleuchtet werden.

¹¹ Paula Lotmar/Edmund Tondeur: Führen in sozia- len Organisationen, Bern 1994, S. 25.